

**ANÁLISIS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO  
DE ADMISIONES Y MATRÍCULA DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA EN LA  
CIUDAD DE BARRANQUILLA.**

**Presenta:**

MAYRA SALGADO MADARIAGA  
ELISA LADRON DE GUEVARA ENRIQUEZ

**Profesor:**

Dr. JESÚS ENRIQUE GARCÍA GUILIANY

**Proyecto de grado como parte de los requisitos para optar al título de:**

*Especialista en Gerencia e Innovación*

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
BARRANQUILLA, ATLÁNTICO  
MES ABRIL DE 2020**

**Panel de sustentación**

**Primer jurado**

---

**Firma**

**Segundo jurado**

---

**Firma**

---

**PhD.**  
**Decano de la Facultad**

---

**PhD**  
**Director de la Maestría**

**MES Abril de 2000**  
**Barranquilla, Colombia**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos primeramente a Dios, por la oportunidad de poder desarrollarnos como profesionales en la realización de esta especialización, sin su ayuda nada de esto hubiese sido posible, por permitirnos gozar de un buen estado de salud y darnos la capacidad de poder desarrollar este proyecto de investigación aún en medio de la crisis mundial que nos enfrentamos con el Covid19. Mostrándonos que somos capaces de realizar todo lo que nos propongamos con su divina ayuda y que aún momentos difíciles hay oportunidades que nos llevan a reinventarnos y ser seres humanos íntegros.

Agradecemos también a nuestras familias por su comprensión en los momentos que dejamos de compartir con ellos e invertirle ese tiempo a este proyecto que realizamos con amor, pasión y esmero. Esto es gracias a ellos, por ellos y para ellos.

Agradecimiento especial a mi dupla de investigación; mi compañera de estudio, porque sin su esfuerzo esto tampoco sería posible.

Agradecimiento importante al Dr. Jesús García, nuestro Docente del Seminario de Investigación por su gran espíritu de Servicio, por siempre estar presto a compartarnos su conocimiento y guiarnos por el camino al éxito investigativo. Por último pero no menos importante, hacemos extenso nuestro sentimiento de infinita gratitud a todo el cuerpo de docentes de la Especialización de Gerencia e Innovación, así como también a la Dra. Magda Andrea Monsalve Coordinadora de la Especialización, a la Dra. Yarelis Lara Directora de Posgrados, al Dr. Ronald Prieto Decano de la Facultad y al Sr. Rector José Consuegra Bolívar, porque en el curso de la especialización pudimos apreciar su compromiso con el alumnado de formar profesionales en la excelencia y calidad.

## **DEDICATORIA**

A mi hija, por impulsarme a ser mejor, a mis padres por su esfuerzo, compromiso, amor y dedicación, a Dios por respaldarme en la culminación de este reto y tener plena confianza que es uno más en la consecución de todos los sueños trazados.

**Mayra Salgado Madariaga**

A Dios, porque a Él todo se lo debemos y sin Él nada es posible. A mis padres, por siempre apoyar mis decisiones y sueños, con su ejemplo han depositado en mí todo lo que soy.

**Elisa Ladrón De Guevara Enríquez**

## **Resumen**

En la actualidad se evidencian grandes retos mundiales que apuntan al desplazamiento de la prestación del servicio al cliente en forma presencial dando paso a la virtualidad y la prestación de este a través de plataformas, las cuales les permiten un mayor porcentaje en la ventaja competitiva, el sector educativo no ha sido ajeno a estos cambios, hoy en día es evidente la gran acogida de las carreras y cursos online, que van desplazando en forma acelerada a la oferta académica de las instituciones tradicionales. Dada esta desventaja se hace necesario que las instituciones convencionales se esmeren en prestar un servicio al cliente que les permita generar vínculos y una empatía para mantenerlos, hasta convertirlos en grandes aliados, lo que nos deja entre ver cuán importante es ofrecer un buen servicio al cliente, ya que a través de él se puede marcar la diferencia en cualquier empresa e institución y convertirse en la razón por la cual ese cliente decida continuar con ellos en vez de inclinarse a otro modelo educativo. Las instituciones de educación superior tienen como función connatural ofrecer el servicio de educación, contemplado en la constitución política colombiana como un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social.

En el presente caso de estudio intervinieron variables de investigación de carácter cualitativo, que permitieron conocer las distintas situaciones, acciones, normas, procesos y valores desde la perspectiva de los clientes internos y externos actuales en el entorno; para establecer las estrategias y líneas de acción a seguir a través de un plan de acción que fortalezca el área encargada de la prestación del servicio al cliente y se adopten el uso de herramienta tecnológicas, para optimizar los tiempos y la productividad.

**Palabras clave: Servicio, educación, ventaja competitiva, cliente.**

## **ABSTRACT:**

*Currently, there are great global challenges that point to the displacement of the provision of customer service in person, giving way to virtuality and the provision of this through platforms, which allow them a higher percentage of competitive advantage, the education sector has not been oblivious to these changes, today it is evident the great reception of online courses and careers, which are rapidly displacing the academic offer of traditional institutions. Given this disadvantage, it is necessary for specific institutions to strive to provide customer service that allows them to generate ties and empathy to maintain them, until they become great allies, which leaves us wondering how important it is to offer good customer service. , since through it you can make a difference in any company and institution and become the reason why that client decides to continue with them instead of including another educational model. The higher education institutions have as a natural function to offer the education service, contemplated in the Colombian political constitution as a right of the person and a public service that has a social function.*

*In the present case study, qualitative research variables intervened, which allowed to know the different situations, actions, norms, processes and values from the perspective of current internal and external clients in the environment; establish the strategies and lines of action to follow an action plan that strengthens and the area in charge of delivering the customer service and whether it is adopted and the use of the technological tool, for the optimization of time and productivity.*

**Keys words: Service, education, competitive advantage, customer.**

## **TABLA DE CONTENIDO**

1.1 Lista de Tablas .....	8
Lista de Figuras .....	9
<b>CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL CASO</b> .....	10
1.2 Descripción del estudio de caso .....	10
1.3 Definición del problema .....	12
1.4 Problema principal .....	13
1.4.1 Problemas Secundarios .....	14
1.5 Objetivo General .....	14
<b>CAPÍTULO 2. MÉTODO</b> .....	15
2.1. Identificación de alternativas de solución.....	15
2.2. Análisis y justificación de las alternativas de solución.....	30
<b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS</b> .....	34
3.1. Plan de mejoramiento .....	34
3.2. Reflexiones finales.....	37
<b>REFERENCIAS</b> .....	39

## 1.1 Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Comparación entre los sistemas de servicio al cliente.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 2 Conceptos básicos del Sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias .....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 3 Plan de Mejoramiento Departamento de Admisiones y Matrículas.....</i>	<i>34</i>

## Lista de Figuras

<i>GRÁFICA 1</i>	<i>Porcentaje de los sistemas más empleados en el mercado .....</i>	<i>18</i>
<i>GRÁFICA 2</i>	<i>Proceso de la Motivación.....</i>	<i>25</i>
<i>GRÁFICA 3</i>	<i>Reacción en cadena del proceso motivacional de los empleados.....</i>	<i>25</i>
<i>GRÁFICA 4</i>	<i>Principios de Orientación (ISO 12004:2004).....</i>	<i>29</i>

## **CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL CASO**

### **1.2 Descripción del estudio de caso**

Kotler (1996), define la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de animo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (p. 40). La satisfacción en la prestación del servicio siempre ha sido considerado como un elemento fundamental para el funcionamiento de las instituciones, cada día la oferta es más amplia y exige que se logre una diferenciación en ellas para fidelizar a los clientes, las empresas ofrecen los mismos servicios pero con diferentes niveles de atención, anteriormente en el sector de servicios de la Educación Superior, las opciones estaban reducidas al modelo de gestión educativa de manera presencial y de cierta forma todo marchaba bien, haciendo que no fueran necesarios establecer procesos para formalizar la prestación del servicio al cliente; y la calidad de este no se consideraba como prioridad.

El presente estudio de caso, expone un análisis en la calidad de la prestación del servicio al cliente en el Departamento de Admisiones y Registro de una Universidad Privada en la ciudad de Barranquilla, permitiendo evidenciar las falencias presentadas ante los clientes, las formas como se dan las interrelaciones, el nivel de confianza en los servicios recibidos y como éstos perciben los valores misionales de la institución.

Actualmente, en la institución objeto de estudio, existen procesos que demandan la presencialidad de los clientes para finiquitar sus matrículas requisito que es obligatorio para los aspirantes a primer semestre, sumado a esto un gran número de estudiantes antiguos que requieren de los servicios adicionales que se encuentran en los mismos espacios, lo cual desencadena en el colapso de las instalaciones y los tiempos de espera se hacen extensos.

Los jóvenes que inician su vida universitaria pueden asistir acompañados de sus padres, lo que puede generar malestar en éstos. Por su parte, los estudiantes antiguos se ven en la obligación de solicitar permisos de una jornada laboral para llevar a cabo sus trámites o resolver aquellas inquietudes que por otros canales de comunicación no les ha sido posible.

En este sentido, la variedad de ofertas académicas que tiene el cliente hoy al hacer su elección, le representan en muchas ocasiones mayor accesibilidad, comodidad y beneficios económicos, y es precisamente aquí donde la empatía y un excelente servicio al cliente marcan la diferencia y permiten que se conviertan en clientes aliados, donde un buen gesto de amabilidad y cortesía, una respuesta clara y oportuna y sentirse valorado, logrará un ser un elemento diferenciador y motivacional al momento de elegir.

Dentro de este contexto, el departamento de Admisiones, Registro y Matrículas de la institución estudiada se encuentra adscrito a Secretaria General, en el cual se incluyen la oficina de Financiamiento Estudiantil y Cartera, la oficina de Admisiones y Promoción Institucional, el departamento de Registro y Control Académico, conglomerado que constituye el activo en recurso humano de gran utilidad y factor clave para desarrollar un concepto claro en la prestación del servicio al cliente, siendo en gran porcentaje los responsables de satisfacer las necesidades del cliente a cabalidad para evitar dar paso a la competencia.

Con base a lo expresado, el servicio al cliente de calidad hoy en día no puede considerarse un privilegio para algunas instituciones, sino como parte fundamental para el éxito y en el caso de la educación superior presencial poder mantener un contacto directo con el cliente debe representar una ventaja competitiva ante los modelos de gestión educativa virtual y será determinante que se aproveche de manera eficiente para generar sinergias con los clientes en sus interacciones.

### **1.3 Definición del problema**

Cuando se brinda un servicio al cliente es necesario esmerarse en hacer evidentes los beneficios de la oferta para ser más competitivos, en las instituciones de educación superior actualmente en Colombia el modelo de la virtualidad ha crecido de manera exponencial alcanzando un 98,9%, con 169.231 matrículas, según las cifras presentadas por el Ministerio de Educación Nacional (2019), dado que ofrecen el desarrollo de nuevas competencias y el fácil acceso, en el otro lado la educación superior convencional decrece en el número de estudiantes matriculados en las instituciones de educación superior convencionales.

El caso de estudio sobre la gestión de la calidad en la prestación del Servicio al Cliente en el Departamento de Admisiones y Matrícula de una Universidad privada en la ciudad de Barranquilla, denota procesos interminables para que una solicitud sea atendida, empleados poco proactivos y nada empáticos y evidentes falencias en la ruta para los procedimientos. No es lejano a la realidad que en ocasiones llegan estudiantes interesados en ingresar a la institución, hacen su proceso a través de la web pero al hacer contacto con los agentes encargados de prestarles una orientación las expectativas decrecen ante una actitud no asertiva, dejando en evidencia que las buenas intenciones de una política de servicio de calidad no son suficientes si el encargado de prestar el servicio asume a este como parte inherente a su labor y no tienen como objetivo primordial asegurar el acompañamiento al cliente desde el momento en el que toman la decisión de optar por nuestra oferta.

Por último, de acuerdo a las entrevistas informales realizadas a los involucrados en el departamento la institución cuenta en el momento con tres líneas telefónicas asignadas de la

siguiente forma una en promoción y admisiones, otra en crédito institucional, y la tercera línea en crédito empresarial), ellos expresan con claridad que cada una responde por cierta información sin poder brindar la ayuda en temas que no están a su alcance y las personas que atienden a los estudiantes presenciales son las mismas que deben responder las llamadas, además; manifiestan que en temporadas de inicio de semestres el colapso en las instalaciones limita el número de llamadas atendidas, al darle prioridad a los clientes presenciales, información que coincide con las quejas presentadas por los estudiantes en las diferentes peticiones escritas y correos electrónicos, relacionadas con la atención al momento de resolver sus dudas e inquietudes.

El mantener una limitada comunicación con los estudiantes (clientes potenciales) se puede estar afectando de manera negativa la oferta que tiene la Institución de Educación Superior, puesto que son estudiantes que pueden encontrar una ruta de formación a lo largo de su carrera profesional y la Universidad se los puede ofrecer a través de sus diferentes niveles de formación.

#### **1.4 Problema principal**

Insatisfacción por la calidad de la prestación del servicio al cliente en el departamento de admisiones y matrícula de una universidad privada en la ciudad de Barranquilla.

### **1.4.1 Problemas Secundarios**

- Colapso de los espacios físicos y canales de comunicación para la interrelación con los clientes por la no utilización de herramientas tecnológicas que faciliten interrelación.
- Percepción negativa sobre la actitud o el compromiso de los funcionarios.
- Alto índice de peticiones, quejas, reclamos.

### **1.5 Objetivo General**

Analizar la calidad del servicio al cliente en el Departamento de Admisiones y Matrícula de una Universidad Privada en la ciudad de Barranquilla para optimizar los procesos mediante un plan de mejoramiento.

#### **1.5.1 Objetivos específicos**

- Identificar herramientas tecnológicas orientadas al mejoramiento de la interrelación con los clientes por colapso en los espacios físicos y en canales de comunicación en el Departamento de matrículas.
- Describir la actitud de los funcionarios durante la atención al cliente en el Departamento de matrículas.
- Determinar el impacto de las peticiones, quejas y reclamos en el servicio al cliente en el dpto. de matrículas.

## **CAPÍTULO 2. MÉTODO**

Para el presente caso de estudio la investigación es de carácter cualitativo ya que la información que se utiliza es el resultado de entrevistas semiestructuradas a los involucrados, revisión de documentación; Además, permitió ver las distintas situaciones, acciones, normas, procesos y valores desde la perspectiva de los clientes internos y externos.

### **2.1. Identificación de alternativas de solución**

En los últimos avances del mercado, la implementación de nuevas formas para lograr una mejora continua que logren ser sostenibles en el tiempo dentro de los servicios ofertados han ido en aumento; haciendo sinergias en temas relacionados con crear confianza y credibilidad en los clientes. Las distintas teorías demuestran que, para ofrecer calidad en el servicio al cliente, es de vital importancia crear internamente una verdadera cultura que fomente nuevas prácticas dentro de las instituciones.

### **2.2. Herramientas tecnológicas orientadas al mejoramiento de la interrelación con los clientes.**

El desarrollo tecnológico y la masificación de las redes sociales exponen claramente una transformación en las herramientas para ofrecer calidad en el servicio al cliente. En razón a lo anterior encontramos que las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), son parte de la vida humana, están presentes en cada una de las actividades que desarrollamos día a día, las cuales a través de los años han evolucionado para beneficio de los seres humanos en las diferentes áreas como; trabajo, educación, entretenimiento, negocios, entre otros. (Moya, Altamirano, Gualotuña, y Fabara, 2016).

Actualmente en el servicio al cliente, se emplean mecanismos tecnológicos que permiten un contacto significativo, de tal manera que estos puedan obtener un mayor respaldo continuamente, utilizando dicha tecnología para lograr mejor trato y un óptimo manejo del volumen de información. Como lo afirma Del Pino y Fajardo (2010), de acuerdo con la evolución social, la buena comunicación para expresar los diferentes requerimientos de cada usuario se ha vuelto indispensable, por tal motivo se han creado medios de comunicación tecnológicos masivos como la televisión, la radio, el internet, que permiten a los consumidores obtener la información deseada y realizar actividades en el menor tiempo posible y a menor costo como los negocios digitales.

Como respuesta a esta creciente necesidad de ahorrar tiempo y desplazamientos innecesarios, las organizaciones han desarrollado diversos instrumentos tendientes a satisfacer la carencia de información y resolución de trámites de los clientes; estos consumidores digitales utilizan las herramientas tecnológicas como un canal de información compartida, lo que permite a las nuevas tecnologías cumplir con un rol relevante en la vida de cada individuo (Relaño, 2011). Además, permiten a las organizaciones un mejor funcionamiento en la capacidad de atención.

Hoy los clientes viven a ritmos de vida acelerados y con limitaciones en sus agendas, pero conectados en todo momento y en cualquier lugar según lo afirma Gates y Bravo (1999), el internet ha generado el nacimiento de los consumidores digitales y permite cambios cualitativos en la comunicación de estos. Por lo cual la capacidad del acceso a la información requiere un cambio en los procesos para que estos permitan administrar y aplicar la información que existen en la nueva era informativa, y desarrollar una nueva sociedad.

Todo el conjunto de nuevas herramientas tecnológicas ha sido en gran parte desarrollado para las nuevas necesidades de los clientes, sus exigentes demandas de información, resolución de problemas y adquisición de productos y servicios, logrando grandes beneficios tal como lo afirman Guaña, Quinatoa y Pérez (2017), se obtiene una mayor facilidad y comodidad en la adquisición de productos y servicios, se genera una nueva demanda, con una forma más fácil y rápida en el acceso a los productos y servicios que desee adquirir, se eliminan los horarios y se mantiene un contacto más recurrente con los clientes sin necesidad de generar colapsos en las instalaciones y sobrecargas de funciones y extensión de horarios a los empleados.

Zemkem y Albrecht (1991) afirman a veces surgen nuevos servicios como una forma de eliminar otros servicios demasiado costosos, estas ventajas les permiten a las organizaciones reinventar sus modelos de negocios en los que sus clientes tienen acceso a sus servicios y productos a través de diferentes canales, cuan mayor sea el número de este mayor será la posibilidad de resolver sus inquietudes, conocer sus necesidades y dar alcance a sus peticiones.

Todos estos cambios se han logrado por las nuevas herramientas tecnológicas las cuales son fundamentales para los nuevos modelos de prestación del servicio y la calidad con la que estos se prestan y dan paso a diferentes corrientes que se suman para dar lugar a óptimos resultados.

Se encuentra que cuando se toma en cuenta la tecnología se intenta buscar facilidad y comodidad tanto para los clientes como para las organizaciones que implementan el sistema, teniendo en cuenta el personal involucrado en este proceso.

Entre los sistemas se encuentran:

- Correo-apartado aéreo
- Buzón de sugerencias y reclamos
- Líneas telefónicas – conmutador
- Línea al consumidor 018000
- Correo electrónico - comunicación a través de Internet.
- Atención personalizada - Oficina de atención, redes sociales.

**GRÁFICA 1** *Porcentaje de los sistemas más empleados en el mercado*



Fuente. Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales (2000)

De acuerdo con los resultados Ortiz & Ruíz (2000) la tendencia en los estudios y casos colombianos, indican que los usuarios y clientes utilizan los sistemas de servicio para obtener información, de la mano con esto es primordial la capacitación del personal en contacto, porque son ellos quienes deben tener actitud de servicio constante con la cual el cliente se sienta cómodo al utilizar el servicio. Por su parte, la tecnología como herramienta para la prestación oportuna y rápida de los servicios es de vital importancia, ya que los clientes utilizan las diferentes plataformas como medio de agilizar las operaciones y/o tramites.

En la evolución digital se puede resaltar la importancia de nuevos canales de atención

como son:

- Redes sociales
- Whatsapp corporativo
- Chats en vivo
- Encuestas online
- Campañas SMS
- Foros y/o Comunidades
- Email Marketing automatizado.

Tanto es la importancia hacer presencia por medio de los canales digitales que la necesidad creó para las organizaciones el cargo del Community Manager; quien garantiza la claridad de la información, basado en las políticas de la organización.

**Tabla 1 Comparación entre los sistemas de servicio al cliente**

Comparación entre los sistemas de servicio al cliente			
Sistema	Descripción	Ventaja	Desventaja
Apartado Aéreo	Es un mecanismo a través del correo que permite una comunicación recíproca con los clientes.	Es accesible en el momento que se requiera.	Es demorado.
Buzón de sugerencias	Sistema simple que permite conocer percepciones, sentimientos, quejas, sugerencias de los clientes (externos, internos).	Permite realizar pequeñas encuestas, conocer a los clientes (base de datos y percepción), facilita el conocimiento de quejas para buscar estrategias de cambio.	Falta de cultura en el cliente para su utilización. Si no existe el control necesario se pierde esta información.
Líneas telefónicas - Conmutador - PBX.	Su objetivo es no perder ni una sola llamada, para lo cual la enruta a una terminal disponible.	Rapidez y difusión en los clientes, inmediatez en la solución de dudas y reclamos.	En el conmutador no todo el personal maneja la información necesaria para atender la solicitud del cliente.
Línea al consumidor 9800-9 - Call Center.	Sistema telefónico con gran número de operadores disponibles, apoyados con un sistema computarizado para ofrecer rapidez en la información.	Gratis para el cliente, cobertura nacional, único número de fácil recordación. En el Call Center se brinda servicio 24 horas - 365 días. Publicidad mientras el cliente espera en la línea.	Caidas del sistema, gran inversión en recurso humano y tecnológico, constante capacitación y actualización.
Correo electrónico	Sistema de tecnología avanzada e interactiva de comunicación con los clientes.	Eficiente, confiable, acceso permanente, respuesta en tiempo real. Mecanismo de competitividad nacional e internacional.	Utilización de intermediarios electrónicos (servidor). Caidas en el sistema, temor del cliente al realizar transacciones.
Atención personalizada	Sistema básico de atención al cliente. (Oficina de Atención y Servicio). Emplea personal en contacto, el cual maneja sentimientos y emociones que logra transmitir al cliente.	Contacto directo con el cliente. Conocimiento, trato preferencial y humano (a algunos clientes no les gusta utilizar máquinas).	Manejo de filas de espera, control de diferentes temperamentos (momentos críticos), posibilidad de errores, horario limitado.

Fuente. Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales (2000)

La implementación de estos sistemas es realmente adecuada teniendo en cuenta los beneficios que sobrepasen los costos de la inversión, permite un mejor posicionamiento en la mente del cliente.

### **2.1.2 Actitud del equipo humano durante la atención al cliente.**

Vallejo & Sánchez (2011) “dentro de una empresa orientada al servicio resulta primordial que el equipo humano trabaje para que la experiencia del cliente sea lo más grata posible” (p.49), sin duda, este enunciado refleja la gran importancia del talento humano para la prestación de un servicio al cliente de calidad.

Es evidente la importancia de este equipo de trabajo en la interacción con el cliente, pero se hace necesario que desde la gerencia se creen las estrategias y las líneas de acción para gestionar el servicio, de acuerdo a lo planteado por Mazo (2003), quien señala que la cultura de servicio se fortalece desde adentro y brota hacia fuera. Se puede hacer una comparación con un árbol. Los directivos son las raíces que sostienen el tronco y las ramas. Si éstas son fuertes y resistentes, el resto del árbol también lo será. Los mandos medios son los troncos que soportan y dan estabilidad a las ramas y el follaje. Por último, los empleados del servicio al cliente son las ramas donde brota el fruto. Para mantener el árbol con vida y produciendo bastante fruto, tiene que haber una cooperación entre todas las partes.

Respecto a esto, el servicio al cliente no depende solo de quien está encargado. Sánchez y Vallejo (2011), afirman que son tan variables y complejos los elementos que deben incluirse dentro de un programa de servicio al cliente y mejora de la calidad de su prestación que se

requiere una dirección dedicada a implementar la estrategia a cabalidad y se analicen los siguientes componentes:

- a. Planeación estratégica
- b. Solución de problemas complejos: círculos de calidad
- c. Herramientas estadísticas
- d. Liderazgo
- e. Entrenamiento para facultar
- f. Gerencia de procesos
- g. Trabajo con los grupos de interés
- h. Creación de una nueva cultura
- i. Plan de sugerencias
- j. Estandarización y normalización
- k. Gestión ambiental

Estos elementos suponen un cambio en la cultura de las organizaciones y deben estar acompañados por el ejemplo y la motivación de los altos directivos, siendo expresivos de la estrategia implementada y no de un simple manual.

Cuando se habla de servicio al cliente se debe tener en cuenta el conjunto de actitudes que las personas deben tener para asumir un rol tan importante, aunque resultara muy obvio es necesario que este equipo en la organización merezca toda la atención, otro tema de mucha relevancia es relacionado con lo expresado por los autores Vallejo & Sánchez (2011), que afirman que “es más importante contratar a personas con actitud de servicio que calificadas técnicamente. Los conocimientos se adquieren; la disposición para servir no” (p. 106). Ellos son el alma, los oídos, los ojos y el rostro de la empresa. Es válido afirmar que la capacidad de servicio no siempre es notable en todas las personas, incluso es considerada inherente a algunas, por más que una estrategia pretenda inyectar en su equipo el ánimo y disposición para entregarse al cliente, estas son cualidades que vienen incluidas en el ADN y son consideradas como factores endógenos expresados por Quevedo, Izar & Romo (2010) audacia, pasión, creatividad,

liderazgo, innovación, competitividad, intuición, empuje, persuasión, eficacia, capacidad de gestión y aventura.

Una organización que depende y ésta estructurada en torno a sus clientes externos, los cuales son atendidos por sus clientes internos (empleados), es necesario que tenga como objetivo mantener la motivación de su equipo;

Vallejo y Sánchez (2011) los clientes internos de las organizaciones acuden a ellas, porque necesitan satisfacer sus necesidades que, más allá del salario, tienen que ver con las posibilidades de relacionarse e interactuar con otras personas, desarrollarse profesionalmente, acceder a un servicio de salud o pertenecer a un grupo.

Para Ferguson (2000), la motivación es un proceso dinámico interno que energiza y dirige las tendencias de acción de los individuos, definido de esta manera es vital lograr que las personas encaucen su energía en el cumplimiento de sus funciones para alcanzar determinados objetivos, para este caso los de la organización.

Chiavenato (2000), afirma que existen dos tipos de teorías de motivación laboral, las centradas en el contenido, y las centradas en el proceso; las centradas en el contenido son: Jerarquía de las necesidades de Maslow (1943) ; que parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer; fisiológicas, de protección, sociales, de consideración y estima y de auto desarrollo; y las necesidades aprendidas de McClelland (1965); que impulsan la conducta humana; logro, poder y afiliación.

Por otro lado, encontramos la teoría de Herzberg (1959): la satisfacción laboral de las personas depende de dos clases de factores.

1. Factores de satisfacción (motivadores/satisfacientes): entre ellos el desempeño, el reconocimiento, el estatus laboral, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento.
2. Factores de insatisfacción (factores de higiene/cosas que generan insatisfacción): consisten en el salario, las condiciones de trabajo secundarias, la relación con los colegas, el lugar de trabajo físico y la relación entre el supervisor y el empleado.

Esta teoría afirma que estos factores funcionan en el mismo plano. En otras palabras, la satisfacción y la insatisfacción no son polos opuestos. Remover la insatisfacción de un empleado, por ejemplo, ofreciendo un salario más elevado, no significa que necesariamente este estará satisfecho. El empleado simplemente ya no está insatisfecho.

Las organizaciones y sus directivos siempre están en la búsqueda de obtener el mejor y mayor rendimiento de sus empleados, y es necesario conocer sus expectativas, talentos, necesidades, quejas, proyecciones y como se dan las interacciones dentro del equipo para buscar la mejor forma de motivarlos, según lo expuesto por

Vallejo y Sánchez (2011), este conocimiento sirve para estrechar relaciones, pero también para tomar decisiones que permitan motivar o entrenar a una persona del equipo y detectar posibles situaciones de inconformidad laboral que perjudiquen el desempeño. Al igual que con los clientes externos, lo ideal es que la empresa busque siempre fortalecer sus vínculos con las personas con las cuales interactúa.

Es una realidad que los empleados pasan gran parte del día en las instalaciones de las organizaciones y generan espacios de diversión, crean vínculos de amistad y estas se constituyen en un medio para lograr muchos de sus objetivos personales, de ahí la importancia de contar con medios, instalaciones y funciones que fomenten la motivación en sus labores.

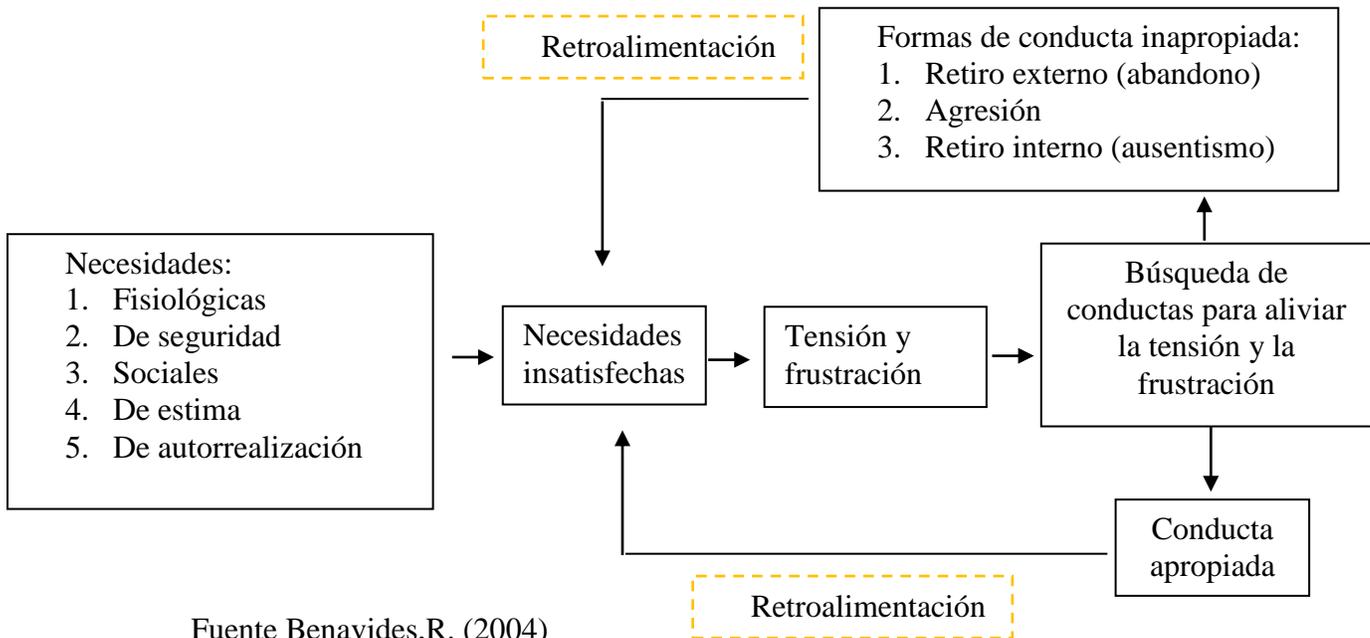
De igual forma Vroom (1973) se interesó en establecer los aspectos que motivan a las personas a pertenecer a una organización, basada en dos premisas: las personas saben lo que quieren de su trabajo, y comprenden que depende de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas; y, existe una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento de trabajo.

Según Méndez (2009), uno de los grandes atractivos de esta teoría es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos, en cuanto a que los individuos tienen metas personales diferentes de las metas de la organización, pero que ambas pueden armonizarse.

### **Motivación:**

Benavides (2004), indica que la motivación consiste en proporcionar un motivo para actuar en una forma deseada. El motivo debe ser válido para la persona a quien pretendemos motivar; el motivo es válido cuando satisface una necesidad. Necesidades insatisfechas de miembros de la organización que dan como resultado un comportamiento apropiado o inapropiado.

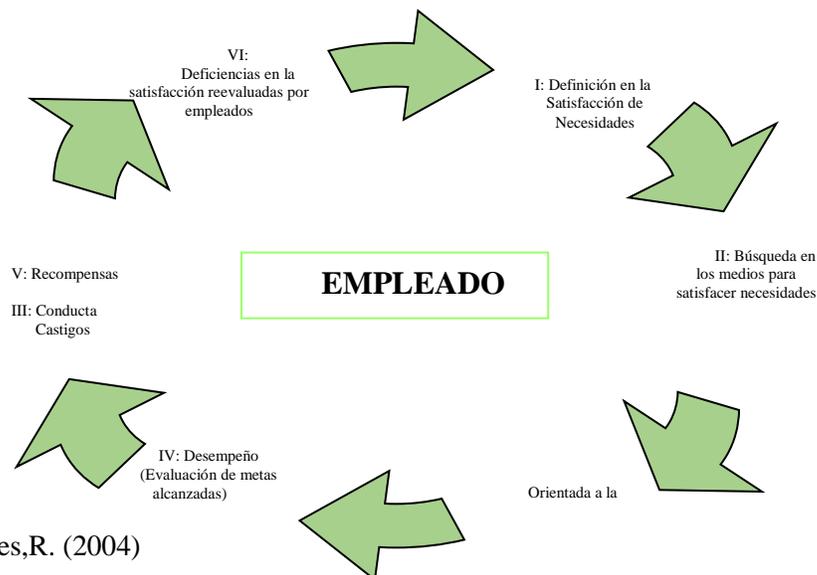
**GRÁFICA 2** *Proceso de la Motivación tomada de Benavides (2004)*



Fuente Benavides,R. (2004)

(Benavides, 2004) indica que el proceso motivacional comprende una reacción en cadena que empieza con necesidades percibidas que producen deseos o metas buscadas y dan lugar a tensiones, es decir deseos no cumplidos que posteriormente provocan acciones para alcanzar las metas y finalmente satisfacen los deseos.

**GRÁFICA 3** *Reacción en cadena del proceso motivacional de los empleados.*



Fuente Benavides,R. (2004)

Es importante tener en cuenta las opiniones de los empleados, en la toma de decisiones ante las diferentes problemáticas. Una práctica muy conocida para lograr involucrar a los empleados en la toma de decisiones, mantenerlos motivados y sentirse valorado fue propuesta por Ishikawa (1972). La misión de un círculo puede resumirse en: Contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa; respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal; Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

En resumen, se tiene que, mejorar los niveles de calidad, aumentar la productividad y reducir costos. Los círculos de calidad incrementan la participación y el compromiso personal con la organización. Además, motivan a los empleados para opinar y ejercer control sobre los procesos. Esta práctica mejora la vida laboral, aumenta la autoestima de los colaboradores y ayuda a fortalecer el liderazgo. Vallejo y Sánchez (2011).

Asimismo, de acuerdo a todos los postulados mencionados la motivación en los empleados será un factor determinante para crear climas laborales armónicos u hostiles y dependerá en gran manera en la forma con cada uno de los involucrados logre adaptarse a las condiciones, un factor que resulta cambiante en cada una de las personas y muchas veces ligado a los estados de ánimo, si se tiene personal con una motivación escasa sin diferenciar la razones el clima de trabajo se ve afectado directamente y se evidencian actitudes equivocadas de apatía, desinterés, descontento, que pueden llegar a límites incluso de agresividad en la atención. e cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

### **2.1.3 Sistema de peticiones, quejas y sugerencias en el servicio al cliente.**

En la actualidad, “el sistema de peticiones, quejas y sugerencias en el servicio al cliente, es considerado como una herramienta de poco uso y subutilizada porque, entre otras cosas, las empresas no tienen un interés real en servir al cliente” (Vallejo y Sánchez, 2011, p. 192).

Es común cuestionar la verdadera razón de la existencia de un sistema de peticiones, quejas y sugerencias, en ocasiones las empresas no están dispuestas a replantear las políticas establecidas por los requerimientos cambiantes de los clientes. Lograr un proceso de transformación de las quejas y sugerencias de los usuarios en conocimiento útil para la entidad, debería ser la razón de ser, ya que este nos proporciona un valor añadido para la gestión.

Vallejo y Sánchez (2011), las quejas son una herramienta fundamental para adaptar la propuesta de servicio a las expectativas del cliente; sin necesidad de contratar una investigación, dispone de un elemento que le permitirá conocer dos variables a la vez: el error cometido y la expectativa específica del cliente.

Asimismo, Martín (2006) expresa que para que dicho sistema peticiones, quejas y sugerencias se constituya en un instrumento eficaz y operativo, son necesarias algunas consideraciones básicas para su implantación.

- a. Es importante disponer de una unidad o personal designado, responsable de la gestión de las quejas, sugerencias y reclamaciones. Este personal debe estar capacitado para las actividades de recogida, gestión, tramitación, resolución y comunicación, especialmente la capacidad de respuesta al cliente.
- b. Disponer de un procedimiento establecido y formal para la gestión de las sugerencias y quejas.
- c. Difusión y comunicación hacia los usuarios sobre la existencia de un sistema para la recogida y gestión de quejas y sugerencias, además deben ser públicos y suficientemente claros los procedimientos que el usuario debe llevar a cabo para la presentación de una queja o sugerencia.
- d. El sistema debe ser de fácil acceso para los clientes y usuarios.
- e. Deben existir formatos a disposición de los usuarios para la presentación de quejas y sugerencias, así como un lugar indicado para su presentación.
- f. Disponibilidad de diversos medios para la presentación de las sugerencias y quejas, incluyendo formatos escritos, electrónicos o vía telefónica, por ejemplo.

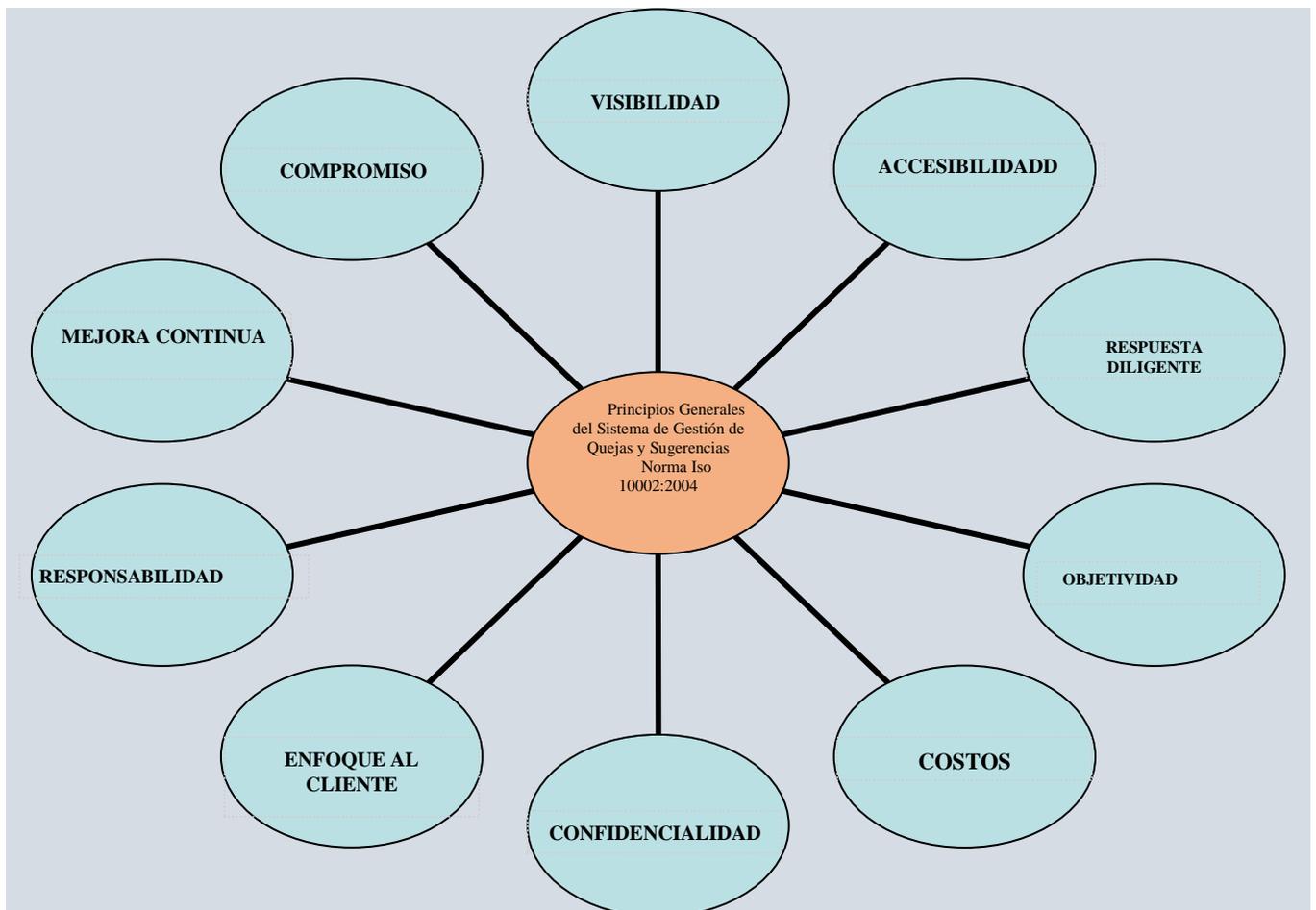
**Tabla 2 Conceptos básicos del Sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias**

<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE NTC- ISO 9001</b></p>	<p>Es uno de los requisitos fundamentales para los servicios prestados dentro de ello se debe obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios incluyendo las quejas de los clientes e información relativa.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Petición</i></p>	<p>Es una actuación por medio de la cual el usuario, de manera respetuosa, solicita a la empresa cualquier información relacionada con la prestación del servicio.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Queja</i></p>	<p>a) Esta surge cuando un cliente está insatisfecho porque la calidad del producto o servicio que adquirió está por debajo de las expectativas que tenía en el momento de la compra. Presenta su inconformidad. Vallejo &amp; Sánchez (2011).</p> <p>b) Es la expresión o manifestación que le hace el usuario a la empresa por la inconformidad que le generó la prestación de nuestros servicios.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Reclamo</i></p>	<p>Es la oposición o contrariedad presentada por el usuario, con el objeto de que la empresa revise y evalúe una actuación relacionada con la prestación del servicio en términos económicos.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Sugerencia</i></p>	<p>Es una propuesta presentada por un usuario para incidir en el mejoramiento de un proceso de la empresa cuyo objeto está relacionado con la prestación del servicio.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Reclamante</i></p>	<p>Persona, organización o su representante, que expresa una queja. (ISO 10002:2004).</p>
<p style="text-align: center;"><i>Cliente</i></p>	<p>a) Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. American Marketing Association (2003).</p> <p>b) Organización o persona que recibe un producto. (ISO 10002:2004).</p>
<p style="text-align: center;"><i>Canal de Comunicación</i></p>	<p>Medios que utiliza el usuario para contactarse con la Institución y radicar sus peticiones, quejas, reclamos,</p>

	sugerencias felicitaciones y/o denuncias de Corrupción.
<i>Servicio al Cliente</i>	Serna (2006) define que: El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.
<i>Satisfacción del Cliente</i>	a). Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

De acuerdo con lo establecido por la Organización Internacional para la Estandarización ISO (International Organization for Standardization) en la ISO 10002 de 2004, se establece una guía para el diseño e implementación de un proceso efectivo para la gestión de quejas, que evidencia los elementos esenciales al momento de su implementación.

**GRÁFICA 4 Principios de Orientación (ISO 12004:2004)**



algún funcionario para expresar su frustración nos da un mensaje claro que tiene un interés real

en que se solucione su problema y que la organización, “la idea de un cliente que se queja es volver. De lo contrario, simplemente se marcha sin expresar su inconformidad” (Vallejo y Sánchez, 2011, p. 193)

## **2.2. Análisis y justificación de las alternativas de solución**

Actualmente esta institución privada de Educación Superior cuenta con alrededor de 15.000 estudiantes en sus sedes académicas, lo que representa un alto número de clientes que generan muchos procesos alternos y demandan gran cantidad de información de manera inmediata para la celeridad de sus trámites, por lo que la incorporación de una estrategia de orientación al servicio al cliente implicará un cambio en la cultura y los procedimientos actuales. En los últimos años se ha evidenciado un creciente uso de diferentes herramientas tecnológicas que ayuden a gestionar de manera eficiente las diferentes labores en los puestos de trabajo.

Para la institución es de vital importancia lograr mantener una comunicación adecuada con todos sus clientes, optimizar la información que se comparte para emitir un mismo mensaje en sus dependencias y mejorar la calidad en la prestación del servicio al cliente.

En los procesos manejados en del departamento de admisiones y matriculas se evidencian diferentes herramientas para almacenar y actualizar la información recolectada de los clientes potenciales producto de las visitas departamentales a ferias universitarias, a colegios, las llamadas recibidas telefónicamente, las visitas por parte de los estudiantes de últimos años escolares a las instalaciones, los correos electrónicos, las bases de datos y archivos de los estudiantes entre otros; muchos de ellos en archivos de Excel, gestores de bases de datos, hasta incluso libretas de notas, sin desmeritar todo el apoyo que estas herramientas han brindado para tener el control sobre la información a la institución y sus funcionarios. En la medida que el número de estudiantes (clientes) ha aumentado estas dejan de ser las adecuadas dada la gran

cantidad de información que se genera, la cual puede llegar a duplicarse innecesariamente, extraviarse, o no estar al alcance de todos los funcionarios que puedan requerirla en dado momento.

Basadas en esa necesidad de organizar la información y mejora de los procesos se propone la implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management), que enmarque todas las necesidades requeridas por la institución que coadyuve en la gestión de la atención cliente, permita la centralización de la información y ayude a aminorar esas horas que los funcionarios deben emplear en buscar información de forma manual, estar en constante actualización de los datos y logre obtener la información en un tiempo óptimo.

Vallejo y Sánchez (2011), afirman que “el CRM le permite a la empresa agregarle valor a su oferta mediante la adaptación del producto o servicio del cliente a sus necesidades específicas” (p.169).

Por otro lado, como fue en la definición del problema la comunicación telefónica no logra cubrir la demanda de los clientes e incluso en ocasiones la falta de conocimiento del tema en consulta no permite dar respuesta de manera satisfactoria a las necesidades de los estudiantes, lo que nos motiva a recomendar que a la implementación del CRM pueda integrarse un software de contact center, que permita administrar de manera eficiente todas las interacciones con los clientes, relacionadas con llamadas, conversaciones electrónicas, recepción de correos electrónicos, generar reportes operativos como el nivel de servicio y medir porcentajes de abandonos, además; la marcación automática dará una mayor ventaja al permitir mayor número de llamadas y ahorrar tiempo valioso en las gestión de las bases de datos. Por otro lado, tener personal especializado para esta área aumentará la capacidad de respuesta de la institución.

Lograr la integración de estas herramientas que puedan llegar a implementarse deberá ir de la mano del personal encargado (clientes internos) para gestionarlas de forma adecuada y útil para la institución. En ellos al igual que nuestros clientes externos es necesario mantener esa línea base de servicio al cliente, en la que sean tratados amablemente y se le den las oportunidades que les permitan estar motivados en su labor. Por lo anterior es necesario que el personal a cargo cuente con los conocimientos, el entrenamiento y una motivación direccionada al logro de los objetivos. Dicho de mejor forma si queremos que nuestros clientes estén felices, debemos asegurarnos que nuestro personal lo esté primero.

“La evolución tecnológica ha cambiado dramáticamente tanto la forma de relación de la empresa con sus clientes como la de sus empleados entre sí”. Croxatto (2005). Dada la importancia de la gestión al servicio al cliente dentro de la institución se recomienda la creación de un puesto de trabajo para un director o líder de servicio al cliente, que sea el puente los clientes internos y externos, además; será el responsable de la establecer las diferentes estrategias de motivación que permita a los funcionarios (clientes internos) mantener el espíritu de entusiasmo, ya sea a través de reconocimientos, estructurar funciones rotativas para las tareas, priorización del trabajo de acuerdo a las temporadas, capacitarlos para potenciar sus capacidades y mantener una comunicación clara y abierta que le permita a ellos una retroalimentación sin que se sientan amenazados por expresar sus puntos de vista e inconformidades.

Por último, para dar cumplimiento al objetivo relacionado con la gestión a las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias en el servicio al cliente, se recomienda un fortalecimiento al sistema vigente en la organización, teniendo en cuenta que la persona encargada de recibir las diferentes inquietudes, actualmente está adscrita al departamento de Planeación y se limita a

enviar la información a las diferentes dependencias que puedan coadyuvar en las respuestas, esta es una función dentro del cúmulo de tareas asignadas a su rol.

De acuerdo a los reportes consultados, las solicitudes que llegan a través de este sistema son pocas en comparación a las cartas, email y comentarios que expresan los estudiantes, lo que hace necesario que el rol del nuevo cargo de Director o líder de servicio al cliente garantice la trazabilidad y escalamientos internos para que la respuesta sea dada desde su dependencia solamente, que sea pertinente y cumpla las expectativas de los clientes y en el caso de las sugerencias, estas puedan ser revisadas, estudiadas e interiorizadas en los diferentes procesos dado el caso, de acuerdo a lo establecido en la Norma (ISO 12004:2004) La entidad debe establecer claramente los responsables de las actividades relacionadas con el proceso, asignar funciones claras de gestión, tratamiento, toma de decisiones y comunicación en todas las etapas de la gestión de sugerencias y quejas. Lograr centralización de la información permitirá que se identifiquen esas situaciones repetitivas y se tomen los correctivos pertinentes.

En la medida que la institución crece, su capacidad de atención puede disminuir por lo que es necesario que continuamente se supervise a través de encuestas de satisfacción al servicio con los diferentes grupos de interés, acerca de la experiencia con los servicios y productos de la institución que reciben de la ella.

## CAPÍTULO 3. RESULTADOS

### 3.1. Plan de mejoramiento

“El plan de mejora no es un fin o una solución, es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa y el estar conscientes de ello trabajar en soluciones que generen resultados” Fernández (2014).

**Tabla 3 Plan de Mejoramiento Departamento de Admisiones y Matrículas**

<b>Plan de mejoramiento en el servicio al atención al cliente / usuario del Departamento de Admisiones y Matrículas de una Universidad Privada en la ciudad de Barranquilla.</b>				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONSABLES	TIEMPO
<p>Implementar herramientas tecnológicas orientadas al mejoramiento de la interrelación con los clientes.</p>	<p>✓ Implementación de un Customer Relationship management" (CRM), que recoja todas las necesidades de la organización para gestionar su relación con los clientes (automatizar respuestas a preguntas reiterativas, envíos de correos electrónicos con publicidad masivos, encuestas de satisfacción, envío de invitaciones de cualquier tipo de evento que contemple la universidad con el fin de generar experiencia de usuario con sus clientes, entre otros.</p> <p>✓ Desarrollo e implementación de Chat en vivo a través de la página web, en el cual los clientes e interesados en recibir información sean atendidos de manera inmediata por un agente especializado, esto a su vez facilita que posibles clientes no contemplen otras alternativas a la hora de inscribirse en una Universidad.</p> <p>✓ Gestión activa en medios de la Universidad en las redes sociales, compartiendo temas de intereses para alumnos y público en general, por lo general la persona encargada de esto se le llama "Community Manager", debe contar con habilidades específicas de comunicación, diseño y redes.</p>	<p>✓ Cantidad de clientes originados de redes sociales, pagina web, clientes captados por los diferentes canales.</p> <p>✓ Resultados encuesta de servicio al cliente enviadas vía correo electrónico.</p> <p>✓ Indicador de mapeo de calor y actividad del usuario con las redes sociales.</p>	<p>✓ Director de Servicio al cliente</p> <p>✓ Director de Tecnología</p>	<p>1 año</p>

<p>Diseñar estrategias para enfocar la actitud de los empleados hacia una cultura de calidad en el servicio al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitar en servicio al cliente a los empleados, implementando secciones de coaching, donde se pueda identificar la situación actual, definir objetivos, debilidades, fortalezas y las posibles acciones.</li> <li>✓ Crear círculos de calidad para la participación de todos los empleados en la resolución de problemas.</li> <li>✓ Facultar y fortalecer la autoridad en los empleados, en aras de que emprendan acciones inmediatas para satisfacer al cliente.</li> <li>✓ Indagar sobre las opiniones, propuestas, innovaciones de los empleados.</li> <li>✓ Fomentar equipos autodirigidos, identificando las competencias de cada colaborador.</li> <li>✓ Implementación de una certificación de servicio al cliente y experiencia de usuario, donde todo el personal involucrado se certifique y entrene anualmente en modelos de servicio.</li> <li>✓ Establecer protocolo para la atención a los clientes.</li> <li>✓ Promover la participación en convocatorias internas</li> <li>✓ Evaluar periódicamente el rendimiento del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación de los empleados en los círculos de calidad.</li> <li>✓ Cantidad de empleados certificados.</li> <li>✓ Tiempos de respuesta inicial.</li> </ul>	<p>✓ Director de Servicio al cliente</p>	<p>6 meses</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------	----------------

<p>Determinar el impacto de las peticiones, quejas y reclamos en el servicio al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecer la puesta en marcha del sistema de peticiones quejas y reclamos PQRS.</li> <li>✓ Hacer que los procedimientos se difundan y promocionen ampliamente de forma interna y externa.</li> <li>✓ Gestionar un sistema de fácil acceso y claridad.</li> <li>✓ Establecer plazos de cumplimiento y hacerlos públicos.</li> <li>✓ Identificar oportunidades de mejoras, solicitudes y quejas repetitivas o puntos débiles para tomar de decisiones asertivas.</li> <li>✓ Hacer seguimiento a la satisfacción del cliente, al finalizar su solicitud.</li> <li>✓ Aplicar herramientas de control estadístico de la calidad para determinar el comportamiento del modelo actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reportes estadísticos de las solicitudes.</li> <li>✓ Caracterización del escenario actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Director de Servicio al cliente</li> <li>Director de Tecnología</li> </ul>	<p>1 año</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

### **3.2. Reflexiones finales**

Teniendo en cuenta las diferentes recomendaciones se concluye que es necesario el fortalecimiento en el área de la prestación de servicio al cliente, a través de diferentes herramientas, actividades y sistemas.

1. Para la institución será vital lograr sinergias entre la tecnología y el servicio al cliente para generar innovaciones que marquen una diferencia y permitan una mejora continua en los procesos.
2. Incentivar la motivación de los empleados a través de programas que permitan canalizar sus esfuerzos, energía y conducta en general del trabajador hacia el logro de los objetivos.
3. Establecer un plan de comunicación interna, en el que todo el personal se mantenga informado sobre los resultados del proceso de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
4. Determinar claramente los canales que servirán de soporte para responder a las solicitudes de los clientes y hacer su difusión.
5. Fortalecer los vínculos de la institución con los clientes, haciéndolos más cercanos, a través comunicación constante, envío de encuestas periódicas para medir el nivel de satisfacción de la calidad en los servicios recibidos, entre otros.
6. Sincronizar a todo el personal administrativo y operativo es clave, para mantenerlos enterados sobre los cambios y hacer énfasis en la importancia de los clientes para la institución, mediante capacitaciones y actividades que los vinculen.
7. Implementar un modelo eficaz para evaluar el rendimiento de los empleados de forma efectiva; a través de un formato.

## **REFERENCIAS**

- Benavides, R. (2004) Libro Administración, 1ª edición, Mc Graw Hill, editorial Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos, 5ta. Ed. McGraw Hill, Colombia.
- Croxatto, H. (2005). *Creando valor en la relación con sus clientes*. Dunken.
- Del Pino Romero, C., y Fajardo, E. G. (2010). Internet y los nuevos consumidores: el nuevo modelo publicitario. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, (82), 55-64.
- Ferguson, E.D. (2000) Motivación.: Una integración biosocial y cognitiva de la motivación y las emociones. Nueva York: Universidad de Oxford.
- Gates, B., y Bravo, J. A. (1999). Los negocios en la era digital. Barcelona: Plaza & Janés.
- Guaña, E. J., Quinatoa E., Pérez, M. A. (2017) Tendencias del uso de las tecnologías y conducta del consumidor tecnológico *Ciencias Holguín*, vol. 23, núm. 2, pp. 1-17.
- Herzberg, F.; Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Ishikawa, K. (2002) *Introducción al control de calidad*, Díaz De Santos, España.
- Kotler.P., (1996) *Dirección de Mercadotecnia*, de, 8va Edición, Págs. 40.
- Martín,J. I.;Giner,E. y Marcos,I. (2006) *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*. Guía 7. Participación ciudadana e instrumentos de medición de la percepción con el servicio prestado por la administración local.
- Maslow, A. (1943). *Una Teoría sobre la Motivación Humana*, Wilder Publications.
- Mazo, I. (2003). *Hablemos claro sobre servicio*. Medellín: Ideas Gráficas.
- McClelland, D. (1965). Thinking ahead- Achievement Motivation Can Be Developed. *Harvard Business Review*, 7-24.

Méndez, R. (2009). El Modelo de motivación Intrínseca.

Moya, E. J. G., Altamirano, J. C. V., Gualotuña, D. R. T., y Fabara, M. A. P. (2016). El analfabetismo digital en docentes limita la utilización de los EVEA. *Revista Publicando*, 3(8), 24-36.

Norma Técnica ISO 12004:2004 Gestión de la Calidad, Satisfacción del cliente: Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones, International Organization for Standardization

Norma Técnica ISO 900:2015 Sistema de Gestión de la Calidad, International Organization for Standardization.

Ortiz, D.K y Ruíz G.A. (2000) Sistemas de servicio al cliente implementados en las empresas: un análisis de su eficiencia en el logro de la calidad del servicio. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, No. 15, 143-151.

Quevedo, L. M., Izar, J. M., & Romo, L. (2010). Factores endógenos y exógenos de mujeres y hombres emprendedores de España, Estados Unidos y México. *Investigación y Ciencia*. 18 (46), pp. 57-63.

Relaño, A. (2011). Consumidores digitales, un nuevo interlocutor. *Distribución y consumo*, 116, 44-51.

Serna, P. (2006). Del servicio al cliente a la gestión de clientes. En *Servicio al cliente* (pp.29-39). Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Vallejo, G. y Sánchez, F. (2011) Un paso adelante: Cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente, Bogotá, Editorial Norma.

Vroom, V.H. (1970). *Industrial Social Psychology*. En V. Vroom& E. Deci, *Management and Motivation* (pp. 91-106). Tennessee: Penguin Books.

Zemke, R. y Albrecht, K. (1991) *Gerencia del servicio: La dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos*, Legis, p, 202.

## **Fuentes Electrónicas**

<https://www.ama.org/#> de la American Marketing Association (A.M.A.),

<https://dialnet.unirioja.es/revistas>

<https://www.iso.org/home.html>