

**DISEÑO DE UN MODELO DE UNIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA  
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR DE BARRANQUILLA**

**MADRID ALVAREZ HAROLD MANUEL  
PRASCA ORTEGA ABEL EUGENIO**

**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN  
BARRANQUILLA D.E.**

**2013**

MAE0023

2013

Ej. 1

1323711

**DISEÑO DE UN MODELO DE UNIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA  
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR DE BARRANQUILLA**

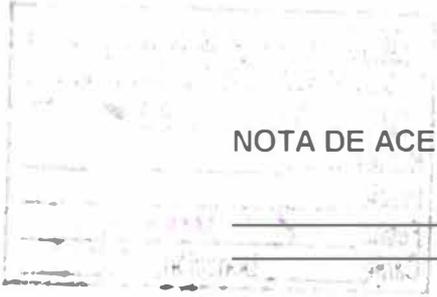
**MADRID ALVAREZ HAROLD MANUEL**

**PRASCA ORTEGA ABEL EUGENIO**

**DISEÑO PRESENTADO COMO TRABAJO DE GRADO AL DOCTOR JOSÉ  
MARÍA MENDOZA**

**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN  
BARRANQUILLA D.E.**

**2013**



**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

Barranquilla, Febrero de 2013

## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos:

A la **Dra. Mgs. Rodríguez Calderón Gisella Rossy**, por su sabia orientación y sus precisiones en la realización del presente trabajo de investigación.

Al cuerpo educativo del programa de Maestría de Administración de Empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar por ofrecernos sus conocimientos y experiencia educativa para formarnos como futuros profesionales en este campo.

A los docentes que, de una u otra manera, contribuyeron al enriquecimiento del desarrollo de nuestro proyecto de investigación, por su invaluable participación y colaboración; por animarnos para no decaer y finalizar exitosamente el presente trabajo de investigación .

Al **Mg Rafael García**, el **Mg Jorge Cervera**, excelentes maestros y pacientes colaboradores.

A nuestros amigos que nos dieron ánimos para la culminación de este trabajo.

A nuestros familiares, por entender que el olvido pasajero a que los sometimos tenía un fin: ascender para encontrar sapiencia.

## CONTENIDO

	Pág.
TÍTULO	9
INTRODUCCIÓN	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1 DESCRIPCIÓN	12
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. JUSTIFICACIÓN	17
5. MARCO METODOLÓGICO	20
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	20
5.2. TIPO DE MÉTODO	20
5.3. TÉCNICA	20
5.4. INSTRUMENTOS	21
5.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	21
6. MARCO REFERENCIAL	24
6.1 ANTECEDENTES	24
6.2. MARCO TEÓRICO	25

6.3. MARCO CONCEPTUAL	81
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE ATENCIÓN A ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR	92
1.1. DIAGNÓSTICO A ESTUDIANTES	92
1.2. DIAGNÓSTICO A FUNCIONARIOS DE CONTACTO DIRECTO CON ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR	116
CAPÍTULO II. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y ELEMENTOS QUE CONFORMARÍAN EL PROCESO ÓPTIMO DE ATENCIÓN A ESTUDIANTES-CLIENTE DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR	121
2.1. VALIDACIÓN DE UNIDAD DE SERVICIO	128
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	131
7.1 CONCLUSIONES	131
7.2 RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	138
ANEXOS	147

## INDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 6.1. Un modelo de compromiso e implantación de la DC	87
Figura 6.2. Balance relacional cliente-empresa	91

## INDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Ficha técnica de Evaluación del servicio	92
Tabla A-1. Acciones del modelo propuesto	123

## **TÍTULO**

**DISEÑO DE UN MODELO DE UNIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA  
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR DE BARRANQUILLA**

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual se han presentado una serie de diferenciaciones conceptuales que van unidas a los retos tecnológicos y de innovación, en lo que tiene que ver con los mecanismos que se han direccionado sobre la injerencia de las competitividades del ser humano, las cuales van más allá de las principales características de contenido en torno a la calidad. Unidos a los modelos que pueden ser aplicados en la prestación de los servicios, por tanto es necesario que se formulen una serie de estrategias que permitan ir más allá de los diferentes elementos que consolidan la integración de los retos de generalizar una serie de cambios que proporcionen un mejoramiento estratégico más consolidado.

El presente trabajo de investigación, ha entrado en una búsqueda exhaustiva de poder medir en la Universidad Simón Bolívar cómo se están dando actualmente en sus diferentes áreas la consolidación de la prestación de atención y los requerimientos que se deben dar en torno a su aplicación. Para conseguir esto presentaremos una serie de garantías que permitan formular un modelo específico, para que, de alguna manera, en el futuro, pueda contribuir a generar los grandes retos que se ha propuesto la Institución Universitaria, para entrar en ser paradigma de mejoramiento frente a las necesidades de los estudiantes y la misma comunidad universitaria, para interpretar a cabalidad los principales

requerimientos que se han dado descubierto y con ello concebir un mejoramiento en el entorno universitario.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 DESCRIPCIÓN**

En lo atinente a la descripción, es necesario tener en cuenta el poder interpretar los principales niveles de atención en la calidad, productividad y excelencia de toda empresa que tiene como razón de ser generar valor a través de la prestación de servicios. En este caso, los que ofrece la Universidad Simón Bolívar de la ciudad de Barranquilla, Colombia, es entrar en una serie de apreciaciones que vayan aunadas a los modelos o patrones que cubran expectativas y necesidades, tanto de la empresa misma, como también de aquéllos, a quienes va dirigida la atención; ésta, de alguna manera, sería la clave que podría garantizar el éxito organizacional en el contexto de esta Institución de Educación Superior.

De acuerdo con los procesos observados en torno a la atención que se ha tenido durante los últimos años, específicamente como son los relacionados con los trámites y solución de los requerimientos hechos por los estudiantes día a día en la Universidad Simón Bolívar, se ha notado que existe una falencia en cuanto a la atención de la población estudiantil, dado que no hay un trazabilidad de dichos procesos.

Uno de los factores encontrados es que la comunicación o interconexión entre las actividades diarias es discontinua, lo que hace que a los estudiantes se les genere una tramitación agobiante para gestionar la solución o respuesta de cualquier tipo de inquietud. En el transcurso del tiempo de existencia de la Universidad Simón Bolívar, ubicada en la ciudad de Barranquilla; se ha esforzado en mejorar sus procesos académicos, administrativos y de apoyo, debido a que su visión a mediano plazo es acreditarse institucionalmente. Por esto, un proceso a fortalecer es el de servicio al cliente.

Otro de los factores relevantes de este proceso, es el crecimiento de la población universitaria, evidenciado por el hecho de que el número de estudiantes matriculados en el año 1997 fue de 6810 estudiantes y en el año 2012 es de 12468 estudiantes (SIAA, 2012). La Universidad desde sus inicios ha manejado una estructura organizativa, básica o casi lineal; pero el aumento considerable y vertiginoso de la población no sólo estudiantil sino académica, administrativa y operativa, ha hecho que la institución se haya tornado compleja, por no tener ésta elementos de flexibilidad para responder a todas las necesidades que el estudiante requiere; lo cual ha impactado de manera negativa la imagen de la Institución Educativa que percibe, los estudiantes debido a que no encuentran una solución total, rápida y efectiva de su requerimiento y ha llevado a que éstos se quejen de los procesos del Alma Mater .

A lo anterior hay que sumar que la institución está organizada por sedes, separadas una de otra lo que dificulta la rápida comunicación entre los diversos estamentos, ya que es engorroso para estudiantes y docentes que tienen que desplazarse de una sede a otra para encontrar una solución parcial a lo requerido por ellos.

De acuerdo con las características anteriormente anotadas, se busca con el presente trabajo de investigación formular la propuesta de un modelo de una unidad de servicio al cliente que pueda ofrecernos y desarrollar una integración de los canales de comunicación que se dan en la Universidad Simón Bolívar de la ciudad de Barranquilla, Colombia.

## **2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

A medida que transcurre el tiempo, la Universidad Simón Bolívar, ubicada en la ciudad de Barranquilla, Colombia, ha logrado un gran crecimiento. Esto implica que los procesos, requieran reestructuración y mejora pues esta Institución Educativa se enfrenta a una competencia empresarial, bien estructurada, según diversos estudios de pertinencia y coherencia basados en el Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES).

Una de las falencias que se ha generado por causa de este crecimiento acelerado, es la disminución de la eficiencia del servicio al cliente, que no está a tono con la

demanda, ni tampoco con estrategias y herramientas innovadoras que permitan el mejoramiento. En consecuencia hay constantes quejas y reclamos de los clientes (estudiantes). Debido a este vacío estructural generamos el siguiente interrogante:

*¿Cuál sería el modelo de Una Unidad de Servicio al Cliente pertinente en la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla?*

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de Unidad de Servicio al Cliente en la Universidad Simón Bolívar, ubicada en la ciudad de Barranquilla, Colombia.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Diagnosticar el estado actual del proceso de Atención a Estudiantes de la Universidad Simón Bolívar.
  
- ✓ Comparar los diferentes modelos de atención al cliente existentes.
  
- ✓ Diseñar la estructura y elementos que conformarían el proceso óptimo de Atención a Usuarios de la Universidad Simón Bolívar.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Existe un esfuerzo libre e incesante de la Gerencia de Empresas de Servicios de las Instituciones de Educación Superior (IES) para el desarrollo y fortalecimiento organizacional, para lo cual acuden a todos los recursos disponibles en la organización, especialmente el talento humano, a fin de hacer funcional, sostenible y creíble a la organización. Por esta razón se busca dinamizar los procesos, crear un estilo y señalar un norte desde la institucionalidad.

Las Instituciones de Educación Superior se ven obligadas a enfrentarse a diferentes escenarios, debido a los constantes cambios en el entorno competitivo, lo que les exige establecer estrategias que permitan estimular la innovación y el cambio, fortalecer a su equipo de trabajo, mejorar los niveles de productividad a través de la calidad de los productos ofrecidos, empoderar a su talento humano, mejorar constantemente el servicio ofrecido a los clientes; en pocas palabras, responder a los retos de la Globalización.

Al observarse las dificultades y el dinamismo del mundo moderno, con frecuencia estas Instituciones de Educación Superior se enfrentan a los conglomerados, consumidores y proveedores, a situaciones novedosas ante las cuales se hace necesario responder para poder mantener las cuotas de producción deseadas, así como también las mejores condiciones del servicio, tal como lo propone Porter cuando habla en su libro sobre las Cinco Fuerzas en una organización. Lo que

exige la búsqueda de nuevas formas de ver y abordar una serie de hechos, buscando facilitar las tareas y los ejercicios que se requieren para fortalecer los objetivos o metas trazadas por la organización o la empresa en sí.

De esta manera, surge, en razón de las exigencias del mundo contemporáneo, la necesidad de tomar en cuenta las innovaciones de la ciencia en general, para incorporar y adaptar sus beneficios y aplicaciones, con lo cual se pueda garantizar, además de un mejor servicio, una imagen más sólida, todo ello, con una inversión que en tiempo represente una mayor ganancia en lo que respecta a la relación costo utilidad, y una de las oportunidades representativas es la creación de un área específica que pueda direccionar o controlar los elementos que contribuyan a la atención de la calidad y los programas que en ella intervienen. Esta es una de las principales características que justifican la propuesta del presente trabajo de investigación para soslayar una serie de intereses de participación mancomunadamente unidos a generar expectativas y mejoramiento del entorno en que se encuentra la Universidad Simón Bolívar en su formación integral, tecnológica y, sobre todo, brindarle una garantía total y efectiva a la población universitaria, docentes, familia y sociedad. Esta propuesta hace énfasis en los procesos y estrategias, que sirven de base para enfrentar con éxito los conflictos que se presenten, por lo cual los autores del estudio centran sus expectativas en un aporte significativo de primer orden para el establecimiento de patrones de calidad en la referida empresa, para satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

Por otra parte, en lo que respecta a los niveles jerárquicos que se han suscitado durante los últimos años en relación con los campos de acción con la tecnología de punta, se puede observar cómo este elemento ha ido conformándose y generalizándose en las diferentes áreas de la sociedad, y en tal sentido el mundo de la integración en la institución universitaria en Colombia, no son la excepción. Los clientes o usuarios son los que realmente han tomado el mando de las acciones para sugerir, solicitar u obligar a las empresas la generalización o procura de una búsqueda inmediata de la certificación de sus sistemas de aseguramiento de calidad, y lo que induce a la necesidad de coadyuvar o buscar paradigmas que apunten a la creación de una Unidad de Atención a la Calidad en la Universidad Simón Bolívar, de Barranquilla, y, de esta manera, facilitarle los diferentes mecanismos inherentes a esta característica básica importante en esta Institución de Educación Superior.

## **5. MARCO METODOLÓGICO**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo Propositiva- Descriptiva, porque ella, describe la situación actual de la Universidad Simón Bolívar en cuanto al Servicio al Cliente y además, se propone un modelo de unidad que permita el mejoramiento de esta como una propuesta teórica.

### **5.2. TIPO DE METODO**

El método utilizado es deductivo, porque se partió de un problema, de acuerdo con la unidad de análisis como es el bienestar de los estudiantes en cuanto a su atención. Partiendo de esta premisa se hizo un razonamiento para plantear una hipótesis, cuyo resultado es el planteamiento de un modelo que permitió fortalecer la investigación; una vez culminado este proceso, se procedió a verificar mediante diferentes técnicas, y, finalmente concluimos nuestro proceso.

### **5.3. TECNICA**

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta dirigida a estudiantes, los cuales son los directamente implicados en el problema, además de un grupo

focal aplicado a las personas de contactos del nivel operativo. La primera sirvió para obtener información sobre la percepción de los estudiantes acerca del servicio al cliente que se ofrece en la institución, y la segunda para conocer los factores que les atribuyen a estas personas que generan la atención del servicio. Se utilizó una bibliografía especializada en el tema de servicio al cliente, y referencias de otras instituciones de educación superior en cuanto a su servicio. Por todo lo anterior, como se puede observar, este tipo de investigación es mixto, ya que se utiliza técnicas cuantitativas y cualitativas.

#### **5.4. INSTRUMENTOS**

Para la recolección de datos se utilizó la Guía de Entrevistas para el grupo focal con las personas de contacto, diseñada con preguntas abiertas; también se diseñó una encuesta formulada con preguntas cerradas de acuerdo con los objetivos.

#### **5.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Se estudiaron dos poblaciones, la primera conformada por los estudiantes de la Universidad Simón Bolívar excluyendo los estudiantes de 1er semestre matriculados para el período 2012-2, debido a que la mayoría de los trámites de estos estudiantes los asume en su totalidad la institución; y la otra población está relacionada con las personas del primer contacto en la institución, que son las

secretarias que están distribuidas en toda la institución y juegan un papel fundamental en el proceso de comunicación y atención al cliente.

La primera población está conformada por 8910 estudiantes atribuyéndoles la característica de que son de segundo semestre en adelante, esto debido a que los estudiantes de Primer semestre tienen otras condiciones de atención por ser nuevos en la institución.

La segunda población cuenta con 62 secretarias a las cuales se les atribuye el contacto directo con los estudiantes, puesto que se requiere mirar la percepción de éstas en su rol de trabajo. Para la primera población se utilizó el muestreo simple al azar, debido a que no todos los elementos (para nuestro estudio serían los estudiantes) tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Además se cuenta con una población finita. La muestra de la investigación se obtuvo a través de la fórmula estadística para población finita utilizando un margen de error del 0.05%.

$$n = \frac{z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q}$$

Donde:

n= representa el tamaño de la muestra

Z = valor Z de la curva normal (1.96)

P = probabilidad de éxito (0.5)

Q = probabilidad de fracaso (0.5)

N = Población (8910)

E = error muestral (0.05)

Realizando los cálculos, tenemos que la muestra para nuestro estudio es de 362 estudiantes

Por otro lado la muestra utilizada para la población número 2 fué de 10 secretarias realizada en una sesión de una hora aproximadamente, para lo cual usaremos como instrumento el grupo focal, el que define Korman como " *una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir, elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación*" (KORMAN, 1986).

Además este recomienda utilizar entre 6 y 12 participantes por sesión planeada.

## **6. MARCO REFERENCIAL**

### **6.1 ANTECEDENTES**

Durante los últimos años, la Universidad ha estado sumergida en un proceso histórico de transformación y se ha enfrentado a una serie de paradigmas evolutivos, como lo han sido la entrada de la globalización, en estos momentos la integración con el TLC, que invita a replantear estrategias que le permitan integrarse de manera efectiva con los nuevos condicionantes que se están exigiendo actualmente, como lo es el poder enfrentarse a los nuevos conceptos del servicio al cliente. Es así como surgen nuevos procesos que, de alguna manera, invitan a que se redireccionen estrategias que faciliten su reemplazo.

La Universidad en estos momentos está trabajando con el Modelo Integral de Gestión (MIG), lo que determina que hay que tener en cuenta que la conceptualización que maneja en relación con el servicio al cliente tiene una serie de falencias y debilidades, porque no tiene un sostenimiento adecuado que en cierta forma facilite la integración de los clientes y la utilización de canales que condicionen una serie de reconocimientos en torno a la competitividad que tanto se ha exigido en estos momentos, sobre todo por los procesos de transformación que está afrontando en estos momentos como lo son la innovación tecnológica, las transformaciones socio-culturales de la región Caribe, los cambios

perpetuados en los bienes y la eventualidad de nuevos paradigmas aplicados en el proceso de aprehensión en la Universidad.

## **6.2. MARCO TEORICO**

### ***Competitividad.***

El concepto de Competitividad, surge de manera paralela en dos aspectos: desde la microeconomía, en el que las organizaciones empresariales propenden por mejorar sus niveles de productividad, calidad y la eficiencia de sus procesos, buscando alcanzar un desempeño muy superior que el que poseen sus competidores. Desde el aspecto macroeconómico se observa como los estados organizan políticas que favorezcan el desarrollo sostenible que favorezca el desarrollo de empresas de alto nivel de productividad.

Con el advenimiento del siglo XXI, el término de competitividad se convirtió en un elemento esencial y básico, con una serie de oportunidades y de integración que permite identificar una serie de canales que permitan darle un nivel de posicionamiento a la empresa moderna, por otro lado, es importante tener en cuenta también que las características de los actuales escenarios que involucran transformaciones, oportunidades, muestran a muchas compañías exitosas, que han entrado en la búsqueda y la conquista de nuevos mercados, que de alguna u otra manera les permiten obtener niveles de satisfacción plenamente a sus

consumidores, y la base fundamental es el apoyo recibido a través de una gerencia, que se ha actualizado e identificado con ellos, dando paso a nuevos retos y el entendimiento de diferentes paradigmas que la ciencia administrativa ha propiciado en las funciones operativas de las organizaciones , en su estructura, liderazgo, cultura organizacional (ACOSTA FERNÁNDEZ, 2007).

El término competitividad puede ser entendido como el talento de una organización para desarrollar ventajas competitivas sostenibles a partir de sus recursos y capacidades, logrando mantener y mejorar su participación en el mercado, obteniendo resultados financieros superiores al promedio de la industria a la que pertenece la empresa (PORTER, 1994; RUBIO y ARAGÓN, 2002; ÁLVAREZ, 2003; REBEIL, 2006).

De igual manera, la Competitividad como objeto de estudio, ha sido abordada a partir de cuatro enfoques teóricos: el enfoque de la teoría económica en los niveles macro y micro que la integran, el enfoque institucional, el enfoque regional y territorial y, finalmente, el enfoque estratégico (ARROYO, ARROYO y BERUMEN, 2003). El enfoque estratégico -bajo el cual se efectuó la presente investigación- implica una dinámica en la que los recursos tangibles e intangibles de las organizaciones se aprovechan de forma eficiente para la construcción de capacidades organizacionales, las mismas que tras alcanzar una condición inigualable por las organizaciones competidoras se llegan a transformar en competencias centrales.

Este enfoque centra su atención en las estrategias que siguen las empresas para obtener ventajas competitivas, considerando su papel determinante en la competitividad de la empresa. Es importante mencionar que este enfoque comparte elementos de análisis con el enfoque económico de la competitividad, la diferencia entre ambos, estriba en que el análisis económico de la competitividad explica las condiciones, tanto tangibles e intangibles como micro y macro que influyen en la competitividad de las empresas, siendo precisamente esta última la unidad de análisis, y el enfoque estratégico se centra en las acciones que llevan o pueden llevar a cabo las empresas para llegar a ser competitivas, considerando necesariamente para estos efectos, las circunstancias económicas en las que se desarrollan las empresas. Estos enfoques se interrelacionan de forma que uno estudia las condiciones económicas a nivel macro y micro y, a partir de éstas la empresa aplica las estrategias pertinentes para los propósitos que pretende lograr.

Para muchos especialistas el concepto que le han dado a la competitividad es que en el contexto económico, éste ha gozado de un mayor éxito, aunque para lograrlo han sido a costa de diferentes ambigüedades, desde una esfera, como la empresarial, en que su significado puede definirse con precisión, su uso se ha extendido al ámbito territorial, ha sido atribuido a la idea canalizar idea y fuerza para establecer nuevos mecanismos participativos, y en el siglo actual se dieron nuevas oportunidades que le dieron un sentido más claro sobre la transmisión de

los elementos que se han desarrollado en torno a estas características conceptuales.

La competitividad es un concepto definido en relación con el mundo de las empresas, teniendo en cuenta que puede entenderse como la capacidad por parte de éstas en mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado. El hecho de que la ganancia de cuota de mercado, por parte de una empresa, deba ser necesariamente a costa de las demás empresas que operan en el mismo sector otorga a la idea de competitividad empresarial la connotación habitual de rivalidad en el logro de unos determinados resultados económicos.

Por el contrario, resulta mucho menos clara la traslación del concepto de competitividad a una escala territorial, ya se trate de un país o de una región. La razón estriba, en primer lugar, en la dificultad de encontrar un equivalente a escala nacional de la quiebra empresarial, o del desplazamiento del mercado de una empresa por razones derivadas de su pérdida de competitividad. Los números rojos en la balanza comercial no pueden constituir, por múltiples razones, el factor crucial que marque el fracaso competitivo de un país, al representar más bien un indicador del desequilibrio macroeconómico entre gasto y producción. Este desequilibrio puede venir justificado por el esfuerzo inversor que un país lleva a cabo en una fase concreta de su desarrollo económico y sostenible.

Por otro lado, se puede observar también mecanismos alternos que van aunados a la competitividad y es la que tiene que ver con la estrategia de diferenciación que es la que persigue que la empresa en general, o alguno de sus componentes en particular (por ejemplo, productos, atención al cliente, tecnología, calidad...), sean percibidos como únicos, tanto por parte de los clientes como por parte, incluso, de los proveedores. (PORTER, 1991).

La ventaja competitiva puede ser generada a través de la combinación de la aptitud de empresarios y operativos, así como la dotación de recursos para los procesos productivos, donde ese esfuerzo sirva para enfrentar las fortalezas y debilidades de las organizaciones ante la dinámica del entorno.

Actualmente muchas empresas han seleccionado una serie de esquemas de diferenciación en el contexto de sus productos y/o servicios como estrategia competitiva básica, en donde se les puede ofrecer unos niveles de posicionamiento en el mercado como una garantía para defenderse de sus competidores reales y potenciales.

Barney (2007) indica que las ventajas competitivas ven limitada su duración temporal, de tal suerte que el estratega deja de cuestionar la posibilidad de que aparezca una imitación de la ventaja lograda y, se interese por saber el tiempo en que ésta sucederá, Este autor indica que en parte se debe a la existencia de la ley

de la oferta y la demanda en el sentido de que el encarecimiento de un bien genera el interés de otros proveedores por generarlo.

De esta forma Hitt, et. Al. (2004) identifican la existencia de tres factores que permiten sostener la ventaja competitiva: por un lado, la velocidad con que las competencias centrales, que en función de los cambios del entorno, se vuelven obsoletas; y por otro lado, la existencia de posibles sustitutos de la competencia central y la posibilidad de que ésta sea imitable.

La existencia de estos factores desgraciadamente no son las únicas dificultades que enfrentan las organizaciones para desarrollar capacidades centrales, la toma de decisiones estratégicas eficaces y la velocidad para efectuar cambios, son determinantes en su competitividad, estos procesos requieren de una capacidad especial que se estimula a partir de la creación de un ambiente organizacional propicio para el aprendizaje organizacional y la experimentación.

El desarrollo de capacidades centrales requiere del análisis del medio ambiente tanto externo como interno a las organizaciones. El análisis del entorno externo le permite identificar aquello que la empresa podría hacer, mientras que el análisis del ambiente interno aquello que en realidad puede hacer (HITT, 2004). A partir del análisis de las tendencias del ambiente externo, esta teoría indica la viabilidad de la identificación de las capacidades que requiere una empresa para ser competitiva. La identificación de los recursos y capacidades que se poseen y su

contraste con las identificadas en el entorno, permite apreciar la brecha entre la posición real y la deseable para cada empresa y, a partir de ésta formular las acciones pertinentes para cerrarla (LÓPEZ, 2004).

Cada empresa es apreciada como un conjunto de recursos, capacidades y competencias heterogéneas y diferenciadas de los que poseen otras organizaciones, donde los más importantes son aquellos duraderos difíciles de identificar y comprender, calificados por López (2004) como imperfectamente transferibles. Esta conjunción, entonces, no es igual ni se combinan de la misma forma aun en empresas del mismo tamaño que pertenecen a un sector en específico, esta selección tanto de los elementos señalados como de la forma en que se combinan es necesaria sobre todo tomando en cuenta que no todos los recursos o capacidades producen ventajas competitivas (HITT, et. al. 2004; LÓPEZ, 2004).

La diferencia en tanto a la posesión de recursos, capacidades y competencias como en la forma de combinarlos, conduce a las empresas hacia diferentes posiciones de mercado y resultados financieros obtenidos. En este sentido, Hitt, et. Al. (2004) señalan la importancia de los patrones de interacciones entre personas y grupos que son afectados por las decisiones estratégicas, la eficacia, calidad y la velocidad con que las estrategias y las decisiones son llevadas a la práctica.

En el diseño y ejecución de las estrategias es común la ocurrencia de errores, lo que ha llevado a observar la existencia de condiciones que afectan la toma de decisiones en relación con los recursos, capacidades y competencias centrales, entre las que sobresalen los conflictos internos de la organización. Las dificultades en este sentido indican la existencia de dificultades a nivel de relación interpersonal del administrador y las personas que son afectadas por la toma de una decisión, pues tanto la teoría de los recursos y capacidades como los aportes de Porter se fundamenta en los conocimientos, ideas, habilidades, actitudes y experiencia de los trabajadores de todos los niveles sin prestar atención a la existencia de relaciones interpersonales e incluso familiares en la organización.

La falta de atención a las relaciones interpersonales y especialmente hacia las relaciones familiares, suponen la existencia de dificultades tanto en el diseño como en la implementación de estrategias cuando éstas se contraponen a los intereses familiares en su conjunto o a nivel individual. (KOTLER, 2004).

El productor diferenciado busca llenar las expectativas ampliamente en torno a las necesidades de su cliente, diseñando productos con características diferentes a lo que haría un productor de bajo costo, con lo que no se busca diferenciar un producto, sino llenar las necesidades fundamentales de su cliente de manera genérica, con el más bajo costo posible por unidad.

En cuanto a la ventaja por diferenciación, ésta genera como una especie de ventaja o un premio para el productor a partir de su precio de venta en el mercado, el público reconoce el producto como único y está dispuesto a pagar el mayor precio, lo cual se puede traducir en el mejor margen que se puede lograr. Con esta condición de altos precios, habrá posiblemente menos compradores, pero con márgenes superiores, lo que permitiría un negocio con un potencial de rentabilidad significativo.

El productor diferenciado logra altos niveles de lealtad y reconocimiento, lo cual crea una fidelidad duradera, para lo que, es necesario mantener una relación de gran significado con el cliente, y que no sólo es la venta la que da la atención sino también la posventa.

También se puede apreciar que la diferenciación genera una serie de aplicación de niveles de inversión, innovación, costos de operación, remuneración laboral y promoción relativamente elevados. Éstos son permitidos debido a los mayores márgenes y la generación de las altas utilidades. Pero, es bueno tener presente que diferenciación no sólo significa ignorar los costos, sino también que éstos no son el objetivo estratégico de la empresa como tampoco constituyen su ventaja competitiva, debido a que los precios excesivamente altos se convierten en una tentación para el ingreso de los nuevos competidores o para que se afecte la lealtad de la marca.

El sostenimiento de una ventaja por diferenciación en el largo plazo puede ser costoso en algunos casos de industrias, debido a que con frecuencia se exigen procesos muy rápidos de innovación programada y ciclos de vida del producto muy cortos, para generar una posición sostenible de lealtad con el cliente.

Esta estrategia de diferenciación, con respecto al servicio que se pretende ofrecer, genera una lealtad hacia la empresa, hacia los productos o servicios de ésta, haciendo que la demanda sea menos sensible a variaciones en los precios.

Es importante que se señale que la estrategia de diferenciación normalmente impide o dificulta lograr una elevada participación en el mercado. También esta estrategia puede ver su éxito limitado, a consecuencia, por ejemplo, de la imitación por parte de algún competidor, o de la evolución de las preferencias de los consumidores, o un desfase entre la "prima de precio" y la diferenciación aportada.

Por otra parte, MULLER (1995) considera la competitividad como el "conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia". Sin embargo, se considera necesario que en la definición de competitividad se haga énfasis en que ese conjunto de factores o habilidades deberá propiciar un desempeño superior al de los demás competidores.

Se puede concluir, entonces, que la Competitividad debe dar como resultado un ente competitivo, o bien, que tendrá ventaja sobre sus similares, lo cual se verá reflejado en un desempeño superior durante la competencia.

### ***El servicio al Cliente.***

El concepto de Servicio al cliente, es asumido como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el usuario obtenga el producto en el momento y lugar adecuados y se asegure un uso correcto del mismo (CORTEZ BERROCAL, 2007).

Muchas empresas asumen retos y objetivos en su contexto de crecimiento y evolución. Es entonces cuando comienza la idea de crecer a través del tiempo suministrando servicios o productos de calidad a sus clientes, para, de esta manera, satisfacerlos y retenerlos, lo que, finalmente, se traduce en un crecimiento de las ganancias a través del aumento de las ventas. Por lo cual es necesario considerar, que en un mundo globalizado y competitivo como el que vivimos en la actualidad, las Tecnologías de la Información y el Internet, se han convertido en las herramientas más eficaces para lograr que las empresas estén en contacto con sus clientes en pocos segundos, gracias al uso de diversas formas de servicio de atención al cliente, manejar grandes volúmenes de información, realizar transacciones vía electrónica, ofrecer promociones y ofertas vía Internet y mucho más, logrando establecer una estrecha relación con

compradores permitiéndole a la empresa lograr sus objetivos en relación con aumento de sus utilidades. Es por ello que surge la necesidad de evaluar los puntos críticos que la empresa debe considerar, para que el uso de estas tecnologías, como apoyo en el servicio de atención al cliente, sea realmente eficiente y que junto con todos los otros componentes relacionados, como los conceptos de Calidad, Herramientas y Formas de Atención al Cliente, Estrategia de CRM, etc. permitan llegar a cumplir y exceder las expectativas de sus clientes junto con la entrega del valor esperado por ellos, logrando su retención a través de su fidelización y compromiso. A continuación se plantean algunas inquietudes y problemas de algunas organizaciones que motivaron la elección del tema de investigación y el plan de trabajo que se ha llevado a cabo en el desarrollo de este concepto.

Para determinar Qué es lo que el cliente demanda, se debe realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, y se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos a los competidores y ser los mejores. Las organizaciones existen por las necesidades humanas insatisfechas. Las primeras organizaciones empresariales que apuntaron a llenar este vacío fueron las agrícolas, pues, a través de su objetividad lograron satisfacer las necesidades básicas de sus clientes; Luego los artesanos confeccionaron los

otros artículos necesarios, vestidos, trabajo de la madera, piedra; debido a lo cual estas empresas y fueron evolucionando estas empresas por el incremento de la población y la demanda de todos estos artículos. A raíz de este avance sobrevino la revolución industrial. Con ella la producción fue masiva, debido a la urgencia que se tenía de satisfacer las necesidades como el avance industrial iba en ascenso, se tuvo que elaborar artículos más complejos, como barcos, coches, ferrocarriles, para lo cual hubo que utilizar materia prima más compleja como hierro, acero, etc.... Este hecho obligó a los directores de la organización se concentraran en la producción, la que ofrecía pocos artículos. A medida que el emprendimiento fue surgiendo, el número de productores aumentó. Se incrementó entonces la oferta de productos. Empezó la competencia, ahora los clientes tenían alternativas y se empezó a pasar el foco de los productos a los clientes, lo cual hizo más compleja la solución de los problemas del cliente. Surgió la investigación de mercados y otras disciplinas de la mercadotecnia, enfocadas en averiguar exactamente lo que el cliente quería, cómo lo quería, dónde lo quería, en fin una comprensión mayor de la utilización y uso de los productos.

Las organizaciones por ser entes productores estaban estructuradas para este fin. A raíz de la necesidad de cambiar el foco hacia el cliente han experimentado cambios, en su estructura piramidal original, como ejemplos clásicos de ello las instituciones eclesiásticas y el ejército.

Definición de Servicio. Es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico, en otras palabras, entenderemos por servicio todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

### ***Características de los Servicios***

Las características más frecuentes de los servicios son:

*Intangibles.* Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones o actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de un intangible. De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del marketing del servicio. Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo de su consumo, ya sea éste parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos

mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea. Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, lo que, tradicionalmente se ha distinguido nítidamente.

En lo que respecta a la calidad, ésta se promueve a través del conocimiento, la satisfacción y, puede, además, llegar a superar las expectativas de los clientes. El contar con un sistema de calidad certificado siempre ayudará a una empresa a destacar y obtener la preferencia del cliente, pues siente mayor seguridad en sus productos o servicios. El mejorar la calidad de un producto permite, por ende, reducir costos y ofrecer un producto más económico.

Por otra parte, ha existido otro fenómeno notable que es el de la información de los clientes. Cuando los centros productores o comerciales eran pequeños, se conocían, todos los gustos y especificaciones de todos los clientes, pero cuando la población creció, aquéllos se multiplicaron y era difícil llevar un registro de todos ellos. Después de la revolución industrial, llegó la revolución informática. Las computadoras podían procesar y guardar gran cantidad de información y por tanto el cliente volvió a aproximarse al empresario, aún de una forma impersonal, pero ese es el reto: tratar de volverse nuevamente como en la aldea o pueblo pequeño donde todos nos conocíamos entre sí.

La gerencia del servicio hoy día es el enfoque de mayor presente y futuro en la administración. Cada vez más los productos tienden a parecerse, y por tanto, el

plus está en la relación con el cliente, la investigación de mercado, las garantías o contactos de posventa, que hacen que haya una lealtad entre el cliente y la organización; claro que con tanta oferta esa lealtad debe ser conquistada y mantenida; por ello, cada día, es necesario sorprender al cliente positivamente con nuevos incentivos, detalles, promociones para que la marca, la empresa y los productos nunca dejen de estar en la mente y en el corazón de los clientes y se mantengan fieles sin importar los bombardeos publicitarios masivos y las seducciones en el punto de venta.

La gerencia del servicio surge con fuerza a mediados de los años ochenta con el libro de Karl Albrecht y Ron Zemke, "La Gerencia del Servicio" Estos autores observan lo que realizan empresas como MacDonal, Scandinavian y otras que procuran enfocarse más en las necesidades de los clientes. Casi siempre llevan la delantera las empresas de servicio, pero se nota como, poco a poco, las empresas industriales y agrícolas, también se están enfocando día a día en el querer saber y querer atender lo que quieren sus clientes.

En la gerencia del servicio se tienen muy en cuenta los momentos de verdad, que son todos los momentos en que un cliente hace contacto con nuestra organización, en los que tiene la obligación de darle a ese cliente una experiencia memorable para que siga haciendo parte de sus compradores.

Igualmente las organizaciones deben realizar un ciclo de cada servicio que ofrecen para hacerle seguimiento a cada uno de los pasos que los empleados deben dar y los clientes deben recibir en ese servicio.

Igualmente las organizaciones deben ser conscientes de que no todos los clientes son iguales y se deben realizar estrategias para los diferentes tipos de clientes como los experimentadores, adoptadores rápidos, pragmatistas, adoptadores tardíos y resistentes.

Para establecer una estrategia de servicio, es imprescindible hacer uso de la investigación de mercado, para estar calificando servicios prestados y sondeando los servicios futuros o potenciales que los clientes desearían recibir.

La Gerencia de servicio funciona con estrategias de servicio la cual es “una fórmula característica para la prestación de los servicios, esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real” (KARL ALBRECHT, 1985)

También es importante crear un sistema de servicio el cual es “todo el mecanismo, físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio, para satisfacer las necesidades del cliente” (KARL ALBRECHT, 1985)

Así mismo es importante darle valor al personal del servicio, es decir poner a toda la organización a pensar en función de los clientes y hacer una especial selección seguimiento y retroalimentación a las personas que están en la línea del frente con los clientes que sean personas que quieran y puedan servir.

Es muy importante aplicar los cinco pasos para lograr una organización orientada hacia el cliente”

- 1) Evaluar el nivel actual de la calidad del servicio.
- 2) Clasificar la estrategia del servicio.
- 3) Educar la organización.
- 4) Poner en marcha nuevas tácticas dentro del personal que trata el público.
- 5) Fortalecer la nueva orientación y hacerla permanente”.

La atención al cliente se ha convertido en una pieza fundamental que se encuentra de contenido a través de la gestión empresarial, la cual se caracteriza actualmente por buscar una atención, para elevar de alguna manera los niveles que se deben propiciar con el servicio al cliente. Esta esta tendencia ha ido evolucionando hacia la gestión de las relaciones con los clientes más que la mera atención al cliente. Antiguamente estos paradigmas no eran considerados ya que debido a la poca convergencia existente, no se analizaba de manera asertiva las verdaderas necesidades de las empresas y la oportunidad que representaba para ellas para incursionar en este contexto que se estaba gestando desde el siglo pasado. (ALBRECHT, KARL y LAWRENCE, 1998).

El lograr diseñar y difundir un efectivo servicio al cliente, determinante para trabajar y delimitar de una vez los aspectos de integración con la competitividad empresarial, y, a la vez, reducir de manera efectiva la brecha entre el servicio brindado y el percibido, lo que es hoy generado como objetivo esencial de las organizaciones. La reducción de esta brecha sólo es posible a través de un adecuado nivel de organización del sistema logístico, lo que hace que el diseño del servicio al cliente constituya el punto de partida del diseño de los sistemas logísticos. (DAVIS y HOUSE, 2010)

Vale la pena anotar que el éxito de las empresas radica principalmente en la capacidad de formar un vínculo entre el personal de atención al cliente y los clientes, para lo cual es necesario mantener una comunicación constante y saber distinguir las necesidades del cliente y cómo satisfacerlas, ofrecerles diferentes opciones sobre sus gustos y preferencias recurriendo a un trato amable, para obtener así una simbiosis entre los empleados y los clientes, que se traduciría en un éxito de ventas. (DRUKER, 2000).

En esta interpretación conceptual es importante presentar un procedimiento general para el diseño del servicio al cliente, una herramienta para analizar el mejoramiento del valor de los productos y servicios y un conjunto de casos de estudio en donde se permita darle una interpretación a los diferentes paradigmas que se han dado en torno a la conformación de las ideas descritas en una idea

más clara de la importancia y necesidad de contar con un diseño del servicio al cliente competitivo. (CARLZON, 2000.)

El usuario/cliente de la información. Es preciso conocer quiénes son los clientes de la información, ya que constituyen el eje principal de los manejos y exigen servicios de calidad de acuerdo con sus necesidades. (GONZÁLEZ T., 2005).

De acuerdo con lo anterior, hay que tener en cuenta que los servicios han ido evolucionando conforme surgen nuevos cambios de paradigmas, modernas tecnologías, procesos nuevos e intereses diferentes. Ya no se puede concebir al cliente como un simple receptor pasivo que espera que le ofrezcan servicios para tomar decisiones. Actualmente estos tienen necesidades que deben ser satisfechas en el menor tiempo posible y de la forma más expedita. Al respecto Naranjo y Redón consideran que el usuario de la información es:

“La persona o grupo de personas que hacen uso de éstos, basándose en unos intereses y necesidades propias... el cual está inmerso en un sistema, con unas necesidades de información que debe satisfacer para resolver problemas de tipo emocional, cognitivo y social entre otras y que requiere suplir una carencia de tipo formativo, informativo o recreativo”.

La heterogeneidad que caracteriza a los clientes hace que tengan necesidades específicas de acuerdo con sus propios intereses. Asimismo, los usuarios no son

vistos simplemente como los individuos que hacen uso de un servicio, sino como una parte integradora de un sistema de información, o sea, como un sujeto activo e indispensable en un archivo.

“Se entiende como usuario de la información a todas las personas que hacen uso de ésta, basadas en necesidades propias. Se parte del ser social en sí mismo para ubicarlo luego en un sistema de información”. (NARANJO VELEZ, 2003).

Si bien es cierto, estas definiciones explican el concepto de usuario, es importante conocer su tipología y categorización. Con respecto a la tipología, los usuarios se clasifican en internos y externos.

Los usuarios externos están constituidos por las personas ajenas al ente productor, tales como: investigadores, profesionales, investigadores aficionados, estudiantes y ciudadanos en general. Estos se han incrementado progresivamente, debido al libre acceso a la documentación, a las nuevas capacidades de los archivos para responder a las necesidades y demandas y al apoyo de las tecnologías, que han mejorado los instrumentos de recuperación de información.

Tradicionalmente los servicios que se prestan en los centros universitarios se circunscriben a: consulta, préstamos, y en algunos las certificaciones de notas, información del pensum académico, etc. En la actualidad, las demandas de los

usuarios exigen que a dichos servicios se adicionen otros, para mejorar el funcionamiento del manejo de los archivos de los usuarios y la satisfacción del cliente. Surgen así los servicios de referencia, la formación de usuarios, la biblioteca auxiliar, la difusión, el servicio de discapacitados y el valor agregado a la información. (GONZÁLEZ T. 2005).

Es menester tener en mente que en una empresa con diversos departamentos, cada uno de ellos es cliente del otro y la satisfacción del cliente ha de ser el norte de todos los empleados de la empresa, de modo que satisfechas las expectativas de los clientes internos incluyendo proveedores, la empresa debe enfocarse en el cliente externo. Si internamente la totalidad de los empleados o uno de ellos bloquean, su trabajo sistemáticamente, se trastorna toda la secuencia de la línea de producción. En el caso de que el departamento de despacho y entrega no haga efectivo en el tiempo, calidad y cantidad, la entrega del pedido al cliente, tal cual éste contrató con el vendedor. El punto a reforzar, en mi opinión, es que el empleado se considere a sí mismo como colaborador de gran importancia en la consecución del objetivo final de la empresa:

La obtención de ganancias se consigue con el trabajo mancomunado en equipo. Recordemos la frase que dice "la cadena es tan fuerte como fuerte es su eslabón más débil". Por ello Aquel que no se esfuerce en este sentido ha de ser despedido de inmediato. Un título universitario no es garantía de la sapiencia y ecuanimidad de quien lo tenga. Impartir conocimiento es mucho más que ser docente

universitario por hobby o para presumir ante propios y extraños de este conocimiento, la universidad, como institución educativa, seria y de credibilidad de su planta de profesores. Éstos son los que poco a poco desarrollarán a través de sus estudiantes el prestigio de la institución, y éste atrae como una marca de lujo a los clientes. El departamento de ventas (captación de clientes) a través de sus vendedores y del resto de los colaboradores, son en lo interno, de vital importancia. En su parte externa (económica) depende principalmente del cliente. De la técnica de ventas utilizadas para captar al cliente (estudiante) y que éste permanezca satisfecho con la atmosfera universitaria, atención y servicio, depende de lo que se denomina "el trato al cliente".

### ***El trato al cliente.***

De acuerdo con los más reputados entendidos en el área empresarial, el 50% del tiempo y esfuerzos y gastos de una empresa debe concentrarse en crear y mantener de alguna manera a sus clientes. Para lograr este objetivo se han desarrollado reglas, entre las que se destaca de agregar valor al servicio prestado, con lo que se logra otra regla, que es buscar la satisfacción del cliente. Siempre debemos tener en mente que la venta más importante que nos hace el cliente no es la primera, sino la segunda y subsiguientes. Cabe destacar lo de que recomendaciones boca a boca que pueda brindar un cliente satisfecho es la mejor de todas las publicidades. Un estudiante que hable mal y no sienta orgullo de la

universidad donde estudia o estudió, será una piedra permanente en el zapato permanente y llevará mucho esfuerzo y gastos revertir tan mala publicidad.

## ***La comunicación efectiva***

Cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

Las comunicaciones comprenden el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa.

### ***¿Por qué se pierden los clientes?***

Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada, y lo que hace que experimente un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿O no vuelvo? Algunos estudios que se realizaron sobre el particular señalan: (1) Solo un 3 % de las operaciones de un negocio terminan en una queja. (2) El 15 % adicional se queja por vías informales, por ejemplo, el boca a boca, que puede ser fatal para un negocio. (3) Un 30 % adicional no se quejará nunca, pero está seguro de tener motivos suficientes para protestar. Lo seguro, es que ninguno de los tres grupos volverá a comprar en esa firma y además inducirá a muchos para que compren en otro lado. El siguiente cuadro muestra datos por demás reveladores. ¿Por qué se pierden los clientes? 1 %

Porque se mueren, 3 % Porque se mudan a otra parte, 5 % Porque se hacen amigos de otros, 9 % Por los precios bajos de la competencia, 14 % por la mala calidad de los productos/servicios, 68% Por la indiferencia y la mala atención del personal de ventas y servicio, vendedores, supervisores, gerentes, telefonistas, secretarias, despachadores, repartidores, cobradores y otros en contacto con clientes.

Autores como William J. Stanton define el producto como un conjunto de atributos físicos y químicos tangibles, conformados de manera identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo común. Cualquier cambio en la característica física (diseño, color, tamaño, presentación) no importa cual pequeño sea, de hecho crea otro producto, en el que se tiene la oportunidad de usar nuevos atractivos para alcanzar nuevos mercados.

Vale la pena también destacar lo que muchos especialistas han tratado de darle una definición al servicio al cliente y al que han concebido como 'el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. (WHITELEY, RICHARD 2006).

Además de lo anterior, es importante destacar que el servicio al cliente es una potente herramienta de marketing, sobre todo para preparar la clase de servicios que se ofrecerán a futuro y a presente.

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además, se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Hay que buscar la manera de tratar de realizar comparaciones con los competidores más cercanos, así se podrán detectar verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

Para lograr lo anteriormente expuesto, es importante también propiciar un ambiente de elemento de contribución en torno al fenómeno de la representación y características de contenido con el servicio al cliente como un método eficaz para distinguirse de la competencia. De hecho, el servicio al cliente es una de las fortalezas de las pequeñas empresas, y si lo pone de relieve puede competir con empresas más grandes que están en condiciones de ofrecer más variedad, precios más bajos y otros beneficios adicionales que usted no puede costear. Sin embargo, muchas pequeñas empresas se quedan cortas en la categoría de servicio al cliente. (FONTES LIMA, 2000)

Para asegurarse de que el servicio al cliente de la empresa sea de calidad inmejorable, averigüe lo que está haciendo la competencia, imítelo o supérela. Lea libros o escuche cintas de audio de personas que hayan analizado las empresas

inspiradas por el servicio al cliente, como Neiman Marcus, por ejemplo, y vea qué aprendizajes puede sacar de estos gigantes. Los empresarios exitosos siempre están buscando formas de mejorar todos los aspectos de su negocio.

Por tanto, es necesario darle las principales apreciaciones en las cinco máximas que permitirán aprovechar su condición de pequeña empresa para dar el mejor servicio al cliente posible.

Existe un paradigma de pedir disculpas, no discuta: Si un cliente tiene un problema, pida disculpas y resuelva el problema. Permita a los clientes ventilar sus quejas, incluso si está tentado de interrumpirlos y corregirlos, Luego devuelva su dinero, entrégueles un artículo nuevo o lo que sea necesario para resolver el problema. Las discusiones o regateos a causa de un reembolso generan mala voluntad. Corrija los errores de inmediato. Tenga en consideración que una queja acerca de su empresa es una oportunidad para transformar la situación y crear un cliente leal. Naturalmente, algunos clientes harán reclamos demasiado excesivos como para satisfacerlos. Si eso ocurre, ponga el mayor esmero en ofrecer una alternativa atractiva y moderada. (RAMÍREZ PADILLA, DAVID NOEL y MARIO A. CABELLO GARZA, 1997)

Pedir retroalimentación, para no perder el rumbo: Pedir a sus clientes calificar su servicio periódicamente. Esto se puede hacer mediante un breve cuestionario incluido en cada producto vendido o enviado por correo a los principales clientes.

Haga el cuestionario breve para que no les resulte pesado de responder, y asegúrese de que los clientes sepan que pueden negarse a participar. Dígales siempre a los clientes que el objetivo de la encuesta es atenderlos mejor. Si completan la encuesta y no tienen problemas, les servirá de recordatorio acerca del buen servicio que ofrece. Si surgen problemas, se pueden tratar. (HARRIGTON, J. 2000).

Ser flexible: Debe ser flexible cuando se trate de sus consumidores y clientes. Esto significa hacer un proyecto para un cliente en un abrir y cerrar de ojos, organizar una reunión a primera hora de la mañana aunque le guste dormir hasta tarde y reunirse el sábado incluso si generalmente se reserva los fines de semana para usted. (HARRIGTON, J. 2000).

La flexibilidad también puede significar obtener información para su cliente, aunque no sea en el área de su especialidad. Digamos, por ejemplo, que está prestando el servicio de alimentación para una fiesta de matrimonio y su cliente necesita información acerca de las costumbres de matrimonios irlandeses. Es tan fácil llamar a su biblioteca local y enviar la información por fax a su cliente como es decir: "No sé nada del tema". Y en última instancia, ese esfuerzo adicional lo compensará con un cliente muy satisfecho. (HARRIGTON, J. 2000).

Decir siempre que "Sí": Esto no significa renunciar a su voluntad personal a nombre del cliente, sino que implica buscar la forma de ayudar a satisfacer las

solicitudes de los clientes. Si administra una empresa de regalos podría envolver un obsequio en papel de regalo para un cliente importante, aunque por lo general no preste ese servicio. Podría quedarse hasta tarde para terminar un proyecto si a un cliente repentinamente le adelantan una fecha límite, o viajar en una tormenta de nieve para reunirse con un cliente aunque le resulte un viaje desagradable. Decir siempre que sí significa que utilizar las palabras "eso no es posible" está prohibido en su empresa. No puede darse el lujo de usarlas. Si esto suena caro e inconveniente, claro que lo es, pero es menos caro que perder un cliente y tener que gastar dinero y tiempo para atraer a uno nuevo. (HARRINGTON, J. (1998).

Prometer poco, entregue mucho: Haga creer a sus clientes que son importantes para usted dando siempre la impresión de hacer un esfuerzo adicional. Incluya un pequeño margen de tiempo adicional en sus plazos y entregue anticipadamente. Calcule que un trabajo costará más de lo que piensa, y rebájelo. (HARRINGTON, J. 1998).

Muchas pequeñas empresas cometen el error de invertir esta máxima: prometen mucho y entregan poco. Esto es sin duda una forma de buscarse problemas. Probablemente consiga el trabajo, pero su nivel de servicio hará difícil que compita. Si un tiempo de despacho de 24 horas se considera como un excelente servicio en su rubro, no lo prometa en 12 horas sólo porque el cliente lo solicite. (STONER, J. 1996).

Qué nivel de servicio se debe ofrecer: Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos. (STONER, J. 1996).

Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios: Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo. Respecto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que éstos prestaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren.( ANDERSON, 1995).

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. (GÓMEZ ACOSTA, ACEVEDO SUÁREZ, 2000.)

Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste: el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que, finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él. (KRIEGEL. y PATLER, 1994)

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con la que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio, y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal de ventas: conocimientos del producto en relación la competencia, y el enfoque de ventas, están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por venderles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas. Lo que les interesa es que la venta se ha realizado, y esta acción ha engrosado un poco el dinero que va a parar a sus bolsillos.

Las empresas dan autonomía al administrador para obtener la buena percepción y el control percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tienen en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como él percibe el servicio. (RAMÍREZ PADILLA, DAVID NOEL y MARIO A. CABELLO GARZA, 1997)

Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente, dado que las áreas internas son islas dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estratégica nunca tienen en cuenta las áreas administrativas. Lo

mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.

Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo. (GRANEMANN, SERGIO.1996.)

### **Los diez (10) Componentes Básicos del Buen Servicio**

Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras

**Seguridad.-** Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

**Credibilidad.-** Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no prometer o mentir con tal de realizar la venta.

**Comunicación.-** Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender. Si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.

Comprensión.- del cliente.- No se trata de sonreírles en todo momento a los clientes, sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea para orientarlos poniéndonos en su lugar.

Accesibilidad.- Para prestar un excelente servicio, debemos tener varias vías de contacto con el cliente: buzones de sugerencias, quejas y reclamos. Tanto físicamente en sitio, se debe establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones. No se trata de crear burocracia, sino de establecer acciones reales que permitan sacarle provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado. (SCHROEDER, ROGER G 1992).

Cortesía.- tensión, simpatía, respeto y amabilidad del personal. Aplicar la máxima "la educación y las buenas maneras no pelean con nadie". Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención.

Profesionalismo.- Pertenencia de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio de parte de todos los miembros de la organización. Recuerda que no sólo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio sino todas.

Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.

Fiabilidad.- Es la capacidad de la organización por ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

Elementos tangibles.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

Las empresas de producción siempre han usado la mercadería como parte fundamental de su desarrollo. Existe por lo tanto una mercadotecnia externa en donde se asigna el precio, se prepara, se distribuye y se promueve el servicio ante los clientes. Es cuando entramos por ejemplo frente a un banco y vemos las instalaciones físicas, las filas existentes y entramos en contacto con un cajero.

Componente de la calidad del servicio. Existen ciertas habilidades que debe desarrollar todo el personal de una organización, no solo los empleados del frente, en orden de cumplir las expectativas del cliente, esas destrezas se refieren a la comunicación son:

- Diagnosticar.
- Escuchar.
- Preguntar.

- Sentir.

Para lograr esta sensación de impacto en los clientes, es muy importante cuidar lo que comúnmente se conoce como comportamiento no verbal, porque es la primera impresión que se lleva el cliente.

Este comportamiento no verbal está compuesto por las características mencionadas anteriormente, a las cuales se les suma el entorno y lo que los expertos llaman el **PARALENGUAJE** (signos, tonos y gestos que acompañan el lenguaje). Esto hace referencia, a que las personas, no son sólo nuestro clientes, sino nosotros mismos. En nuestra vida diaria, como clientes y como empresa, determinamos por nuestras primeras apreciaciones, ciertos niveles de calidad y necesidad relacionados con la apariencia. (GÓMEZ ACOSTA, 2000).

Escuchar: El oír es una de las condiciones con las que contamos los seres humanos y los animales. El sentido del oído nos permite la percepción de los sonidos que se producen en el entorno, condición que le es negada a los vegetales y minerales. Un buen sentido del oído nos permite una buena escucha.

Escuchar va más allá del hecho de oír, oír es una acción refleja, mientras que escuchar es una habilidad, que aunque natural debe ser desarrollada. Es una manera natural de adquirir información. Así podemos entablar relaciones, hacer amigos; para que quien habla se sienta reconocido; para disfrutar; para relajarnos.

Preguntar, es la manera más sencilla de recoger la información de quien tenemos en frente, además es una forma de mostrar interés y empatía por nuestro interlocutor.

La expresión de la pregunta se relaciona con el ritmo, que no es mas que la cantidad, frecuencia y secuencia de las palabras y con la actitud, es decir, expresiones de aprobación o reprobación, intolerancia o cercanía. Al efectuar la pregunta debemos ser neutrales.

### ***Atención al cliente***

Podemos partir que una universidad es una empresa que ofrece un servicio, por lo tanto, debe funcionar con los parámetros propios de una empresa cualquiera, porque aquí lo único que cambia es el producto que se ofrece.

El servicio al cliente son las actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Por lo tanto, se puede afirmar que el servicio al cliente es una herramienta de marketing. Es muy importante tener en cuenta que hay que tener claro las respuestas a las siguientes preguntas: qué servicio ofrecer, qué nivel de servicio ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer el servicio.

## ***Empresas familiares en Colombia***

En Colombia, en los últimos años se ha experimentado un proceso evolutivo con las empresas familiares, las cuales se han constituido en el 70 por ciento en el país, y éstas han tenido una connotación y participación mayor en el segmento de las Pymes. (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, Página internet: <http://www.anif.org>. Actualidad PYME, Bogotá, 2011.)

Hay que destacar que las empresas familiares se encuentran representadas en diversos sectores; en el sector Industrial el 80% son empresas familiares; en el sector comercial son representadas por el 81% y en el sector de servicios el 67%. Los datos anteriores fueron tomados, de la segunda medición de la Gran Encuesta Pyme de Anif, llevada a cabo en el segundo semestre de 2006. A nivel mundial, la participación de las empresas familiares es tan importante que se encuentran en esta categoría compañías tan grandes y exitosas como Wal-Mart, Carrefour, Ford, Samsung y Levi Strauss, entre muchas otras. (<http://www.anif.org>. Actualidad PYME, Bogotá, 2011).

Durante los últimos años el comportamiento de Colombia en torno al tema, ha mostrado una actividad económica apoyada en empresas de escala económica en crecimiento, donde las pymes, sumadas a las microempresas, representan el noventa por ciento del parque empresarial del país y generan el setenta y tres por

ciento del empleo nacional y el cincuenta y tres por ciento de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios. (VÉLEZ MONTES, 2006).

De este grupo, se cuenta con una población de más del 68% de sociedades de familia, las cuales en su gran mayoría han tenido o tendrán que afrontar aspectos propios de su dinámica, como la sucesión del mando, el relevo generacional, la transición y evolución estratégica hacia un entorno cada vez más competitivo, donde elementos propios de la operación pueden incidir sobre la propiedad a través de capitalizaciones o inversiones de terceros para generar capital que fomente el crecimiento. Además, y como elemento asociado a la sucesión y según las estadísticas mundiales, menos del 13% de estas empresas logra sobrepasar a la tercera generación (VÉLEZ MONTES, Diego, 2006)

En Estados Unidos, por ejemplo, y para hacer una comparación, los negocios de familia proporcionan el 60% del empleo, 78% de todos los nuevos empleos, más del 50% del Producto Bruto y el 65% de todos los salarios pagados. Por otra parte, en el Reino Unido los negocios de familia son más del 75% de todos los negocios organizados, y se estima que más del 50% de la gente empleada está contratada por negocios de familia. En América Latina, en México, por ejemplo, el 56% de las ventas de las 100 mayores empresas son efectuadas por empresas de familia. En Venezuela la cifra es del 34%. Seguramente, si se hiciera un estudio similar en Colombia en estos días, los resultados darían cifras tan o más importantes que las mencionadas anteriormente. (ROMERO, R. 1998)

La importancia de las anteriores afirmaciones en la economía del país se ve realizada, cuando se observa que en Colombia la mayoría de estas empresas de familia (72.8%) fueron fundadas después de 1970, lo cual indicaría que muchas de ellas se encuentran en una etapa de crecimiento y madurez, ávidas de recursos financieros.

Como los recursos internos de la familia propietaria pueden ser escasos, si estas empresas quieren continuar con su desarrollo, deben acudir a fuentes externas de financiación: préstamos y/o capital. Los préstamos bancarios no son fáciles de conseguir muchas veces, como lo revela el mismo estudio mencionado de la Superintendencia; y además, esos créditos bancarios son costosos, especialmente cuando se comparan con los costos de capital de las empresas que compiten con ellas a nivel internacional. (CASTAÑEDA, A., FADUL M., (2002)

Lo anterior se trae a colación debido a que la Universidad Simón Bolívar es una empresa de carácter familiar, y esto ha sido de cierta manera un revitalizante en el proceso de mejora y desarrollo de la institución, además de hacer parte del porcentaje de empresas fundadas por la experiencia de sus dueños y conservando siempre su impronta familiar.

## ***Quejas y Reclamos***

En lo que se refiere a las tareas específicas de quejas y reclamos, los mensajes enviados por e-mail por los clientes a la empresa, con sugerencias o queja por diversos aspectos de ésta. Son un elemento esencial y de incalculable valor para auscultar los sentimientos de usuarios para que se tomen las acciones correctivas de ajuste al mercado, que le permitirán a la empresa un posicionamiento (reconocimiento) competitivo positivo, una alta recordación agradecida, y un voz a voz de sus clientes leales, más poderoso que muchas campañas de publicidad, para sustentar la supervivencia y el crecimiento rentable.

Desafortunadamente esos mensajes llegan en casi todas las oportunidades a mandos medios, que no tienen capacidad suficiente para que a partir de ellos la empresa dispere verdaderas acciones de mejoramiento. Estos mandos medios tergiversan las sugerencias y quejas y, para no incomodar a sus superiores, minimizan u ocultan las quejas y culpan siempre al cliente por aquello por lo que él se queja.

La investigación cuyos resultados se plasmaron en el famoso libro "En búsqueda de la excelencia" muestra, sin validez estadística pero sí fáctica, una alta correlación entre la calificación de "excelente" de las empresas investigadas, y el enfoque y atención personalizada de su alta dirección, al cliente.

La Dirección general de una Empresa debe recibir, permanentemente, directa y personalmente, una muestra aleatoria, no filtrada, de esas quejas tal cual llegan, designar un recurso interno dependiente directamente de él, para que las analice y promueva la búsqueda de la solución factible, y hacerles seguimiento personal.

Muchos dirán que una Dirección General no debe gastar su valioso tiempo, en esas cosas que otro puede hacer y que son de menor importancia.

Grave equivocación. La esencia de la gerencia y una de sus responsabilidades fundamentales, es la planeación estratégica, con base en el análisis del contexto, de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), y los clientes y sus comunicaciones son, no menos que otras, una fuente de inmenso valor para recibir esa información y estar en contacto con el mercado.

### ***Calidad del servicio al cliente en instituciones de educación superior***

Teniendo en cuenta lo anterior y articulando al servicio los requerimientos a las empresas de educación, tomamos en cuenta lo que escribe Zambrano (2011) en su artículo sobre la calidad del servicio al cliente en instituciones de educación superior. El comenta que, “ *las instituciones de educación superior tienen características propias que las diferencian de otros tipos de organizaciones*”; esto significa que el cliente interno como el cliente externo de estas instituciones

deberán ser tratados y atendidos con una filosofía de servicio fundamentada en valores.

### ***Filosofía de servicio***

La línea base de un servicio de alta calidad para el cliente debe fundamentarse en una filosofía de vida organizacional. La filosofía es una forma de ver y pensar el mundo y es de esperarse que ésta se aplique en todos los aspectos institucionales y en el servicio al cliente, en particular.

La filosofía de servicio al cliente es percibida por el cliente como un baluarte que posee la institución para crear y mantener relaciones duraderas; es por tanto, un aspecto crítico pues es parte de la imagen que proyecta la institución. (ZAMBRANO 2011)

Por tanto se tiene en cuenta que para las instituciones de educación superior el cliente son los estudiantes, y para éstos las organizaciones deben asumir unos valores que serán un gran aporte para poder generar un buen servicio sobre este mercado.

Esta forma de pensar y actuar debe fundamentarse en los siguientes valores corporativos básicos:

- 1. Honestidad:** expresarse y actuar de manera franca y directa.
- 2. Respeto:** tratar a las personas con consideración y deferencia.
- 3. Empatía:** analizar y comprender las necesidades, inquietudes, percepciones e incluso las preocupaciones de los clientes.
- 4. Compromiso:** cumplir con lo acordado entre las partes.
- 5. Oportunidad:** entregar lo ofrecido en el marco de tiempo estipulado, además de la disponibilidad para servir al cliente en situaciones especiales que ameriten.
- 6. Responsabilidad:** responder eficiente y eficazmente respecto a los acuerdos realizados.
- 7. Credibilidad:** generar y mantener una imagen profesional, lo cual se logra entregando lo que se ha comprometido a proveer, en las condiciones pactadas.
- 8. Amabilidad:** ser cordial, gentil y cálido en el trato.

A lo anterior Zambrano concluye que esta línea base de pensamiento y actuación debe ser el común denominador en el servicio tanto a clientes internos como externos y debe estar presente en todos los miembros de la institución, sin importar su nivel jerárquico.

La aplicación de esta filosofía de servicio facilita el camino para entregar al cliente un valor agregado, particularidad tan demandada y apreciada dentro del mundo competitivo actual.

## ***Clientes internos***

De manera general, una institución de educación superior se constituye básicamente por los siguientes miembros:

### ***1. Personal docente y de investigación***

Independientemente de la clasificación docente que exista, el personal docente por naturaleza constituye el personal operativo de la institución. Es el motor que genera y potencia el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo cual requiere de una atención amable, oportuna y sensible a sus necesidades de capacitación, desarrollo profesional, actualización de conocimientos pedagógicos y tecnológicos, entre otros.

Por lo tanto, el personal directivo y administrativo deberá realizar todos los esfuerzos para crear y conservar relaciones laborales adecuadas tendientes a la integración de los docentes en la institución.

### ***2. Personal directivo***

El personal directivo constituye el puntal que lidera la gestión de las instituciones de educación superior, Con base en la planificación estratégica que deberá tener como punto focal al conglomerado estudiantil y demás organizaciones y a la sociedad a la que sirve.

El personal directivo requiere información precisa, oportuna y constantemente actualizada, pues de ello depende el adecuado proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, los proveedores internos, en este caso, deben proporcionarles toda la información y recursos necesarios con un trato amable y asertivo.

### *3. Personal administrativo y de servicios*

El personal administrativo, en todos sus niveles y responsabilidades, tiene a su cargo el desarrollo de procesos que apoyan la gestión operativa de la institución; por lo tanto, existe un gran número de funcionarios que son, tanto proveedores de otros funcionarios, como clientes internos de otros.

La línea base de servicio al cliente se hace indispensable también para este tipo de cliente, puesto que de igual manera el personal administrativo merece ser tratado con amabilidad, oportunidad y proactividad. Es indispensable reflexionar aquí, que en el caso de existir incumplimiento por parte los proveedores internos, los procesos se retrasan y perjudican así el flujo de los siguientes procesos a cargo de otros clientes internos, lo cual influye negativamente hacia los productos finales destinados a los clientes externos.

Ejemplos de ello pueden ser: trámites académicos de matrícula y de graduación que no son completados en las fechas previstas o en las condiciones establecidas para el efecto.

## ***Clientes externos***

### ***1. Estudiantes***

Si bien la figura del alumno o estudiante tiene connotaciones mucho más humanas que económicas, pues se trata de un sujeto a quien se le ofrece productos (servicios en este caso) de educación complejos y de extenso plazo, el alumno es también un cliente pues cumple con el requisito básico para serlo: recibe un servicio (s) específico (s).

Anteriormente se consideraba que el estudiante era únicamente un receptor de conocimientos y que estaba en una posición pasiva respecto a la actuación del docente y la institución.

Este panorama ha cambiado, tornándose imprescindible realizar investigaciones sobre las necesidades y requerimientos del estudiante, considerando integralmente su proyección profesional, laboral y humana. Por lo tanto, debe reafirmarse aún más el hecho de que el estudiante es la razón de ser de la institución, su fuente de inspiración y actualización permanente.

Jerome McCarthy y William Perreault en **MARKETING** (2001), un enfoque global, acertadamente sostienen que "el servicio es un hecho que alguien realiza a favor de otro". El servicio de educación conlleva no solamente un cúmulo de

conocimientos que se entregan, sino también un sentido de mística, precisamente, a favor del estudiante.

El personal docente que lo atiende directamente debe hacerlo no solamente con la tan valorada vocación, sino también con la visión de ofrecerle las posibilidades de crecimiento intelectual y personal y el desarrollo de sus competencias. La consideración en el trato, el respeto de su individualidad, el acercamiento y la empatía respecto al alumno, son esenciales, así como la obligación de proveerle un producto de alta calidad, es decir, el conocimiento actualizado.

¿Qué significa un producto de alta calidad? Significa que los conocimientos del profesor se encuentren actualizados, acorde con las exigencias científicas, y que éstos sean entregados con calidez a través de tecnología de punta y modelos pedagógicos modernos que permitan la retroalimentación del proceso académico.

De esta manera, se estará cumpliendo justamente con lo indicado por McCarthy y Perreault respecto a la calidad: "capacidad de un producto para satisfacer las necesidades o exigencias del cliente".

El personal directivo y administrativo tiene, por su parte, el deber de facilitar al estudiante todo tipo de trámites y también realizar un seguimiento académico y, de ser posible, proveerle el acercamiento al ámbito laboral cuando el alumno ya ha

cumplido con determinados requisitos básicos para iniciar su ingreso a la esfera de su futura profesión.

Debido a que el estudiante es la razón de ser de toda institución educativa, no deberán escatimarse esfuerzos para satisfacer sus necesidades.

## *2. Instituciones gubernamentales y privadas*

Las instituciones de educación superior tienen la responsabilidad de crear y fortalecer relaciones con diferentes instituciones gubernamentales y privadas que favorezcan el desarrollo administrativo, académico y de investigación, a través de convenios institucionales, acuerdos de cooperación, entre otras figuras. En tal razón, los clientes de este grupo serán básicamente otras instituciones de educación superior, instituciones de educación media, ministerios, gobiernos seccionales, secretarías gubernamentales, empresas industriales y de servicios, entre otros.

El trato para estos clientes deberá igualmente fundamentarse en el respeto y buscará fortalecer las relaciones que se desarrollan a través de sus directivos y funcionarios. Se les deberá ofrecer información completa y oportuna, de tal manera que los distintos acuerdos y trámites se realicen bajo los parámetros técnicos especificados.

Siempre se deberá propender a que estas relaciones se proyecten no solo a corto y mediano plazo, sino también a largo plazo y, por supuesto, será indispensable aplicar una constante retroalimentación de las necesidades de estos clientes.

### *3. Sociedad en general*

Uno de los principales fines de una institución de educación superior es su efectiva vinculación con la sociedad, a través de centros de extensión universitaria que ofrezcan consultorías y programas de educación para la comunidad, clínicas y consultorios de diversas disciplinas (jurídicas, médicas, psicológicas, administrativas, económicas, agropecuarias, turismo y hospitalidad, entre otras).

Esta diversa gama de puntos de vinculación con la colectividad implica un constante estudio de las necesidades de la sociedad en general y en particular, del ámbito geográfico más cercano a la institución, además del desarrollo de relaciones de confianza, pues se debe recordar que la sociedad ve en la institución de educación superior a un referente importante para el progreso de una ciudad, región o país. El trato amable, sensible y oportuno es imprescindible, considerando que se trata de clientes con necesidades diversas y en muchos casos, compleja.

A lo largo de este documento se han analizado las diferentes necesidades de los diversos tipos de clientes de las instituciones de educación superior, luego de lo

cual se puede concluir que la mejor forma de generar y mantener su satisfacción es a través de un servicio respetuoso, oportuno y efectivo.

Definitivamente, la mejor publicidad que puede tener una institución de educación superior es un estudiante satisfecho, que seguramente será un profesional exitoso.

### ***Gestión por Procesos.***

La gestión por procesos es un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional. Este esquema de gestión requiere que las partes que lo componen se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema, que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados.

La gestión por proceso (Business Process Management) es una forma de organización diferente de la clásica organizacional funcional y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

Asimismo, el diseño de las organizaciones se reviste, actualmente, de nuevos y decisivos contornos, normalmente al nivel de la relación entre el ciclo de vida de las organizaciones y el ciclo de vida de los productos. El ciclo de vida de los productos y, consecuentemente, su ciclo de desarrollo, es más corto, obligando a concepciones cada vez más drásticas y frecuentes; sin embargo, las organizaciones que proyectan y producen los productos continúan, en esencia, con las mismas soluciones estructurales y los mismos métodos de pensamiento y planeamiento (PIRES, 1999).

La fuga desde los modelos jerárquicos funcionales tradicionales continua siendo más enunciada que deseada y mucho menos conseguida (ACKOFF, 1999; ATTARAN, 2000; STACEY, 1995). La nueva tendencia de gestión por procesos, popularizada por la Certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad con base en la ISO 9001:2000 puede contribuir a la “lateralización” de las organizaciones (GALBRAITH, 1994,1997; HESSELBEIM, 1997). Sin embargo, todavía no mostró resultados convincentes, tanto más que las experiencias con las herramientas de la tendencia anterior (JIT, Reingeniería, QFD, etc.) también no lo fueran (HALL et al., 1994). La “paradoja de los procesos” continúa por resolverse: las mejoras radicales en los procesos, no siempre se traducen en una mejora de la organización y mucho menos en su crecimiento (KEEN, 1997; HALL et al, 1994; MCCOMARCK, 2001).

Gran número de organizaciones ha adoptado, de manera reciente, al cambio por procesos como una alternativa de gestión que les permita hacer frente a sus crecientes demandas de cambio. Fuertes presiones competitivas y de recesión han estimulado su adopción en las empresas, que se desenvuelven en un ambiente en donde. El mejor desempeño, el más bajo precio, la más alta calidad y el mejor servicio disponible de cualquier competidor se convierte rápidamente en el estándar de la competencia (HAMMER y CHAMPY, 1993).

Otra definición de la gestión o administración por procesos es una forma de organización en el que se concentra la atención en cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa en lugar de sólo el resultado final, el producto acabado o tareas y actividades.

La gestión por procesos proporciona una herramienta para administrar y rediseñar el flujo de trabajo haciéndolo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No olvidar que los procesos lo realizan personas (clientes internos) y los productos los reciben personas (clientes externos). Tiene en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

La gestión por procesos sigue las siguientes fases: elaboración del mapa de procesos, orientados para cumplir los objetivos de la organización; identificación de los procesos clave y de sus "propietarios" o miembros de la organización que controlan el funcionamiento de un proceso; gestión de los procesos, identificando

los nudos susceptibles de mejora y la implementación de las mejoras pertinentes en el funcionamiento, y evaluación de los procesos. Cabe mencionar que dentro de las herramientas que se usan para evaluar y controlar el desempeño de los procesos se tomará el Balance Score Card, como una herramienta de control para el diseño del modelo propuesto. Por lo tanto, se hará un análisis de esta herramienta.

Ventajas de la gestión por procesos.

- Se rompen las estructuras funcionales, departamentalismo. Se ve la organización como flujo de producto/servicio.
- Despliega en la organización las necesidades de los clientes.
- Asegura que los productos cumplen con los requisitos definidos por los clientes.
- Permite conocer el valor añadido al producto en cada tarea.
- Facilita la eliminación del despilfarro.
- Facilita la aplicación del ciclo PDCA.?
- Objetivos globales para el proceso y despliegue de los mismos.
- Coordina esfuerzos parciales para lograr los objetivos globales.
- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).

- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éstos les resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Integrar la cadena de operaciones del negocio (flujo de servicios, operación sencilla de los procesos, respuesta eficiente a los clientes).
- Orientar el esfuerzo de cada proceso hacia su misión o razón de ser, reconociendo el apoyo de otros procesos para lograr un objetivo común.
- Orientar el esfuerzo de los equipos hacia sus especialidades y necesidades prioritarias.
- Identificar y aprovechar las competencias de cada colaborador para operar la especialidad de cada proceso.
- Clarificar roles y responsabilidades (accountability).
- Facilitar la retribución por logros, conciencia de la contribución.

#### *Desventajas de la gestión de procesos*

- Tensiones internas durante el periodo de implantación del nuevo modelo de organización.
- Aumento de la complejidad del trabajo en los mandos intermedios de la empresa.
- Problemas al delimitar dependencias y autoridad.
- Desaparece la unidad de mando.
- Puede haber órdenes contradictorias.
- Resistencia al cambio desde las divisiones tradicionales.

### 6.3. MARCO CONCEPTUAL

Antes de entrar en el proceso de integración en el presente marco conceptual, es imperioso resaltar los procesos que se deben tener en cuenta en relación a lo que representa una investigación científica. Esta comprende una serie de métodos para resolver problemas cuyas soluciones serán obtenidas a través de un conjunto de operaciones lógicas, teniendo como punto de partida los datos objetivos (procedimientos, técnicas y herramientas); es decir genera procedimientos, presenta resultados y debe llegar a conclusiones, ya que la sola recopilación de datos o hechos y aun su tabulación no son investigación, sólo forman parte de ella. La investigación tiene razón de ser por sus procedimientos y resultados obtenidos.

Muy a pesar de que la Dirección de la Calidad en la atención al cliente aplicada en todas las dimensiones, y en este caso en el concreto que interesa en la parte de los modelos de las Universidades, se puede ver como se ha convertido en un campo de investigación considerable en los últimos años, y materia de enseñanza en el ámbito académico y profesional. Todavía resulta difícil encontrar una definición unívoca en los diferentes trabajos sobre el tema. Quizá esta falta de claridad conceptual se deba, como señala WILKINSON ET AL. (1998: 9): a) a la falta de acuerdo en la definición del concepto calidad, la cual se traduce en una confusión existente en torno al concepto de la calidad de la atención al cliente se

refiere; b) a la amplia variedad de actividades, prácticas y técnicas que se enmarcan bajo la Dirección de la Calidad, la cual incluye desde aportaciones del campo de la estadística o de la producción, eminentemente técnica, hasta conocimientos provenientes de los enfoques de sistemas sociales. A estas razones se suma el origen de la Dirección de la Calidad fuera del mundo académico, lo que hace que las conexiones con la teoría de la dirección no están todavía explicitadas. Ante esta ambigüedad conceptual, el propósito de este trabajo es analizar los fundamentos teóricos que dan sustento a la Dirección de la Calidad, partiendo del supuesto de que en este campo de estudio no existe un marco conceptual bien delimitado, ni una metodología a partir de la cual se pueda realizar una investigación sistemática. Este análisis permitirá delimitar una definición de la Gestión de calidad desde un punto de vista global, que se concretará en un modelo teórico.

### ***Componentes de la Gestión de la Calidad de la Atención al Cliente***

Yusof y Aspinwall (1999: 805; 2000: 284) señalan que es posible destacar dos grupos diferenciados de trabajos en la literatura sobre la Dirección de Calidad.

a) Aquéllos que buscan dar respuesta a la cuestión de qué es la gestión de calidad. Éstos se preocupan de los conceptos o principios claves que subyacen en toda iniciativa de gestión de calidad y que constituyen sus elementos definitorios. Este primer grupo de modelos son el resultado de investigaciones empíricas o de

análisis teóricos llevados a cabo por grupos de investigación o instituciones interesadas en la difusión de la gestión de calidad, con el propósito de delimitar los componentes básicos que caracterizan esta opción estratégica. Entre ellos destacamos los conceptos fundamentales de los modelos que subyacen a los premios a la calidad, como puede ser el Modelo EFQM de Excelencia (EFQM, 1999). Estos modelos se construyen tomando como base una serie de conceptos básicos o principios que actúan como directrices para guiar o dirigir una organización con base en la gestión de calidad. Asimismo, también pueden considerarse otros modelos que definen sus propios principios o conceptos básicos de la gestión de calidad a partir de las contribuciones más significativas de los expertos en calidad (ANDERSON et al., 1994; HACKMAN y WAGEMAN, 1995; TUMMALA y TANG, 1996).

b) Aquéllos que se han preocupado del análisis de los factores a considerar en la implantación de la gestión de calidad. Estos estudios analizan el marco de implantación y los factores críticos para la implantación exitosa. Se ocupan de los elementos críticos o métodos específicos para lograr una actuación organizativa de acuerdo con el contenido de la calidad. Entre ellos podemos destacar los métodos propuestos por los diferentes expertos en calidad (Deming, Juran, Crosby, Ishikawa); los modelos que ofrecen los premios a la calidad, como el Modelo EFQM de Excelencia, o el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, por citar algunos referidos a nuestro ámbito geográfico, los cuales pueden utilizarse como un marco que estructura los elementos a considerar para

la implantación exitosa de la calidad; y otros modelos (BLACK y PORTER, 1996; AHIRE et al., 1996 o RAO et al., 1999), propuestos por investigadores o grupos de investigación, que representan los factores críticos para la implantación, esto es, las diferentes prácticas y técnicas propias de la gestión de calidad.

### ***La distinción entre Principios y Prácticas en la Literatura.***

Partiendo de estos dos grandes grupos de trabajos, y, tras la revisión de algunos trabajos claves para entender el significado de la Dirección de Calidad (DC) como los de BOADEN (1997), DEAN Y BOWEN (1994), KANJI y ASHER (1993), SITKIN ET AL. (1994) o WILKINSON ET AL. (1998), es posible diferenciar una serie de elementos básicos o principios que subyacen en toda estrategia de gestión de calidad y, por otra parte, una serie de prácticas y técnicas que permiten la implantación de la misma. Un estudio de casos realizado por SAVOLAINEN (2000) apoya esta distinción, en tanto en cuanto se distinguen también dos niveles para la investigación sobre el desarrollo de la DC en una organización: un nivel abstracto o de las ideas (correspondiente con los principios) y otro nivel práctico, perceptible (relativo a las prácticas y técnicas).

En definitiva, la integración de la calidad en la organización será el resultado conjunto de la adopción de los diferentes principios y de cómo se implementen éstos a través de las prácticas y técnicas. El resto del apartado lo dedicamos a esta distinción, analizando las aportaciones científicas que avalan este

planteamiento y explicando los principios y prácticas resultantes. Uno de los trabajos quizás más representativo de la distinción entre principios y prácticas es el de DEAN y BOWEN (1994). Tratando de resolver la ambigüedad existente alrededor del concepto de calidad, estos autores lo caracterizan con base en tres principios básicos, que explícita o implícitamente se contemplan en todos los trabajos sobre la gestión de calidad: enfoque en el cliente, mejora continua y fomento del trabajo en equipo.

Cada uno de estos principios se implementa a través de un conjunto de prácticas —recogida de información del cliente o el análisis de procesos— y técnicas —métodos que intentan hacer efectivas las prácticas— que representan todas las actividades y los métodos utilizados para implantar la DC. Por su parte, SITKIN ET AL. (1994) identifican también varios preceptos (principios) que representan la base conceptual para la diversidad de enfoques y maneras diferentes de entender la gestión de la calidad. Conceptualmente estos preceptos se agrupan en tres “clústeres” —orientarse hacia la satisfacción del cliente, acentuar la mejora continua y tratar la organización como un sistema total—. Según estos autores, las diferentes formas en que se entiende la gestión de calidad comparten los mismos preceptos, pero difieren en cómo éstos se interpretan e implantan, trasladándose en principios operativos y prácticas diferentes.

De manera similar, HILL y WILKINSON (1995) y WILKINSON ET AL. (1998) sugieren que existen tres principios subyacentes a los distintos enfoques

genéricos ofrecidos por los expertos en calidad: la orientación al cliente, la orientación a los procesos y la mejora continua.

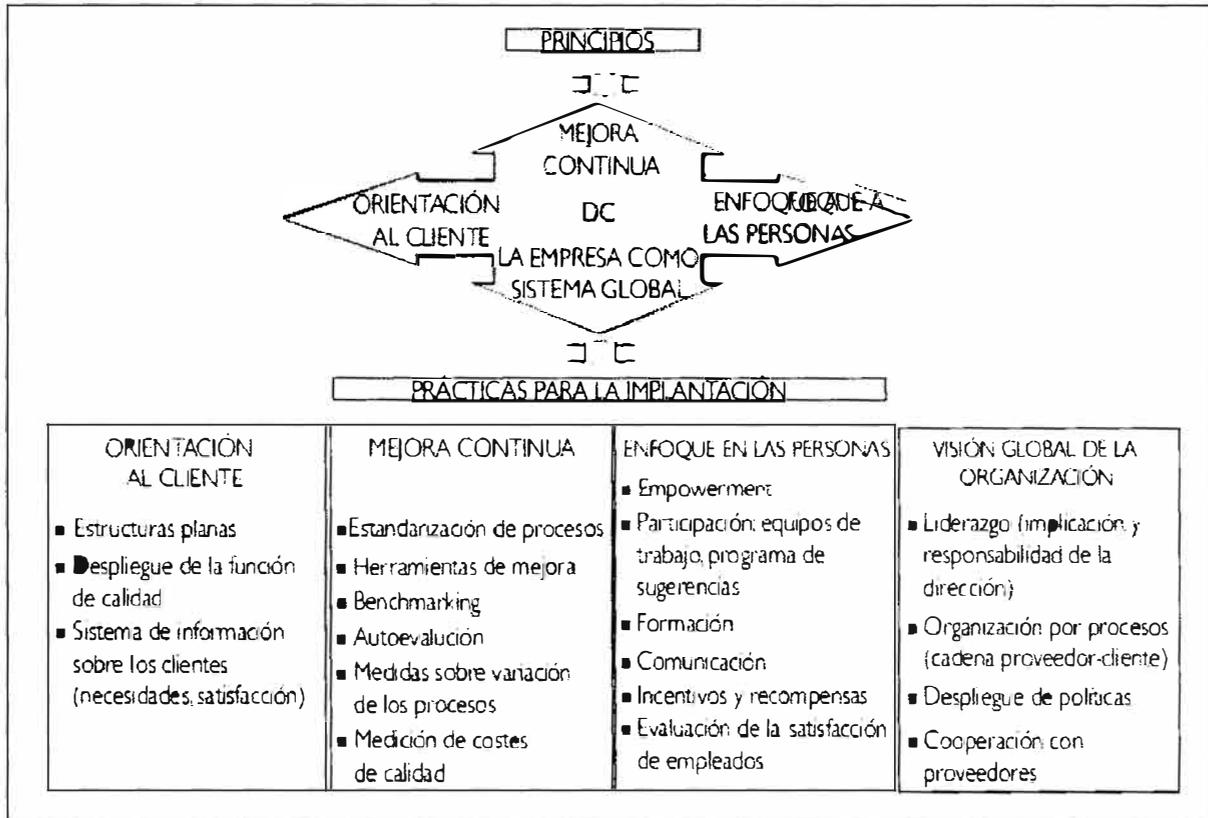
Estos principios se introducen de forma específica por cada empresa, siendo ésta una de las características de la gestión de calidad. Esta implantación se lleva a cabo a través de la aplicación de una serie de herramientas de mejora, de la aplicación de métodos de medida y realizando cambios en los procesos organizativos y de dirección.

Por su parte, BOADEN (1997) subraya la distinción entre principios y la implantación de la Calidad. Tras una revisión de diferentes trabajos, llega a desarrollar cinco principios —orientación al cliente, mejora continua, centrarse en los procesos, compromiso de todas las personas, especialmente los directivos, e implicación de todos en la mejora de la calidad— así como sus correspondientes prácticas o acciones para llevar a cabo la implantación.

DOTCHIN y OAKLAND (1992) y OAKLAND (2000), a partir de una revisión de varios modelos existentes sobre la calidad, discuten el significado de este concepto con base en seis conceptos fundamentales, como son la consideración de la calidad desde un punto de vista holístico, la orientación al cliente, la cesión de poder a las personas para conseguir la calidad, la atención a los procesos, el establecimiento de un sistema de calidad y la mejora continua. Estos conceptos se reflejan en diez puntos que la dirección puede adoptar para introducir la calidad,

dando lugar a un modelo centrado en la dirección de los procesos teniendo en cuenta las relaciones proveedor-cliente, que proporciona una visión basada en la cultura, la comunicación y el compromiso. Lo anterior se muestra en la figura 6.1

**Figura 6.1. Un modelo de compromiso e implantación de la DC**



**Fuente:** Un modelo de dirección de la calidad basado en su caracterización como un constructo multidimensional BELÉN ESCRIG TENA (2012)

Además, el cuerpo del modelo, centrado en los procesos, precisa el desarrollo de un sistema de calidad, la formación de equipos de trabajo y la utilización de herramientas.

La orientación al cliente parte de la premisa de que la satisfacción del cliente proporciona una meta común para todas las actividades de la organización. El contacto con el cliente es fundamental, y se fomenta a través de estructuras más planas y el establecimiento de sistemas para recabar información sobre satisfacción, quejas o sugerencias del cliente. Por su parte, la mejora continua supone que el medio más efectivo de mejora de los resultados requiere seguir un procedimiento sistemático de planificación, ejecución y evaluación, con la intención de lograr nuevas habilidades y capacidades. Para llevarlo a cabo es fundamental estandarizar el funcionamiento de los procesos, la obtención de indicadores sobre desempeño, así como obtener información a través del benchmarking y la autoevaluación.

Respecto al resto de principios, cada estudio destaca un elemento diferente. No obstante, pese a las diferencias semánticas que puedan existir, es posible agrupar los demás principios en dos únicos factores: enfoque en las personas y entendimiento de la organización como un sistema global.

El enfoque en las personas se basa en la asunción de que las personas que no ocupan puestos directivos pueden realizar importantes contribuciones cuando tienen el poder y la preparación necesarios (DEAN y BOWEN, 1994: 395). Por ello reúne los principios relativos al compromiso e implicación de las personas, la dirección basada en las personas y el fomento del trabajo en equipo, dado que

todos ellos enfatizan la necesidad de hacer partícipes a los miembros de la organización en la gestión de calidad.

Por otra parte, el entendimiento de la organización como un sistema global recoge una idea presente en todas las definiciones de la calidad como es la necesidad de desarrollar sus principios en la globalidad de la organización, adoptando un enfoque horizontal a través de las funciones organizativas tradicionales. Así, bajo este principio se engloba la orientación a los procesos y el entendimiento de la calidad de manera holística. En cuanto al establecimiento de un sistema de calidad (DOTCHIN y OAKLAND, 1992), este elemento pretende crear una estructura base para poder mejorar, con lo cual lo podemos considerar más como una práctica enmarcada dentro de la mejora continua, que como un principio en sí mismo.

En resumen, el análisis comparativo de los anteriores modelos, nos ha llevado a deducir un mínimo común denominador entre todos ellos, que constituye el conjunto de dimensiones básicas características de la calidad: orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas y concepción de la organización como un sistema global (o visión global de la organización). La totalidad de las cuatro dimensiones o componentes debe considerarse en una organización para poder hablar de gestión de calidad.

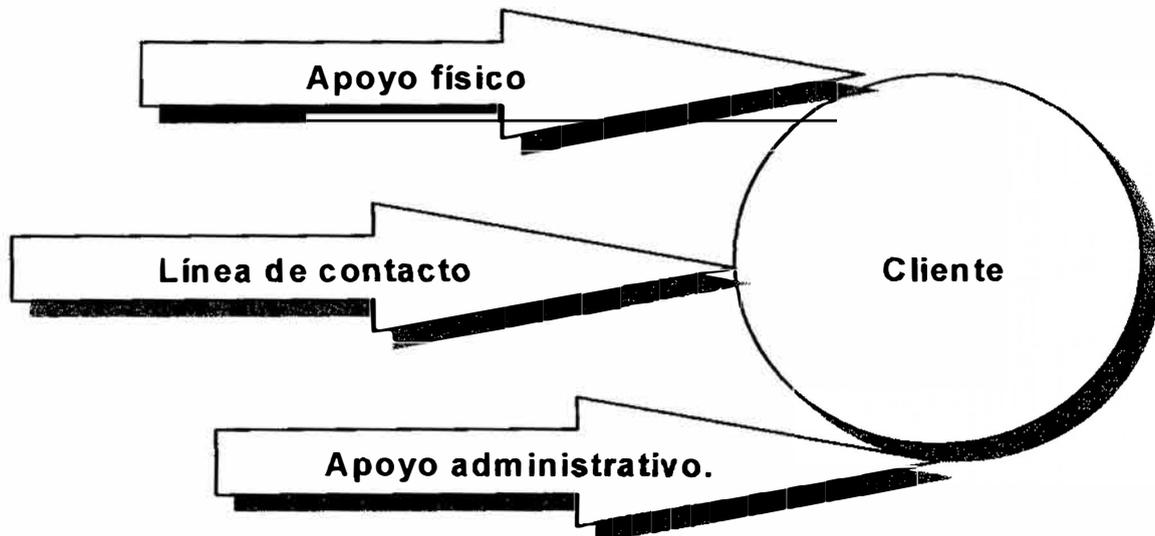
La consideración de estas cuatro dimensiones es consistente con una definición de la calidad utilizada en varios trabajos (BECKER et al., 1994; LARSON y SINHA, 1995 o HANDFIELD et al., 1998). Se trata de una definición adoptada en 1992 por un comité esponsorizado por Procter & Gamble (Report of the Total Quality Leadership and Sttering Committee), en el que participaron directores de grandes empresas y académicos. En esta definición es posible identificar las cuatro dimensiones explicitadas anteriormente: “un sistema de dirección enfocado a las personas, cuya meta es la continua satisfacción de los clientes de la manera más eficiente posible. Es un enfoque de sistemas (no un área o programa aislado), y una parte integral de la estrategia corporativa; trabaja horizontalmente a través de todas las funciones y departamentos, involucra a todos los empleados, desde lo más alto a lo más bajo de la organización, y se extiende más allá de las fronteras de la empresa para incluir a clientes y proveedores. La dirección de la calidad enfatiza el aprendizaje y la mejora continua como las claves del éxito competitivo”.

Es importante también resaltar sobre los aportes de Mendoza (2010) En relación a que los clientes establecen múltiples contactos con la entidad y en cada contacto tienen una experiencia que puede ser positiva o negativa y, en consecuencia, su nivel de satisfacción depende de la resultante de balancear estas experiencias. Esto atañe a que el autor considera que, si  $X$  representa la experiencia que tiene un cliente en un momento determinado,  $x+$  representa la experiencia positiva alcanzada en un punto de contacto y  $X-$  es la respectiva experiencia negativa. Así que la satisfacción ( $S$ ) se alcanza mediante el balance de ellas.  $S = \sum x+ - \sum X-$

Pero para elevar el nivel de satisfacción, la empresa debe adoptar un sistema de servicio, cuya integración se presenta en la figura 6.2.

Como es obvio, el eje de la estructura es el cliente, pero el centro del valor se encuentra en la línea de contacto, conformada por todas las personas que tienen interacción con los clientes; sin embargo, el subsistema de apoyo, tanto físico como administrativo, contribuye de una manera indirecta la satisfacción final de las necesidades del cliente suministrando servicio a la línea de contacto.

**Figura 6.2. Balance relacional cliente-empresa**



Fuente: Tomado con fines académicos de Mendoza, 2010.

## CAPITULO I. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE ATENCIÓN A ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

### 1.1. DIAGNÓSTICO A ESTUDIANTES

El trabajo de campo de la investigación se realizó a 362 estudiantes de segundo semestre en adelante considerados clientes activos de la Universidad Simón Bolívar. Con el objeto de conocer la opinión sobre los servicios prestados por la Universidad Simón Bolívar, se utilizó como técnica de recolección de la información, la encuesta (**Anexo 1**), cuya ficha técnica aparece a continuación:

**Tabla1. Ficha técnica de Evaluación del servicio**

Nombre de la Encuesta	<b>Encuesta de Evaluación del Servicio</b>
Encuestadores	<b>Ing. Harold Madrid, Admin. Abel Prasca</b>
Fecha de recolección de la información de campo	<b>Octubre 8/12 a Octubre 19/12</b>
Unidad de análisis	<b>Estudiantes de segundo semestre en adelante de la Universidad Simón Bolívar</b>
Población	<b>8910 estudiantes</b>
Lugar de aplicación encuesta	<b>Barranquilla</b>
Tamaño de la muestra	<b>362</b>
Instrumento utilizado	<b>Cuestionario estructurado aplicado vía directa</b>
Total cuestionarios diligenciados	<b>362</b>

**Fuente:** elaboración propia, 2012.

## **Análisis de Fiabilidad**

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

### **Resumen del procesamiento de los casos**

	N	%
Casos Válidos	359	99,2
Excluidos	3	,8
a		
Total	362	100,0

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

### **Estadísticos de fiabilidad**

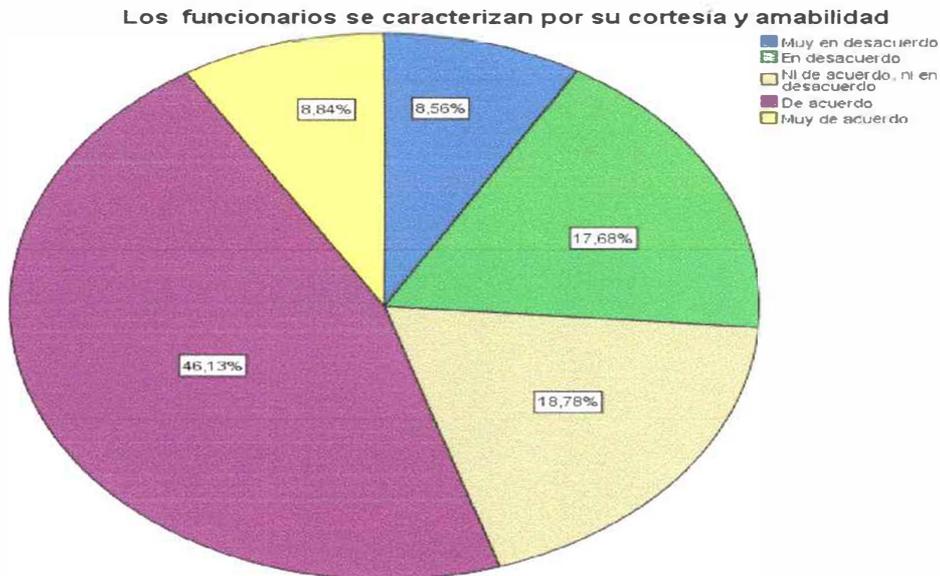
Alfa de Cronbach	N de elementos
,824	16

Teniendo en cuenta que a mayor valor de Alpha, mayor confiabilidad. El mayor valor teórico de Alpha es 1, y en general .80 se considera un valor aceptable; podemos observar que nuestro instrumento tiene un valor de .824, significando esto que hay evidencia de confiabilidad en las encuestas ejecutadas a la muestra de estudiantes de la Universidad Simón Bolívar.

## 1) Los funcionarios se caracterizan por su cortesía y amabilidad

Tabla 1.1. Los funcionarios se caracterizan por su cortesía y amabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	31	8,6	8,6	8,6
En desacuerdo	64	17,7	17,7	26,2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	68	18,8	18,8	45,0
De acuerdo	167	46,1	46,1	91,2
Muy de acuerdo	32	8,8	8,8	100,0
Total	362	100,0	100,0	



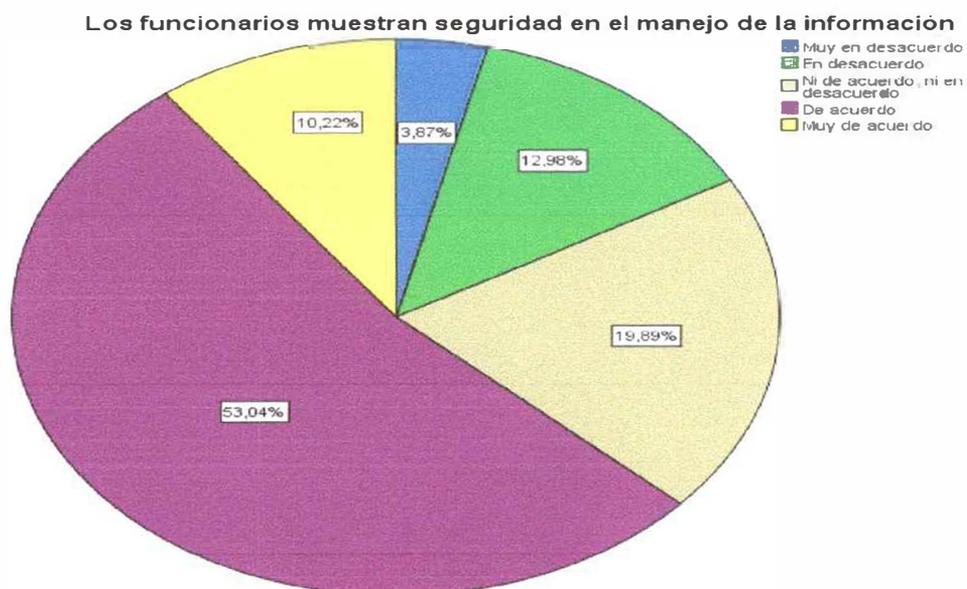
De acuerdo al primer punto, se puede observar que los estudiantes de la Universidad Simón Bolívar no se sienten totalmente satisfechos con la cortesía y

amabilidad de los funcionarios debido a que la encuesta muestra un porcentaje casi equilibrado entre los que están de acuerdo y los que no, es decir un 54.97% para los que están de acuerdo y un 45.03% para los que no están de acuerdo.

## 2) Los funcionarios muestran seguridad en el manejo de la información

**Tabla 1.2. Los funcionarios muestran seguridad en el manejo de la información**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	14	3,9	3,9	3,9
En desacuerdo	47	13,0	13,0	16,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	72	19,9	19,9	36,7
De acuerdo	192	53,0	53,0	89,8
Muy de acuerdo	37	10,2	10,2	100,0
Total	362	100,0	100,0	



En el siguiente punto se aprecia que los estudiantes observan que los funcionarios muestran seguridad en el manejo de la información en un 63.26% y un 36.74% considera que no, significando esto que los funcionarios muestran seguridad al momento de dar una información a los estudiantes.

### 3) Los funcionarios muestran agilidad en la solución de los inconvenientes

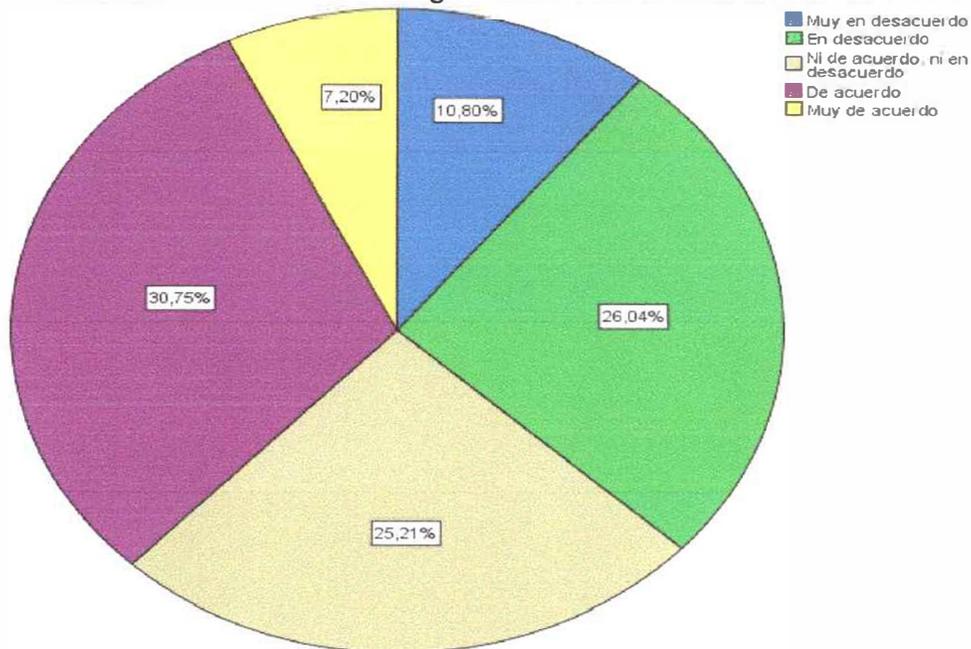
**Tabla 1.3. Los funcionarios muestran agilidad en la solución de los inconvenientes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	39	10,8	10,8	10,8
	En desacuerdo	94	26,0	26,0	36,8
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	91	25,1	25,2	62,0
	De acuerdo	111	30,7	30,7	92,8
	Muy de acuerdo	26	7,2	7,2	100,0
	Total	361	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		362	100,0		

Aquí podemos observar que los estudiantes se muestran en desacuerdo con la agilidad en la solución de los inconvenientes en un 62.05% y de acuerdo solo con

un 37.95%, por lo que podemos afirmar que los funcionarios son poco ágiles dado que no tienen una capacidad de respuesta efectiva para dar solución.

**Los funcionarios muestran agilidad en la solución de los inconvenientes**



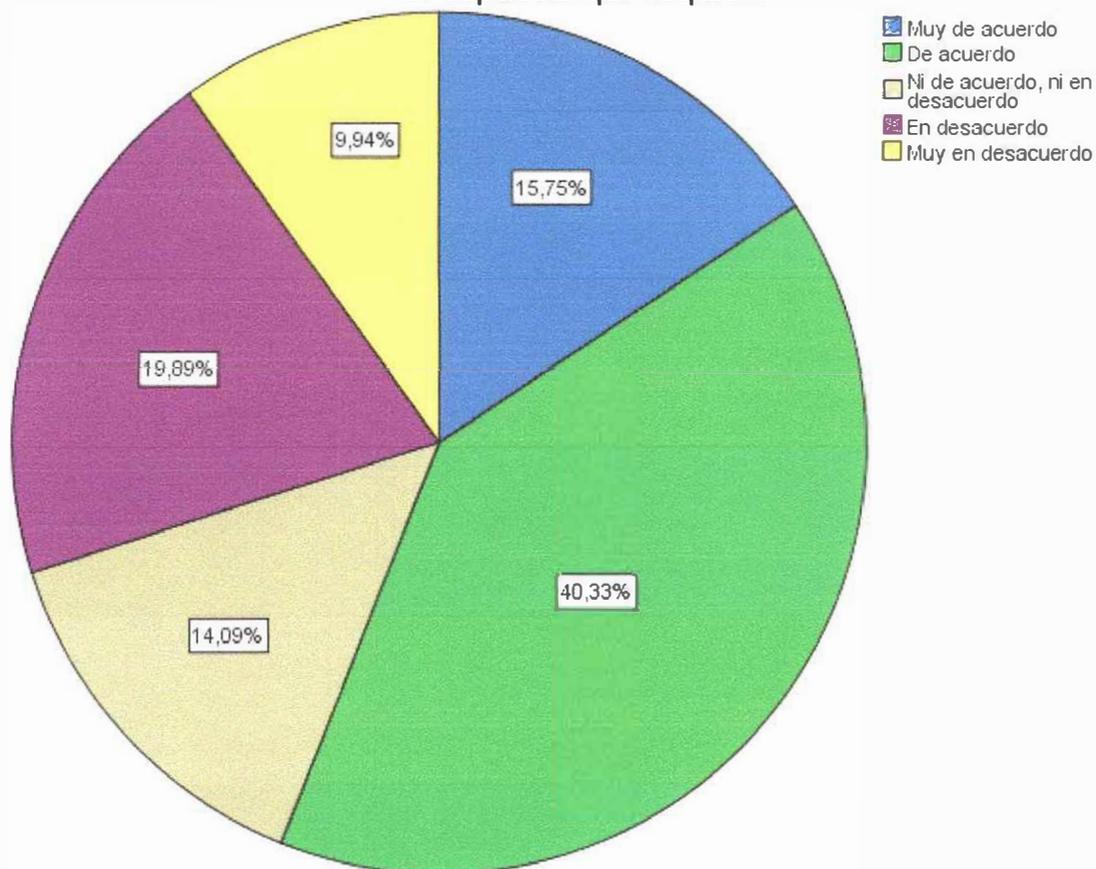
**4) Cuando solicito una información debo recurrir a varios funcionarios para obtener la respuesta que requiero**

**Tabla 1.4. Cuando solicito una información debo recurrir a varios funcionarios para obtener la respuesta que requiero**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy de acuerdo	57	15,7	15,7	15,7
De acuerdo	146	40,3	40,3	56,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	51	14,1	14,1	70,2
En desacuerdo	72	19,9	19,9	90,1

Muy en desacuerdo	36	9,9	9,9	100,0
Total	362	100,0	100,0	

**Cuando solicito una información debo recurrir a varios funcionarios para obtener la respuesta que requiero**



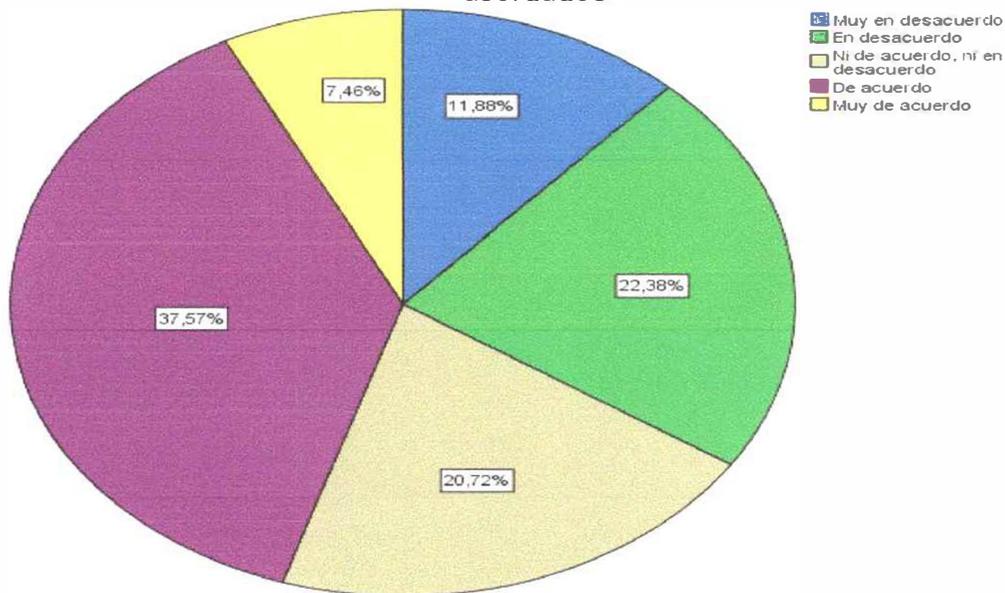
De acuerdo al análisis descriptivo, podemos aseverar que los estudiantes evidencia un acuerdo con respecto a la recurrencia de varios funcionarios en un 70,17% mientras en desacuerdo se encuentran en un 29.83%, por lo que se presenta una debilidad en el procedimiento de canalización de la información.

5) Los tiempos de espera para las respuestas a los requerimientos son los acordados

Tabla 1.5. Los tiempos de espera para las respuestas a los requerimientos son los acordados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	43	11,9	11,9	11,9
En desacuerdo	81	22,4	22,4	34,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	75	20,7	20,7	55,0
De acuerdo	136	37,6	37,6	92,5
Muy de acuerdo	27	7,5	7,5	100,0
Total	362	100,0	100,0	

Los tiempos de espera para las respuestas a los requerimientos son los acordados



Para esta pregunta observamos que los estudiantes de la Universidad Simón Bolívar tienen un acuerdo con los tiempos de espera a los requerimientos

acordados en un 45.03% y en desacuerdo se muestran en un 54.97%. Esto afirma la falta de agilidad y el mal procesamiento que se tiene en la Universidad a la hora de canalizar una información.

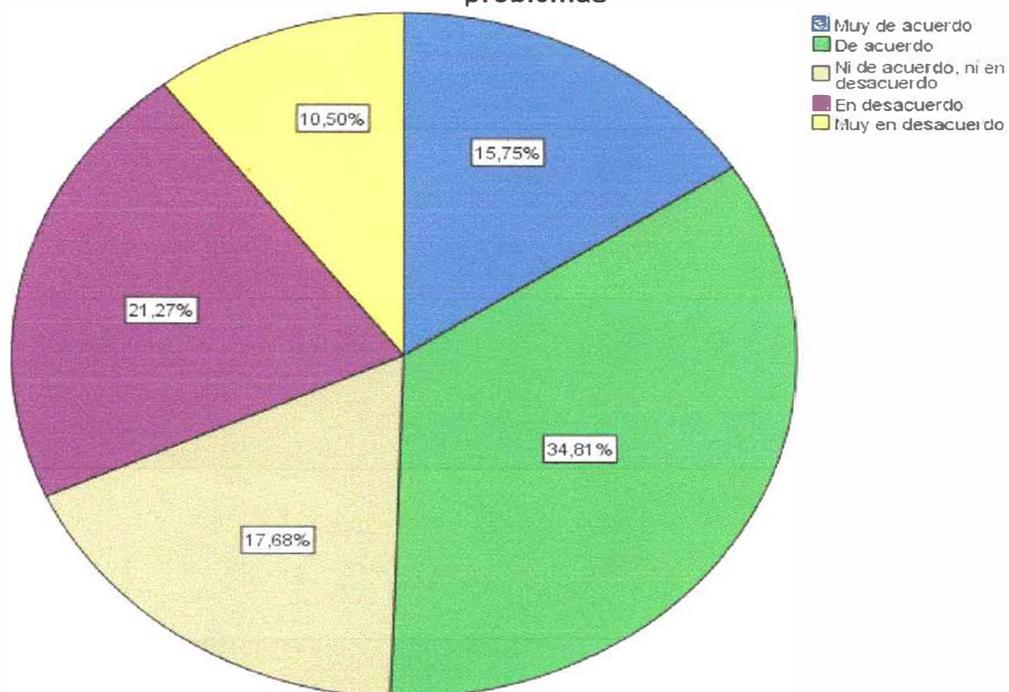
**6) Debo ser persistente con los funcionarios para que puedan dar solución a mis problemas**

**Tabla 1.6. Debo ser persistente con los funcionarios para que puedan dar solución a mis problemas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy de acuerdo	57	15,7	15,7	15,7
De acuerdo	126	34,8	34,8	50,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	64	17,7	17,7	68,2
En desacuerdo	77	21,3	21,3	89,5
Muy en desacuerdo	38	10,5	10,5	100,0
Total	362	100,0	100,0	

Mirando la persistencia que tienen los estudiantes para que les solucionen sus problemas, notamos que éstos están de acuerdo en un 50.56%, mientras que en desacuerdo sólo se presenta un 31.77%, para este caso no se tiene en cuenta los estudiantes que respondieron ni acuerdo ni en desacuerdo dado que no es relevante para este proceso. Lo anterior también muestra que los estudiantes realizan largos recorridos para llegar a una respuesta acertada o desacertada.

**Debo ser persistente con los funcionarios para que puedan dar solución a mis problemas**

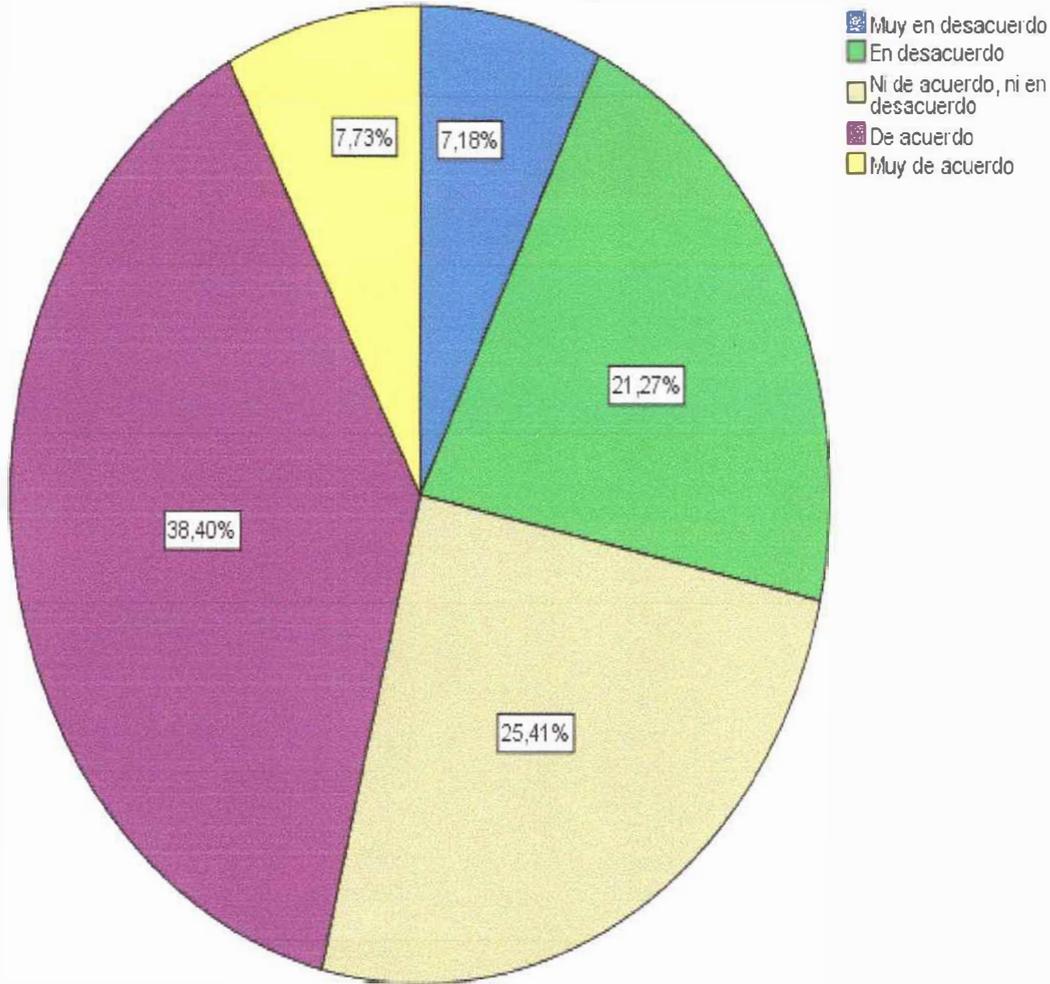


**7) La información que obtengo de los funcionarios de la Universidad está acorde con los tiempos**

**Tabla 1.7. La información que obtengo de los funcionarios de la Universidad está acorde con los tiempos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	26	7,2	7,2	7,2
En desacuerdo	77	21,3	21,3	28,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	92	25,4	25,4	53,9
De acuerdo	139	38,4	38,4	92,3
Muy de acuerdo	28	7,7	7,7	100,0
Total	362	100,0	100,0	

### La información que obtengo de los funcionarios de la universidad es acorde a los tiempos



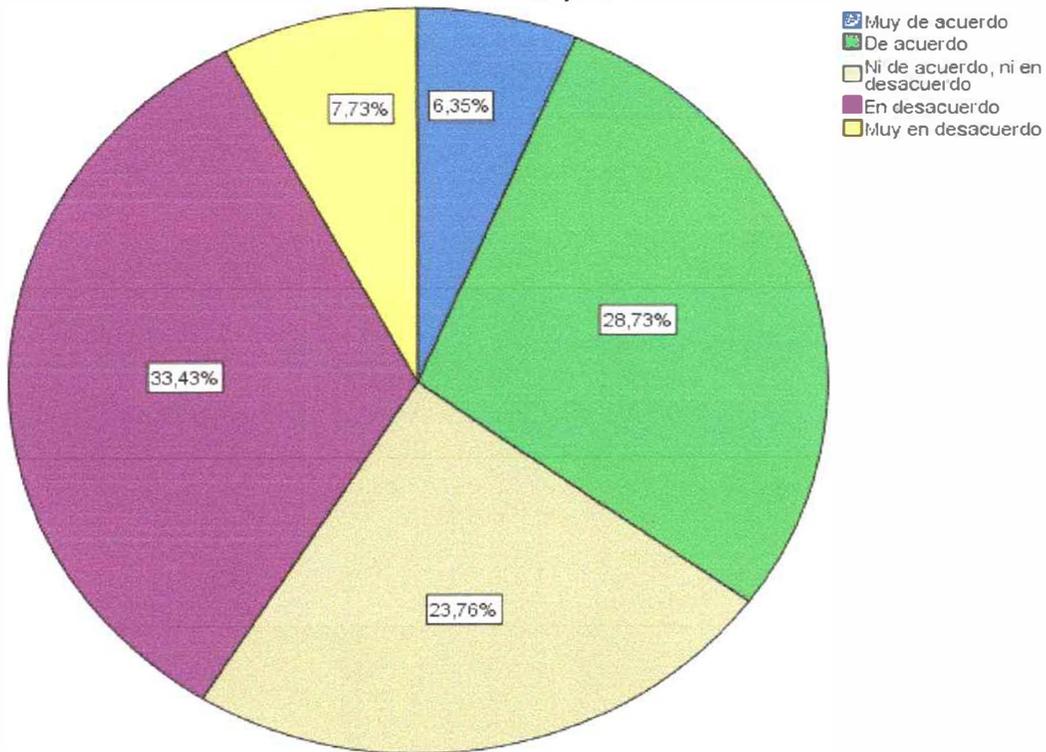
En esta grafica se observa que los estudiantes se mostraron inconformes en un 53.86% con respecto a los tiempos para recibir algún tipo de información, lo que muestra una deficiencia en los sistemas de información y de procedimientos de los mismos. Por otro lado, sólo un 46.14% estuvo de acuerdo con el ítem.

**8) La información suministrada por los funcionarios ante mis inquietudes, es incompleta.**

**Tabla 1.8. La información suministrada por los funcionarios ante mis inquietudes, es incompleta**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy de acuerdo	23	6,4	6,4	6,4
De acuerdo	104	28,7	28,7	35,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	86	23,8	23,8	58,8
En desacuerdo	121	33,4	33,4	92,3
Muy en desacuerdo	28	7,7	7,7	100,0
Total	362	100,0	100,0	

**La información suministrada por los funcionarios ante mis inquietudes, es incompleta**



De acuerdo con lo mostrado en la gráfica, los estudiantes presentan inconformidad ante la información suministrada por ser parcial en un 58.84% en comparación con los que dijeron que no estaban de acuerdo (41.16%), porcentaje que justifica la falta de procedimiento y el manejo efectivo de la información por parte de los funcionarios.

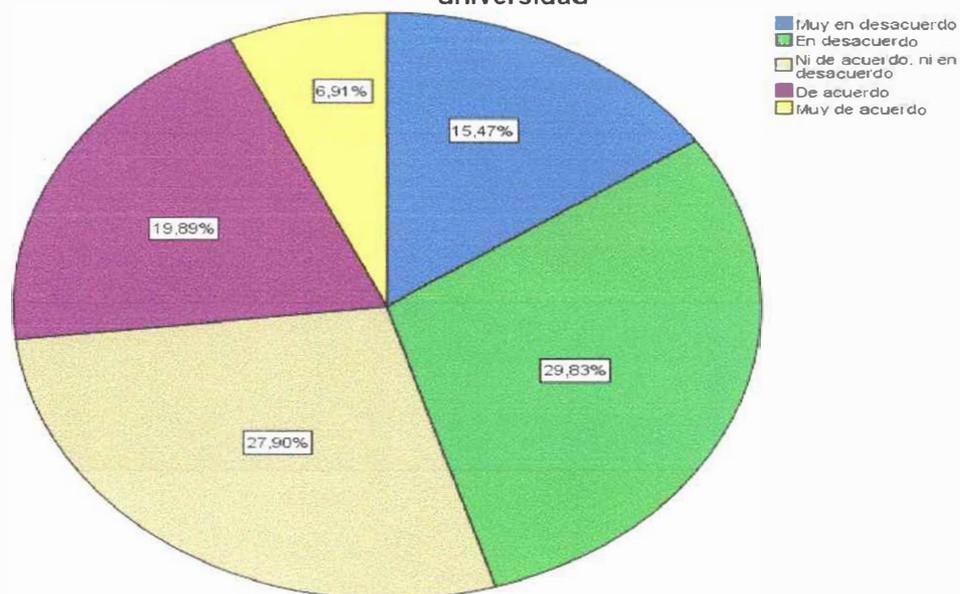
### 9) Mis quejas y reclamos son tenidos en cuentas por los funcionarios de la Universidad

**Tabla 1.9. Mis quejas y reclamos son tenidos en cuentas por los funcionarios de la Universidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	56	15,5	15,5	15,5
En desacuerdo	108	29,8	29,8	45,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	101	27,9	27,9	73,2
De acuerdo	72	19,9	19,9	93,1
Muy de acuerdo	25	6,9	6,9	100,0
Total	362	100,0	100,0	

La gráfica refleja que la Universidad no está teniendo en cuenta las quejas y reclamos de los estudiantes hacia el mejoramiento de ésta, dado que hay una inconformidad de un 73.2% y solo un acuerdo del 26.8%, por lo que se afirma que los canales de información y de canalización de inquietudes de ésta no están bien planteados en la institución.

**Mis quejas y reclamos son tenidos en cuentas por los funcionarios de la universidad**

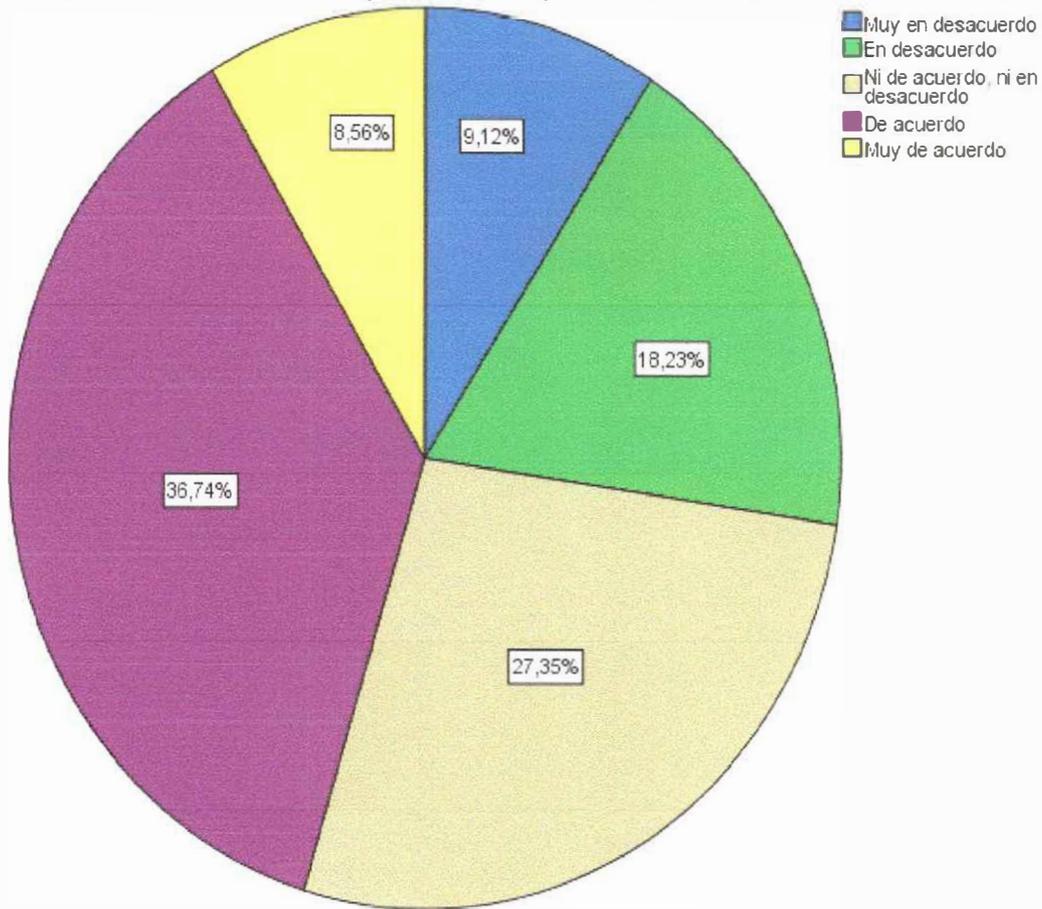


**10) Los funcionarios siempre están dispuestos a ofrecerme un buen servicio**

**Tabla 1.10. Los funcionarios siempre están dispuestos a ofrecerme un buen servicio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	33	9,1	9,1	9,1
En desacuerdo	66	18,2	18,2	27,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	99	27,3	27,3	54,7
De acuerdo	133	36,7	36,7	91,4
Muy de acuerdo	31	8,6	8,6	100,0
Total	362	100,0	100,0	

### Los funcionarios siempre están dispuestos a ofrecerme un buen servicio



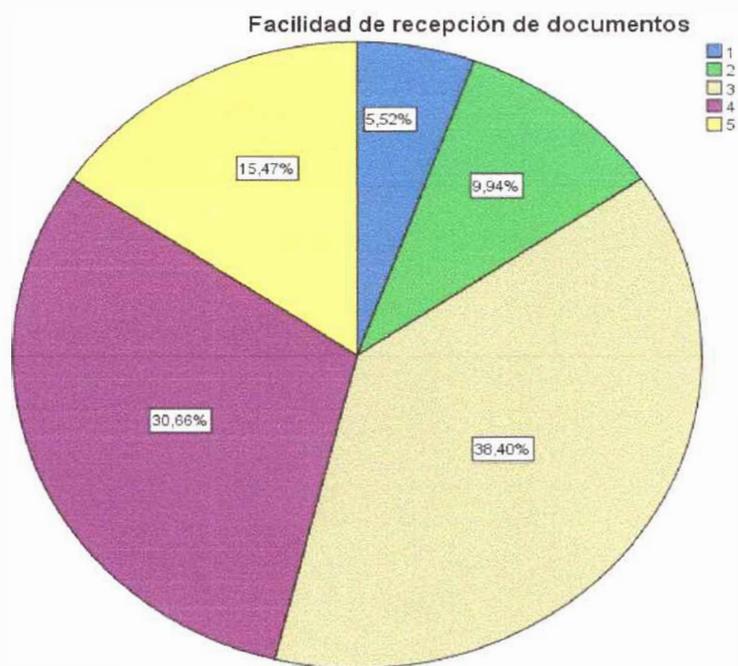
La grafica muestra que en un 54.7% los estudiantes perciben que los funcionarios **no** siempre están dispuestos a ofrecerles un buen servicio, lo que afirma que hay deficiencia en el trato y la comprensión del estado del servicio por parte del funcionario.

Sin embargo, el 45.3% está de acuerdo en que los funcionarios ofrecen un buen servicio.

## 11) i. Facilidad de recepción de documentos

**Tabla 1.11. Facilidad de recepción de documentos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	20	5,5	5,5	5,5
2	36	9,9	9,9	15,5
3	139	38,4	38,4	53,9
4	111	30,7	30,7	84,5
5	56	15,5	15,5	100,0
Total	362	100,0	100,0	



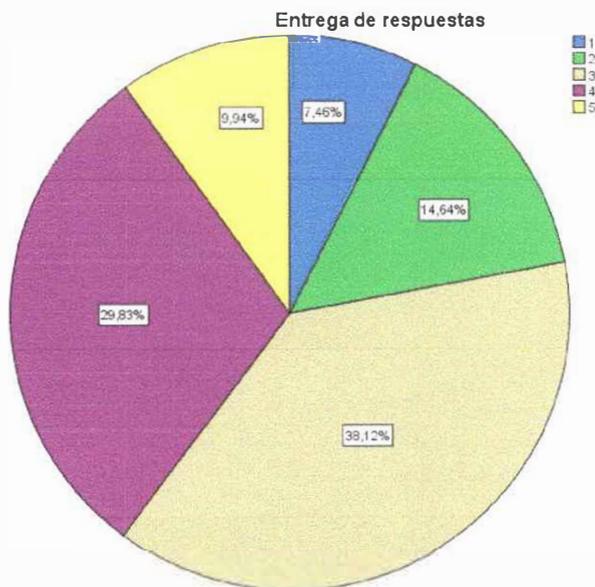
De acuerdo con la siguiente gráfica, observamos que los estudiantes perciben que no hay una buena recepción de documentos en un 53.86%, dato que demuestra

que los canales de llegadas a éstos se hace de manera complicada y solo el 46.14% afirma lo contrario.

## ii. Entrega de respuestas

**Tabla 1.12. Entrega de respuestas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	27	7,5	7,5	7,5
2	53	14,6	14,6	22,1
3	138	38,1	38,1	60,2
4	108	29,8	29,8	90,1
5	36	9,9	9,9	100,0
Total	362	100,0	100,0	

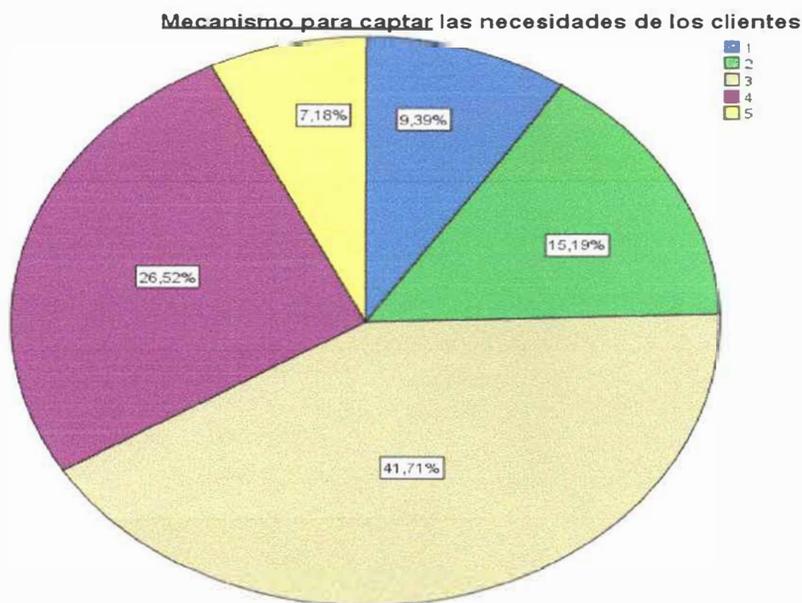


En este caso, existe una gran inconformidad por parte de los estudiantes en cuanto a la entrega de respuestas debido a que un 62.22% afirma que no están entregando las respuesta en el tiempo correspondiente. Solo el 37.78% afirma lo contrario.

### iii. Mecanismo para captar las necesidades de los clientes

**Tabla 1.13. Mecanismo para captar las necesidades de los clientes**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	34	9,4	9,4	9,4
2	55	15,2	15,2	24,6
3	151	41,7	41,7	66,3
4	96	26,5	26,5	92,8
5	26	7,2	7,2	100,0
Total	362	100,0	100,0	



Teniendo en cuenta el resultado anterior, observamos que los estudiantes siguen inconformes con los mecanismos de captación de clientes, mostrando que el 66.29% no está de acuerdo con la forma de hacerlo actualmente y solo el 33.71% afirma lo contrario. Esto se debe a que la Universidad no tiene un mecanismo claro de captar las necesidades del cliente, solo hace promociones en colegios, pero que, a veces, no representa una captura potencial de estudiantes.

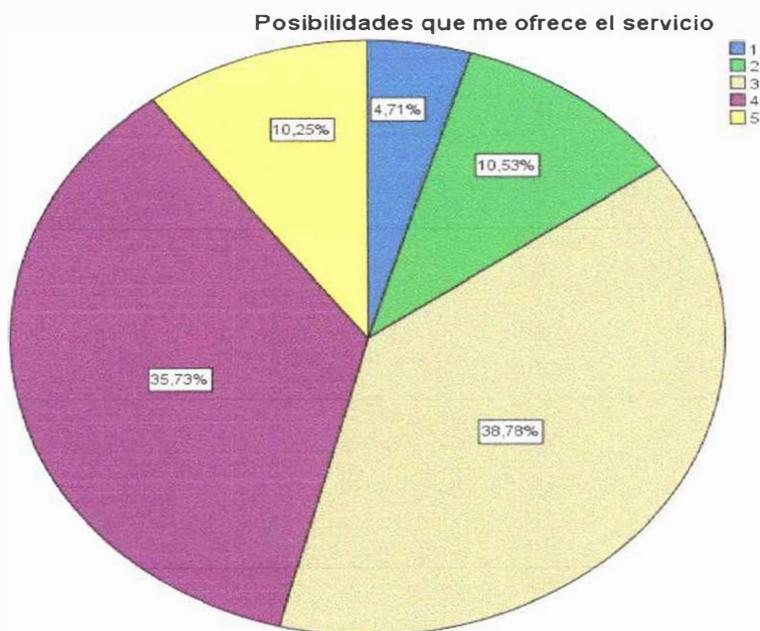
#### iv. Posibilidades que me ofrece el servicio

**Tabla 1.14. Posibilidades que me ofrece el servicio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	17	4,7	4,7	4,7
	2	38	10,5	10,5	15,2
	3	140	38,7	38,8	54,0

	4	129	35,6	35,7	89,8
	5	37	10,2	10,2	100,0
	Total	361	99,7	100,0	
Perdidos Sistema		1	,3		
Total		362	100,0		

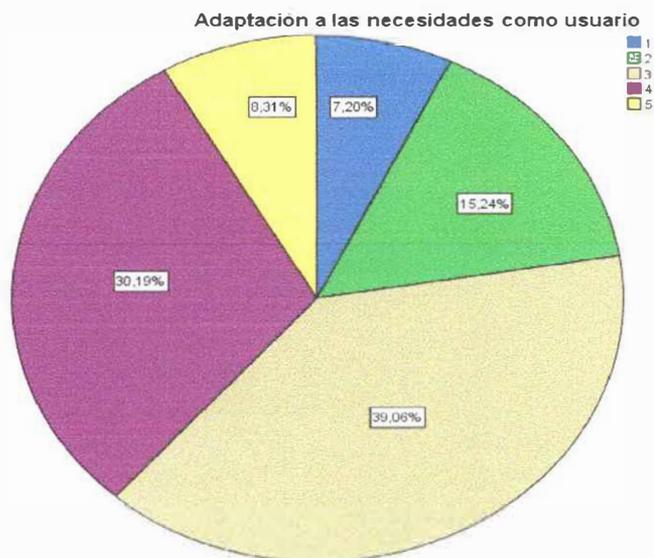
En esta muestra los estudiantes en un 54.02% se encuentran inconformes en cuanto a las posibilidades que ofrecen los servicios de la institución; como se sabe la Universidad está en un proceso de crecimiento que la ha llevado a crear más dependencias y lugares donde el estudiante pueda dar sus apreciaciones, sin embargo, el desarrollo tecnológico no ha ido a la misma velocidad y son pocas las posibilidades que el estudiante todavía tiene.



## v. Adaptación a las necesidades como usuario

**Tabla 1.15. Adaptación a las necesidades como usuario**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	26	7,2	7,2	7,2
2	55	15,2	15,2	22,4
3	141	39,0	39,1	61,5
4	109	30,1	30,2	91,7
5	30	8,3	8,3	100,0
Total	361	99,7	100,0	
Perdidos Sistema	1	,3		
Total	362	100,0		

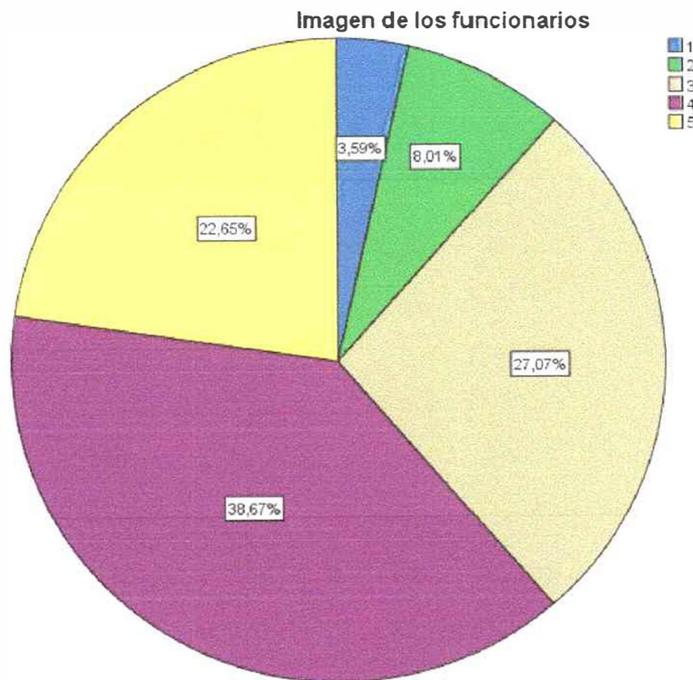


Observamos que los estudiantes piensan en un 61.5% que la Universidad cuenta con un sistema muy rígido de atención, esto no le permite adaptarse a las necesidades que éstos tienen como usuarios y, por tanto, cuando solicitan un servicio encuentran muchas dificultades.

vi. Imagen de los funcionarios

Tabla 1.16. Imagen de los funcionarios

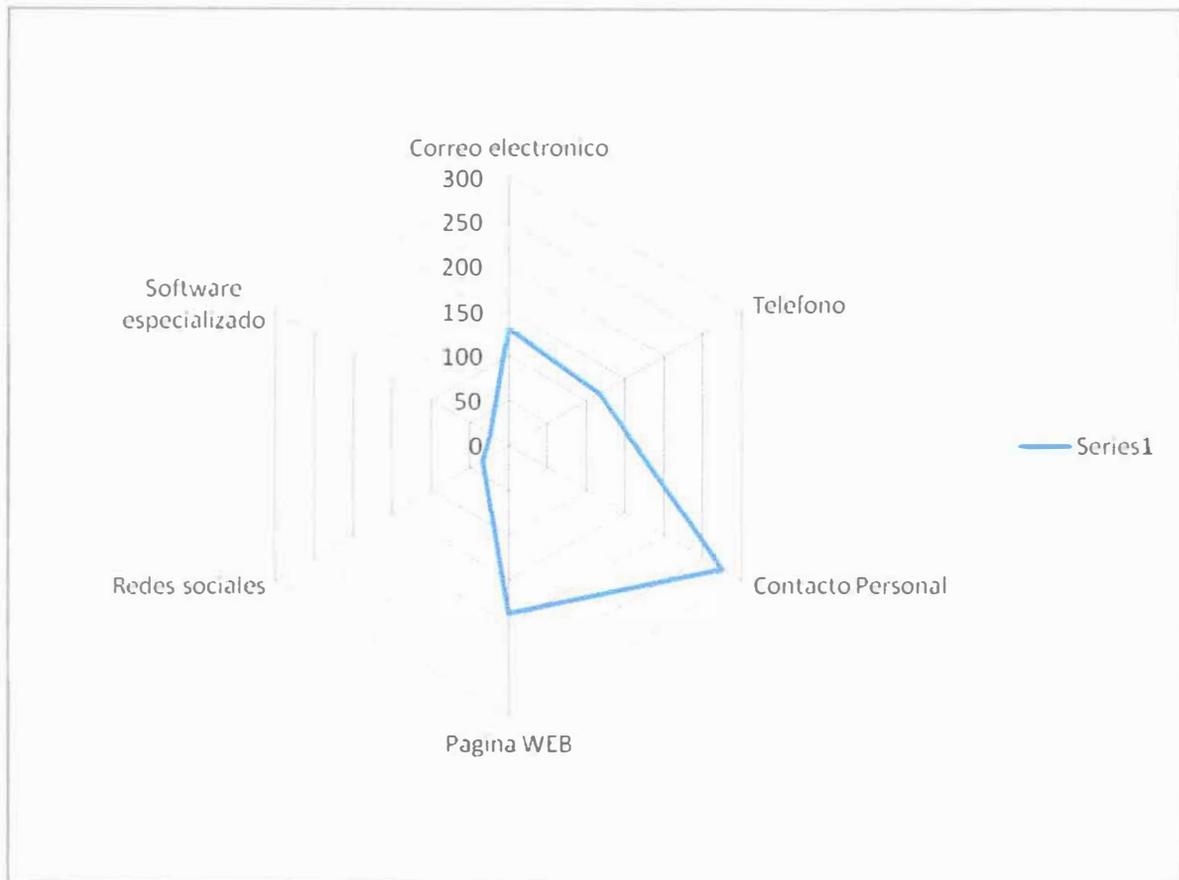
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	13	3,6	3,6	3,6
2	29	8,0	8,0	11,6
3	98	27,1	27,1	38,7
4	140	38,7	38,7	77,3
5	82	22,7	22,7	100,0
Total	362	100,0	100,0	



Para este punto se observa que los estudiante tienen una buena percepción de la imagen de los funcionarios afirmado en un 61.32%, sin embargo hay un porcentaje no pequeño equivalente al 38.68% que piensa lo contrario.

**12)** A continuación seleccione con una "x" el o los ítems de acuerdo a como usted accede a la institución para tramitar una solicitud.

Correo electrónico	130
Teléfono	117
Contacto Personal	274
Pagina WEB	187
Redes sociales	33
Software especializado	23



Analizando el diagrama red observamos que los estudiantes acceden a tramitar su solicitud en un alto impacto por un solo canal, el cual es el de contacto personal, sin embargo, el que le sigue los pasos a éste ítems es de la pagina Web de la institución, pero vemos que hay una gran brecha por este canal debido a que los estudiantes usan poco otros medios como el teléfono o el correo, dado que piensan que no encuentran respuestas oportunas.

## 1.2. DIAGNOSTICO A FUNCIONARIOS DE CONTACTO DIRECTO CON ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

Para el desarrollo del siguiente aspecto se conformó un grupo focal con 10 funcionarios de contacto directo de una población pequeña de 62 funcionarios, la cual se caracteriza por ser secretarías de las diferentes dependencias de la institución. Lo anterior se hizo con el objeto de conocer la percepción que éstos tienen acerca del servicio que prestan y del respaldo y las garantías que tienen conforme a su rol. Los resultados arrojados en estas experiencias se formularon como preguntas (**Anexo 2**) y se dividieron de acuerdo con lo que se quería analizar, y son las siguientes:

### *ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES*

- ¿Qué percepción creen ustedes que tienen los estudiantes una vez éstos solicitan un servicio?

De acuerdo con esta pregunta, la mayoría de las encuestadas manifestaron que ellos perciben que no se les va a dar una respuesta oportuna y adecuada, sin embargo otras refutaron y afirmaron lo contrario, por lo que esa confrontación muestra debilidad en la percepción que éstos tienen, pero sí una fortaleza en que la atención se hace con respeto.

- ¿Piensan ustedes que presentan sobrecargas en sus labores y esto no les permite dar un buen servicio?

A esta pregunta la mayoría contestó que no tienen sobrecarga en sus labores, pero una minoría refutó y comentó que en temporadas altas de recepción de estudiantes la sobrecarga de trabajo es altísima por el largo tiempo de digitación y de atención.

### *MANEJO Y SOPORTE DE LA INFORMACIÓN*

- ¿Piensa usted que maneja la información necesaria para dar solución a las inquietudes que presentan los estudiantes? ¿Por qué?

La mayoría piensa que la información que maneja no es completa dado que realizan cambios en algunos trámites y procedimientos los cuales no son informados oportunamente, y al no haber información de ello fácilmente se les entrega información errónea a los estudiantes sin saberlo.

- ¿Cree usted que tiene los recursos informáticos y de oficinas necesarias para atender a los estudiantes prestándoles un buen servicio? ¿Por qué?

El 70% de las encuestadas opinaron que actualmente la adecuación física no se encuentra en las mejores condiciones, hay muy poco espacio para el volumen de

estudiantes y documentos que se manejan. Pese a la información anterior, todas concuerdan que si poseen los medios informáticos para prestar un buen servicio.

- ¿Qué piensa del soporte informático a la hora que se le presenta un inconveniente técnico y está en ese momento atendiendo a un estudiante?

Para esta pregunta la mayoría afirma (80%) que con las actuales modificaciones del Sistema de Información Académico Administrativo se presentan algunos inconvenientes, en muchas ocasiones llaman al soporte informático y no se encuentra la persona encargada y/o dan un número de solicitud y demoran días en ser atendidos; sin embargo afirman que cuando se presenta ese tipo de situaciones piden al estudiante que diligencie la solicitud formal en físico para resolverla posteriormente.

#### *OPERACIONALIZACIÓN DE LOS PROCESOS*

- ¿Existen protocolos y procedimientos para atender una solicitud de estudiantes? Descríbala

Con respecto a esta pregunta, el 89% de las funcionarias concuerdan en que sí hay un procedimiento, pero no lo conocen físicamente; el resto lo desconoce y no aplican procedimiento, solo la experiencia en su quehacer les indica los pasos a seguir en caso de una solicitud.

- ¿Los protocolos y procedimientos para atender una solicitud cambian con frecuencia? Enuncie ejemplos claros

En esta pregunta todas coinciden en que los protocolos no cambian; sin embargo, las que desconocen éstos, partiendo de su experticia, hacen lo que debería estar en su que hacer.

- ¿Piensan ustedes que hay protocolos y procedimientos innecesarios para dar solución a problemas simples? ¿Por qué?

Tomando en cuenta las preguntas anteriores observamos que las funcionarias coinciden en que los procedimientos que se están llevando hasta el momento son necesarios, pero consideran que es importante definir las funciones de cada dependencia para poder remitir al estudiante correctamente al momento de realizar una solicitud, para evitar que éste se desplace de una oficina a otra buscando una respuesta.

#### *RESPALDO Y GARANTÍAS POR SUS JEFES INMEDIATOS*

- ¿Cómo es el trato de su jefe inmediato hacia ustedes?

En este ítem se muestra en un 100% que las funcionarias de contacto directo, perciben un buen trato en relación a sus jefes directos.

- ¿Siente usted el respaldo de sus jefes inmediatos para dar solución pronta a los inconvenientes presentados en su oficio? ¿Por qué?

En su totalidad manifiestan que sienten un gran respaldo por parte sus jefes inmediatos, pues éstas piensan que sus superiores inmediatos demuestran interés para resolver sus problemas; pero a su vez comentan que la demora se genera en niveles superiores a sus jefes.

- ¿Ha incumplido los requerimientos a los estudiantes por demora en respuesta de sus jefes inmediatos? ¿Por qué?

La mayoría afirma que sus jefes no han incumplido con los requerimientos, a pesar de esto, hay solicitudes que no hacen parte de la toma de decisiones de estos, lo que genera un retraso en la solicitud, por la espera de la respuesta.

CAPITULO II. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y ELEMENTOS QUE CONFORMARÍAN EL PROCESO ÓPTIMO DE ATENCIÓN A ESTUDIANTES-CLIENTES DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

Figura A-2.1. Modelo Propuesto de la prestación de servicios de la Universidad Simón Bolívar



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la presente investigación

El modelo explica la integración de los diferentes actores que hacen parte de una excelente prestación de servicio.

Al examinar detenidamente este aspecto inferimos que para los clientes y usuarios de la Universidad Simón Bolívar, una de las falencias protuberantes es la deficiente comunicación. Por esta razón, el modelo lo que busca es articular, la interacción entre la USB y el cliente, a través de un ente comunicativo, como lo es una Unidad de Servicio al Cliente que permita la trazabilidad de éste y generar a su vez un feedback de lo que el cliente quiere y percibe de la institución.

Esta Unidad prestará un servicio apoyado en tres líneas que le permitirán interrelacionar las necesidades del cliente con las condiciones iniciales que puede ofrecer la USB de manera eficiente. Estas líneas serán el sustento propuesto del modelo para abarcar la prestación del servicio.

En primera instancia hablamos de una línea de contacto, en lo que a través de herramientas y estrategias innovadoras y administrativas busquemos la forma de llegar al cliente, es decir de tener un contacto basado en la confianza del cliente hacia la Unidad.

Otra instancia es la línea de apoyo, la cual marca pautas de manera interna hacia la Unidad de Servicio para que ésta, de manera práctica y coherente, señale puntos trazables entre los entes comunicativos y relacionados USB-Unidad de Servicio-Cliente; esto quiere decir que el proceso comunicativo que se llevará a cabo en este proceso, estará apoyado por personas y/o herramientas que servirán como soporte para que el proceso sea continuo.

Una vez que las líneas anteriores se relacionen en el proceso, se ejecutará una línea de gestión que permitirá dar las pautas para que el proceso se lleve cabalmente sin ningún contratiempo, y éste a su vez genere indicadores que reflejen el nivel de satisfacción del cliente como retroalimentación del proceso de gestión.

**Tabla A-1. Acciones del Modelo propuesto y liderado por el área de planeación y gestión de calidad**

Actores y herramientas	Acciones	Quien ejecuta la acción en la Universidad Simón Bolívar
LÍNEA DE CONTACTO	Para este tipo de acción, es necesario que la relación que se pueda generalizar sea lograr concebir la relación entre el compromiso de las políticas y las estrategias formuladas en la dirección.	Front Office y Jefe Directo
	Es necesario que se formule a través de las competencias de contenido en torno a la comunicación y crear una perspectiva de diálogo, para luego lograr con esto una interacción con el cliente y entender sus expectativas y necesidades frente a los requerimientos frecuentes.	Front Office y Jefe Directo

	<p>Crear hábitos de trabajo en equipo para lograr con esto la integración con el cliente interno y a la vez generalizar una serie de oportunidades frente a los servicios prestados de manera ágil, eficiente y oportuna en la consolidación de sus diferentes funciones.</p>	<p>Front Office y Recursos Humanos</p>
	<p>Invitar al entendimiento sobre la representación que se tiene sobre el Servicio al Cliente, para que así se entre en un proceso de entendimiento comprensible entre lo que es ser amable, los hábitos de compromiso y la efectividad en el trabajo.</p>	<p>Front Office y Recursos Humanos</p>
<p><b>Actores y herramientas</b></p>	<p><b>Acciones</b></p>	<p><b>Quien ejecuta la acción en la Universidad Simón Bolívar</b></p>
<p><b>LINEA DE APOYO</b></p>	<p>Crear un sistema de información que contenga elementos más positivos en el ambiente de la amabilidad y pueda darse una comunicación de doble vía con el cliente, lo cual se convertiría en una estrategia de mayor fortalecimiento.</p>	<p>Area de Informática</p>
	<p>Desarrollar sistemas de servicios con requerimientos de mejor efectividad entre equipos, instalaciones y la administración de tareas para los empleados de servicio.</p>	<p>Jefe Directo</p>

	Procurar crear un ambiente físico mejor dotado y con perspectivas de mejoramiento en el aula de clases.	Vicerrectoría Académica y Vicerrectoría de Infraestructura
	Manejar un sentido de proporción entre el número de estudiantes y el número de baños asignados en cada sede.	Vicerrectoría de Infraestructura
	Mejorar la distribución de los espacios físicos de las oficinas para que pueda existir un mejor acceso para el cliente externo.	Vicerrectoría Administrativa y Vicerrectoría de Infraestructura
	Crear un mecanismo de señalización en los espacios físicos de las instalaciones que permita una mejor orientación al cliente.	Vicerrectoría de Infraestructura
	Mejorar recursos tecnológicos e informáticos dirigidos a la prestación del servicio al cliente.	Area de informática y Vicerrectoría Administrativa
<b>Actores y herramientas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Quien ejecuta la acción en la Universidad Simón Bolívar</b>
<b>LINEA DE GESTIÓN</b>	Crear políticas y estrategias de servicio que vayan de acuerdo con la satisfacción del cliente.	Jefe Directo
	Administrar mecanismos de control.	Jefe Directo

Manejar canales de información para la difusión de la misión, políticas, estrategias y actividades tanto internas como externas de manera más asertiva.	Vicerrectoría Administrativa
Diseñar mejores procesos de integración del personal (reclutamiento, selección y contratación e inducción )	Vicerrectoría Administrativa y Recursos Humanos
Realizar evaluaciones periódicas y retroalimentar el desempeño del personal de contacto para así consolidar la integración de los clientes externos.	Jefe Directo
Reconocer las expectativas, y necesidades de capacitación de la línea de contacto con respecto a la utilización de los canales informáticos para prestar el servicio al cliente.	Area de Informática y Recursos Humanos
Direccionar planes de capacitación y entrenamiento dirigido a la prestación de un buen servicio al cliente.	Recursos Humanos y Jefes Directos
Facilitar el manejo de un protocolo que contenga manuales de servicio para facilitar el buen desarrollo del personal de contacto y la evaluación de los mismos.	Jefe Directo y Recursos Humanos
Crear planes de incentivos que vayan de acuerdo con las necesidades y objetivos	Jefe Directo y Recursos Humanos

	individuales del personal de contacto.	
	Diseñar tareas dentro de un marco de autonomía y oportunidades que permitan al personal de contacto tomar decisiones dentro de las operaciones establecidas.	Jefe Directo
	Mejorar los objetivos que se están manejando actualmente para que estos formulen estrategias de mejor atención al servicio de la calidad dirigido a las respuestas, reclamos y sugerencias de los clientes externos en lo que tiene que ver con sus expectativas y necesidades.	Jefe Directo

## **2.1. VALIDACIÓN DEL MODELO DE UNIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE**

Para la validación del modelo se aplicó el juicio de expertos, método de carácter subjetivo basada en la experiencia del experto en el tema que se aborda. Para la selección de los expertos, se exigieron como requisitos básicos: conocimientos en materia de administración y gestión de procesos, experiencia como investigador, consultor y asesor de proyectos y la trayectoria en el gerenciamiento de empresas. En este sentido, se contó con la participación de tres (3) expertos cuyo perfil se resume así:

- **JORGE EDUARDO CERVERA CARDENAS.**

Ingeniero Industrial, Especialista en Ingeniería y gestión de la calidad, Magíster en Administración de Empresas e Innovación, Coordinador de la Maestría en Ingeniería Industrial, Líder de grupo de Investigación GEMAS, consultor en proyectos de mejoras de Ingenierías y experiencia empresarial en cargos directivos en empresas tales como: Electricaribe, Copin, Sociedad Portuaria de Santa Marta entre otros . Asesor en sistemas de gestión con más de 10 años de experiencia. Docente en los programas de pregrado y postgrado en la Universidad Simón Bolívar, Universidad Autónoma del Caribe, y Cámara de Comercio de Barranquilla.

- **RICARDO ANTONIO SIMANCA TRUJILLO**

Licenciado en lenguas modernas, Profesional en Publicidad, Profesional en Mercadeo, Especialista en Gerencia del Mercadeo, Magíster en Marketing. Experiencia empresarial de más de 23 años en el sector comercial. Empresario de Una agencia publicitaria. Docente en los programas de pregrado y postgrado de la Universidad Simón Bolívar, Corporación Universitaria Americana, Universidad Autónoma de Cali, Universidad Libre. Docente investigador con más de 20 años de experiencia. Director de programa de carreras como Ingeniería de Mercado, profesional de Mercadeo. Asesor y evaluador de proyectos de investigación en programa de pregrado y postgrado Ponente internacional en las áreas de Marketing y comunicaciones. Ex presidente de la asociación colombiana de mercadeo (ASPROMER)

- **GUNTER HUMBERTO OCHOA GUILLIN**

Ingeniero Industrial, Especialista en ingeniería y gestión de la Calidad de la Universidad del Atlántico. Experto en Calidad y Gestión con más de 7 años en el campo de los Sistemas de Gestión de la calidad, Seis Sigma, Gestión y Modelos Internacionales de Calidad y Modelos de Aseguramientos en la Educación Superior. Asesor y Consultor en diferentes Organizaciones del sector privado y del sector de la educación en Aseguramiento de la Calidad y registro calificado. Ex secretario sala del Ministerio de Educación Superior en las áreas de Ingeniería, Arquitectura, Matemáticas y Ciencias Físicas, Ciencias Biológica, Agronomía Veterinaria y Afines, Ciencias de la Salud y Artes además secretario en la sala de

Maestría y Doctorados. Subdirector de Procesos Académicos de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla.

Luego, se procedió a someter la propuesta del Modelo de Unidad de Servicio al Cliente, para lo cual se aplicó el instrumento que aparece en el **Anexo 4**, el cual se acompañó de una carta de invitación (**Anexo 3**) para participar en el proceso y de un material que resume la descripción y funcionamiento del modelo. El instrumento consta de 10 ítems y además, comprende una pregunta abierta para cualquier sugerencia u observación que quisieran realizar los expertos sobre el modelo propuesto.

Los resultados obtenidos (**Anexo 5**), destacan el alto grado de aceptación que tuvo el modelo por parte de los expertos seleccionados, ya que al procesar los datos se obtuvo como valor promedio la categoría “Muy adecuado” en todos los ítems.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 CONCLUSIONES**

Con el propósito de “Diseñar un modelo de Unidad de Servicio al Cliente en la Universidad Simón Bolívar ubicada en la ciudad de Barranquilla”, se trazaron algunas metas, las cuales fueron concluidas satisfactoriamente en el transcurso de esta investigación.

De manera inicial se ejecutó un diagnóstico sobre el estado actual del proceso de Atención a Estudiantes de la Universidad Simón Bolívar”, con el que de una manera direccionada se permitió darle una interpretación exhaustiva a los nuevos paradigmas a los que debe enfrentarse en estos momentos la Universidad Simón Bolívar.

Lo anterior debido a que ésta Universidad ha entrado actualmente en una búsqueda integral de crecimiento y expansión que pueda canalizar la vigencia de un modelo de Servicio de Atención al Cliente, en donde se puedan suplir las necesidades con que se enfrentan los usuarios de los servicios prestados por esta Institución de Educación Superior. Estas necesidades fueron evidenciadas en el estudio realizado a través de los datos arrojados en los encuestados (estudiantes), donde se valoraron diferentes perspectivas y características que son

indispensables para el buen servicio. Con ellas se pudo analizar la atención, la cortesía y la amabilidad por parte de los funcionarios, lo que nos indicó que existe un nivel de desacuerdo en un 45.03%; por parte de los estudiantes; se evaluó también la seguridad de los funcionarios en relación con la información dominada por éstos sobre la Universidad y se pudo evidenciar que existe una percepción positiva del 63.26%, dato que nos demuestra que los funcionarios de la Universidad se encuentran capacitados para dar cualquier tipo de información, sin embargo se debe mejorar la cortesía y amabilidad con que precisan esta información.

Respecto a la agilidad en la solución de los inconvenientes presentados por los estudiantes, se observa que el 62.05% está en desacuerdo en la prestación de este servicio; lo que se confirma dado que lo que es un trámite simple se torna en un recorrido inoficioso por los predios universitarios, lo anterior ellos opinan en un 70.17% y amerita a decir de que no hay un sistema de canalización de la información, o una ruta rápida expedita para los estudiantes que les permita responder a sus inconvenientes de manera clara y oportuna; cabe anotar que la agilidad de los funcionarios para responder a las solicitudes de los estudiantes es de 62.05% porcentaje que nos indica la poca agilidad de respuesta para dar una respuesta efectiva.

De igual manera, estos argumentos demuestran que la Universidad cuenta con un sistema muy rígido de atención, lo que no le permite adaptarse a las necesidades que éstos tienen como usuario. Es importante también resaltar que el sistema de

quejas y reclamos de la institución no está bien implantado debido a que hay una alta inconformidad del 73.2% por parte de los estudiantes, que a su vez genera inconformismo por la inatención a las necesidades planteadas por los estudiantes.

Para reafirmar el inconformismo que los estudiantes presenta frente a estas perspectivas planteadas, se hizo también un grupo focal a los funcionarios de contacto directo (secretarías), con el objetivo de comparar los estudios y mirar la brecha y causas presentados por la falta de canalización de la información; Del grupo focal pudimos vislumbrar que algunos funcionarios de la Universidad Simón Bolívar manifestaron tener la percepción de que sus usuarios piensan que ellos no van a dar una respuesta oportuna y adecuada, sin embargo otros funcionarios refutaron y afirmaron lo contrario. Esto evidencia, que existe una gran debilidad de la Institución para identificar claramente el nivel de servicio prestado, inclusive se considera que la información manejada no es completa por los cambios que ocurren en los procedimientos y trámites, que no son informados oportunamente, lo que trae como consecuencia usuarios mal informados, reprocesos, respuestas o atención en el que se invierte un tiempo mayor de lo usual, generando así la toma de decisiones no adecuadas; Todo lo anterior, conlleva a clientes insatisfechos, por la inadecuada prestación de servicio, por la pérdida de tiempo, creándose con ello una imagen negativa en los clientes.

De igual manera, algunos consideran que se presenta una altísima sobrecarga de trabajo en temporadas de alta recepción de estudiantes, debido al largo tiempo

empleado para la digitación y atención de usuarios del servicio correspondiente, lo que, esto puede ser causal de un mal servicio, ya que se quiere generar una rápida evacuación de trámites y solicitudes de los estudiantes. La anterior presunción se confirma al escuchar que los funcionarios consideran que no se encuentran trabajando en las mejores condiciones, debido al poco espacio para el volumen de estudiantes y documentos que se manejan, Sin embargo cabe anotar que si disponen de los medios informáticos para prestar un buen servicio, y con una capacidad instalada óptima para ofrecerlos.

Es importante realzar que la brecha generada comparando estos actores del estudio se debe a la falta de empoderamiento de decisiones de los jefes inmediatos, dado que genera la llegada de otras instancias que pueden ser causales de retrasos y trastornos en la operación de trámites y solicitudes.

Dado lo anterior, este proyecto permite presentar una propuesta en la que se diseñe la estructura y elementos que conformarían un proceso óptimo de atención a Estudiantes-Clientes de la Universidad Simón Bolívar”, para ello se delineó un modelo que explica la integración de diferentes actores o elementos que propenda por la prestación de un excelente servicio.

El objetivo claro del modelo está planeado en articular la interacción entre la Universidad Simón Bolívar y el cliente, a través de un ente comunicativo, como lo es una Unidad de Servicio al Cliente que permitirá no sólo hacer la medición y

seguimiento a la solicitud de los servicios prestados, sino también un proceso claro de feedback de lo que el cliente quiere y percibe de la institución, para tomar las medidas correctivas o preventivas necesarias y optimizar el proceso de toma de decisiones de esta Institución de Educación Superior.

Este modelo propuesto para la Universidad Simón Bolívar, facilitará el acercamiento, el contacto y la fidelización de los clientes, a través de la generación de un ambiente de confianza, y de diversos canales de comunicación con unas líneas de apoyo y de gestión que permitirá dar las pautas, para que la prestación de los servicios de atención al cliente se lleve a cabo sin ningún contratiempo, y éste a su vez genere indicadores que reflejen el nivel de satisfacción del cliente como retroalimentación del proceso de gestión.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

La Universidad Simón Bolívar debería usar el modelo propuesto, el cual tiene como propósito optimizar el proceso con relación a la prestación de servicio al cliente desde los diferentes enfoques que permiten satisfacer las necesidades de los stakeholders. De igual manera, generar una retroalimentación en relación con las necesidades de los estudiantes y que su vez la Universidad Simón Bolívar tenga la flexibilización suficiente para poder generar de manera oportuna respuestas pertinentes a éstos.

Es muy importante resaltar que la Universidad Simón Bolívar tendría beneficios que mejorarían su imagen, ya que con ello se satisfarían las necesidades y apreciaciones de Servicio al Cliente. Se necesita protocolos, manuales de procedimientos, delimitados con tiempos de repuestas, capacitando al personal en esos protocolos.

De esta manera, la puesta en marcha del modelo busca mejorar y generar estrategias de captación de clientes, atendiendo sus deseos y necesidades a través de portales y redes sociales que permitan el acercamiento más ameno a estos, buscando afianzar la relación con los estudiantes, en todos sus niveles.

Si la Universidad Simón Bolívar decide implementar el modelo se debe, llevar a cabo una socialización de los elementos que operacionalizan el modelo. De igual forma, se escoger realizar una serie de capacitaciones y formaciones en atención al cliente, con el propósito de conformar el equipo responsable de poner en marcha el modelo y diseñar una serie de indicadores de gestión que sean acordes a esta nueva propuesta y que estén dentro del contexto de la Institución.

Este proyecto puede ser utilizado como punto de partida para futuras investigaciones sobre la prestación servicios en Instituciones de Educación Superior, inclusive puede ser usado para ver la correspondencia con otras organizaciones complejas y tras disciplinarias que propenden por prestar a sus

cliente de alta calidad que garanticen la satisfacción plena no sólo de sus consumidores, sino de todos los stakeholders de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO SUÁREZ, José A. / et al. Gestión de las capacidades en los sistemas logísticos. La Habana: ISPJAE, 2002.

ACKOFF, R.L., "Re-Creating corporation, a design of organizations for the 21st century", Oxford University Press, Nova Iorque, EUA (1999)

ACOSTA, A.J., FERNÁNDEZ N., y MOLLÓN M. Recursos humanos en empresas y organizaciones. Prentice Hall, Madrid, 2007.

A. GONZÁLEZ TERUEL, Los estudios de necesidades y usos de la información: Fundamentos y perspectivas actuales, 2005, Bogotá, p. 77

ANDERSON, ROLPH E. Administración de ventas.-2da ed.--México: McGraw-Hill, 1995.

ANDERSON, DAVIS L. y ROBERT G. HOUSE. Logistics and Material Handling Systems in the United States: Trends and Future Outlook.

ARROYO y ARROYO y S. BERMEN (Comp). Competitividad, implicaciones para empresas y regiones, p. 21-59, México Universidad de Guadalajara, PROFMEX, Juan Pablo Editor.

Asociación Nacional de Instituciones Financieras, Página internet:  
<http://www.anif.org>. Actualidad PYME, Bogotá, 2011.

BARNEY, J.B. (1987). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, II, 656-665.

BECKER, M. and TILLMAN, F.A. (1978) *The family owned business*, Chicago: Commerce, Clearing House.

BECKER, M. and TILLMAN, F.A. (1978) *The family owned business*, Chicago: Commerce, Clearing House.

<http://www.elespectador.com/impreso/articuloimpreso145711-supervivencia-empresarial>

BELÉN ESCRIG TENA (2012), Un modelo de dirección de la calidad basado en su caracterización como un constructo multidimensional referencia GV99-58-1-8 pp. 31 – 135

BOADEN, R.J. (1997): "What is Total Quality Management, and Does it Matter?", *Total Quality Management*, vol. 8, nº 4, pp. 153-171.

CABELLO GARZA, 1997. La Ciencia, El Desarrollo Tecnológico y la Innovación  
Editorial CONACYT.

CARLZON, JAN. El momento de la verdad. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

CASTAÑEDA, A., FADUL M., (2002). Apoyo a la microempresa. Globalización y  
crisis económica – Incidencia en la financiación de unidades de pequeña escala.  
Fundación Corona. Fundación Ford.

CORTEZ BERROCAL José Raúl: Gestión Procesos Productivos Empresariales,  
Lima Perú, 2007.

CORTEZ BERROCAL José Raúl (2007): Gestión Procesos Productivos  
Empresariales. México

DAVIS y HOUSE, 2010. Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los  
sectores industriales y de la competencia, por Michael E. Porter, compañía  
editorial Continental, S.A. de c.v. México.

DEAN, J.W. Y BOWEN, D.E. (1994): "Management Theory and Total Quality:  
Improving Research and Practice through Theory Development", Academy of  
Management Review, vol. 19, N° 3, pp. 392-418.

DOTCHIN, J.A. Y OAKLAND, J.S. (1992): "Theories and Concepts in Total Quality Management", Total Quality Management, vol. 3, nº 2, pp.133-145.

DRUKER, P. (1990). El Ejecutivo Eficaz. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

DRUCKER, Peter 2000. «El empresario innovador», «Innovación con objetivos», «Idea brillante», «Principios de la innovación». En: La innovación y el empresario emprendedor: la práctica y los principios. Barcelona: Apóstrofe, pp. 43-330.

E. NARANJO VÉLEZ, y N.E. RENDÓN JIRALDO. Explorando el panorama de la formación de usuarios de la información, 2003, p. 15.

FONTES LIMA, ORLANDO Jr. "A logística como vantagem competitiva das empresas". Ponencia presentada en el V Congreso de la Asociación Nacional de Investigación y Enseñanza en Transporte (ANPET), Belo Horizonte, 2000.

GALBRAITH, J.R., "Competing with flexible lateral organizations". Addison-Wesley Publishing Company, p. 36, EUA (1994).

GONZÁLEZ T. ROBERTO. Retos del sistema de combustible cubano. Revista Énfasis Logística. (Méjico), (29) : 30-35, Noviembre del 2005

GÓMEZ ACOSTA, MARTHA I. Y JOSÉ A. ACEVEDO SUÁREZ. Logística del aprovisionamiento. Colección Logística Corporación John F. Kennedy, Ed. Litográficas Pabón, Santafé de Bogotá, 2000.

GRANEMANN, Sergio Libro (Excelencia Directa para Lograr la Productividad); Primera Publicación 2008.

Hammer, M. y Stanton, S., "How process enterprise really work", Harvard Business Review, Nov.-Dic., 108-118 (1999)

HANDFIELD, R.B.; GHOSH, S.Y FAWCETT, S. (1998) "Quality-Driven Change and its Efects on Financial Performance", Quality Management Journal, vol. 5, nº 3, pp. 13-30. HARRIGTON, J. (2000). Cómo Incrementar la Calidad Productiva. Editorial Mc Graw Hill.

HILL, S. Y WILKINSON, A. (1995): " In Search of TQM", Employee Relations, May, vol. 17, nº 3, pp. 8-26.

HITT, et. al. Diversidad cultural y empresas familiares VOL.II

HITT, M. Hokisson, R. y Kim. H (1995). International diversification, Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms, Academy of Management Journal, 40,4, 767-798...

KARL, A. (1988) Gerencia del Servicio. Legis Fondo Editorial.

KARL, A. (1997) La Revolución del Servicio. Primera Edición. 3R Editores.

Keen, P.G.W., "Process edge: Creating value where it counts", Watertown, MA, Harvard Business School Press, EUA (1997).

KOTLER, Phillip (2004): Dirección de Marketing, edición del milenio

KORMAN, Hyman (1986) The Focus Group Sensign. Dept Of Sociology, SUNY at Brook, New York.

KRIEGEL, ROBERT J. Y LOUIS PATLER. Si no está roto, rómpalo. Ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante. Ed. Norma, Colombia, 1994.

LÓPEZ, E. Morales, J.F. (2004), Carisma y cultura en las organizaciones productivas, un estudio desde la perspectiva de los niveles de análisis. Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 14,3.

MENDOZA, José María. (2010). Relaciones con el cliente Revista Desarrollo Gerencial – Universidad Simón Bolívar.

MÜLLER, G. El calidoscopio de la competitividad. Revista de la CEPAL, No. 56, Santiago de Chile, CEPAL, 1995 p. 137-148.

NARANJO VÉLEZ, E. (2003). Explorando el panorama de la formación de usuarios de la información. Revista Interamericana de Bibliotecología, 13-37.

Información Tecnológica-Vol. 17 N°1-2005, págs.: 35-44

OAKLAND, J. (2000): TQM.Text with Cases. Second Edition. Butterworth-Heinemann, Oxford.

PIRES, 1999. GESTION INDUSTRIAL Gestión por Procesos en el Diseño de las Organizaciones Management by Processes in the Design of Organizations

PORTER. Michael. Ventaja Competitiva y sostenimiento de un desempeño superior. México CECSA, 1991.

PORTER, Michael E. "Estrategia Competitiva" Compañía Editorial Continental, 1995

RAMÍREZ PADILLA, DAVID NOEL y MARIO A. CABELLO GARZA. EMPRESAS COMPETITIVAS. Una estrategia de cambio para el éxito, Ed. McGraw-Hill, México, 1997

ROMERO, R. (1998) El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones. Revista

RONALDO GRANEMANN, SERGIO. "Logística empresarial como factor de competitividade: fases e tendências de sua integração". Revista Gestão e produção, Brasil, 1996.

SAVOLAINEN, T. (2000): "Leadership Strategies for Gaining Business Excellence Through Total Quality Management: a Finnish Case Study", Total Quality Management, vol. 11, nº 2, pp. 211- 226.

SCHROEDER, ROGER G. Administración de operaciones: toma de decisiones en función de operaciones.—México: Editorial McGraw – Hill, 1992.

S.I.A.A. 2012 07 June 2012 Expo Arad International Arad, Romania

SITKIN S.B.; SUTHLEEN, K. Y SCHROEDER, R.G. (1994): "Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: a Contingency Perspective", Academy of Management Review, vol. 19, nº 3, pp. 537-564.

STONER, J. (1996). Administración. Sexta Edición. Prentice may Hispanoamericana, S.A.

YUSOF, SIM Y ASPNWALL, E. (1999). Critical Successi Factois for Total Quality Management implementation in Small and Medium Enterpirses. Total Quality Management Vol 10, p. 9869-9809.

YUSOF S.M. Y ASPINWALL, E (2000). Total Quality Management Implementation Framework Comparation and Preview Total Quality Management Vol 11, p. 3, 281-294.

WILKINSON A., RIEDMAN, T., SNAPE, (1998). Managing with total Quality Management Theory and Practice Movillian, Businnes Hong Kong.

WHITELEY, RICHARD. 2006. La integración cliente - empresa: las cinco mejores estrategias para lograr el éxito.

VÉLEZ, MONTES, Diego (2006) Entrevista realizadas en FUNDES, Bogotá - Colombia.

ZAMBRANO (2011). Calidad del servicio al cliente en instituciones de educación superior

# ANEXOS

## ANEXO1. ENCUESTA DE SATISFACI3N PARA ESTUDIANTES

Estimado estudiante: El presente instrumento tiene por objeto conocer su opini3n sobre la atenci3n al servicio al cliente ofrecida por la Universidad Sim3n Bol3var. La informaci3n proporcionada ser3 de car3cter confidencial y servir3 como base para el dise1o de un proyecto de tesis para la maestr3a en Administraci3n e Innovaci3n con t3tulo de dise1o de un modelo de unidad de servicio al cliente con el fin de prestarle un excelente servicio. Agradecemos su colaboraci3n y objetividad en el diligenciamiento del formato

A continuaci3n exprese su reacci3n ante los siguientes aspectos de acuerdo a su percepci3n

ITEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Los funcionarios se caracterizan por su cortes3a y amabilidad					
Los funcionarios muestran seguridad en el manejo de la informaci3n					
Los funcionarios muestran agilidad en la soluci3n de los inconvenientes					
Cuando solicito una informaci3n debo recurrir a varias funcionarios para obtener la respuesta que requiero					
Los tiempos de espera para las respuesta a los requerimientos son los acordados					
Debo ser persistente con los funcionarios para que puedan dar soluci3n a mis problemas					
La informaci3n que obtengo de los funcionarios de la universidad es acorde a los tiempos					
La informaci3n suministrada por los funcionarios, ante mis inquietudes, es incompleta					
Mis quejas y reclamos son tenidos en cuentas por los funcionarios de la universidad					
Los funcionarios siempre est3n dispuestos a ofrecerme un buen servicio					

Evalúe según su percepción siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta

ITEMS	5	4	3	2	1
Facilidad de recepción de documentos					
Entrega de respuestas					
Mecanismo para captar las necesidades de los clientes					
Posibilidades que me ofrece el servicio					
Adaptación a las necesidades como usuario					
Imagen de los funcionarios					

A continuación seleccione con una "x" el o los ítems de acuerdo a como usted accede a la institución para tramitar una solicitud

Correo Electrónico	
Teléfono	
Contacto personal	
Página WEB	
Redes Sociales	
Software especializado	

## **ANEXO2.GRUPO FOCAL PARA FUNCIONARIOS**

Estimada funcionaría: El presente instrumento tiene por objeto conocer su opinión sobre los servicios prestados por la Universidad Simón Bolívar. La información proporcionada será de carácter confidencial y servirá como base para el diseño de un proyecto de tesis para la maestría en Administración e Innovación con título de diseño de un modelo de unidad de servicio al cliente con el fin de de mejorar procesos y procedimiento para ofrecer un mejor servicio a los estudiantes de la institución. Agradecemos su colaboración y objetividad en el diligenciamiento del formato

### **ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES**

*(Nota para el Facilitador: El propósito de esta sección es conocer como las personas de contacto perciben su servicio hacia los estudiantes de la Universidad Simón Bolívar, además de conocer los factores por las cuales no podrían ofrecer un buen servicio).*

- ¿Qué percepción creen ustedes que tienen los estudiantes una vez estos solicitan un servicio?
- ¿Piensan ustedes que presentan sobrecargas en sus labores y esto no les permite dar un buen servicio?
- 

### **MANEJO Y SOPORTE DE LA INFORMACIÓN**

*(Nota para el Facilitador: El propósito de esta sección es conocer lo que las personas de contacto piensan acerca de los recursos y de la información necesaria para atender y prestar un buen servicio).*

- ¿Piensa usted que maneja la información necesaria para dar solución a las inquietudes que presentan los estudiantes? ¿Porque?
- ¿Cree usted que tiene los recursos informáticos y de oficinas necesarias para atender a los estudiantes prestándoles un buen servicio? ¿Porque?
- ¿Qué piensa del soporte informático a la hora que se le presenta un inconveniente técnico y está en ese momento atendiendo a un estudiante?

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

*(Nota para el Facilitador: El propósito de esta sección es conocer lo que las personas de contacto piensan acerca de los procesos y procedimientos por los cuales se rigen a la hora de prestar un servicio oportuno, eficiente y eficaz).*

- ¿Existen protocolos y procedimientos para atender una solicitud de estudiantes?  
Descríbala
- ¿Los protocolos y procedimientos para atender una solicitud cambian con frecuencia?  
Anuncie ejemplos claros
- ¿Piensan ustedes que hay protocolos y procedimientos innecesarios para dar solución a problemas simples? ¿Porque?

### **RESPALDO Y GARANTÍAS POR SUS JEFES INMEDIATOS**

*(Nota para el Facilitador: El propósito de esta sección es conocer lo que piensan acerca de sus procesos en relación al respaldo y las garantías de sus jefes inmediatos en cuanto a la capacidad de respuestas y de dar soluciones oportunas que satisfagan al estudiante en sus solicitudes ).*

- ¿Cómo es el trato de su jefe inmediato hacia ustedes?
- ¿Siente usted el respaldo de sus jefes inmediatos para dar solución pronta a los inconvenientes presentados en su oficio? ¿Porque?
- ¿Ha incumplido los requerimientos a los estudiantes por demora en respuesta de su jefe inmediato? ¿Porque?

**Terminamos con las preguntas del grupo focal. ¿Ustedes tienen preguntas o quieren decir algo más? ¡Muchas gracias por su participación!**

### **Anexo 3. Documento para expertos**

Barranquilla, Abril de 2013

Estimado Doctor  
E.S.M.

Cordial saludo.

Teniendo en cuenta que usted reúne las condiciones idóneas para el trabajo que se está desarrollando, muy comedidamente solicitamos su valiosa colaboración para la valuación y juicio como experto en relación a un Modelo de Unidad de Servicio al Cliente propuesto para la Universidad Simón Bolívar de la ciudad de Barranquilla.

El juicio emitido estará dirigido a establecer si el modelo diseñado se ajusta al objetivo propuesto.

La información suministrada por usted tendrá un manejo confidencial, considerándose de significativa importancia para la obtención de los resultados de la investigación.

Agradeciendo la atención.

Atentamente,

Ing. HAROLD MADRID ALVAREZ  
Investigador

Adm. ABEL PRASCA ORTEGA  
Investigador

## **Anexo 4. VALIDACIÓN DEL MODELO**

### **IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO**

NOMBRE Y APELLIDOS: \_\_\_\_\_

PROFESIÓN: \_\_\_\_\_

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: \_\_\_\_\_

CARGO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

### **TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

DISEÑO DE UN MODELO DE UNIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA  
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR DE BARRANQUILLA

### **OBJETIVOS DEL MODELO**

Proponer un modelo de Unidad de Servicio al Cliente en la Universidad Simón Bolívar, ubicada en la ciudad de Barranquilla, Colombia.

#### **Objetivos Específicos**

- ✓ Diagnosticar el estado actual del proceso de Atención a Estudiantes de la Universidad Simón Bolívar.
- ✓ Comparar los diferentes modelos de atención al cliente existentes.

- ✓ Diseñar la estructura y elementos que conformarían el proceso óptimo de Atención a Usuarios de la Universidad Simón Bolívar.

### COMPONENTES DEL MODELO



El modelo explica la integración de los diferentes actores que hacen parte de una excelente prestación de servicio.

Al examinar detenidamente este aspecto inferimos que para los clientes y usuarios de la Universidad Simón Bolívar, una de las falencias protuberantes es la deficiente comunicación. Por esta razón, el modelo lo que busca es articular, la interacción entre la USB y el cliente, a través de un ente comunicativo, como lo es una Unidad de Servicio al Cliente que permita la trazabilidad de éste y generar a su vez un feedback de lo que el cliente quiere y percibe de la institución.

Esta Unidad prestará un servicio apoyado en tres líneas que le permitirán interrelacionar las necesidades del cliente con las condiciones iniciales que puede ofrecer la USB de manera eficiente. Estas líneas serán el sustento propuesto del modelo para abarcar la prestación del servicio.

En primera instancia hablamos de una línea de contacto, en lo que a través de herramientas y estrategias innovadoras y administrativas busquemos la forma de llegar al cliente, es decir de tener un contacto basado en la confianza del cliente hacia la Unidad.

Otra instancia es la línea de apoyo, la cual marca pautas de manera interna hacia la Unidad de Servicio para que ésta, de manera práctica y coherente, señale puntos trazables entre los entes comunicativos y relacionados USB-Unidad de Servicio-Cliente; esto quiere decir que el proceso comunicativo que se llevará a cabo en este proceso, estará apoyado por personas y/o herramientas que servirán como soporte para que el proceso sea continuo.

Una vez que las líneas anteriores se relacionen en el proceso, se ejecutará una línea de gestión que permitirá dar las pautas para que el proceso se lleve cabalmente sin ningún contratiempo, y éste a su vez genere indicadores que reflejen el nivel de satisfacción del cliente como retroalimentación del proceso de gestión.

## EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL EXPERTO

**Instrucciones:** Este formato está elaborado sobre la base de una escala de selección simple con cinco (5) alternativas de respuesta identificadas como: Muy adecuado (MA), Bastante adecuado (BA), Adecuado (A), Poco Adecuado (PA) y No adecuado (NA). Lea detenidamente cada pregunta y responda con una equis (X) en la alternativa seleccionada. Por favor, no deje ningún ítem sin responder.

	Item	Valoración				
		MA	BA	A	PA	NA
1	Los componentes del modelo son pertinentes con los objetivos					
2	El modelo facilitaría la comunicación permanente con los clientes de la Universidad Simón Bolívar					
3	El modelo permitiría captar las necesidades de los clientes					
4	El modelo mejoraría la rapidez en la prestación del servicio de trámites y necesidades de los estudiantes					
5	Las relaciones entre los componentes del modelo son pertinentes con los objetivos					
6	El modelo facilitaría la permanencia de los estudiantes en la institución					
7	La interacción de los componentes del modelo facilitarían la creación de estrategias de valor para los estudiantes					
8	El modelo serviría como apoyo en la toma de decisiones en cuanto a las necesidades que tengan los estudiantes					
9	Las relaciones entre los componentes del modelo permitirían el seguimiento y control de las estrategias de gestión de clientes					
10	El modelo facilitaría la cultura de servicio orientada al cliente					

### Resultado Final

**Observaciones:**

Considera válido el modelo:    SI    \_\_\_\_    NO    \_\_\_\_

FIRMA DEL EXPERTO: \_\_\_\_\_

C.C. No. : \_\_\_\_\_

**Anexo 2. Formatos de Evaluación del Experto diligenciados**

## ANEXO 5. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Nombre del Experto: **GUNTER OCHOA GULLÍN**

### EVALUACION ESPECÍFICA DEL EXPERTO

**Instrucciones:** Este formato está elaborado sobre la base de una escala de selección simple con cinco (5) alternativas de respuesta identificadas como Muy adecuado (MA), Bastante adecuado (BA), Adecuado (A), Poco Adecuado (PA) y No adecuado (NA). Lea detenidamente cada pregunta y responda con una equis (X) en la alternativa seleccionada. Por favor, no deje ningún ítem sin responder.

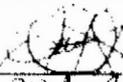
Item	Valoración				
	MA	BA	A	PA	NA
1 Los componentes del modelo son pertinentes con los objetivos		X			
2 El modelo facilitaría la comunicación permanente con los clientes de la Universidad Simón Bolívar	X				
3 El modelo permitiría captar las necesidades de los clientes	X				
4 El modelo mejoraría la rapidez en la prestación del servicio de trámites y necesidades de los estudiantes	X				
5 Las relaciones entre los componentes del modelo son pertinentes con los objetivos		X			
6 El modelo facilitaría la permanencia de los estudiantes en la institución	X				
7 La interacción de los componentes del modelo facilitarían la creación de estrategias de valor para los estudiantes	X				
8 El modelo serviría como apoyo en la toma de decisiones en cuanto a las necesidades que tengan los estudiantes	X				
9 Las relaciones entre los componentes del modelo permitirían el seguimiento y control de las estrategias de gestión de clientes	X				
10 El modelo facilitaría la cultura de servicio orientada al cliente	X				

#### Resultado Final

**Observaciones:** El modelo es pertinente y adecuado a las necesidades de la Universidad Simón Bolívar y es posible implementar a las instituciones de manera exitosa.

Considera válido el modelo: SI  NO

FIRMA DEL EXPERTO  
C.C. No.

  
22.222.999 Ochoa Gullín

Nombre del Experto: JORGE EDUARDO CERVERA

### EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL EXPERTO

**Instrucciones:** Este formato está elaborado sobre la base de una escala de selección simple con cinco (5) alternativas de respuesta identificadas como: Muy adecuado (MA), Bastante adecuado (BA), Adecuado (A), Poco Adecuado (PA) y No adecuado (NA). Lea detenidamente cada pregunta y responda con una equis (X) en la alternativa seleccionada. Por favor, no deje ningún ítem sin responder.

	Item	Valoración				
		MA	BA	A	PA	NA
1	Los componentes del modelo son pertinentes con los objetivos	✓				
2	El modelo facilitaría la comunicación permanente con los clientes de la Universidad Simón Bolívar	✓				
3	El modelo permitiría captar las necesidades de los clientes	✓				
4	El modelo mejoraría la rapidez en la prestación del servicio de trámites y necesidades de los estudiantes		✓			
5	Las relaciones entre los componentes del modelo son pertinentes con los objetivos	✓				
6	El modelo facilitaría la permanencia de los estudiantes en la institución	✓				
7	La interacción de los componentes del modelo facilitarían la creación de estrategias de valor para los estudiantes	✓				
8	El modelo serviría como apoyo en la toma de decisiones en cuanto a las necesidades que tengan los estudiantes	✓				
9	Las relaciones entre los componentes del modelo permitirían el seguimiento y control de las estrategias de gestión de clientes		✓			
10	El modelo facilitaría la cultura de servicio orientada al cliente		✓			

**Resultado Final**

**Observaciones:** *El modelo es muy pertinente, se recomienda que se socialice ante los responsables de la Universidad Simón Bolívar para que impulsen esta iniciativa al interior de la institución*

Considera válido el modelo: SI  NO

FIRMA DEL EXPERTO:  
C.C. No. :

*Jorge E. Cervera C.*  
*37275107*

Nombre del Experto: RICARDO SIMANCA TRUJILLO

### EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL EXPERTO

**Instrucciones:** Este formato está elaborado sobre la base de una escala de selección simple con cinco (5) alternativas de respuesta identificadas como: Muy adecuado (MA), Bastante adecuado (BA), Adecuado (A), Poco Adecuado (PA) y No adecuado (NA). Lea detenidamente cada pregunta y responda con una equis (X) en la alternativa seleccionada. Por favor, no deje ningún ítem sin responder.

	Item	Valoración				
		MA	BA	A	PA	NA
1	Los componentes del modelo son pertinentes con los objetivos			✓		
2	El modelo facilitaría la comunicación permanente con los clientes de la Universidad Simón Bolívar		✓			
3	El modelo permitiría captar las necesidades de los clientes			✓		
4	El modelo mejoraría la rapidez en la prestación del servicio de trámites y necesidades de los estudiantes	✓				
5	Las relaciones entre los componentes del modelo son pertinentes con los objetivos		✓			
6	El modelo facilitaría la permanencia de los estudiantes en la institución	✓				
7	La interacción de los componentes del modelo facilitarían la creación de estrategias de valor para los estudiantes	✓				
8	El modelo serviría como apoyo en la toma de decisiones en cuanto a las necesidades que tengan los estudiantes		✓			
9	Las relaciones entre los componentes del modelo permitirían el seguimiento y control de las estrategias de gestión de clientes		✓			
10	El modelo facilitaría la cultura de servicio orientada al cliente	✓				

#### Resultado Final

Observaciones: El modelo debe clarificar los tipos de clientes tanto interno como externo.

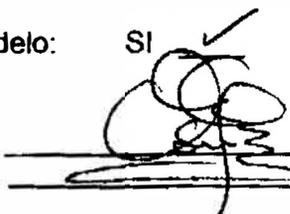
Clientes Internos: Personal de Primer nivel de atención

Clientes Externos: Padres, estudiantes, proveedores

Considera válido el modelo: SI  NO

FIRMA DEL EXPERTO:

C.C. No. :

  
8.747.706