

**PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO AL USUARIO
DENTRO DEL SUBSISTEMA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LA UNIVERSIDAD
SANTIAGO DE CALI: PROCESO GESTIÓN ACADEMICA PERIODO 2018-2019**



Autores

JESSICA MARÍA CABAL PLATA

LUISA FERNANDA MUÑOZ

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

Cali, Valle

Julio de 2018

**PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO AL USUARIO
DENTRO DEL SUBSISTEMA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LA UNIVERSIDAD
SANTIAGO DE CALI: PROCESO GESTIÓN ACADEMICA PERIODO 2018-2019**

Autores

JESSICA MARÍA CABAL PLATA

LUISA FERNANDA MUÑOZ

Director de Trabajo de Grado

JOSE LUIS DUQUE CEBALLOS

Magister en Ciencias de la Organización

Modalidad de Trabajo de Grado

TRABAJO FINAL DE INVESTIGACION

Línea de Investigación

DESARROLLO EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD

UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

MAESTRIA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Cali, Valle

Julio de 2018

Tabla De Contenido

Agradecimientos	3
Resumen	7
Abstract	8
1. Introducción	9
2. Antecedentes	11
3. Problema De Investigación	14
3.1 Formulación Del Problema	14
3.2 Sistematización	15
4. Justificación	16
5. Objetivos	18
5.1 Objetivo General	18
5.2 Objetivos Específicos	18
6. Marco De Referencia	19
6.1 Marco Teórico	19
6.2 Marco Contextual	37
6.3 Marco Legal	40
7. Metodología	41
7.1 Tipo De Investigación	41
7.2 Método	41
7.3 Fuentes y técnicas de recolección de información	42
8. Resultados De La Investigación	44
8.1 Diagnostico Interno A Través De Herramientas Institucionales Existentes.	44
8.2 Evaluación De La Percepción De La Calidad Del Servicio Actual	46
8.2.2 Resultados De La Encuesta Periodo 2018B	51
8.3 Propuesta de las estrategias que permitan la aplicación del modelo Albrecht y Zemke en la prestación del servicio en el proceso de gestión académica (secretarías académicas)	56
8.3.1 Determinación de los servicio del subsistema formación profesional proceso de gestión académica de la Universidad Santiago de Cali	56
8.3.2 Concepto De Servicio En El Proceso De Gestión Académica	57
8.3.3 Servicio Base	60
8.3.4 Encuentro del Servicio	61
8.3.5 Adaptación del Modelo Albrecht Y Zemky al proceso de Gestión Académica	62
8.3.6 Herramientas para la propuesta de mejora de calidad para el fortalecimiento del servicio al usuario dentro del subsistema formación profesional de la Universidad Santiago de Cali: proceso gestión académica periodo 2018-2019	67
9. Conclusiones	70
10. Recomendaciones	71
12. Referencias	72

Tabla De Figuras

<i>Figura 1 Número de solicitudes por estamento 2018a</i>	48
<i>Figura 2 Número de solicitudes por trámite -2018^a</i>	48
<i>Figura 3 Cantidad de solicitudes académicas 2018a</i>	49
<i>Figura 4 Calificación por factor 2018a</i>	50
<i>Figura 5 Desempeño por criterio periodo 2018^a</i>	50
<i>Figura 6 Número de solicitudes por estamento periodo 2018b</i>	52
<i>Figura 7 Porcentaje de participación de los estamentos periodo 2018b</i>	52
<i>Figura 8 Número de solicitudes por trámite periodo 2018b</i>	53
<i>Figura 9 Porcentaje de solicitudes periodo 2018b</i>	53
<i>Figura 10 Calificación por factor periodo 2018b</i>	54
<i>Figura 11 Desempeño por criterio periodo 2018b</i>	55
<i>Figura 12 Cadena de beneficios -Elaboración propia</i>	59
<i>Figura 13 Servicio base- secretarias académicas - Elaboración propia</i>	60
<i>Figura 14 Modelo de Albrech y Zemke</i>	63
<i>Figura 15 Triangulo del servicio Albrecht y Zemke</i>	63
<i>Figura 16 Adaptación del modelo de Albrecht y Zemke a la Universidad Santiago de Cali (elaboración propia)</i>	64

Tablas

<i>Tabla 1</i>	<i>Numero de encuestas por periodo</i>	47
<i>Tabla 2</i>	<i>Poblacion encuestada 2018A</i>	47
<i>Tabla 3</i>	<i>Calificación del nivel de satisfacción del servicio periodo 2018A</i>	49
<i>Tabla 4</i>	<i>Criterios de medición periodo 2018A</i>	50
<i>Tabla 5</i>	<i>Población encuestada periodo 2018B</i>	51
<i>Tabla 6</i>	<i>Calificación del nivel de satisfacción del servicio periodo 2018B</i>	53
<i>Tabla 7</i>	<i>Criterios de medición del servicio periodo 2018B</i>	54
<i>Tabla 8</i>	<i>Encuentro del servicio;proceso gestión académica – Elaboración propia</i>	61

Resumen

El presente trabajo de grado es una investigación que se realiza tomando como base información obtenida del sistema de gestión de calidad de la Universidad Santiago de Cali, realizando un análisis de la percepción de los usuarios del proceso de gestión académica, particularmente en las secretarías académicas de las 7 facultades; estableciendo cuales son los aspectos a fortalecer en la prestación del servicio y para ello se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva teniendo en cuenta que se realizó un diagnóstico de aspectos por mejorar y por fortalecer que inciden en la percepción de los usuarios y por ende en su nivel de satisfacción con respecto a la prestación del servicio y con el resultado obtenido posteriormente se plantea como estrategia la aplicación del modelo Albrecht y Zemke buscando el mejoramiento en la prestación del servicio y por consiguiente el incremento en el nivel de satisfacción de los usuarios del proceso.

Palabras Clave: Servicio al cliente, Satisfacción; mejoramiento continuo; calidad del servicio; percepción, marketing de servicios, triangulo de la gerencia del servicio, instituciones de educación superior

Abstract

The present research for degree is made as a base of quality management information system of the University of Santiago de Cali, making an analysis of the perception of the academic management users of the process, particularly in the academic secretaries of the seven faculties. It is done by establishing which are the aspects to strengthen in the service provision and for it a research of the descriptive type was made. Considering this a diagnosis was made of the aspects to be improved and strengthened that affect the perception of users and therefore their level of satisfaction with respect to the provision of the service. With the result obtained, applying the Albrecht and Zemke model, seeking improvement in the provision of the service and consequently the increase in the level of satisfaction of the users of the process, is proposed as a strategy.

Key Words: Customer service, Satisfaction; continuous improvement; quality of service; perception, service marketing, triangle of service management, higher education institutions

1. Introducción

El avance de la tecnología y la vida moderna trae consigo un sin número de oportunidades para las empresas, con ello grandes exigencias por parte de su entorno y esto se traduce en un inminente desarrollo de ventajas competitivas para poder mantenerse vigentes en el mercado. Esta es la razón por la cual las organizaciones han identificado que la calidad en el servicio es la herramienta por medio de la cual pueden ofrecer un valor agregado que se representa en una significativa mejora en el desempeño y es ahí donde el concepto de calidad en el servicio cobra importancia, aunque ha sido definido e interpretado de diferentes formas a lo largo del tiempo. Hoy por hoy es un tema al cual las organizaciones apuntan y buscan implementarlo, lo que hace que sea el concepto más estudiado en el campo de los servicios. Señala (Trujillo, Carrete, & Vera, 2011) evaluar la calidad en los servicios es un proceso altamente complejo que funciona en varios niveles de abstracción. Sin embargo, la conceptualización formal para (Parasuraman & Zeithaml) es el grado y dirección de la diferencia entre las expectativas y la percepción que tiene el cliente de la calidad de servicio prestado.

Entre las exigencias del medio encontramos determinadas normas que formulan lineamientos para el cumplimiento de los estándares establecidos, necesarios para garantizar que las organizaciones lleven a cabo sus procesos correctamente, con el fin de entregar a sus usuarios productos y/o servicios que satisfagan las necesidades previamente establecidas, tanto las de carácter reglamentario y normativo, como las definidas por las partes interesadas. El cumplimiento de estos estándares es el camino al incremento en la satisfacción de sus clientes y/o usuarios.

Por lo anterior, el presente trabajo se desarrolla de la siguiente manera: en la primera parte se presenta el planteamiento del problema, la metodología, marco teórico; en la segunda se expone un diagnóstico de la calidad en el servicio; en la tercera se plantea una propuesta de mejora en el servicio ofrecido en la Universidad Santiago de Cali, buscando incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes y/o usuarios aplicando y ajustando el modelo del triángulo del servicio de (Albrecht K. y., 2004) donde interactúan los clientes (estudiantes, aspirantes, padres de familia), los sistemas (sistemas académicos, los software, hardware y demás elementos que

permiten el buen desarrollo del servicio), los empleados (personal administrativo de la Universidad) y la estrategia del servicio (propuesta de la gerencia del servicio) basados en una propuesta de gestión de la calidad. De este modo se pretende fidelizar a los usuarios y/o atraer nuevos usuario a través de una propuesta de mejora para el fortalecimiento del servicio al cliente dentro de los subsistemas que componen el sistema de gestión en la Institución, El presente trabajo se desarrolla por medio de una investigación exploratoria basándose en la información obtenida de la Universidad y que arrojará como resultado un diseño que se adapte a su estructura funcional redundando en la organización y estandarización de sus actividades, así como en la mejora del desempeño de sus trabajadores.

2. Antecedentes

Actualmente el enfoque hacia el servicio al cliente se ha convertido en una necesidad inevitable para las organizaciones, cuando de desarrollar ventajas competitivas se refiere, tema que ha tomado gran fuerza en las instituciones de educación superior, debido a que asociar la educación superior a los términos de calidad es una tarea compleja. Teniendo en cuenta que la razón de ser de una Universidad es gestionar conocimiento y para ello requiere desarrollar estrategias que le permita llevar a cabo su misión cumpliendo los objetivos institucionales, entre los cuales podemos encontrar la captación y mantenimiento de clientes y la satisfacción de clientes y/o usuarios.

Por su parte, (Juste, 2005) manifiesta que a la hora de plantear la educación y su calidad hay que tener presente dos planos muy diferenciados. El primero: cuáles son las metas educativas y el segundo, cómo llegar a ellas. Este autor señala que: "la educación de calidad es aquella que aborda la formación integral de las personas, concretada en su capacitación para darse un proyecto personal de vida, socialmente valioso, y ser capaz de, libremente, llevarlo a la práctica en las diversas situaciones y problemas que deberá afrontar a lo largo de su vida" (Pérez Juste, 2005, p. 17).

Obviamente que estas propuestas son independientemente de si el sujeto ha adquirido sus aprendizajes y formación a través de formatos presenciales o no. Ahora bien, desde el prisma de la calidad, ¿debemos diferenciar la educación recibida en formato presencial con la educación recibida a través de formatos no presenciales? Autores como (Silvio, 2006) proponen alguna línea de debate en este sentido cuando afirma: "Se escuchan afirmaciones como "la educación virtual a distancia debe ser de la misma calidad que la educación no virtual presencial", "la educación virtual a distancia no substituye el contacto humano, además de tal o cual cualidad de la educación presencial". Estas afirmaciones no contribuyen a resolver el problema de la nueva educación, sino a crear una polémica que tarde o temprano será resuelta por el nuevo paradigma educativo y su tecnología, el cual terminará irreversiblemente por imponerse. Éstas son actitudes y conductas típicas de quienes se resisten a la innovación".

En 2017 (Duque, 2017) presentaron el artículo Análisis de los factores de comunicación que inciden en la fidelización de los públicos universitarios, en el cual se tomó como objeto de estudio el nivel de pregrado de modalidad a distancia, en donde se analizó los vínculos de dicha institución con sus públicos. El trabajo de campo se basó en una metodología de enfoque mixto, utilizando técnicas de recolección de datos cualitativas (entrevistas) y cuantitativas (encuestas), que permitieron conocer y analizar los puntos de vista de los stakeholders, que permitieron trazar pautas de comunicación estratégica para fidelizar a sus stakeholders.

En 2017 (Javier Casanoves Boix) Inés Küster Boluda; Natalia Vila López plantean el artículo la importancia de percibir notoriedad e imagen de marca entre el personal de servicios de la universidad, por medio del cual se analiza el papel del capital de marca en el sector educativo entre el personal de administración y servicios.

En 2016 (Luis Araya-Castillo) Luis Araya Castillo; Manuel Escobar Farfán; Eduardo Bertoló Moyano; Nicolás Barrientos Oradini, presentan una Propuesta de modelo para calidad de servicio en escuelas de negocios en Chile, en la cual propone un modelo reflexivo sobre la calidad de servicio en escuelas de negocios, el cual ha sido denominado Business School Quality Service (BSQS).

Los resultados obtenidos cumplen con los requisitos de la validez de contenido, que señalan que existen 9 dimensiones que componen esta propuesta de modelo: 1. competencias de los profesores, 2. actitud y comportamiento de los profesores, 3. competencias del personal administrativo, 4. actitud y comportamiento personal administrativo, 5. servicios administrativos, 6. plan de estudios, 7. organización de los cursos, 8. apoyo a la institución y 9. Servicios en línea. Por otro lado, el objetivo de este artículo es aportar una propuesta de modelo a la literatura como una aproximación a la percepción de calidad de servicios ante las escuelas de negocios, ya que no existe en la actualidad ninguna herramienta que sea específica en esta industria.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede observar como a lo largo del tiempo la importancia que se le ha dado al servicio al cliente ha ido en aumento, por lo que es fundamental que las

organizaciones sean capaces de adaptarse rápidamente a las exigencias del medio y para la actualidad una de las herramientas utilizadas por las empresas es la implementación de sistemas de gestión y así lograr la estandarización y organización de sus actividades, redundando en el incremento en la satisfacción de sus clientes y/o usuarios.

La Universidad Santiago de Cali, es una corporación de carácter civil, privada, de utilidad común, sin ánimo de lucro, fundada en el año de 1958, con personería jurídica otorgada por el Ministerio de Justicia mediante la Resolución No. 2.800 del 02 de Septiembre de 1959 y reconocida como Universidad por el Decreto No. 1297 de 1964 emanado del Ministerio de Educación Nacional, con domicilio en la ciudad de Santiago de Cali, Departamento del Valle del Cauca, República de Colombia; esta institución ha identificado las ventajas competitivas que le permitirá obtener la organización de sus actividades y en el 2004, nace el sistema de gestión de calidad en la Universidad Santiago de Cali, con el propósito de garantizar la consolidación y estandarización de los procesos académicos, administrativos y financieros visionados por la Alta Dirección para la institución. La gestión se basa en la aplicación y apropiación de las normas NTC ISO 9001:2015, así como la NTC 5906 de 2012, NTC 5555 / 5581, NTC ISO/IEC 17025 documentos base para la implementación de sistemas integrados de gestión.

En el marco de las políticas institucionales y de acuerdo al PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional) 2014 - 2024, la USC evoluciona y con ella el sistema de gestión, de esta forma se integra la estandarización de la institución bajo los criterios de las normas, leyes y decretos aplicables de forma voluntaria y legal en la institución, como una forma de organizarse y fortalecer sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo con el fin de garantizar la prestación de un servicio con altos estándares de calidad.

3. Problema De Investigación

3.1 Formulación Del Problema

La Universidad Santiago de Cali cuenta con varios programas de pregrado acreditados y actualmente se encuentra desarrollando las actividades necesarias para obtener la Acreditación de sus demás programas y la Acreditación Institucional de la mano de la oficina de Aseguramiento de la Calidad; sin embargo además del cumplimiento de los requisitos exigidos por el Consejo Nacional de Acreditación; la Universidad Santiago de Cali ha identificado la necesidad de articular el aspecto académico con el aspecto administrativo y lograr permear toda la institución, detectando en primera instancia la necesidad de incrementar la satisfacción de sus usuarios internos y externos, dado que actualmente se han identificado aspectos por mejorar con relación a la prestación de sus servicios; por tal motivo el presente trabajo se enfocara en diseñar y presentar una propuesta de mejoramiento en la prestación del servicio, a través de la adaptación e implementación del modelo Albrecht y Zemke en el proceso de gestión académica del subsistema de formación profesional, contribuyendo además con la obtención de la Acreditación Institucional y la Certificación de sus procesos, buscando así incrementar la satisfacción de sus usuarios actuales y la consecución de nuevos usuarios al convertirse en una Universidad con excelencia académica y administrada con principios de transparencia y buen gobierno.

Teniendo en cuenta que a lo largo del tiempo la Universidad Santiago de Cali se ha enfrentado a un proceso de transformación derivado de aspectos tanto internos como externos y que como resultado de ello ha demostrado su capacidad de adaptarse a los cambios que el medio le exige a través del mejoramiento continuo de sus procesos; se encuentra en ese factor la importancia de presentar la propuesta de diseño del SIG, unificando esfuerzos con el ánimo de contribuir para que la Institución ofrezca educación superior con altos estándares de calidad producto del proceso formativo integral, apoyado

en procesos administrativos estandarizados y controlados, que impacten positivamente en la calidad del servicio ofrecido.

De la misma manera en que la Universidad Santiago de Cali le apuesta a la Acreditación Institucional debe dirigir mayores esfuerzos a la excelencia y la transparencia en la gestión de sus procesos; este trabajo plantea el diseño del Sistema Integrado de Gestión de la Universidad Santiago de Cali como una estrategia mediante la cual se obtendrán los resultados esperados con relación a la Acreditación Institucional, la Certificación de sus procesos y el incremento en la satisfacción de los usuarios mediante la estandarización de sus procesos internos.

De acuerdo con lo anterior, es importante plantearse la siguiente pregunta:

¿Cómo organizar, articular y controlar los procesos del subsistema de formación especialmente los procesos de gestión académica (secretarías académicas) de la Universidad Santiago de Cali con el fin de normalizar sus actividades y así ofrecer un mejor servicio a la Comunidad Universitaria?

3.2 Sistematización

- ¿Cuál es el funcionamiento actual de los procesos institucionales de gestión académica?
- ¿Cuál es la percepción de la calidad del servicio actual que tienen los usuarios del subsistema de formación profesional de la Universidad Santiago de Cali?
- ¿Qué estrategias se deben realizar para la implementación del modelo Albrecht y Zemke en el proceso de gestión académica?

4. Justificación

En la actualidad las organizaciones se ven retadas a ser altamente competitivas y a lograrlo a través de la excelencia en su gestión y la Universidad Santiago de Cali como entidad de Educación Superior se encuentra en un entorno que presenta competidores con altos estándares de calidad, por lo tanto ha sido su compromiso ofrecer a la comunidad universitaria un proceso formativo con excelencia académica, fundamentado en la investigación y la extensión, con el fin de ofrecerle al medio profesionales de alto nivel no solo intelectual, si no también humanístico al ser una Institución incluyente y con compromiso social. Por lo anterior debe encaminar sus esfuerzos a fortalecer la presentación del servicio; razón por la cual se presenta esta propuesta; con el fin de que la Universidad pueda implementar el modelo sugerido y que pueda ser una estrategia de gestión de calidad y mejora continua para contribuir en gran manera a posicionarse entre las mejores Universidades de Latinoamérica.

La Universidad Santiago de Cali como entidad de educación superior tiene como ejes principales la docencia, la investigación y la extensión y proyección social enfocadas a obtener la satisfacción de sus usuarios a través del fortalecimiento de sus procesos. Actualmente se encuentra implementando el Sistema de Gestión de la Calidad en sus procesos administrativos bajo la norma NTC ISO 9001:2015; por tal motivo y teniendo en cuenta la importancia que tiene la articulación con otros sistemas de gestión, el presente trabajo plantea la implementación de un modelo hacia un mejoramiento continuo de la calidad en la prestación del servicio.

La Institución ha dividido sus procesos en grandes bloques de trabajo, llamados subsistemas como parte del modelo utilizado por la oficina de Gestión de la Calidad, entre los que se encuentran los siguientes: Subsistema Administrativo, Bienestar Universitario, Clínica Odontológica, Estratégico, Extensión Universitaria, Formación Profesional, Financiero, Investigación, Instituto de Idiomas, Jardín Infantil Santiaguitos y

Laboratorios, convirtiéndose estos en el objeto de implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Institución.

Debido a que todos los procesos de la Universidad se encuentran articulados entre si y además constituyen el enlace entre la comunidad universitaria y la alta Dirección de la Institución, se hace necesario propiciar las condiciones adecuadas que garanticen su normal funcionamiento y la óptima prestación del servicio; sin embargo se evidencia que se hace necesario reforzar los mecanismos de control y planificación de sus actividades de acuerdo a su razón de ser y al crecimiento y mejoramiento continuo en el que se encuentra inmersa la Universidad.

La presente investigación es relevante para la universidad porque contribuye a la mejora en la calidad del servicio orientado a uno de los subsistemas más críticos en atención ya que es donde el usuario tiene mayor contacto con los empleados de la universidad, además se convierte en una referencia para futuras investigaciones que deseen ahondar en la temática.

Por otra parte esta investigación es el reflejo de las competencias como magister en dirección empresarial ya que el plan de estudio de la maestría brindó las herramientas para ejercer la dirección empresarial, con base en la investigación para la solución de problemas organizacionales; participando de manera proactiva en la generación de valor de la organización y la sociedad.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Diagnosticar los factores internos que influyen en la calidad del servicio al usuario dentro del subsistema de formación profesional de la universidad Santiago de Cali, con el fin de realizar la propuesta de mejora de calidad que contribuya a su fortalecimiento.

5.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnostico interno a través de herramientas Institucionales existentes.
- Evaluar la percepción de la calidad del servicio actual que tienen los usuarios del subsistema de formación profesional de la Universidad Santiago de Cali.
- Proponer estrategias que permitan la aplicación del modelo Albrecht y Zemke hacia un mejoramiento continuo de la calidad en la prestación del servicio.

6. Marco De Referencia

6.1 Marco Teórico

- **Calidad en las Empresas**

Para el desarrollo del presente trabajo se llevará a cabo una propuesta de mejora de calidad para el fortalecimiento del servicio al usuario dentro del subsistema de formación profesional de la Universidad Santiago de Cali; con el propósito de estandarizar y controlar la operatividad en sus procesos y a su vez incrementar la satisfacción de sus usuarios, por lo tanto haremos alusión a los siguientes aportes teóricos Los cuales corresponden a factores fundamentales para alcanzar el propósito en particular, entendiendo que a través de la historia la calidad en las organizaciones ha sido un concepto fundamental ya que al implementar estándares y buenas prácticas representa un garante de cumplimiento de requisitos y de excelencia en la gestión y los procesos.

Con la aparición de los primeros gremios artesanales en la Edad Media, observamos los primeros ejemplos de lo que actualmente denominamos calidad. En este periodo, los artesanos, en quienes se identificaba tanto el trabajo directivo como el manual, elaboraban en pequeños talleres una cantidad reducida de producto destinada a un mercado local o de tipo urbano, donde existía una estrecha relación con los consumidores, lo que les permitía elaborar un producto que se ajustaba todo lo posible a los requisitos exigidos por los mismos. A partir del siglo XVII se produce la separación entre la ciudad y el mundo rural, y el desarrollo del comercio internacional, proceso que fue provocando que los artesanos se concentrasen en las ciudades. De esta forma, adquirió gran importancia la figura del mercader que compraba la producción a los artesanos para posteriormente comercializarla, permitiendo a éstos dedicarse exclusivamente a su tarea productiva. Esta relación fue intensificándose hasta llegar a la concentración de los artesanos que guardaban relación con un determinado comerciante en un solo local, consiguiendo las ventajas de la producción a mayor escala, la división del trabajo y la especialización. Durante esta fase, anterior a la producción en masa, la calidad se basaba en la habilidad y reputación de los artesanos.

Revolución Industrial - finales siglo XIX con la Revolución Industrial, los artesanos siguieron caminos diferentes. Algunos de ellos continuaron como hasta entonces, otros se transformaron en empresarios, mientras el resto se convirtió en operario de las nuevas fábricas. Asimismo, desde finales del s. XVIII a finales del s. XIX se produce la incorporación de la máquina a los talleres donde se concentraban los nuevos operarios (antiguos artesanos), produciéndose una reestructuración interna en las fábricas como forma de adaptarse a los requerimientos de las nuevas tecnologías y a los mayores volúmenes de producción. Durante toda esta etapa, los productos manufacturados elaborados tanto por los que seguían como artesanos como por los operarios de las fábricas, se ajustaban a los gustos de la época, de manera que el comprador diseñaba y especificaba los requisitos, esto es, definía la calidad del producto para que el artesano u operario con sus habilidades, lo fabricara. De esta forma, existía una estrecha comunicación entre el fabricante del producto y el cliente, que permitía que el artículo fabricado cumpliera de forma completa los deseos del comprador. Por consiguiente, la calidad continuaba dependiendo y era cuidada individualmente por el artesano u operario.

Administración científica - II Guerra Mundial A finales del siglo XIX, en los Estados Unidos desaparece totalmente esa comunicabilidad que existía entre fabricante y cliente y se inicia un proceso de división y estandarización de las condiciones y métodos de trabajo. A parece la visión de Frederick Winslow Taylor, implicando la separación entre la planificación y la ejecución del trabajo con la finalidad de aumentar la Calidad total: fuente de ventaja competitiva. Este trascendental cambio provocó inicialmente un perjuicio en la calidad del producto o servicio. Asimismo, con la producción en serie, siguiendo los principios clásicos de organización científica del trabajo de Taylor, era fácil que se produjera un error humano, que se olvidara colocar una pieza, o se entregara un artículo defectuoso. De esta forma, surgieron los primeros problemas relacionados con la calidad en la industria. Como solución, se adoptó la creación de la función de inspección en la fábrica, encargando ésta a una persona responsable de determinar qué productos eran buenos y cuáles malos, eliminando a medida que este periodo iba avanzando la preocupación o responsabilidad de los operarios por la calidad y traspasándola al inspector.

No obstante, en ese momento la calidad no era realmente un problema a considerar pues los mercados estaban poco abastecidos, por lo que absorbían con avidez la mayor parte de los

productos que se les ofrecían. Así, la calidad en el ámbito de la empresa sólo comienza a estudiarse a principios del siglo XX, relacionándolo con el término inspección, concepción que ha ido evolucionando hasta llegar a entenderlo como prevención.

II Guerra Mundial - Década de los setenta finalizada la II Guerra Mundial, la calidad siguió dos caminos diferentes. Por un lado, Occidente continuaba con el enfoque basado en la inspección. Por otro, debemos destacar a Japón que comenzó una batalla particular por la calidad con un enfoque totalmente diferente al occidental como veremos a continuación. A partir de 1950, mientras en Japón se empezaba a aplicar el control de calidad con una amplia difusión de los métodos estadísticos, en Occidente su aplicación era más limitada. La menor importancia que le daban las empresas occidentales se debía a que la calidad no era considerada como un problema, puesto que se enfrentaban a un mercado de demanda donde sus productos se vendían con facilidad. Hasta este momento, el control de calidad tenía un límite ya que se centraba principalmente en la planta productiva. Sin embargo, las lecciones del Dr. Juran sobre el arte del quality management y el significado de la calidad ampliaron el enfoque más allá de la simple inspección de productos.

- **Definición De Calidad**

Esta evolución supone una ampliación del concepto tradicional de calidad. En la actualidad ya no podemos hablar sólo de calidad del producto o servicio, sino que la nueva visión ha evolucionado hacia el concepto de la calidad total. La calidad del producto o servicio se convierte en objetivo fundamental de la empresa; pero si bien con la visión tradicional se trataba de conseguir a través de una función de inspección en el área de producción, en el enfoque moderno la perspectiva se amplía, considerando que va a ser toda la empresa la que va a permitir alcanzar esta meta, fundamentalmente a través de la prevención. Según esta nueva visión, podrá mejorar la calidad del producto o servicio si mejora la calidad global de la empresa, es decir, si ésta se convierte en una organización de calidad, refiriéndose a una empresa avanzada en calidad porque ha implantado la dirección de la calidad.

Existen múltiples definiciones del concepto calidad; no obstante, dos de ellas son las más aceptadas por la literatura. En primer lugar, aquella que define la calidad como conformidad con

las especificaciones. Esta definición, que fue una de las primeras aceptadas universalmente puede considerarse hoy como incompleta porque como critican Reeves y Bednar (1994; 430-431):

- a) los requisitos de los productos deben ajustarse a lo que desean los clientes y no a lo que cree la empresa,
- b) los clientes pueden no conocer exactamente cómo el producto o servicio se ajusta a las especificaciones internas y
- c) el factor humano, que no está contemplado en esta definición, es una parte esencial en la calidad, no sólo en las empresas de servicios, sino también cada vez más en las industriales. Así, esta definición queda hoy incompleta ya que los requisitos del cliente puede que no se ajusten a estas especificaciones. Por tanto, parece más apropiada la siguiente que relaciona calidad con satisfacción del cliente o «adecuado para el uso» (Juran y Gryna, 1995; 3).

Satisfacción

En primer lugar, estas necesidades y expectativas del cliente que deben ser satisfechas serían según Galgano (1993; 100-101):

- a) «las características que el cliente pide al especificar los elementos de su satisfacción, de manera que nosotros conocemos todos los términos necesarios para satisfacerla», es decir, es lo que se denomina como calidad requerida.
- b) «los aspectos de la calidad y de satisfacción en los que el cliente ni siquiera piensa, dándolos por descontado» y que no especifica por su propia evidencia; esto es, calidad esperada
- c) aquella calidad que no se conoce pero que el cliente valora, yes por tanto de naturaleza subjetiva; es la calidad latente. En segundo lugar, es fundamental considerar que un producto puede no tener defectos y, sin embargo, la empresa no sea capaz de venderlo en el mercado, por ejemplo, porque el competidor ofrezca un precio más bajo. Es decir, la opinión del cliente es verdaderamente la que debe realmente considerar la empresa.

- **Principios Básicos De Calidad**

Si inicialmente alcanzar unos determinados niveles de calidad puede resultar fácil, la esencia de un sistema TQM estriba en mantener y mejorar estos niveles permanentemente. Por consiguiente,

para llevar a cabo el proceso de planificación, organización, control y mejora continua, es necesario que la empresa se sustente en los siguientes principios básicos:

1. Enfoque basado en la satisfacción del cliente para sobrevivir y competir. Todos los criterios de calidad se deben establecer en base al cliente. Fernández Sánchez (1993; 340) indica que el enfoque orientado al cliente significa que la empresa logra satisfacer las necesidades y expectativas del cliente diseñando el bien o servicio, fabricándolo, vendiéndolo y descubriendo lo que piensa su usuario y por qué no lo ha comprado el no usuario, es decir, debe seguir un ciclo continuo.
2. Cultura de calidad centrada en la mejora continúa. En este sentido, la dirección de la calidad es un viaje sin fin hacia la mejora permanente.
3. Implicación de la alta dirección. Sin un compromiso y participación de la dirección que mantenga un liderazgo fuerte en este proceso, la dirección de la calidad está condenada al fracaso.
4. Participación de todos los miembros de la organización a través del trabajo en equipo. Para ello es esencial una adecuada formación (métodos, sistemas y herramientas) otorgando al personal una mayor iniciativa en su área de trabajo, motivándolo y reconociéndole el trabajo bien hecho. Con ello, cada empleado es responsable de su propio trabajo.
5. Un adecuado sistema de comunicación que permita el flujo de información en todos los sentidos, es decir, no sólo de superior ha subordinado, sino también a la inversa y entre empleados del mismo nivel jerárquico.
6. Involucración de los proveedores, la responsabilidad por la calidad no debe quedarse dentro de la empresa, sino que ha de extenderse a los proveedores, quienes deben ser responsables de su trabajo, ya que forman parte de la cadena de valor del negocio (Pérez Castillo,1990; 60).
7. Sensibilidad y preocupación de la organización por su entorno social y medioambiental.

- **Ciclo PHVA**

El ciclo de mejora continua “Planificar- hacer-Verificar-Actuar” fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado por W, Edwards Deming. Por esta

razón es frecuentemente conocido como el “Ciclo de Deming”. El concepto de PHVA es algo que está presente en todas las áreas de nuestra vida profesional y personal, y se utiliza continuamente, tanto formalmente como de manera informal, consciente o subconscientemente, en todo lo que hacemos. Cada actividad, no importa lo simple o compleja que sea, se enmarca en este ciclo interminable.

Dentro del contexto de un Sistema de Gestión de la Calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del SGC. El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso puede lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización, esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto. El enfoque basado en procesos indica que todos los procesos como las auditorías internas, la revisión por la dirección el análisis de datos y el proceso de gestión de recursos, entre otros, pueden ser gestionados utilizando como base el ciclo de mejora continua PHVA. La implementación del ciclo PHVA puntual o como un todo se muestra esquemáticamente a continuación:

- ✓ Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- ✓ Hacer: Implementar los procesos.
- ✓ Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- ✓ Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.



Ilustración 1 Ciclo PHVA - W, Edwards Deming

- **Sistema de Gestión de la Calidad**

Implementar un sistema de gestión de la calidad en una organización es una decisión estratégica que implica cambios y beneficios orientados a mejorar continuamente el desempeño de la empresa tomando en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas y que demuestra la capacidad que tiene la organización para cumplir los requerimientos del cliente y las leyes que aplican.

Este sistema constituye un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan para establecer la política, los objetivos de calidad y la forma de lograrlos (Norma ISO 9000:2000). Un sistema de gestión de una organización, según la Norma ISO 9000:2000, se define como un “Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”; por su parte, un sistema de gestión de la calidad es un “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad” (LOPEZ) desarrollar un modelo de gestión de la calidad mediante la aplicación del enfoque basado en procesos, permite una interacción entre las distintas actividades que tenga la empresa, facilitando el control continuo sobre los procesos individuales y los vínculos que se den entre éstos. Por consiguiente, si dentro del sistema de gestión de la calidad se utiliza este enfoque, se enfatiza la importancia de: “la comprensión y el Cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y a mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas”

- **Servicio**

Para (Albrecht K. y., 2004) el servicio se constituye como un producto no tangible que no deja de ser un producto y reúne las siguientes características1:

- “Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
- Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar; generalmente se presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia.
- El producto no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación del cliente.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.
- La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.
- Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar.
- La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción, y no después de la producción.
- La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado.

La (AMA, 2000) acuñó el concepto de servicios. En su comité de definiciones lo concibió como “Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso o que se proporcionan junto con los bienes”. Esta definición fue refinada en 1981 en los siguientes términos: “los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes”.

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico” (Kotler, 2011).

Según (Kotler, 2011) los bienes y los servicios se distinguen en cuatro categorías de productos:

- Bienes tangibles puros. Como el jabón o la sal, que no incorporan servicios
- Bienes tangibles con algún servicio que los mejora. Por ejemplo ordenadores con servicio de instalación y consulta. El objeto de la venta es el bien tangible.

- Servicios acompañados de algunos bienes, como transporte aéreo que incluye almuerzo a bordo. El objeto de venta es intangible, el transporte, pero junto a él se ofrece alimentos, que son bienes tangibles.
- Servicios puros, como cuidado de niños, consultoría o conciertos, sin soporte tangible adicional.

Para (Harovitz, 1997) Define Servicio el servicio como "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo". Mientras que (Navarro, 1994) Aporta que los servicios son "Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios" y (Berriches Cerezo, 2001) aporta que el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además de las procedentes del producto, como consecuencia del precio, la imagen y en algunas ocasiones la marca. Un servicio es, básicamente, una serie de esfuerzos humanos engranados de la mejor manera para lograr un resultado. Aquellos bienes intangibles de una organización se denominan servicios. Se trata de hechos que recibe el cliente y a través de los cuales soluciona sus necesidades o requerimientos.

- **Clasificación de los servicios:**

Identificar y clasificar los servicios es más fácil que hacerlo con los bienes. No existen criterios únicos. Además, todo el entramado de los conceptos y estrategias de marketing se han construido sobre el concepto de bien. En realidad, hasta los años sesenta no se comenzó a asociar marketing con servicios. A continuación se citan algunas clasificaciones de servicios según diversos criterios (Esteban, 2012):

- **POR SU NATURALEZA:** Una clasificación elemental es la que fija en la naturaleza de los servicios, es decir, observa el objeto de su actividad. La AMA (1985) considera que los servicios se pueden clasificar en los diez siguientes grupos: Servicios de salud, servicios financieros, servicios profesionales, servicios de hotelería, viajes y turismo, servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión, servicios proporcionados por los poderes públicos, o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro, servicios de distribución, alquiler y leasing, servicios de educación e investigación, servicios de telecomunicaciones, servicios personales y de reparaciones y mantenimiento.

– POR EL SECTOR DE ACTIVIDAD: Una clasificación muy conocida es la debida a (Singelmann, 1978) que utiliza criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva, para distinguir:

- Servicios de DISTRIBUCION, que persiguen poner en contacto a los productores con los consumidores. Se trataría de servicios de transporte, comercio y comunicaciones
- Servicios de PRODUCCION, que se suministran a las empresas o a los consumidores, como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura, jurídico, etc.
- Servicios SOCIALES, que se prestan a las personas de forma colectiva, como atención médica, educación o postales
- Servicios PERSONALES, cuyos destinatarios son las personas físicas, como restauración, reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, peluquería, diversiones, etc.

– POR SU FUNCION: Los servicios se pueden clasificar atendiendo a diversas funciones (cuadrado y del Rio, 1993) es posible diferenciar:

- Servicios de gestión y dirección empresarial, como auditoria o consultoría en general, servicios jurídicos, o de inspección contable, etc.
- Servicios de producción, como reparaciones, mantenimiento, ingeniería y servicios técnicos en general
- Servicios de información y comunicación, que pueden ser informáticos, como proceso de datos, asesoría informática o diseño de programas, de información o redes informáticas como el internet.
- Servicios de investigación o estudios contratados para desarrollar productos, proyectos urbanísticos, de decoración o investigar a las personas o a las empresas
- Servicios de personal, destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas
- Servicios de ventas, como investigaciones de mercados, desarrollo de campañas de comunicación, de marketing directo, mailing, ferias y exposiciones, diseño gráfico, etc.
- **Calidad en el servicio:**

Según (berry, 189) La calidad en el servicio no es conformidad con las especificaciones sino más bien conformidad con las especificaciones de los clientes. La calidad en el servicio adquiere realidad en la percepción, considerando esta como un deseo más que la percepción, ya que esta

última implicaría un pensamiento y análisis anterior. Lo que los clientes desean del desempeño del servicio tiene cinco dimensiones globales que son:

✓ Tangibilidad, es la parte visible de la oferta del servicio. Influyen en las percepciones sobre la calidad del servicio de dos maneras; primero ofrecen pistas sobre la naturaleza y calidad del servicio, segundo afectan directamente las percepciones sobre la calidad del servicio. Ejemplos, un restaurante con pisos limpios y personal aseado dará mejor impresión que aquel que no tenga estos atributos.

✓ Confiabilidad, significa llevar a cabo la promesa de servicio de una manera precisa y segura. Dicho de otra manera significa mantener su promesa de servicio.

✓ Tiempo de respuesta, es la prontitud para servir, es la voluntad para atender a los clientes pronto y eficientemente. El tiempo de respuesta implica demostrar al cliente que se aprecia su referencia y se desea conservarla.

✓ Seguridad (confianza), se refiere a la actitud y aptitud del personal que combinadas inspiren confianza en los clientes. Cuando los clientes tratan con proveedores de servicios que son agradables y que tienen conocimiento, se les refuerza a seguir siendo clientes de esa organización. La seguridad viene de colocar a la gente adecuada en el puesto adecuado.

✓ Empatía, va más allá de la cortesía profesional. Es la dedicación al cliente, la voluntad de entender las necesidades exactas del cliente y encontrar la manera correcta de satisfacerlas.

✓ Las brechas entre lo que los clientes esperan y el servicio que reciben son:

- La diferencia entre lo que los clientes desean y lo que la gerencia piensa que desean.
- La diferencia entre lo que la gerencia cree que los clientes desean y lo que pide a la organización entregar.
- La diferencia entre las especificaciones de servicio y el nivel de servicio realmente entregado.
- La diferencia entre el servicio entregado y la comunicación externa acerca del servicio.

- **Servicio al Cliente**

Para (MEJÍA C., .2010,) Existen un conjunto de estrategias que apoyan el concepto de servicio al cliente, así:

- La voluntad de la gerencia. La decisión de estructurar un programa integral de calidad y servicio al cliente forma parte de la estrategia de la empresa y por lo tanto requiere de la misma prioridad que los demás temas estratégicos, tales como el desarrollo y crecimiento de la compañía, su fortalecimiento competitivo o su diferenciación y posicionamiento. Si no existe la decisión estratégica, los programas de gerencia del servicio tienen una vida efímera en las empresas. El servicio al cliente es, por sí mismo, un elemento diferenciador frente a los demás competidores.
- La creación de una cultura. Igualmente es indispensable arraigar una cultura de servicio al cliente en todo el personal. Este no es un esfuerzo asilado y ocasional, es una tarea permanente que requiere definición y supervisión, enseñanza y autocrítica. Los empleados tienen que aprender a querer el servicio al cliente y a asumirlo como un valor empresarial y una ventaja competitiva de singular capacidad y connotación.
- El conocimiento del cliente. Todo programa de gerencia del servicio parte del conocimiento del cliente, sus características y necesidades. No todos los clientes son iguales ni se comportan de la misma manera. El examen de las necesidades sobre beneficios complementarios al producto que el cliente requiere, suele permitir su clasificación entre clientes: altamente demandantes de servicio (frecuentemente requieren asistencia) o normalmente demandantes de servicio (solo ocasionalmente requieren asistencia). además, hay que saber qué tanta importancia y valor tiene para el cliente el servicio para explotar esa variable comercialmente y rodearla de la infraestructura y tecnologías necesarias para desarrollar una buena metodología de servicio al cliente.
- La fijación de estándares sobre la calidad y el desempeño. En los distintos puntos de interrelación en la cadena de valor.
- La documentación sobre las necesidades. Que las registre, las registre, las documente y las canalice a las áreas responsables, monitoreando el tiempo, la calidad y la oportuna y completa solución para el cliente.

Según Humberto Serna Gómez profesor del departamento de Administración de la Universidad de los Andes en Bogotá, (REDACCION EL TIEMPO , 2006) el servicio al cliente “es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad tanto de los clientes actuales como de la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores” Así mismo, Albrecht y Zemke piensan que “el servicio al cliente es un valor determinante e influyente en las organizaciones actuales competitivas, cuya finalidad es fidelizar a los antiguos clientes y atraer nuevos clientes gracias a la excelencia en el servicio”. No basta con dar un buen servicio, el cliente debe darse cuenta de que está recibiendo un buen servicio. Es así como el servicio al cliente debe ser una constante preocupación para las empresas que quieren tener éxito, desarrollando procesos de benchmarking y adaptando nuevos modelos para ser más competitivos en el mercado teniendo en cuenta que el servicio al cliente es una herramienta muy poderosa.

- **Satisfacción del consumidor**

La satisfacción de un consumidor es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene con las expectativas que tenía de recibirlos.

$$\text{SATISFACCION} = \text{PERCEPCIONES} - \text{EXPECTATIVAS}$$

Si las percepciones superan las expectativas, los consumidores se encontrarán satisfechos y asignaran calidad al servicio. Cuando coincidan ambas no existirá satisfacción, porque se habrá recibido lo que se esperaba. Si las percepciones son inferiores a las expectativas se producirá insatisfacción. (Esteban, 2012).

Se pueden desarrollar estudios para medir el nivel de satisfacción de los clientes. Esta medición se puede hacer diversas formas. La primera se denomina VALORACION DIRECTA y consiste en emplear una escala de medición de 1 a 10, por ejemplo en la que los consumidores asignan el mayor nivel de satisfacción a 10 y el menor al 1. Otra forma de hacer valoraciones es la VALORACION DERIVADA, que consiste en comparar lo que esperaba un consumidor con lo

que ha recibido. Una tercera forma de medir la satisfacción, denominada ANALISIS DEL PROBLEMA, es pedir a los consumidores que indiquen que mejoras sugieren para aumentar la calidad de los servicios. Finalmente, un procedimiento más sofisticado es relacionar la importancia de servicios con el grado de satisfacción. Lo ideal para una empresa de servicios sería que los consumidores estuvieran muy satisfechos con los aspectos más importantes de la prestación del servicio.

- **Marketing de Servicios.**

Los servicios son aquellas acciones intangibles que cumplen la función de satisfacer la necesidad del consumidor. El marketing de servicios es una rama de la mercadotecnia, que adapta algunas de sus estrategias a las características propias de los servicios, las cuales son: intangibilidad, variabilidad y carácter perecedero. Por lo tanto, para el marketing de servicios, éste será su centro de oferta al mercado.

- **Modelo Albrecht y Zemke**

Es un modelo sencillo y completo, propuesto por Karl Albrecht y Ron Zemke en su libro Service América.



Ilustración 2 Modelo De Albrecht y Zemke

Se considera la estrategia de servicio, el personal y los sistemas de servicio, como los tres elementos claves que deben estar enfocados en el cliente como elemento central de la gestión. El 'Triángulo del servicio' representa un proceso. En primer lugar está el cliente, tenemos que

identificar a quién vamos a servir o atender y además entender sus necesidades y motivaciones. En segundo lugar se encuentra la estrategia de servicio, es decir, los clientes deben percibirnos como algo distinto y para ello, la estrategia debe estar orientada a ofrecer algo concreto, algo valorado por los clientes, algo por lo que estén dispuestos a pagar. En tercer lugar encontramos el Sistema de servicio, que incluye nuestros procedimientos y normas de servicio, la forma cómo estamos organizados y todos los elementos físicos necesarios para generar y entregar el servicio. Nuestro sistema de servicio debe estar diseñado en base a nuestros clientes, con el objetivo de lograr que tengan una experiencia de servicio satisfactorio cuando se relacionan con la organización. En cuarto lugar se encuentra el personal, el triángulo de servicio considera que el personal es un factor fundamental del servicio, son las personas las que logran impactar positivamente a los clientes. Cada uno de estos cuatro elementos debe colaborar con los demás, eso es lo que representan cada una de las seis líneas del triángulo. La línea exterior de la base del triángulo indica, que los sistemas deben facilitar el trabajo de las personas que tienen contacto con los clientes indica que el personal identifica cómo mejorar el sistema de servicio, haciendo mucho énfasis en el apoyo de los colaboradores en el logro de la mejora.

En el libro (Cobra, 2001) el triángulo de servicios concebido por Karl Albrecht y Zemke representan la atención que se da a los anhelos y expectativas de los clientes. El cliente es el centro del modelo de atención de Albrecht. Para atender bien a un cliente de servicios es necesario que las personas que trabajan en la empresa estén orientadas a los objetivos de atención que deben alcanzarse y que los sistemas operacionales se orienten a ese fin, pues no basta atender bien sino que es preciso proporcionar al cliente un servicio de valor. Aún más, es importante que las estrategias sean coherentes con los resultados que se deben obtener.

Visión esquemática del triángulo de servicios de Albrecht:

CLIENTE	Centro del modelo del triángulo de valor Albrecht
PERSONAS	Funcionarios de la empresa que deben tener conocimiento y calificaciones necesarias para proporcionar un servicio de valor al cliente
ESTRATEGIA	Camino recorrido para diferenciar el servicio mediante la aplicación del concepto de valor para el cliente
SISTEMAS	Métodos de trabajo que apoyan a las personas para crear valor al cliente

Dado que las necesidades de los clientes no son estáticas sino dinámicas y varían constantemente, los servicios deben tener atributos que se adecuen a esas variaciones. Por esta razón, los servicios deben poseer atributos relacionados con su concepción y desempeño, adaptados a esas necesidades. Por otra parte, no es conveniente olvidar que las necesidades de los clientes cambian y por tanto deben ser foco de atención permanente. Entre las diversas concepciones de productos se destacan:

1. Atributos básicos. Atributos esenciales e inherentes al desempeño de un servicio
2. Atributos esperados. El consumidor espera que el servicio los proporcione
3. Atributos deseados. Atributos apreciados, pero no esperados.
4. Atributos inesperados. Aquellos que sorprenden al cliente y añaden un valor que sobrepasa las expectativas normales.

El servicio se ve corrientemente en una forma plana, en la cual la relación se produce entre el cliente y el personal de línea frontal, entendiéndose por este último las personas que prestan el servicio en relación directa e inmediata con el cliente. Para la mayoría de los escritores del tema servicio, esta es una labor delegada al personal de línea frontal. Se supone que en ellos recae el mayor peso del servicio al cliente. Esta es una forma sencilla de ignorar el fondo del asunto, dejando de considerar otros elementos que componen el servicio.

Para (Carlson), el servicio es algo más complejo y para ello desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio. Para describirlo ideó el triángulo del servicio. Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.

Resulta evidente que si no existe una Estrategia del Servicio, diseñada para cada empresa en particular, y atendiendo las necesidades concretas de los clientes de la misma, es muy difícil que el todo funcione. Las empresas son muy diferentes en su naturaleza y al igual

que los humanos que la componen son peculiares. No pueden existir fórmulas generalizadas, aplicables a todos por igual. Una estrategia debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio de cada organización, y definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente. (Casanova, Madrid, 2004).

Por "sistemas" en este caso se entienden todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, tales como sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, .sistemas de audio o video, ascensores, escaleras mecánicas y otros muchos. Como conocemos muy bien, cada día se incorporan nuevos artefactos digitalizados inteligentes y dada la constante reducción de costo de las tecnologías, esto se incrementará en el futuro. El "personal", esto es las personas que tradicionalmente han prestado el servicio, están teniendo una labor periférica y oficial, dependiendo de los "sistemas" para sus labores.

- **Estrategia de Servicio**

La Estrategia del Servicio es la primera etapa del ciclo de vida del servicio, ésta establece la guía de todos los proveedores de servicio y sus clientes para ayudarles a funcionar y a prosperar a largo plazo, construyendo una clara estrategia de servicio. Para llevar a cabo esta etapa es necesario tener un claro conocimiento de Grupos de Trabajo, Educación de la Organización, Capacitación, Entrenamiento, Comunicación, Introducción de la orientación al cliente la organización, Redefinición de la estructura, Redefinición de sistemas y procedimientos, Evaluación de servicios y mejoramiento de estos, Mejoramiento del nivel de desempeño, Hacer de la orientación al cliente algo permanente ,Sistemas para reconocer el desempeño e incentivos, Redefinición de la comunicación.

- **Cultura del Servicio**

Es una filosofía que induce a comportarse y relacionarse orientados al cliente que involucra a todos en la empresa. El comportamiento empresarial está fuertemente condicionado por motivos de servicio. Aspectos importantes de la cultura de servicio:

✓ **Satisfacción del Cliente:** se logra cuando el servicio ofrecido alcanza las expectativas de este. El contacto cliente-empleado se denomina el momento de la verdad y su mal manejo tiene como resultado un desempeño mediocre. La idea es ofrecer un conjunto de servicios diferenciados que representen un valor para el cliente. Para esto se debe indagar las experiencias de los clientes para identificar los momentos de verdad que son críticos.

✓ **Compromiso de la Organización:** el compromiso con la cultura de servicio debe ser asumido en primer lugar por la gerencia de la empresa y después ser reforzado en cada nivel de la organización, de manera que se involucre a cada empleado en forma individual con este enfoque. Cuando la orientación al servicio es comunicada de forma adecuada se convierte en la misión fundamental del trabajo de cada persona. La comunicación genera compromiso y motivación en los empleados.

- **Concepto de Valor:**

El valor de los servicios se entiende como la capacidad que poseen para satisfacer algún tipo de necesidad de los consumidores. Los servicios tienen cuatro clases de valor (Bowen, 1987). El primero se llama VALOR DE USO o facultad para satisfacer necesidades. VALOR DE COSTE es la suma de trabajo, bienes y gastos para generar un servicio. VALOR DE ESTIMA guarda relación con la idea de escasez, es decir los servicios no se pueden obtener de forma ilimitada para satisfacer las necesidades de las personas, porque no existe tantos proveedores, ni pueden producirlos o los consumidores no pueden pagarlos. Finalmente, el VALOR DE INTERCAMBIO es facultad que tienen los productos para ser intercambios por otros bienes o servicios.

6.2 Marco Contextual

La Universidad Santiago de Cali, es una corporación de carácter civil, privada, de utilidad común, sin ánimo de lucro, fundada en el año de 1958, con personería jurídica otorgada por el Ministerio de Justicia mediante la Resolución No. 2.800 del 02 de Septiembre de 1959 y reconocida como Universidad por el Decreto No. 1297 de 1964 emanado del Ministerio de Educación Nacional, con domicilio en la ciudad de Santiago de Cali, Departamento del Valle del Cauca, República de Colombia.

La Universidad Santiago de Cali surgió de la iniciativa de un grupo de profesionales conocidos como Socios Fundadores, preocupados, entre otras cosas, por las dificultades por la cual atravesaba la juventud vallecaucana que estaba interesada en realizar estudios de derecho y que

tenía como única opción desplazarse, forzosamente, a realizar esos estudios en universidades localizadas en otras regiones del país El "Acta de Fundación de la Universidad Santiago de Cali" se firmó el 16 de octubre de 1958 y se protocolizó notarialmente el 23 del mismo mes. La apertura de la Universidad y la de la Facultad de Derecho se llevaron a efecto el 17 de noviembre de 1958 siendo Presidente de la Corporación el Dr. Alfredo Cadena Copete, Rector de la Universidad el Dr. Demetrio García Vásquez y Decano de la Facultad de Derecho el Dr. Rafael Martínez Sarmiento.

A la creación de la Facultad de Derecho le siguieron la de las Facultades de Educación y de Contaduría y Administración que iniciaron labores en febrero de 1962 y mayo de 1966, respectivamente. Del Acta de Fundación se conservan dos consideraciones fundamentales que se han aceptado como principios rectores del quehacer institucional y que han constituido una práctica de la Universidad, coincidentes con el espíritu universal y pluralista expresado en los principios fundamentales de nuestra Constitución Política actual (1991), ellos son:

"Que es nuestro propósito propugnar por la enseñanza sin limitaciones ni restricciones por razones de raza, sexo, convicciones políticas o cualesquiera otras"; y "Que a la universidad colombiana debe dársele una orientación más definidamente democrática para hacerla accesible a todas las clases sociales y en especial a las clases menos favorecidas" a pesar de la claridad y loables propósitos democráticos con que la Universidad Santiago de Cali se fundó, su estructura administrativa no estuvo acorde con las exigencias de modernidad y de cambio que caracterizó universalmente a la década del 60. En los años 1967 y 1968 entra en crisis de representatividad la Asamblea General de Socios de la Corporación y, a la par, aparecen factores que van a incidir en los cambios profundos posteriores, tales como: Existencia de un fuerte movimiento estudiantil, el surgimiento de la profesión académica, la presión social por masificar la matrícula, la politización de los grupos tradicionales y la presencia significativa de la izquierda.

En la Asamblea General de Socios del 3 de agosto de 1968 se reformaron los estatutos con el expreso objetivo de " resolver el enfrentamiento entre los miembros de la Corporación". La estructura inicial se mantuvo en lo esencial: Fueron incorporados los egresados de cada facultad a través de representantes elegidos como Socios Temporales, pero se negó la participación de las

representaciones profesoral y estudiantil. Los ecos del Mayo Francés se presentaban ante estos estamentos como una exigencia de llegar al poder, por medio de la imaginación y del "rescate del espíritu de Córdoba". La conformación de un movimiento estudiantil, sólidamente organizado y coherente en aspiraciones y compromisos institucionales, determina que el 15 de noviembre de 1968 se haga una toma pacífica y responsable de las instalaciones de la Universidad. El movimiento gana el respaldo de profesores, de egresados y de un sector importante de los socios fundadores quienes apoyan los objetivos buscados. Como resultado de las acciones derivadas de la movilización colectiva, iniciada por los estudiantes, el movimiento logra la Reforma de Estatutos por la Asamblea de Socios el 25 de noviembre de 1968, por la cual, se instaura el Cogobierno Universitario, dándole representación a los estamentos fundamentales (docentes, estudiantes, egresados) en la configuración del Consejo Superior Universitario, el cual comienza a reunirse con periodicidad desde el 2 de diciembre de 1968.

Durante las décadas del 70 y 80 el cogobierno santiaguino hizo posible que se establecieran políticas y se desarrollaran acciones en los siguientes aspectos:

- Afianzamiento de los objetivos iniciales de la Corporación
- Masificación de la matrícula.
- Ambiente democrático.
- Mejores condiciones para el surgimiento de la profesión docente.
- Estudio y resolución de conflictos entre académicos y administrativos.
- Reestructuración del gasto cuya fuente principal era el aporte estudiantil (su destino era únicamente el de cubrir la nómina y el mantenimiento de las instalaciones).
- Equilibrio presupuestal (fines de la década de los ochenta)
- Organización y consolidación del registro académico.
- Fomento de la producción académica.
- Reconocimiento y estímulo a la producción intelectual en los ámbitos local, regional y nacional.
- Liderazgo en los campos administrativos y profesionales de la política, de la justicia y de la educación.

En los años 90 la Universidad logró dotarse de la infraestructura indispensable para cumplir adecuadamente sus tareas educativas, en relación con planta física y dotación de medios para la enseñanza, el incremento significativo de programas y estudiantes, los espacios e implementos para la recreación y el deporte. Sin lugar a dudas fueron logros trascendentales que permitieron fortalecer la calidad de la educación ofrecida.

Sin embargo, en la última década, la universidad se caracterizó por un expansionismo administrativo y académico, sin planificación suficiente, que creó situaciones críticas y difíciles que pusieron en tela de juicio el buen nombre de la Institución. Esta situación demandó, como en el año 68, la participación activa del estudiantado en la definición del futuro de la Institución y acompañado de profesores, egresados y miembros de los Consejos Superior y Académico rescataron la tradicional concepción de la universidad: Pluralista, democrática, participativa, crítica y reflexiva, para retomar el camino institucional perdido y recomenzar a edificar el nuevo rumbo, en el cumplimiento del compromiso de su vocación social que permite cerrar las brechas generacionales más que en ninguna otra época de la historia, hoy la Universidad Santiago de Cali, patrimonio cultural de la ciudad, necesita tener un direccionamiento claro, basado en una misión y visión que inspire, comprometa y sirva de guía a su comunidad en la construcción de la Universidad del siglo XXI. (universidad santiago de cali)

En el 2004, nace el sistema de gestión de calidad en la Universidad Santiago de Cali, con el propósito de garantizar la consolidación y estandarización de los procesos académicos, administrativos y financieros visionados por la Alta Dirección para la institución. La gestión se basa en la aplicación y apropiación de las normas NTC ISO 9001:2015, así como la NTC 5906 de 2012, NTC 5555 / 5581, NTC ISO/IEC 17025 documentos base para la implementación de sistemas integrados de gestión.

En el marco de las políticas institucionales y de acuerdo al PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional) 2014 - 2024, la USC evoluciona y con ella el sistema de gestión, por lo tanto se propone el fortalecimiento del servicio.

6.3 Marco Legal

Teniendo en cuenta la operatividad de la Institución, relacionamos a continuación la normatividad vigente aplicable a la Universidad Santiago de Cali en función de su naturaleza:

- Ley 30 de 1992, que organiza el servicio público de la Educación Superior.
- Ley 115 de 19941 – General de Educación.
- Ley 749 de 2002 que organiza el servicio público de educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica.
- ISO 9001:2015 – Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos
- Ley 1480 de 2011 – Estatuto del consumidor

Las presentes leyes aportan una mirada desde lo legal para la aplicación y ejecución de la propuesta del mejoramiento de la calidad en el servicio en la Universidad Santiago, logrando una apropiación fundamentada y verídica, facilitando la aplicación del modelo bajo las modificaciones realizadas al modelo base de Albrecht y Zemke.

7. Metodología

7.1 Tipo De Investigación

En el desarrollo del presente trabajo se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, debido a que se realizará un diagnóstico interno basado en la descripción de la percepción de los usuarios para luego proponer estrategias basado en el modelo Albrecht y Zemke que permiten el mejoramiento continuo de la calidad en la prestación del servicio de la Institución Universitaria.

7.2 Método

La naturaleza de esta investigación es de tipo descriptiva. Según (Sampieri, 2006) la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” de igual manera (Hurtado, Jacqueline , (2010) plantea que:

Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico. En la investigación descriptiva el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se puede obtener dos niveles, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador: un nivel más elemental en el cual se logra una clasificación de la información de función de características comunes, y un nivel más sofisticado en el cual se ponen en relación los elementos observados a fin de obtener una descripción más detallada.

De igual forma, en la investigación se presentó un diseño de campo, debido a que permitió a las investigadoras obtener datos reales, directamente de las fuentes primarias. Según (Arias) el diseño de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

7.3 Fuentes y técnicas de recolección de información

Las fuentes serán primarias, dado que se realizarán encuestas, observación directa, sondeo de opinión, entrevistas directas a los líderes de los procesos de la Universidad Santiago de Cali, además se consultara la información documentada existente en la Institución tales como, PEDI (Proyecto Estratégico de Desarrollo Institucional), Manuales de calidad, procesos, procedimientos, instructivos, formatos, indicadores, entre otros. Se utilizó el siguiente formato de encuesta para la recolección de la información y así realizar la propuesta de mejora.

USC
UNIVERSIDAD
SANTAGO
DE CHILE

UNIVERSIDAD SANTAGO DE CHILE
PROCESO: GESTIÓN ACADÉMICA
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO

FECHA:

DD	MM	AAAA

CODIGO: K-SABM
VERSION: 1
FECHA: 09/05/2017
PAGINA: 1 de 1

Usted es importante para nosotros y su opinión nos permite mejorar continuamente para prestar un buen servicio.

Por favor señale con una X al grupo que pertenece:

Estudiante Administrativo
 Profesor Otro
 Egresado ¿Cuál? _____

Por favor señale con una X al servicio que acaba de recibir:

Matrícula Académica Extraordinaria	<input type="checkbox"/>	Corrección de Notas	<input type="checkbox"/>
Cancelaciones	<input type="checkbox"/>	Reporte de Calificación	<input type="checkbox"/>
Supletorio	<input type="checkbox"/>	Cambio de Curso	<input type="checkbox"/>
Habilitación	<input type="checkbox"/>	Control de Grupos	<input type="checkbox"/>
Prueba de Validación	<input type="checkbox"/>	Segunda Calificación	<input type="checkbox"/>
Adición	<input type="checkbox"/>	Reporte Homologación	<input type="checkbox"/>
Prueba de Profesión	<input type="checkbox"/>	Expedición de Notas	<input type="checkbox"/>

CLASIFIQUE SU NIVEL DE SATISFACCIÓN DE ACUERDO CON LOS SIGUIENTES CRITERIOS:
 1= Muy insatisfecho 2= Insatisfecho 3= Regular 4= Satisfecho 5= Muy Satisfecho

TÍTULO Y SERVICIO	1	2	3	4	5
Recibió la información solicitada en forma precisa, completa y oportuna.					
Cobertura prestación del servicio.					
PERSONAL	1	2	3	4	5
Disponibilidad en la atención.					
Cortesía y amabilidad en el trato del personal.					
EXPERIENCIA	1	2	3	4	5
En términos generales, ¿Cómo fue su experiencia en el servicio solicitado en Servicios Académicos?					

OBSERVACIONES GENERALES

¿Cuáles son sus necesidades y expectativas con respecto a los servicios de la Secretaría Académica?

Campo para diligenciar firma de la Secretaría Académica

Caracotivo Institucional

Para la realización de la investigación se tuvo en cuenta las siguientes fases:

1. Reunión de Planificación y elaboración del proyecto

2. Revisión bibliográfica y realización de correcciones del documento.
3. Actividades propias del proyecto, tales como realización de encuestas de percepción del usuario y adaptación del modelo.
4. Informes de avance del proyecto
5. Elaboración y entrega del proyecto
6. Informes y avances trabajo final
7. Elaboración y entrega del informe final
8. Sustentación del proyecto

8. Resultados De La Investigación

8.1 Diagnostico Interno A Través De Herramientas Institucionales Existentes.

La Universidad Santiago de Cali en la implementación de su sistema de gestión de calidad ha determinado agrupar sus procesos por áreas funcionales a las cuales ha denominado subsistemas, entre los que se encuentra el subsistema de formación profesional, representando la razón de ser de la universidad. Este subsistema está integrado por cuatro procesos en los cuales se representan todas las actividades que conforman el proceso formativo, entre ellos encontramos el direccionamiento del subsistema, aseguramiento de la calidad, gestión docente y gestión académica. En el mapa de procesos del subsistema de formación profesional encontramos el direccionamiento del subsistema en la parte estratégica articulado con el direccionamiento de la universidad, en la parte misional encontramos aseguramiento de la calidad, proceso encargado de todo lo relacionado con la obtención de registros calificados de programas académicos y acreditaciones de alta calidad tanto de programas como de la institución; gestión docente, proceso que recoge todo lo relacionado con la administración y gestión de la planta docente y gestión académica, proceso integrado por admisiones, registro y control académico y las secretarías académicas de las siete facultades de la Universidad, a través del cual se llevan a cabo todos los trámites académicos y financieros necesarios para que los estudiantes de la universidad Santiago de Cali lleven a cabo satisfactoriamente su proceso formativo.

El presente trabajo se realizó en el proceso de gestión académica, específicamente en las secretarías académicas de las 7 facultades; este proceso está certificado bajo la norma NTC – ISO 9001 versión 2015.

Las secretarías académicas han estandarizado sus procedimientos, formatos e indicadores, entre los indicadores se encuentra el de satisfacción; siendo este uno de los más representativos del proceso dado que los clientes y usuarios del proceso a lo largo del tiempo han identificado y manifestado diversos aspectos por mejorar con relación a la prestación del servicio.

Para definir el nivel de percepción del servicio, las secretarías académicas han aplicado una encuesta de satisfacción con una muestra que ha sido determinada en cada una teniendo en cuenta su número de usuarios y/o clientes; la encuesta contempla tres factores a evaluar con sus respectivas preguntas, como se relacionan a continuación:

1. Trámite y servicio

1.1 Recibió la información solicitada en forma precisa, completa y concreta.

1.2 Oportuna prestación del servicio.

2. Personal

2.1 Disposición en la atención.

2.2 Cordialidad y amabilidad en el trato del personal.

3. Experiencia

3.1 En términos generales, ¿Cómo fue su experiencia en el servicio solicitado en Secretaría Académica?

Y como parte de las observaciones generales y con el ánimo de poder determinar aspectos a mejorar en el servicio, la encuesta finaliza con la siguiente pregunta:

¿Cuáles son sus necesidades y expectativas con respecto a los servicios de la Secretaría Académica?

La calificación va de 1 a 5, donde:

1= Muy insatisfecho 2= Insatisfecho 3= Regular 4= Satisfecho 5= Muy Satisfecho.

El proceso de gestión académica ha medido el nivel de satisfacción de sus clientes y/o usuarios desde el periodo 2017B, registrando en su última medición un promedio de 92.8% entre las 7 secretarías.

Teniendo en cuenta que las secretarías académicas tienen el contacto directo con los clientes y/o usuarios que inician el proceso formativo es necesario que la calidad del servicio prestado sea bajo altos estándares de calidad y de acuerdo a manifestado por las personas que diligenciaron la encuesta en las secretarías académicas se establece la necesidad de implementar estrategias que permitan mejorar aquellos aspectos del servicio en los cuales los usuarios tienen un nivel menor de satisfacción, a la vez que se potencializan aquellos con una mejor calificación.

8.2 Evaluación De La Percepción De La Calidad Del Servicio Actual

Con el propósito de realizar la evaluación de la percepción de la calidad del servicio actual que tienen los usuarios del subsistema de formación profesional de la Universidad Santiago de Cali se cuenta con un universo de 19.100 estudiantes, donde el margen de error del 5% se tendría un tamaño de la muestra para NC 97% serían 460 encuestas; por tanto se realizó un muestreo total

de 3.529 usuarios de las diferentes facultades (Facultad de Ciencias Económica y Empresariales, Facultad de Educación, Facultad de Salud, Facultad de Ciencias Básicas, Facultad de Ingenierías, Facultad de Derecho, Facultad de Comunicación y publicidad con el fin de obtener un margen de error para el 97% de NC del 1.6%. El total de Encuestas se dividen en:

PERIODO	NUMERO DE ENCUESTAS
2018A	1811
2018B	1718
TOTAL	3529

Tabla 1 Número De Encuestas Por Periodo

Para la aplicación del instrumento (Encuesta) se tuvo en cuenta el siguiente modelo el cual es un instrumento institucional en el cual se hacer referencia a la medición del grado de satisfacción de los usuarios frente al trámite de servicio, el personal, la experiencia y se tienen en cuenta las observaciones generales en cuanto a necesidades y expectativas del servicio.

8.2.1 Resultados De La Encuesta Periodo 2018A

De los datos obtenidos se evidencia que para el periodo 2018A el número de la población encuestada fue de 1811 discriminada entre estudiantes, profesores, egresados, administrativos y otros:

Estudiante	Profesor	Egresado	Administrativo	Otro	Total
1726	22	40	7	16	1811
95,31%	1,21%	2,21%	0,39%	0,88%	100%

Tabla 2 POBLACION ENCUESTADA 2018A

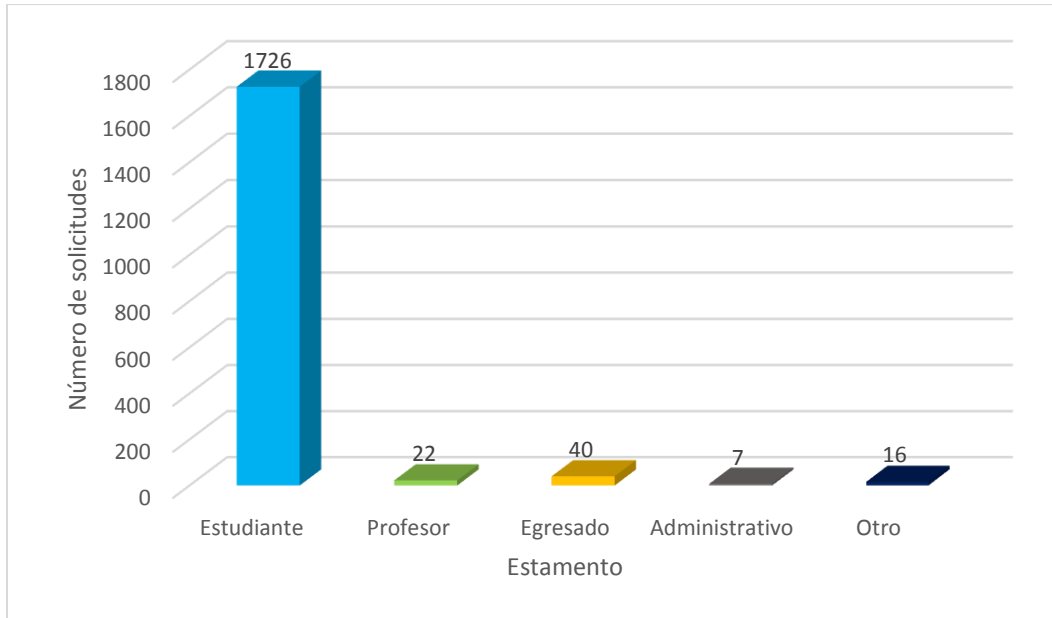


Figura 1 Número de solicitudes por estamento 2018A

De los cuales el 95.31% corresponde directamente a estudiantes, 1.21% corresponde a profesores y 0.39% administrativos, 0.88% otros y 2,21% egresados.

Por tanto claramente se evidencia que el gran número de usuarios que hacen uso de los servicios del subsistema en mención corresponde a estudiantes.

Con referencia al trámite solicitado para el periodo 2018-A:

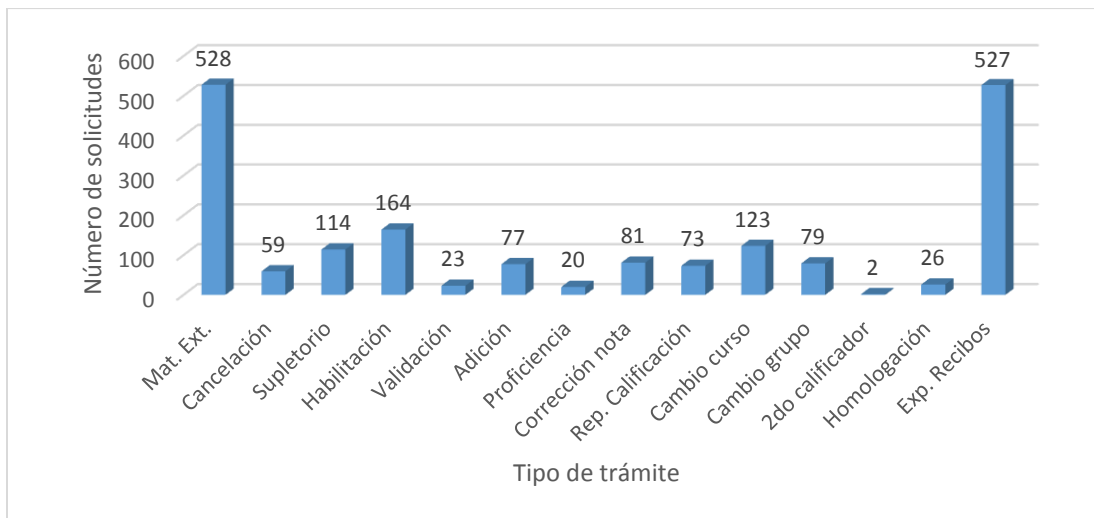


Figura 2 Número de Solicitudes por Trámite -2018^a

El 27.89% corresponde a matrícula extraordinario y el 27.80% corresponde a liquidación de recibos

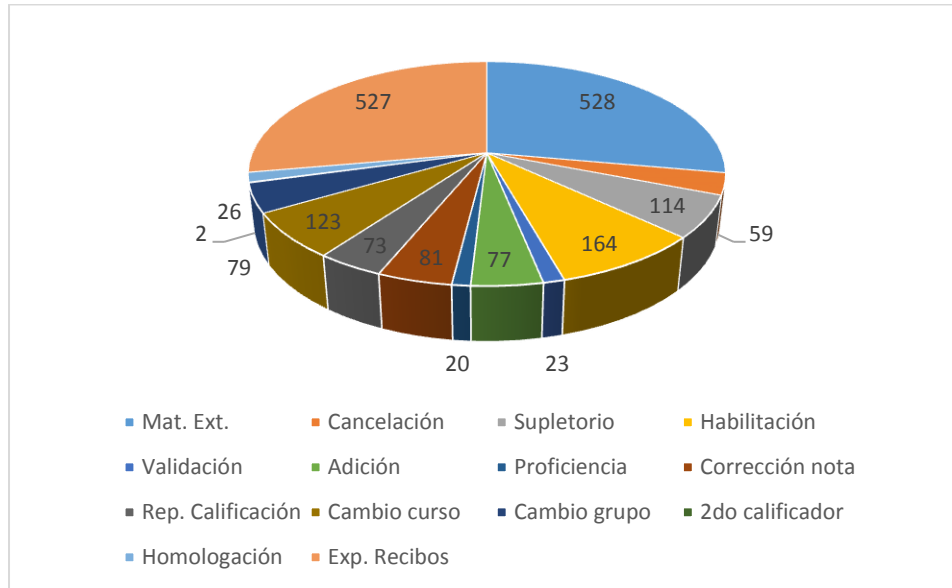


Figura 3 Cantidad de Solicitudes académicas 2018A

Conferencia a la clasificación del nivel de satisfacción de acuerdo al trámite y servicio, al personal y a la experiencia; la percepción de los usuarios para el periodo 2018-A encontramos que:

Factor	Trámite y servicio	Personal	Experiencia
Calificación	4,53	4,59	4,56
Ponderación	1,81	1,4	1,4

Tabla 3 Calificación Del Nivel De Satisfacción Del Servicio Periodo 2018^a

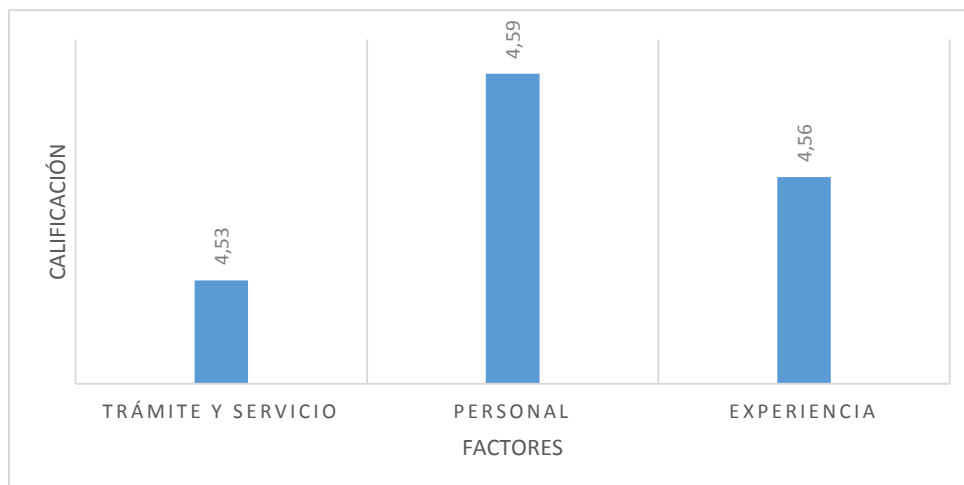


Figura 4 Calificación por Factor 2018A

Los usuarios reciben la información solicitada en forma precisa, completa y concreta ya que de 1 a 5 el promedio es de 4.53, en cuanto a la disposición en la atención, calidad y amabilidad en el trato del personal de 1 a 5 el promedio es de 4.59 y en términos generales la experiencia en el servicio solicitado es de 4.56.

El desempeño por criterio corresponde a cada ítem tenido en cuenta para la medición del servicio

TRAMITE Y SERVICIO		PERSONAL		EXPERIENCIA
Recibió la información solicitada en forma precisa completa y concreta	Oportuna prestación del servicio	Disposición en la atención	Cordialidad y amabilidad en el trato del personal	Experiencia en el servicio solicitado
4,54	4,52	4,57	4,61	4,56

Tabla 4 Criterios de Medición Periodo 2018A



Figura 5 Desempeño por criterio periodo 2018^a

El criterio con mayor ponderación es “Cordialidad y amabilidad en el trato del personal” la cual tiene una calificación promedio de 4.61 seguida de “Disposición en la atención” la cual corresponde a una calificación de 4.57.

8.2.2 Resultados De La Encuesta Periodo 2018B

De los datos obtenidos se evidencia que para el periodo 2018B el número de la población encuestada fue de 1718 discriminada entre estudiantes, profesores, egresados, administrativos y otros:

Estamento	Estudiante	Profesor	Egresado	Administrativo	Otro	Total
Cantidad	1631	37	34	11	5	1718
Porcentaje	94,94	2,15	1,98	0,64	0,29	100,00

Tabla 5 Población Encuestada periodo 2018B

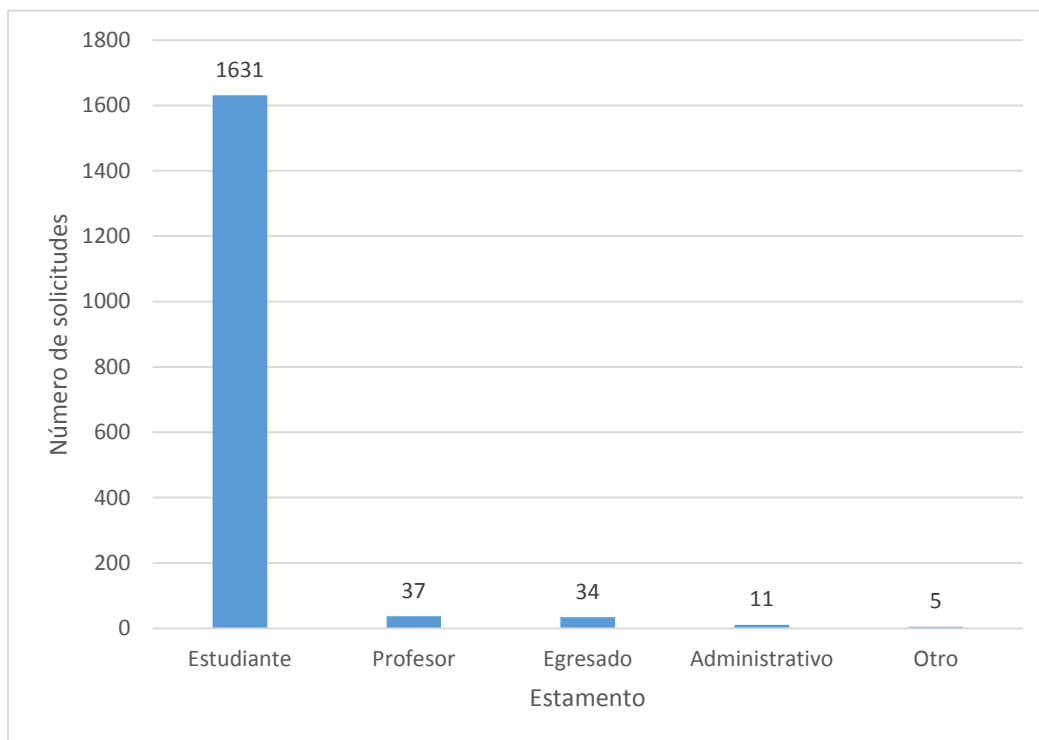


Figura 6 Número de Solicitudes por Estamento periodo 2018B



Figura 7 Porcentaje de participación de los estamentos periodo 2018B

De los cuales el 94.94% corresponde directamente a estudiantes, 2.15% corresponde a profesores y 0.64% administrativos, 0.29% otros y 1,98% egresados.

Por tanto claramente se evidencia que el gran número de usuarios que hacen uso de los servicios del subsistema en mención corresponde a estudiantes.

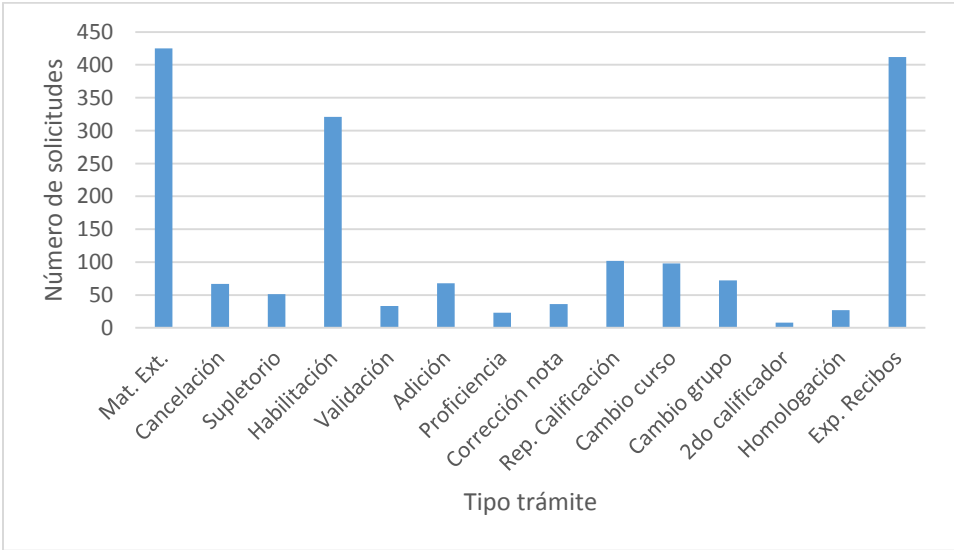


Figura 8 Número de solicitudes por trámite periodo 2018B

El 24.38% corresponde a matricula extraordinario y el 23.64% corresponde a liquidación de recibos.

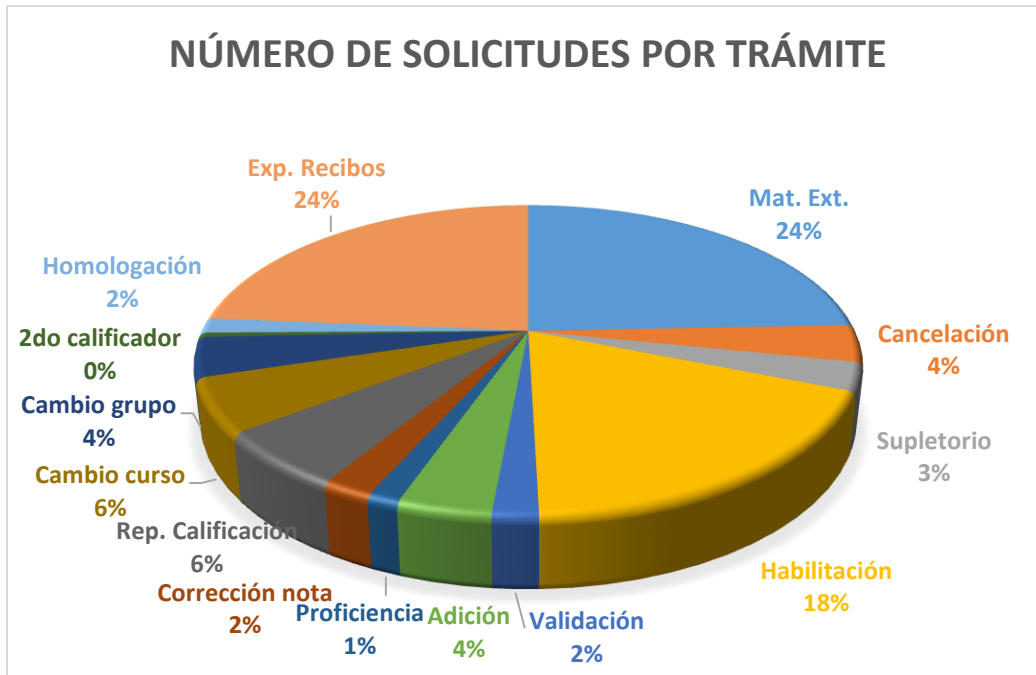


Figura 9 Porcentaje de solicitudes periodo 2018B

Conferencia a la clasificación del nivel de satisfacción de acuerdo al trámite y servicio, al personal y a la experiencia; la percepción de los usuarios para el periodo 2018-B encontramos que:

FACTOR	TRÁMITE Y SERVICIO	PERSONAL	EXPERIENCIA
CALIFICACIÓN	4,6	4,6	4,6
PONDERACIÓN	1,8	1,4	1,4

Tabla 6 Calificación del nivel de satisfacción del servicio periodo 2018B

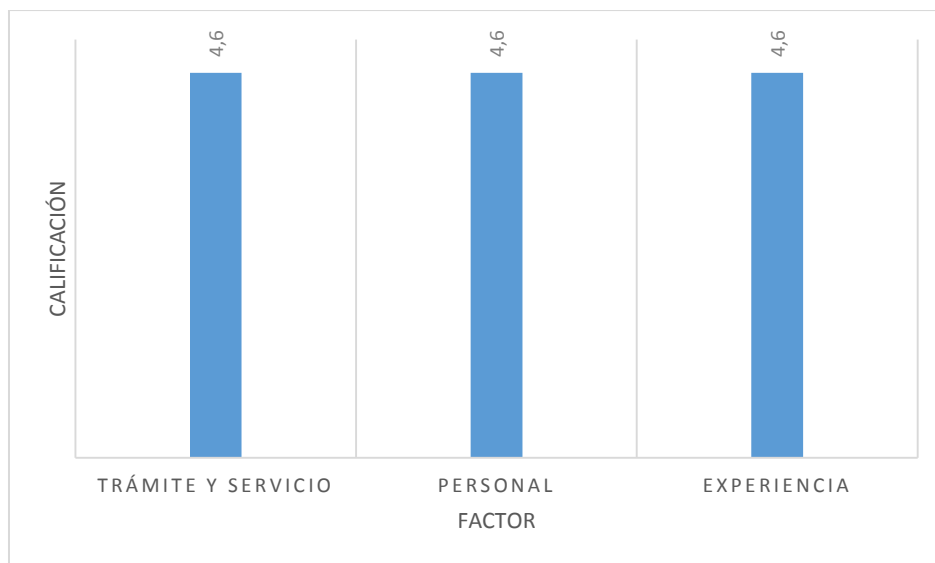


Figura 10 Calificación por factor periodo 2018B

Los usuarios reciben la información solicitada en forma precisa, completa y concreta ya que de 1 a 5 el promedio es de 4.6, en cuanto a la disposición en la atención, calidad y amabilidad en el trato del personal de 1 a 5 el promedio es de 4.6 y en términos generales la experiencia en el servicio solicitado es de 4.6

El desempeño por criterio corresponde a cada ítem tenido en cuenta para la medición del servicio

TRÁMITE Y SERVICIO		PERSONAL		EXPERIENCIA
Recibió la información solicitada en forma precisa completa y concreta	Oportuna prestación del servicio	Disposición en la atención	Cordialidad y amabilidad en el trato del personal	Experiencia en el servicio solicitado
4,6	4,6	4,6	4,7	4,6

Tabla 7 Criterios de medición del servicio periodo 2018B



Figura 11 Desempeño por criterio periodo 2018B

El criterio con mayor ponderación es “Cordialidad y amabilidad en el trato del personal” la cual tiene una calificación promedio de 4.7 y los demás criterios tales como “recibió la información solicitada en forma precisa completa y concreta”, “oportuna prestación del servicio”, “Disposición en la atención”, “cordialidad y amabilidad en el trato del personal” tiene una calificación ponderada de 4.6.

Por lo anterior se evidencio que los tres aspectos evaluados (Trámite y servicio, el personal y la experiencia) para el año 2018 fue satisfactoria con relación al año 2017, por tanto se hace necesario que las expectativas de los usuarios estén bien administradas para establecer con él una buena relación. Lo que hace que constantemente se requiera el diseño de mecanismos de control, logrando la productividad de los servicios, identificando las dificultades de su medición y una propuesta de soluciones para aumentarla.

8.3 Propuesta de las estrategias que permitan la aplicación del modelo Albrecht y Zemke en la prestación del servicio en el proceso de gestión académica (secretarías académicas)

8.3.1 Determinación de los servicios del subsistema formación profesional proceso de gestión académica de la Universidad Santiago de Cali

El subsistema de formación profesional de la Universidad Santiago de Cali se constituye en la institución como la columna vertebral de todos los procesos académicos. Este subsistema se compone de procesos como el de la dirección de registro y control académico y las secretarías académicas quienes constituyen la gestión académica de la institución. Los departamentos académicos encargados de la definición de las áreas de trabajo de los diferentes programas, así como del seguimiento, evaluación y garantizar el correcto funcionamiento de los programas, así como la proyección de programas nuevos y la renovación de programas fortalece el concepto de mejoramiento continuo de la institución constituye la gestión para el egresado a través del programa de actualización de egresados santiaguinos PAES, así mismo, se garantiza el proceso de actualización docente con el programa de rutas de formación y con las monitorias se maneja los indicadores de deserción de los programas ya que constituye como la principal estrategia de retención estudiantil.

El subsistema de formación profesional de la Universidad Santiago de Cali, es conformado por los siguientes procesos, con sus respectivos servicios:

PROCESO	SERVICIO POR PROCESO
DIRECCIONAMIENTO SUBSISTEMA FORMACIÓN PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización egresados • Capacitación docentes • Monitorias académicas
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de conceptos técnicos de documentos acreditación • Par colaborativo en la evaluación interna para los procesos de registro calificado y acreditación (simulacros)
GESTIÓN DOCENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de oferta académica
GESTIÓN ACADÉMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Trámites académicos y financieros • Certificaciones • Verificación a terceros • Carnetización • Administración de historias académicas

Los diferentes servicios ofertados por el subsistema establecen contacto con el usuario a través de cada uno de los servicios ofrecidos desde las diferentes Facultades, Vicerrectoría Académica y Registro y control Académico; por tanto estos servicios están delimitados por los ciclos que tiene que recorrer los aspirantes a los programas académicos, los estudiantes adscritos a los diferentes programas, docentes y público en general que busca información de los programas académicos, los cuales son diferenciables unos a otros.

Por tanto para la realización de la presente investigación se toma para la modelación de las estrategias el proceso de Gestión Académica cuyo servicio el de tramites académicos y financieros ya que es el punto álgido dentro del ciclo de servicios ya que el perfil de los usuarios corresponde a estudiantes y aspirantes a los diferentes programas que oferta la institución. El proceso de Gestión Académica corresponde a las secretarías académicas de las diferentes facultades; por tanto con base a la observación y haciendo seguimiento a los usuarios de las secretarías académicas se pudo identificar aquellos episodios en los cuales el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la Universidad y tiene una impresión sobre la calidad del servicio, a lo que se le denomina momento de verdad.

8.3.2 Concepto De Servicio En El Proceso De Gestión Académica

Las Secretarías Académica de la Universidad Santiago de Cali son el área encargada de proyectar, programar, coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con los procesos de gestión de estudiantes activos o egresados, docentes; adicional generar y controlar la información académica, de acuerdo con las políticas y procedimientos definidos por la Universidad para garantizar la prestación de los servicios académicos con criterios de calidad y oportunidad.

Esta dependencia tiene como principio fundamental las relaciones entre los estudiantes, directivas, profesores, personal administrativo y público en general en el seno de la Facultad; así como la formación impartida dentro de las aulas, las cuales deben estar guiados por los estatus reglamentarios de la Institución, el cual es un compendio de normas de procedimientos legales, implementado por Consejo Superior quien es jerárquicamente la máxima autoridad. Es

importante resaltar que todas las decisiones adoptadas por la Secretaría Académica se encuentran alineadas con el Reglamento Académico y las demás reglamentaciones de la Universidad.

El compromiso que tiene dicha oficina es desarrollar las actividades con las pautas de mejor gestión, con el mayor compromiso institucional, en aras de lograr el desarrollo armónico de las actividades propias de cada uno de los estamentos de la Universidad: Estudiantes, personal académico y personal administrativo y sobre todo de los futuros estudiantes.

Los Beneficios que brinda la Secretaria Académica a sus estudiantes, docentes, personal interno y público en general son:

- Minimizar los desplazamientos del estudiantado de una dependencia a otra, buscando solución a sus inconvenientes, por tanto la secretaria académica debe articularse con Financiero, Registro y Control, Vicerrectoría, y demás dependencias de la Universidad, para gestionar directamente los inconvenientes de sus usuarios.
- Dar respuesta a las peticiones realizadas por estudiantes, egresados y ciudadanía en general en un tiempo límite de tres días hábiles del día de radicación, dando una respuesta clara y concisa.
- Realizar las gestiones necesarias ante las demás dependencias de la Universidad para dar cumplimiento a las decisiones del Consejo de Facultad.
- Mantener informados a los estudiantes del día a día de la Universidad, por medio del Boletines virtuales y físicos.
- Apoyar al estudiante con inconvenientes y deficiencias académicas y brindar seguimiento académico para que saquen adelante sus propósitos profesionales.
- Gestionar campañas y programas para reducir la deserción de los estudiantes de las aulas de clase.

Por tanto para el proceso de Gestión académica se plantea la siguiente cadena de beneficios:

CADENA DE BENEFICIOS

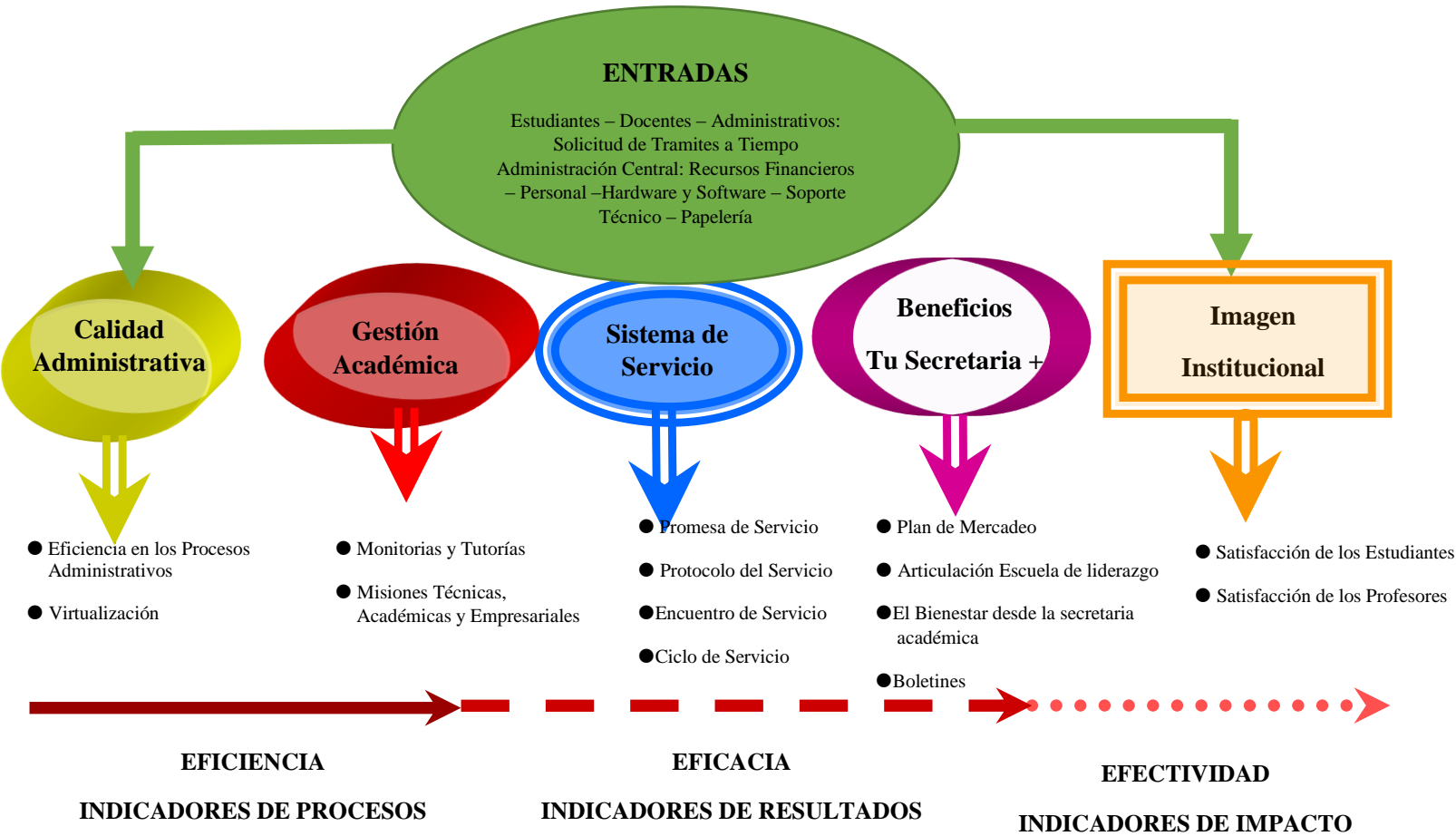


Figura 12 Cadena de Beneficios -Elaboración propia

8.3.3 Servicio Base

El proceso de Gestión Académico de la Universidad de Santiago de Cali, brinda a sus usuarios (Profesores, Estudiantes y Personal Administrativo entre otros), las herramientas para su desempeño, tanto para realizar procedimientos que se requieran con la mayor brevedad posible, como para aumentar la base de datos con los elementos necesarios para un mejor funcionamiento, claro y ágil del cómo se llevan los distintos procesos de la facultad como tal.

Los usuarios encontraran en la Secretaría Académica un software amigable que permitirá ser manipulado para dar respuesta a todos sus servidores de manera eficaz y en tiempo real, para realizar con ello, procedimientos que se llevan a cabo en el día a día.

Los usuarios de la secretaría pueden realizar sus procedimientos de manera presencial y telefónica, e incluso de una forma más ágil utilizando el software que está al beneficio de sus usuarios a nivel mundial gracias al Internet en el cual pueden resolver cualquiera de sus inquietudes o realizar los cambios pertinentes que requieran.

Los usuarios encontraran en el personal que labora en la Secretaría Académica, funcionarios que poseen un excelente desempeño con la información solicitada, está altamente calificado para brindar un servicio y así obtener el mejor beneficio que es tener al usuario feliz.

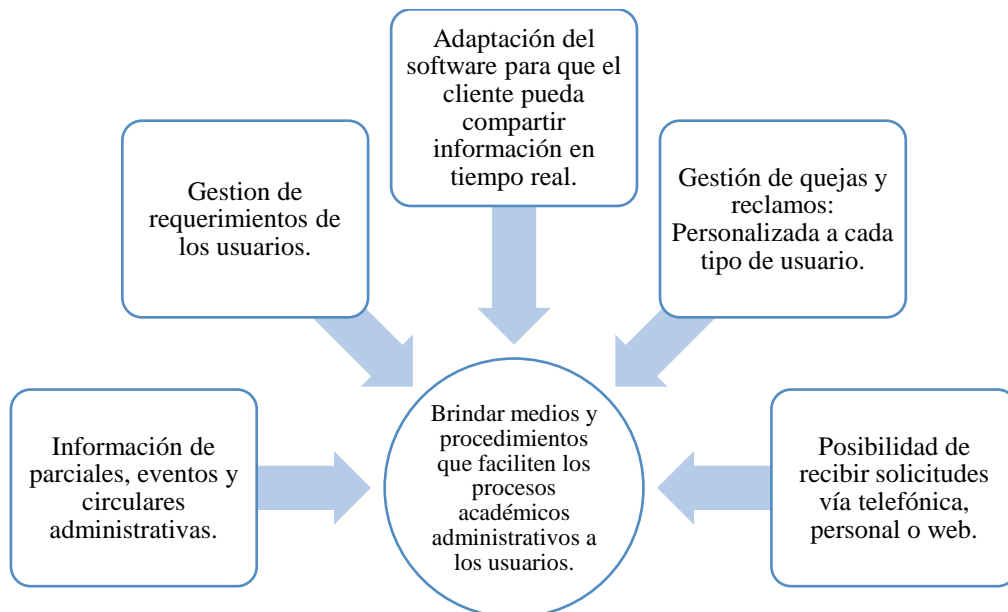


Figura 13 Servicio base- Secretarías académicas (Elaboración propia)

8.3.4 Encuentro del Servicio

El encuentro del servicio se ve determinado por los momentos en el cual el usuario (Estudiante, profesor o público en general) entran en contacto con el servicio, lo cual se encuentra percibidos así:

MOMENTO DE VERDAD	VALORES AGREGADOS	RESPONSABLES	TIEMPOS	INSTRUCCIONES O INFORMACIÓN	FALLA POTENCIAL	ACCIÓN DE CONTINGENCIA
Matricula Académica de estudiantes nuevos y antiguos	Administración de la información mediante software	Secretarías Académicas y personal de la barra de servicio. Personal de sistema (Mantenimiento de la página WWB de la Universidad)	Semestralmente	Documentos e información suministrada por los estudiante, programación académica suministrada por el Consejo Superior	Información mal diligenciada por el estudiante, información incoherente, falta de horarios en la programación de los cursos o del docente.	Brindar capacitación a personal nuevo y establecer lineamientos de cumplimiento de entrega de programación.
Constancias y certificados de notas	Estadísticos de estudiantes que aprobaron el semestre	Secretarías Académicas y personal de la barra de servicio Personal de sistema	Semestralmente	Digitación y reporte de las notas por parte de los docentes en el software destinado para ello.	Retraso en la digitación y entrega de reportes de las notas por parte de los docentes	Aplazamiento de las fechas, máximo a una semana.
Programación académica	Disponibilidad del consolidado de la programación académica de la facultad en físico y en el software.	Secretarías Académicas y personal de la barra de servicios. Técnico operativo. Personal de sistema	Semestralmente	Histórico de cursos por semestre, notas.	Información incompleta o desactualizada	Validación con sistema la funcionalidad del software.
trámites de solicitudes de estudiantes	Atención directa al usuario	Secretarías Académicas y personal de la barra de servicios	Diariamente	Reglamento o directrices consignadas en el estatú estudiantil	Información incompleta	Establecer lineamientos para ingresar las fechas establecidas
Infraestructura	Disposición de inmueble para un servicio cálido y placentero	Departamento de infraestructura	Diariamente	Cronograma de revisión de infraestructura	No cumplimiento del cronograma de aseo, mantenimiento y corrección en los inmuebles del área	Jefe de mantenimiento lista de chequeo de cumplimiento de cronograma preestablecido semestralmente

Tabla 8 Encuentro del servicio – proceso Gestión Académica – Elaboración propia

8.3.5 Adaptación del Modelo Albrecht Y Zemke al proceso de Gestión Académica

La alta dirección de la Universidad Santiago está realizando un trabajo serio, continuo, bien planificado desde hace 7 años, lo que ha permitido evidenciar un mejoramiento notorio en la imagen que los usuarios de los servicios y la comunidad en general tienen hoy de la Universidad, sin embargo para que las relaciones con los usuarios, sean fructíferas y positivas, uno de los aspectos más importantes en el ámbito laboral es el de contar con talento humano competente. Todos los empleados de contacto de la Universidad Santiago de Cali, deben demostrar que tienen las competencias “conocimientos, saber, experiencia, destrezas actitudes y habilidades” para ejecutar todas y cada una de las actividades que les ha encomendado la universidad, sin embargo el tema de la innovación del servicio va más allá de un cordial saludo y atención de propia de los prestadores del servicio; las ideas enfocadas al servicio representan fundamentalmente en el momento de tomar una decisión; donde hace referencia en la manera de cultivar habilidades y valores de liderazgo en el servicio; así mismo en la creación de estrategias claras y concretas las cuales son la fuente generadora de valor que se debe ofrecer para así alcanzar el éxito. Por tanto se opta por realizar protocolos de atención, talleres de técnicas de atención y supervisar el cumplimiento de los protocolos, lo cual se limita únicamente al área de atención al cliente lo cual consigue mejoras superficiales, incompletas y sin permanencia en el tiempo, por lo que al tener en cuenta la filosofía universitaria, el proyecto educativo y los ejes misionales de la Universidad Santiago de Cali se plantea las siguientes estrategias que permitan la aplicación del modelo Albrecht y Zemke, el cual representa la atención que se da a los anhelos y expectativas de los clientes y siendo el cliente el centro del modelo de atención articulado con las estrategias de servicio, el personal y los sistemas de servicio por tanto se debe considerar los siguientes pasos según (Karl Albrecht y Ron Zemke, 1984):

1. PRIMER PASO: EL CLIENTE	Identificar a quiénes vamos a servir o atender	entender sus necesidades y motivaciones
2. SEGUNDO PASO: LA ESTRATEGIA DE SERVICIO	¿Qué se va a ofrecer?	Propuesta diferenciada de la competencia
3. TERCER PASO: SISTEMA DE SERVICIO	¿Cómo vamos hacer realidad la oferta del servicio?	procedimientos y normas de servicio, la forma como estamos organizados y todos los elementos físicos necesarios.
4. CUARTO PASO: EL PERSONAL	¿Con quién se hace realidad la oferta del servicio?	El perfil debe tener, motivaciones y necesidades, que apoyo necesitan

Figura 14 Modelo De Albrecht y Zemke

Cada uno de estos cuatro elementos debe tener sinergia entre sí, logrando una interacción constructiva entre ellos. Por tanto lo que representan cada una de las seis líneas del triángulo, por ejemplo las líneas exterior de la base del triángulo nos indican, por un lado, que los sistemas deben facilitar el trabajo de las personas que tienen contacto con los clientes y por otro lado, nos indican que el personal puede ayudar a identificar como mejorar el sistema de servicio



Figura 15 Triangulo del servicio Albrecht y Zemke

Por tanto al adaptar el modelo a los lineamientos institucionales y al proceso de calidad se logra obtener la siguiente propuesta:

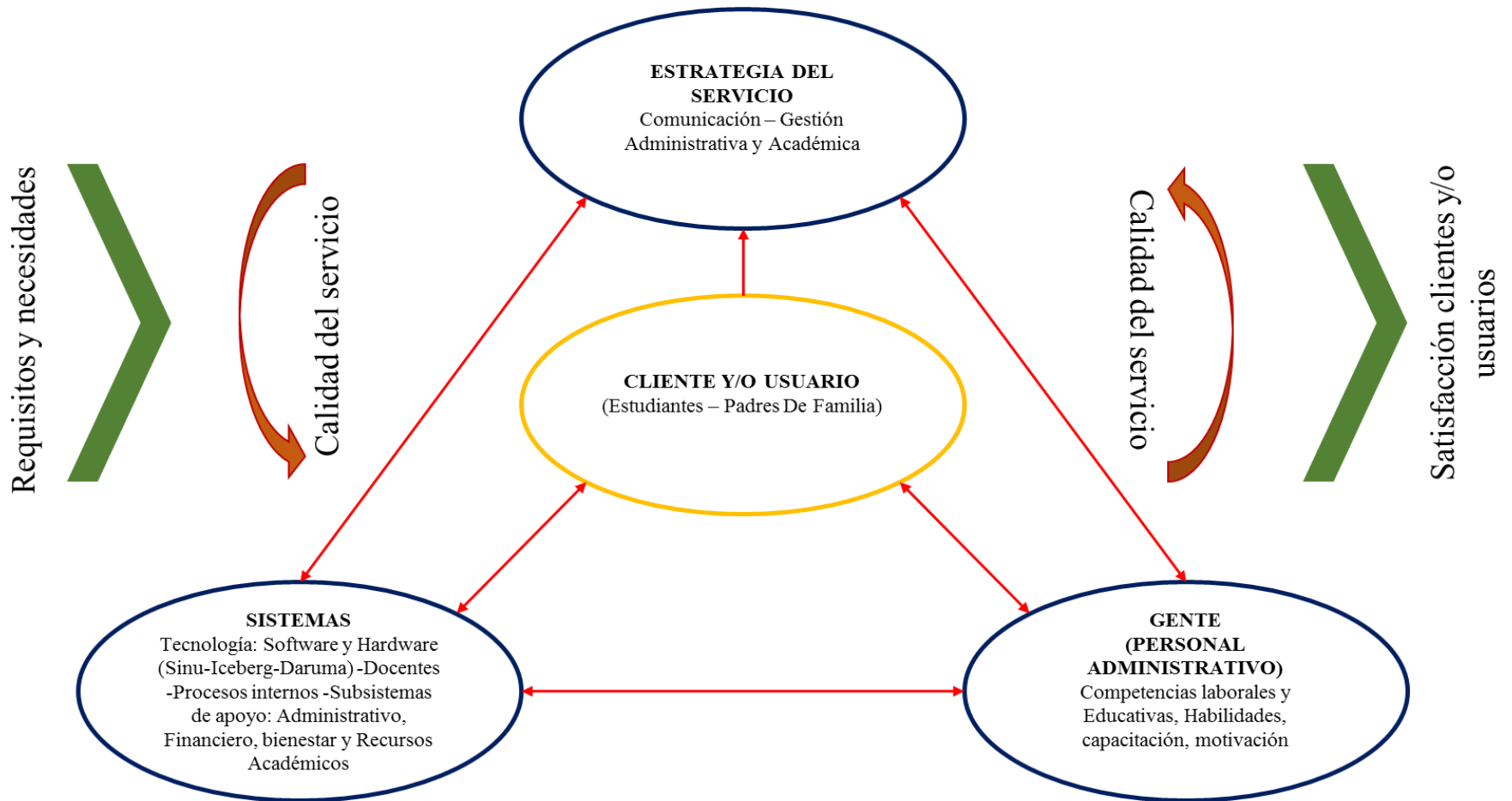


Figura 16 Adaptación del modelo de Albrecht y Zemke a la Universidad Santiago de Cali (Elaboración propia)

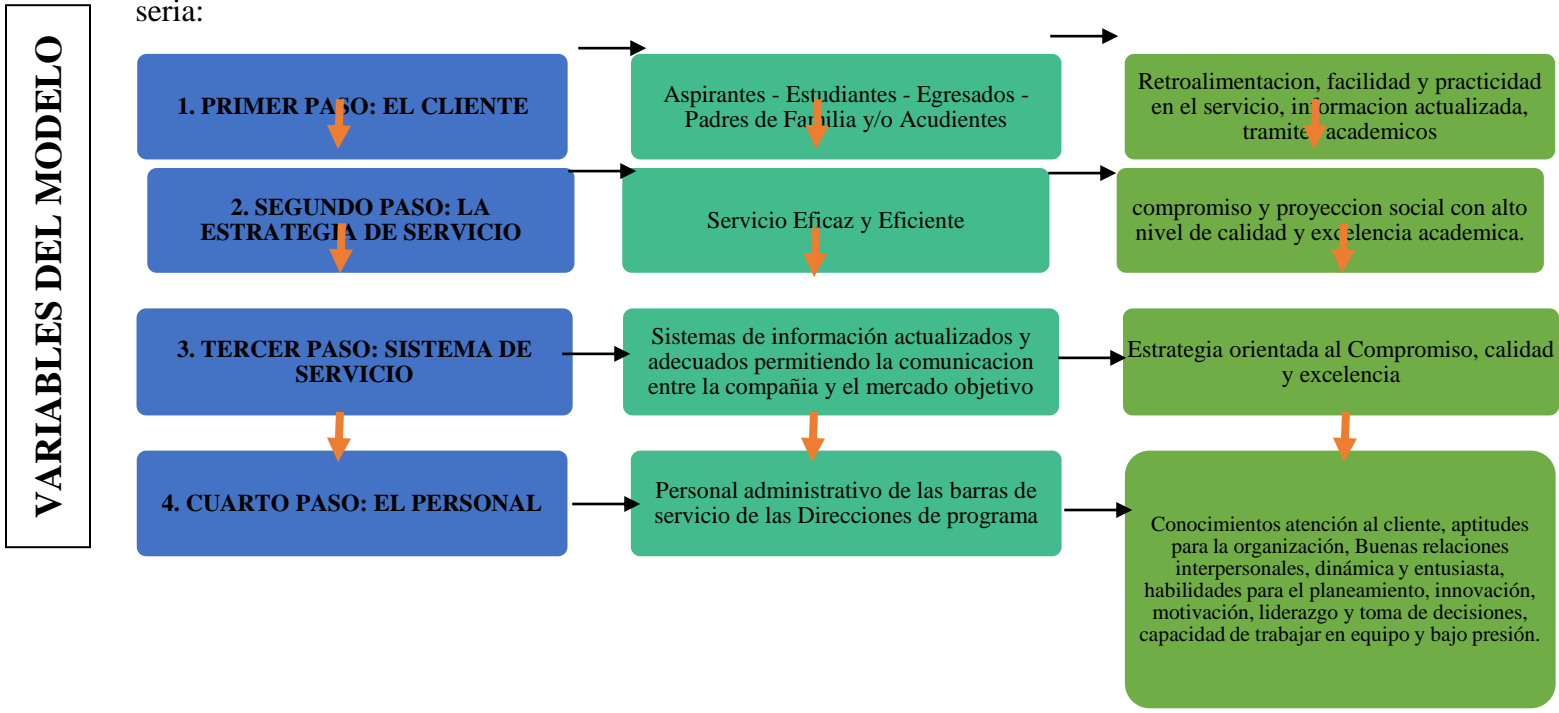
Donde al diagramar la interacción de estos elementos, se muestra que deben actuar en conjunto para mantener un alto nivel de calidad en el servicio al cual debe estar en constante seguimiento de patrones de calidad buscando que las entradas (Requisitos y necesidades) sean transformados (Salidas) en la Satisfacción total de los clientes y/o usuarios. Por tanto cada una de las líneas del triángulo representa una relación y un proceso entre las partes (Clientes y/o usuarios - Estrategia del servicio – Sistemas-Gente) donde el centro y el foco está en el cliente. La línea que va desde la estrategia del servicio al cliente refleja la importancia de establecer una estrategia de acuerdo a los perfiles, características, a las motivaciones y expectativas del cliente, y a la inversa la línea que conecta la estrategia del servicio con el cliente representa la necesidad de comunicar, adecuar, modificar, monitorear de manera clara y aceptable la estrategia con el propósito de que se produzca un beneficio a favor de la empresa. La línea que une al cliente con la gente (personal Administrativo) se traduce como el punto de contacto según (Albrecht Z. &., 1988) es decir que es el punto en donde se puede brindar o no una buena experiencia al consumidor.

La línea que conecta al cliente con los sistemas aduce que estos últimos deben ayudar al momento de prestar el servicio; por tanto los sistemas son todos esos apoyos tecnológicos, dependencias, procesos y procedimientos; los cuales deben estar diseñados y centrados en el interés del cliente obviamente sin afectar el propósito organizacional; por otro lado la línea que conecta los sistemas con la gente (personal administrativo) muestra que los sistemas deben ayudar a desempeñar la labor de quienes prestan el servicio y no debe verse como un obstáculo para quienes tienen el contacto con el público por tanto todo el personal deberá conocer el manejo de los sistemas a la perfección. La línea que conecta la estrategia del servicio con la gente que atiende el público, indica que los empleados (personal administrativo) necesitan tener una filosofía y un rumbo claramente definido por parte de la Vicerrectoría Administrativa y Académica. Finalmente todo el proceso deberá estar en constante medición gracias a los procesos internos de calidad; donde la calidad del servicio está orientado a la comprensión del cliente detectando las necesidades y poniendo todos los medios para tratar de satisfacerlas; por ello la calidad desde el punto de vista del usuario reconoce que los consumidores tienen diferentes necesidades y deseos. Pero es posible que los consumidores no se encuentren satisfechos con la calidad que reciben de las empresas. Ello es debido a que las percepciones de calidad de usuarios no son coincidentes por tanto (Esteban, 2012) termina que pueden distinguirse algunas clases adicionales de calidad:

- La primera se denomina CALIDAD FISICA y dependen de los productos físicos, aparatos y demás elementos tangibles, como ordenadores, decoración, ambiente, mobiliario es decir el entorno donde se presentan los servicios.
- La segunda se denomina CALIDAD TECNICA hace referencia estrictamente, al servicio que recibe el cliente
- La tercera se denomina CALIDAD FUNCIONAL hace referencia a como obtiene el servicio el consumidor, es decir el proceso de la prestación del servicio; como es recibido el cliente, como se le pide información, en qué medida se trata de atender sus necesidades, como se le trata en general.

Por tanto es importante incluir en el diagrama la calidad lo cual permite a la Universidad identificar a los responsables de la calidad en cada fase evitando las no conformidades y a su vez ofrecer garantías a los consumidores lo cual beneficia a la organización en su conjunto ya que permite tener claro las dimensiones de la calidad en cuanto a la fiabilidad, capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía pero sobre todo basarse en las percepciones de los incidentes críticos.

Por lo anterior; los pasos, las estrategias y adecuaciones propias al modelo de gerencia del servicio de Albrecht y Zemke aplicado al proceso de gestión académica de la Universidad Santiago de Cali sería:



8.3.6 Herramientas para la propuesta de mejora de calidad para el fortalecimiento del servicio al usuario dentro del subsistema formación profesional de la Universidad Santiago de Cali: proceso gestión académica periodo 2018-2019

CARACTERISTICAS	ELEMENTOS QUE COMPONEN LA CALIDAD EN EL SERVICIO	DESCRIPCION DE LOS ELEMENTOS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO	PUNTOS DE ACCION	MEDIDAS NECESARIAS	RESULTADOS ESPERADOS
ESTRATEGIA DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - Una directriz y política Universitaria enfocada al Servicio - Articulación de todo el proceso de gestión académica enfocado a la implementación y desarrollo de una política de servicio 	<p>Desarrollar un sistema efectivo de calidad en el servicio al cliente, que permita fidelizar los usuarios actuales y atraer nuevos y así incrementar el número de ingresos y el sentido de pertinencia por la institución exaltando el compromiso, el alto nivel de calidad y excelencia académica de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Defini-2019r la estrategia Universitaria “En la USC atendemos con calidad y pertinencia” 	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración un briefing correcto de los objetivos de la comunicación para todos los sistemas de información de la institución (página web, teléfono, chat, voz a voz) - Elaboración de un insights propio de la Universidad el cual se implemente en todo la ejecución del servicio. Propuesta: “En la USC atendemos con calidad y pertinencia” 	<p>Estrategia de servicio sólida, la cual sea apropiada por todos los colaboradores y directivos de la Institución, especialmente los agentes que inciden en el proceso de gestión académica.</p>
LA INSTITUCION UNIVERSITARIA	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de perfiles - Capacitación al personal para reforzar las competencias laborales, según el cargo que se ocupe. - Implementación un comité para el mejoramiento continuo del portafolio de servicios ofertado. - Inducción acerca de la gerencia del servicio, el servicio y la atención al cliente implementado patrones iguales en la organización. -Capacitación adecuadamente en servicio al cliente y en conocimiento del sector educativo. - Motivación al personal de apoyo con el fin de que realice sus funciones correctamente. -Establecimiento de reuniones quincenales para plantear las dificultades del servicio para 	<p>Desarrollar una serie de actividades al interior del proceso de gestión académica tales como capacitaciones, concursos, pruebas, seminarios, etc. concernientes al refuerzo y actualización de conocimientos en servicio y apropiación del modelo, también es necesario que adquieran pautas y procesos técnico de servucción para incrementar el consumo de todos los servicios universitarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir las actividades de fortalecimiento y apropiación de un concepto de calidad en el servicio por parte de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar las mejores opciones para alcanzar una cultura organizacional en relación a la gerencia del servicio 	<p>Cultura del servicio unánime</p>

	<p>hacer los correctivos oportunos en las secretarías académicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banco de reclamaciones y soluciones. - Involucración al Depto. de Comunicaciones con el fin de que aporten ideas creativas e innovadoras hacia el servicio ofertado. 				
RELACION PERSONAL - CLIENTE	<p>Afianzar la relación entre el personal hacia a los clientes y/o usuarios a través de tácticas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing personal - Saludos Cordiales (implementar un protocolo de saludos y despedidas que le genere recordación de marca de la Institución) - Procesos internos, comunicaciones internas “al día con tu secretaria” - Actualización periódica de la información de contacto de los estudiantes 	<p>Desarrollar tácticas de acercamiento efectivo con los estudiantes, aspirantes y padres de familia y/o acudientes, especialmente para quienes no tienen conocimiento de los trámites académicos; por ello hay que capacitar a los funcionarios utilizando herramientas creativas para la apropiación de competencias blandas y manejo de la administración de la relación con los clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la estrategia de marketing relacional para evitar la pérdida de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el valor percibido por el cliente en relación con los servicios ofrecidos por la Universidad 	<p>Reducción del manejo de objeciones y reducción de PQR por mal servicio</p>
FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación de las herramientas del servicio al cliente - Análisis de falencias del modelo 	<p>Diseñar la propuesta de mejoramiento del servicio al cliente adecuado para lograr los objetivos organizacionales realizando investigación entre los usuarios</p> <p>Establecer patrones y guías de comunicación diaria con los estudiantes acerca de los cambios, o procesos y procedimientos implementados por la institución</p>	<p>Identificar las 5 gap</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indagar cuáles son las expectativas y discrepancias existentes 	<p>Centrar la acción estratégica en los atributos más deseados</p>
EVALUACION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión directa del colaborador al servicio - Recepción de PQR - Indicadores de Gestión - Aumento de la cultura de utilizar las herramientas para la medición de la satisfacción durante la presentación del servicio 	<p>-Diseñar un instrumento de recolección de información vía web o físico para conocer la opinión de los usuarios después de cada servicio para así lograr la fidelización y mejoras continuas.</p>	<p>Escuchar la voz del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un canal de comunicación directo con el cliente 	<p>Cliente escuchado cliente feliz y satisfecho</p>

- **Objetivo De La Propuesta**

Lograr que el subsistema de Formación Profesional especialmente el proceso de gestión académica tenga una base fundamental en el cliente; logrando la alineación del personal, la Institución Universitaria, soporte técnico y los procesos de generación del servicio; basados en estándares de calidad.

- **Beneficios De La Propuesta**

- ✓ Satisfacer mejor las expectativas del cliente
- ✓ Reducir las PQR por mal atención
- ✓ Sincronizar y articular los procesos y procedimientos
- ✓ Apropiación y sentido de pertenencia por la institución
- ✓ Mercadeo interno de los servicios de apoyo de la Universidad
- ✓ Lograr que los usuarios se sientan involucrados en los procesos
- ✓ El usuario valorará la calidad, la agilidad y la prontitud del servicio
- ✓ Aumento del voz a voz de la Institución lo cual se ve reflejado en el número de ingresos a la universidad
- ✓ Estandarizar procesos internos y la mejora de su comunicación entre las partes interesadas.

9. Conclusiones

- El subsistema de formación profesional debe lograr una total articulación entre los factores contemplados en el modelo con el fin de obtener un mayor nivel de satisfacción de sus clientes y/o usuarios, debido a que al aplicarlo logra abarcar todos aquellos aspectos que inciden en la decisión y percepción de la persona que recibe el servicio.
- La Universidad Santiago de Cali cuenta con un sistema de gestión de calidad robusto y maduro el cual se ha ido implementando por subsistemas; a finales del 2017 el subsistema de formación profesional inició el proceso de inclusión al sistema de gestión de calidad y por tal motivo se evidencia que se hace necesario fortalecer la calidad del servicio ofrecido, teniendo en cuenta que la percepción de un buen servicio en clientes y/o usuarios impactará de manera positiva a toda la institución, más aun siendo formación profesional la columna vertebral del servicio en la Universidad.
- Es necesario comprender que en la actualidad la competencia en el mercadeo va más allá de la calidad del servicio ofrecido y su precio, sino que además se debe lograr que los clientes y/o usuarios vivan toda una experiencia de servicio, de tal forma que se genere un valor agregado permitiendo así garantizar el éxito en el ingreso de nuevos estudiantes y la permanencia de los antiguos.
- Generar una gran experiencia de servicio en los clientes y/o usuarios permitirá lograr no solo su fidelización, sino también recomendación entre sus conocidos y esa es uno de los objetivos principales de la Universidad a fin de lograr su viabilidad financiera y sostenibilidad en el tiempo.
- El diagnóstico realizado a partir de las encuestas de satisfacción permitió establecer aquellos factores en los cuales se debe fortalecer el servicio prestado, entre los cuales se encuentran el sistema de información, el tiempo de respuesta y la atención prestada desde los funcionarios de la Universidad, permitiendo identificar los puntos favorables y críticos del servicio actual para así formular estrategias basadas en el modelo del triángulo del servicio.
- La Universidad Santiago de Cali, bajo el esquema implementado en su sistema de gestión de la calidad evidencia características que le permiten ser articulado con el modelo de Albrecht y Zemke donde el punto de convergencia en la ejecución del servicio se convierte en fuente frecuente de importantes fallos en el servicio, para lo que se impone la necesidad del control para

chequear el plan contra el real medido por la planificación, control y mejora para una adecuada gestión de la calidad de los servicios.

10. Recomendaciones

- Realizar revisión y aplicación de la propuesta de gerencia del servicio en el subsistema de formación profesional principalmente en el proceso de gestión académica; para así luego permear este modelo en los demás subsistema; donde el usuario sea el foco de los proceso.
- Hacer un seguimiento constante en las estrategias establecidas en el programa de servicio al cliente denominado “en la USC atendemos con calidad y pertinencia”.
- Informar y capacitar a todo el equipo de funcionarios de la universidad sobre los objetivos y las metas propuestas para trabajar bajo un mismo de direccionamiento de calidad en los servicios.
- Implementar una herramienta estratégica de análisis para identificar las ventajas competitivas frente al mercado; generando así la cadena de valor para la universidad Santiago de Cali con el objetivo de aportar el mayor valor posible para el cliente.

12. Referencias

1. Albrecht, K. y. (2004). gerencia del servicio. *3R Editores*, 40.
2. Albrecht, Z. &. (1988). GERENCIA DEL SERVICIO. En Z. &Albrecht.
3. AMA. (2000). *Marketing de servicios*. Obtenido de American Marketing Association.
4. Arias, F. (s.f.). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. C. A. Caracas, Venezuela.: Editorial Episteme,.
5. Berriches Cerezo, A. .. (2001). Calidad,.
6. berry, L. I. (189). calidad de servicios, una ventaja estrategica para instituciones financieras. Madrid.
7. Bowen. (1987).
8. Carlson, J. (s.f.). *el momento de la verdad*. madrid españa.
9. Casanova, M. A. (Madrid, 2004). EVALUACIÓN Y CALIDAD DE CENTROS EDUCATIVOS.
10. Cobra, m. (2001). *marketing de servicios*. mcgraw-hill interamericana.
11. cuadrado y del Rio. (1993).
12. Duque, A. (2017). “Análisis de los factores de comunicación que inciden en la fidelización de los públicos universitarios”. *Revista Latina de Comunicación Social*,, 72, pp. 751 a 764.
13. Esteban, G. (2012). *marketing de servicios*. alfaomega.
14. Harovitz, J. (1997). La calidad del servicio. A la conquista del cliente. En J. Harovitz. Madrid.: Editorial Mc Graw Hill. .
15. Hurtado, Jacqueline . ((2010). En). E. Investigación.. Ediciones Quiron.
16. Javier Casanoves Boix, I. K. (s.f.). La importancia de percibir notoriedad e imagen de marca entre el personal de servicios de universidad. *Cuadernos de Estudios Empresariales*.
17. Juste, R. P. (2005). *calidad en la educacion*.
18. Karl Albrecht y Ron Zemke. (1984).
19. Kotler. (2011). *Direccion de marketing*. mexico: pearson education.
20. LOPEZ. (s.f.). 2006.
21. Luis Araya-Castillo, M. E.-F. (s.f.). Propuesta de modelo para calidad de servicio en escuelas de negocios en chile. *pensamiento y gestión*, N° 41.
22. MEJÍA C. (.2010,). Carlos Alberto Consultor y Gerente en Colombia. pág. Pág. 2.

23. Navarro, F. y. (1994). Introducción a la investigación de mercado.
24. Parasuraman, A., & Zeithaml, V. y. (s.f.). Reassessment of Expectations as a comparison standard in Measuring service Quality: implications for future research. *Journal of Marketing*.
25. REDACCION EL TIEMPO . (10 de agosto de 2006). *El servicio al cliente como estrategia competitiva*.
26. Sampieri, R. F. (2006). Metodología de la investigación. Mexico: McGraw Hill.
27. Silvio, J. (2006). *Hacia una educacion virtual de calidad, pero con equidad y pertinencia*.
28. Singelmann, b. y. (1978).
29. Trujillo, A., Carrete, L., & Vera, J. y. (2011). *servir con calidad* . mexico: LID Editorial Mexicana.
30. *universidad santiago de cali*. (s.f.). Obtenido de www.usc.edu.co