

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



TESIS:

Lineamientos de mejora continua de atención al cliente basada en el modelo EFQM en el área de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán.

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Autor:

Lic. Carolina de Lourdes Falla Gómez

Pimentel, Junio de 2015

DEDICATORIA

A mis padres, por su gran ejemplo de superación y valioso apoyo en todo momento del desarrollo de la presente tesis.
A mi esposo por todo el apoyo y optimismo que siempre me impulsó a seguir adelante.
A mis familiares y a todas aquellas personas que me dieron una palabra de aliento durante mis estudios de maestría.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer sinceramente a aquellas personas
que compartieron sus conocimientos y que
aportaron de manera desinteresada en el desarrollo
de la presente tesis.

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Introducción	6
Capítulo 1: Marco Referencial	9
1.1. Planteamientos Teóricos	11
1.1.1. Conceptos Básicos.	11
1.2. Normas	81
1.2.1. Disposiciones Normativas de la Universidad Señor de Sipán	81
1.3. Experiencias Exitosas	86
Capítulo 2: Planteamientos Metodológicos.	89
2.1. El Problema	90
2.1.1. Selección del Problema.	90
2.1.2. Antecedentes del Problema.	90
a) ¿Desde cuándo existe o se tienen referencias sobre este tipo de problema?	90
- En el mundo.	90
- En el país.	92
- En la región	93
- En la universidad	94
2.1.3. Formulación del Problema.	95
a) Formulación Proposicional del Problema.	95
b) Formulación Interrogativa del Problema.	96
2.1.4. Justificación de la Investigación.	98
2.1.5. Limitaciones de la Investigación.	98
2.2. <i>Objetivos de la Investigación</i>	98
2.2.1. Objetivo general.	98
2.2.2. Objetivos Específicos.	98
2.3. <i>Hipótesis</i>	99
2.3.1. Hipótesis Global.	99
2.3.2. Sub-hipótesis.	100
2.4. <i>Variables</i>	101
2.4.1. Identificación de las variables.	101
2.4.2. Definición de las variables.	102
2.4.3. Clasificación de las variables.	104
2.5. <i>Diseño de la Ejecución</i>	105
2.5.1. Universo.	105
2.5.2. Selección de Técnicas, Instrumentos e Informantes o Fuentes.	105

2.5.3. Muestra.	105
2.5.4. Forma de Tratamiento de los Datos.	105
2.5.5. Forma de Análisis de las Informaciones.	106
Capítulo 3: Situación Actual de la atención al cliente de la Universidad Señor de Sipán.	107
.....	108
Capítulo 4: Análisis de la Utilización de Mecanismos de Atención al Cliente de la Universidad Señor de Sipán.	126
4.1. Análisis de los responsables de la Utilización de los mecanismos de atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán	127
4.1.1. Análisis de los responsables de la Utilización de los <i>mecanismos de atención al cliente</i> respecto a los Planteamientos Teóricos.	127
4.1.2. Análisis de los responsables de la Utilización de los <i>mecanismos de atención al cliente</i> respecto a las Normas.	128
4.1.3. Análisis de los responsables de la Utilización de los <i>mecanismos de atención al cliente</i> respecto a las Experiencias exitosas.	130
Capítulo 5: Conclusiones sobre la atención al cliente de la Universidad Señor de Sipán.	132
5.1. Resumen de las apreciaciones resultantes del análisis.	133
5.1.1. Resumen de las deficiencias.	133
5.1.2. Resumen de las distorsiones	133
5.1.3. Resumen de las limitaciones.	134
5.1.4. Resumen de las Restricciones.	134
5.2. Conclusiones Parciales	135
5.2.1. Conclusión parcial 1	135
5.2.1.1. Contrastación de la sub-hipótesis “a”.	135
5.2.2. Conclusión parcial 2	135
5.2.2.1. Contrastación de la sub-hipótesis “b”.	135
5.2.3. Conclusión parcial 3	135
5.2.3.1. Contrastación de la sub-hipótesis “c”.	135
5.2.4. Conclusión parcial 4	135
5.2.4.1. Contrastación de la sub-hipótesis “d”.	135
5.3. Conclusión General	136
5.3.1. Contrastación de la Hipótesis Global.	136
5.3.2. Enunciado de la conclusión general.	137
Capítulo 6: Propuesta	138
Capítulo 7: Bibliografía y Anexos	146
7.1. Bibliografía.	147
7.2. Anexos.	149
Anexo N° 1: Plan de Investigación	149
Anexo N° 2: Selección del Problema a investigar	162
Anexo N° 3: Identificación del número de partes de un problema	163
Anexo N° 4: Priorización de las partes de un problema	164

Anexo N° 5: Matriz para Plantear las Sub-hipótesis y la Hipótesis Global	165
Anexo N° 6: Cuestionario N° 1 de las encuestas	166
Anexo N° 7: Cuestionario N° 2 de las encuestas	171
Anexo N° 8: Matriz de consistencia	176

INTRODUCCIÓN

Las diferentes definiciones de talento humano, amplían el espectro referencial de las disciplinas administrativas que las utilizan, cada una con su estilo; desde el modelo de gestión hasta la aplicación de la estrategia. Las probabilidades de éxito de la organización dependen de la satisfacción de quienes se benefician, por excelencia, los clientes.

Desde hace más de diez años las organizaciones latinoamericanas, trabajan en diversas propuestas de gestión orientadas a la satisfacción del cliente (Autoservicios, Hospitales, Universidades, Escuelas, etc.); sin embargo hay unas que coexisten, otras de manera independiente y otras que emergen y se posicionan con mayor rapidez. En una Empresa de ideas abiertas, cuando la transformación del conocimiento es un asunto relativamente transparente y acogedor, los focos de petición evaluadora del conocimiento están por todos lados. En este entorno operativo, una especie de ética del conocimiento abierto se impone – la idea de la verdad con certeza es absurda y sin conocimiento es sagrada. Por otro lado el rango, con respecto a la validez de una idea o un reclamo es irrelevante. Como miembros de una organización abierta, es un deber casi devoto llevar a cabo las ideas, las pruebas y las co – evaluaciones. Debemos resaltar el hecho que los procesos anteriormente mencionados se relacionan con las ideas y las afirmaciones que siempre se consideren objetivamente comprobables.

En un ambiente de fuerte turbulencia las organizaciones no pueden mantener actitudes caracterizadas por intentar captar nuevos clientes y/o crecer con los mercados. La clave para sobrevivir en mercados maduros con productos de ciclos de vida cada vez más cortos, es mantener a los clientes fieles a la organización, tratando que éstos realicen el mayor número de operaciones posibles con ésta, evitando que sean compartidos con otras. Esto demanda una continua evolución hacia una orientación de gestión no sólo de relaciones duraderas con los clientes, sino más bien una gestión enfocada en maximizar el valor de la cartera de clientes de la empresa.

La gestión de atención al cliente y las estrategias que la coacciona, sigue entonces, representando una práctica de mejora continua para el desarrollo de la empresa. Para nuestros fines, en la presente investigación se hará una propuesta de gestión en el área de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán con la finalidad de diagnosticar los puntos críticos de flexión administrativa en las unidades funcionales de esta área.

En el primer capítulo, veremos los conceptos básicos del planteamiento teórico y los argumentos que corresponden a la pertinencia de la argumentación del presente estudio.

Las normas, nos permiten fijar los hitos de la aplicación que pretendemos desarrollar, para ello utilizaremos las disposiciones Normativas de la Universidad Señor de Sipán, y las múltiples experiencias exitosas realizadas dentro y fuera de la Universidad.

En el capítulo segundo, las relaciones técnicas que se establecen para demarcar los hitos de la presente investigación, estructuran de manera definitiva los objetivos que este estudio se plantea para la orientación de lo consecuente. Luego las variables y su operacionalización para establecer la concordancia de los datos recogidos con lo que se espera definir en el plano real.

En el tercer capítulo, el propósito es describir técnicamente cómo la Dirección de Bienestar puede efectivamentecultivarrelaciones con los clientesy crear carteras declientesque aumentanel valorde los accionistas enel largo plazo.Se revisa laliteratura sobre la gestiónde relaciones con clientes yresumenlas principales conclusiones.

El capítulo número cuatro, hace referencia al Análisis de los responsables de la Utilización de los mecanismos de atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán, así como los análisis de los responsables de la utilización de los mecanismos de atención al cliente respecto a los Planteamientos Teóricos, El análisis de los responsables de la Utilización de los mecanismos de atención al cliente respecto a las

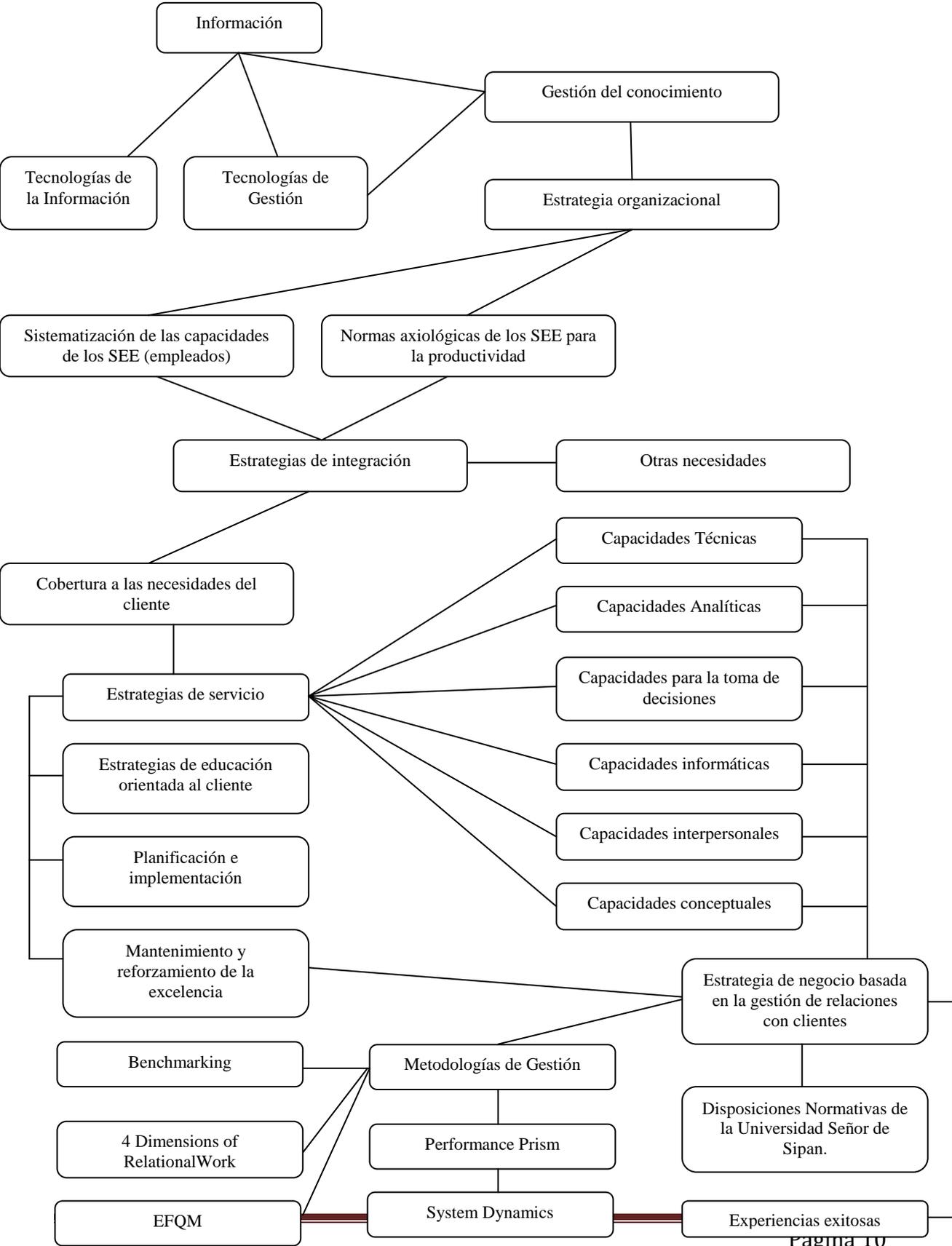
Normas y el Análisis de los responsables de la Utilización de los mecanismos de atención al cliente respecto a las Experiencias exitosas, Sin embargo, nos centramos en los principios conceptuales y metodológicos que se aplican en ambos contextos, destacando excepciones notables.

En el capítulo quinto, se analizan las conclusiones sobre la atención al cliente de la Universidad Señor de Sipán, El resumen de las apreciaciones resultantes del análisis. El Resumen de las deficiencias, distorsiones, limitaciones y restricciones. La finalidad, es dar un enfoque maduro al problema de equilibrio entre los trabajadores de la Dirección de Bienestar y los clientes no como procesos independientes, sino complementarios.

Finalmente, en el capítulo seis se analizan los lineamientos para la atención al cliente de la Universidad Señor de Sipán. Para ello consideramos que los modelos estratégicos han surgido para ayudar a las áreas funcionales a través de diversas acciones organizacionales que influyen en el valor del cliente.

Capítulo 1: *Marco Referencial*

MAPA TOPOLÓGICO NO CAUSAL



1.1. Planteamientos Teóricos

1.1.1. Conceptos Básicos.

1.1.1.1. EL COMIENZO: LA ERA DE INFORMACIÓN

Comenzó a inicios de la década de los noventas. Heredamos sus perspectivas y proyectamos sus mejoras en la era del conocimiento. La integración de nuevas tecnologías fue el cambio que estremeció las bases tradicionales de eras anteriores, la industrialización clásica y la neoclásica. La inserción de la computadora y otros aparatos digitales impulsaron el desarrollo de toda una aldea global. El impacto fue imparable, y la competitividad se tornó intensa y compleja frente a un mercado volátil para nuevas oportunidades de inversiones emergentes. En una época en que las organizaciones disponen de la información en tiempo real, son más exitosas aquellas que son capaces de tomar la información y transformarla rápidamente en oportunidades, con la convicción de llegar antes que cualquier otra. El capital financiero cedió su lugar al conocimiento, el mismo que ahora se convierte en el recurso cognitivo de mas importante que el dinero. La rentabilidad de la empresa dependerá de la organización sistemática que se plantee en cada estrategia de gestión. Es la oportunidad del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. Tomar el conocimiento útil y productivo se tornó en la mayor responsabilidad gerencial. En la era de la información, el empleo paró a migrar del sector industrial a sector de servicios, el trabajo manual sustituido por el trabajo mental, indicando el cambio para una era de post industrialización basada en el conocimiento y en el sector terciario. La tecnología quemó empleos rudimentarios y los sustituyó por empleos más sofisticados e inteligentes. (BEDOYA, 2010, pág. 47)

La innovación, rapidez y afectividad frente a los cambios, hace que las organizaciones de la era de la información sean ahora organizaciones

inteligentes y miembros de la nueva élite de organizaciones de la era del conocimiento. Tradicionalmente, la sociedad ha hecho uso de la información para satisfacer sus necesidades y reutilizarlas a lo largo de la historia en cada generación. La tecnología juega un papel importante en el proceso de gestión, más aún cuando las herramientas vigentes poseen una tendencia de uso frecuente y facilitadora en tiempo real. Los sistemas de información son los llamados para estas tareas.

En el ámbito empresarial, el componente humano, dicese de proveedores, y stakeholders en general, son los que necesariamente se relacionan con la organización mediante un sistema de Información del que se extraen e introducen información y conocimiento en un continuo y enriquecedor feedback.

El componente humano para el S.I es fundamental, clave. Parece oportuno además, de considerar a dicho componente como usuario y por tanto, concebir el sistema de forma que satisfaga y permita la utilidad para este.

Como regla general, la sociedad actual, depende cada vez más tanto de la información como de los sistemas que la controlan y obtienen de ellos resultados para la toma de decisiones.

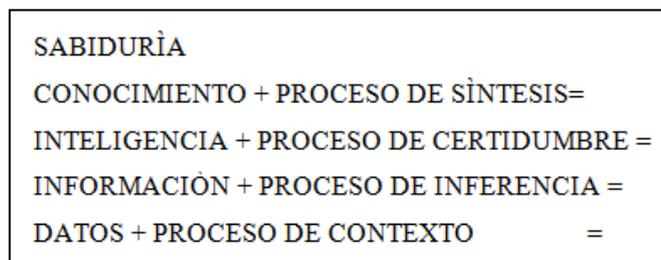
Iniciado el siglo XXI es posible afirmar que una de las características que distinguen a toda actividad económica y empresarial es la continua e intensiva demanda de información que, si bien estaba presente en períodos anteriores (Anthony, 1965; Ackoff, 1993), ahora se acelera como consecuencia de la reducción que sufren las organizaciones en sus tiempos de reacción frente al entorno y la complejidad del mismo.

Cada vez se hace más importante el mejoramiento de mecanismos que regulen la integridad de la información, debido a la gran magnitud de elementos similares que a primera vista podrían ser solo valores y símbolos que generen confusión y desorden, y no los que formen parte de planes para la solución.

El encargo social que tienen las empresas hoy en día, influyen directamente en sus sistemas, los cuáles poseen soportes taxativos internos, que regulan de manera significativa procesos relacionados, y otros, que no forman parte del mismo sino que son necesarios para conducir legalmente los fines para los que fueron creados.

“La finalidad de un sistema es la razón de su existencia” (James A. Senn, 1996: 21), La información es el producto de una evolución de contexto para la transformación. Y los datos son el recurso que la dota de significancia. Miñones (2000) cita la siguiente taxonomía de la información establecida por Haeckel y Nolan (1993) en función a los siguientes niveles de complejidad.

Figura I. 1. Taxonomía de la Información de Haeckel y Nolan



Fuente: Miñones (2000)

Un determinado proceso de contexto dota a los datos de significancia, los mismos que convergen con otros más para convertirse en información; a su vez, el proceso de inferencia gestiona los argumentos que relacionan causa – efecto con la finalidad de ser utilizada en el manejo de criterios cognitivos más avanzados, humanos o artificiales, para dar lugar al conocimiento; que a través de un proceso de síntesis se llega finalmente al nivel de sabiduría.

Estamos de acuerdo con Nonaka y Byosire (2000) quienes indican que “... la información es un flujo de mensajes mientras que el conocimiento se crea precisamente mediante este flujo de información”. De modo que “si bien atribuimos a los datos ser el input (La información es el input del conocimiento pero, como señala thurrow

(2000), las actividades de producción de conocimiento cuentan con otros input necesarios como capital para financiarlo y tecnología y trabajo para producirlo.) de la información, ésta es un input del conocimiento”. (Daniel Pérez G., 2005: 12)

La interacción existente entre los elementos de un sistema se realizan mediante la orquestación de funciones y procesos, basados en la influencia de constructos teóricos relacionados con el Interaccionismo simbólico y la etnometodología, pero, ya que esta disciplinas no están directamente interesadas en las cuestiones referidas con el manejo de sistemas, es necesario realizar cierta traducción para responder a las cuestiones específicas en función a la cultura organizacional.

En una primera perspectiva, la influencia de ciertos aspectos teóricos de los anteriormente mencionados confluyen en un análisis dialéctico que subraya la importancia de una “constitución interactiva” del significado en un ambiente laboral y “... convierte en objeto de investigación las relaciones entre las características sociales de los procesos de interacción...” (Bauersfeld, Krummheuer&Voigt, 1998) así como las existentes, en el pensamiento de los trabajadores. En una segunda perspectiva, el papel de la intervención humana en el proceso de transformación de unas categorías a otras (Dícese de *categorias*al conjunto de las clases de procesos según la aplicación para la que fue diseñada.); representa el soporte cognitivo para el ejercicio de la continuidad en el proceso de transformaciones sucesivas. Dichas transformaciones vinculan diferentes perspectivas de análisis en el tratamiento evolutivo de la información.

El manejo de las estructuras y desarrollo de los datos, información y conocimiento, requiere de recursos especializados de gestión para la justificación de su propósito de uso, según el entorno en el que se encuentre. Estos recursos o tecnologías que se presentan a continuación conservan características perfectibles para el enriquecimiento organizacional.

A. Tecnologías de gestión

Son tecnologías de gestión aquellos recursos que optimizan las funcionalidades de los procesos dentro de un determinado dominio organizacional. Como veremos más adelante, para el análisis en curso será necesario integrar dos de ellas, con un solo propósito fundamental, hacer más eficiente la gestión y obtener resultados que sirvan para la toma de decisiones.

Desde sus inicios, las tecnologías de gestión fueron concebidas para entender desde distintas perspectivas a la información y su tratamiento, con el fin de facilitar el acceso y enlace entre los nodos del conocimiento pertinentes a un determinado campo de acción, optimizar y agilizar su procesamiento, y extraerlos con nuevas características de valor que van de lo relevante a lo verificable. Actualmente las nuevas versiones y propuestas han creado otros paradigmas mucho más efectivos para la gestión.

En los últimos doce años, es posible que haya sido testigo de la gran demanda en el uso de herramientas y técnicas de gestión; desde *Six Sigma* hasta la evaluación comparativa (*Benchmarking*). Mantenerse al día y renovado, así como elegir la mejor herramienta para ponerse a trabajar, es una parte clave del trabajo de cada líder. Sin embargo es difícil distinguir a los ganadores de los perdedores, tanto como cada herramienta que aparece todos los años. Desafortunadamente no hay herramientas de gestión para reportes de consumidores, lo que la elección y el uso de herramientas puede ser una apuesta arriesgada y potencialmente costosa, dejando a muchos líderes potencialmente desinformados.

B. La gestión del conocimiento como aporte de valor.

Es indispensable para la creación de conocimiento el ordenamiento de los recursos que la asocian, datos e información. Existen otros

elementos de valor que pueden acercar la certidumbre de sus productos a la realidad como la tecnología y el aporte humano especializado; esto es dependiendo de la organización que los administra.

En cada escenario empresarial y las disciplinas sociales relacionadas, se desarrollan estrategias para concebir el argumento procedimental de los elementos que accionan los ciclos de función.

Crear conocimiento representa una actividad humana establecida en el desempeño de sus funciones. El proceso de creación se plantea de la siguiente manera:

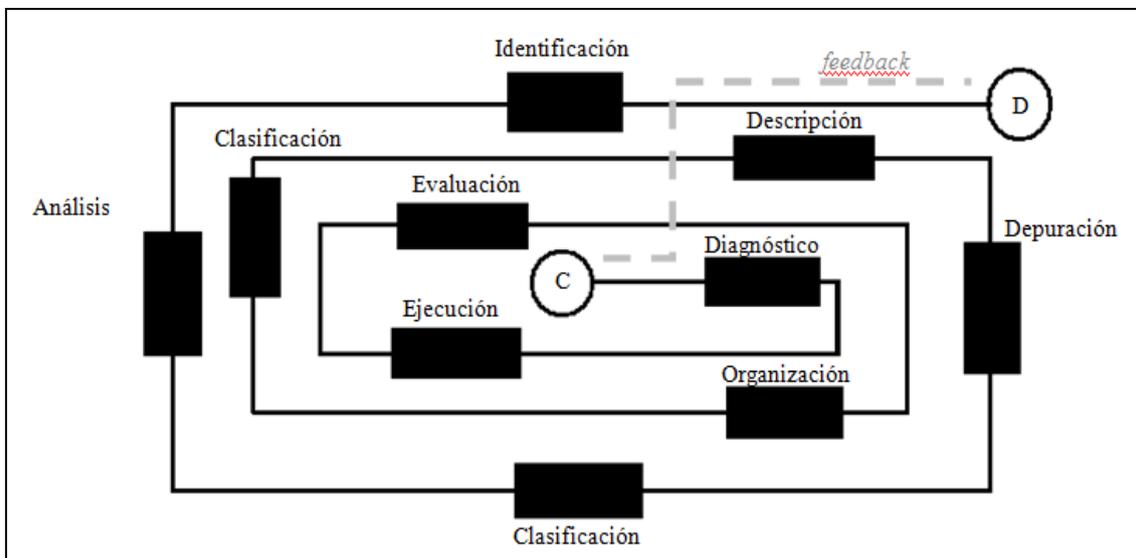


Figura N°2: Ciclo formal de transformación de datos = D a conocimiento = C – fuente propia.

El esquema anterior plantea un orden periódico en la práctica formal del conocimiento.

El asentamiento de dichas funciones cerebrales, le otorga al producto final el valor esperado. La identificación de los datos, son el inicio del reconocimiento atómico, es decir saber si los elementos formarán parte del contexto explorado. A través del análisis, se intenta examinar cada elemento identificado, para luego clasificarlo según sus características más comunes. Los filtros empleados serán los recursos normalizados que coadyuven el proceso de depuración; documentarlos de manera representativa, indica que la descripción fundamenta un algoritmo de

tareas a cada elemento en función a un patrón de desempeño dentro del dominio de la información. Durante su organización (Aunque es posible que se haya elaborado el conocimiento o parte de él, esto no será sino hasta que los objetivos de cada entorno funcional se hayan alcanzado. Mientras tanto la estrategia será eficiente si esta se completa), se establecen los enlaces de un sistema integral. En los criterios de evaluación se involucran indicadores para el equilibrio funcional antes de la ejecución, con el fin de evitar “fugas” inferenciales y obtener un diagnóstico compacto y acertado.

Cabe aclarar que entre los procesos de organización y evaluación ya se puede obtener el conocimiento como un producto pre elaborado para su utilización. Tal afirmación está sujeta a peticiones autorizadas de quienes evalúan constantemente el flujo de la información en la empresa.

A este nivel, el conocimiento como producto elaborado es explorado e interpretado por quienes deciden sobre el futuro de la empresa. Durante este proceso, cada una de sus aristas ejerce una fuerza gravitatoria interactiva, generando un entendimiento más sofisticado para la acción. Se proyecta entonces, una perspectiva con tendencias perfectibles. Los agentes involucrados gestionan el conocimiento y lo exponen estratégicamente fuera del entorno planificador, para obtener respuestas relacionadas con los objetivos de previamente establecidos.

C. La gestión del conocimiento en el ambiente organizacional

En una empresa creadora de conocimiento, el rol primario lo se desempeña la alta dirección, para formular los criterios de justificación en forma de convicción organizacional, expresadas en términos de estrategia o de visión. Los mandos medios también pueden formular los criterios de justificación en forma de conceptos. Aunque los criterios de justificación pueden ser también manejados por otras unidades organizativas para decidir sus propias normas.

Otro punto importante dentro de un ambiente organizativo es la discreción, respecto a los intereses internos. La alta dirección promueve esta práctica y la ofrece a otros encargados figurándola de la siguiente manera: “Usted puede creer todo lo que quiera, siempre y cuando quede en el interior, y no entren en conflicto con nuestras creencias y nuestros conocimientos.” (McElroy, 2003).

Por lo tanto, Gestionar el conocimiento, no solo implica realizar las tareas en el manejo cognitivo relativo a los intereses organizacionales, se relaciona también, con aspectos de contexto axiológico y humanista.

En una Empresa de ideas abiertas, cuando la transformación del conocimiento es un asunto relativamente transparente y acogedor, los focos de petición evaluadora del conocimiento están por todos lados. En este entorno operativo, una especie de ética del conocimiento abierto se impone – la idea de la verdad con certeza es absurda y sin conocimiento es sagrada. Por otro lado el rango, con respecto a la validez de una idea o un reclamo es irrelevante. Como miembros de una organización abierta, es un deber casi devoto llevar a cabo las ideas, las pruebas y las co – evaluaciones. Debemos resaltar el hecho que los procesos anteriormente mencionados se relacionan con las ideas y las afirmaciones que siempre se consideren objetivamente comprobables.

El esquema siguiente intenta representar la gestión del conocimiento:

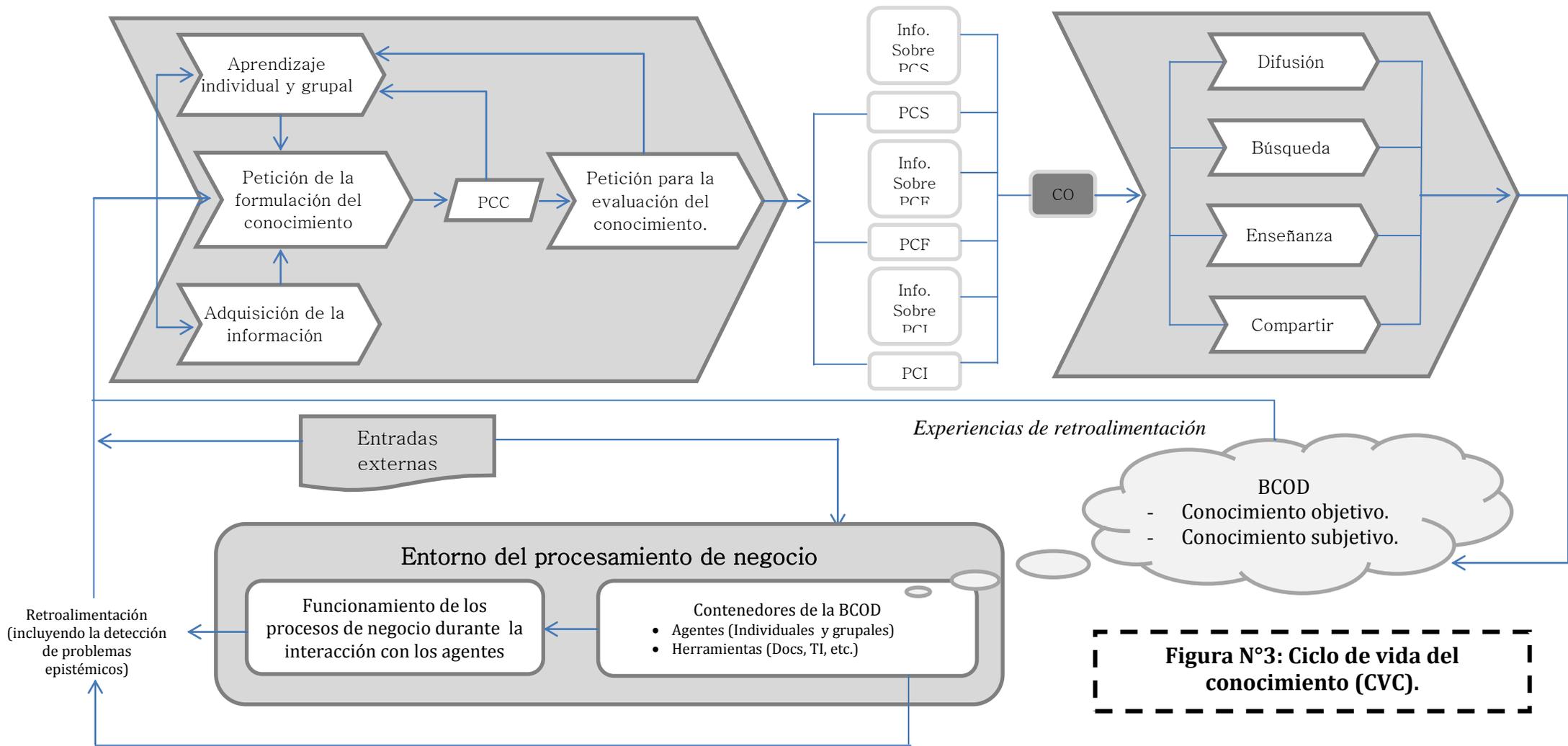


Figura N°3: Ciclo de vida del conocimiento (CVC).

	= Procesos del conocimiento.	PCC: Petición codificada del conocimiento.	PCI: Petición del conocimiento indeciso.
	= Bloques de conocimiento.	COC: Conocimiento organizacional codificado.	
		BCOD: Base del conocimiento organizacional distribuido.	
		PFC: Petición falsificada el conocimiento.	
		CO: Conocimiento organizacional.	
		PCA: Petición del conocimiento de apoyo.	

En una organización abierta, los procesos y sistemas son utilizados para el soporte procedimental del conocimiento en paralelo con cada proceso diario de negocio, y de vez en cuando se detectan errores los directivos deben rendir cuentas de cada excepción. Los deberes de cada director van más allá de la mera supervisión financiera para abarcar el procesamiento del conocimiento, como tal. La calidad del conocimiento en una organización abierta es muy importante, así como la parte financiera para proteger los intereses de los inversionistas y otros participantes, y todos aportan en la base del conocimiento. Si el conocimiento falla o se detectan errores, todos debemos aportar para superarlo. Por lo tanto nuestro compromiso es controlar la calidad del conocimiento organizacional.

D. Importancia de la contribución de las Tecnologías de la información en las empresas.

Desde hace más de una década las tecnologías de la información – TI y sus metodologías de gestión son utilizados como la mejor alternativa de optimización de los procesos funcionales en el negocio de las empresas. Muchos autores coinciden en que la factibilidad de las TI ayuda notablemente a dinamizar las transacciones internas y externas, y esto, dependiendo de su grado de interrelación.

Cada área de una empresa, se posiciona en una jerarquía funcional, y están estrechamente relacionadas entre sí. Las normas y funciones son mecanismos de desempeño de quienes las dirigen. La inserción de las tecnologías flexibiliza el trabajo. Se espera entonces, que toda la macro de recursos humanos, financieros, normativos y tecnológicos actúen de manera orquestada para corresponder así, a los objetivos esperados de toda la organización.

Particularmente el aporte tecnológico se centra en acelerar el desarrollo y difundirlo mediante la intensificación de los esfuerzos para:

1. Desarrollar capacidades en el uso de las nuevas tecnologías en áreas particulares.
2. Optimizar los servicios internos de cada área.

Los sistemas internos por consiguiente tendrán mejores capacidades en:

- Rendimiento de alta velocidad, alto volumen, computación numérica.
- Proporcionar una comunicación rápida, precisa y económica dentro y entre las organizaciones.
- Almacenar grandes cantidades de información de un fácil acceso, y aún en espacios pequeños.
- Permite un acceso rápido y barato de grandes cantidades de información en todo el mundo.
- Activar la comunicación y colaboración en cualquier lugar y a cualquier hora.
- Aumentar la eficacia y eficiencia de las personas que trabajan en grupos en un solo lugar o en varios lugares.
- Presentar información que desafíe la mente humana.
- Facilitar el trabajo en entornos peligrosos.
- Automatizar los procesos empresariales y tareas hechos de forma manual y semiautomática.
- Facilitar la interpretación de grandes cantidades de datos,
- Facilitar el comercio mundial.
- Puede ser inalámbrico, por lo que el soporte de aplicaciones pueden ser únicas en cualquier lugar.
- Cumplir con todo lo anterior a menor coste que cuando se hace manualmente.

1.1.1.2. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA

La toma de decisiones dentro del panorama empresarial, representa la actividad final de todo proceso de negocio. A ella, le anteceden otras del mismo tipo pero clasificadas según las disposiciones normativas de cada área, las necesidades que le corresponden y las relacionadas con la función y el valor de los recursos humanos. Las dos primeras forman parte de un sistema puramente funcional del pasado.

Actualmente, los ejecutivos de alto rango esperan que los recursos humanos apoyen de manera activa a las funciones empresariales proporcionándoles el capital intelectual necesario como parte esencial del éxito. Lo que se requiere para tener éxito el día de hoy lo proporciona la función de RRHH. (OJEFF, 1986, pág. 7)

Los ejecutivos de recursos humanos indican que el motivo más importante de la empresa para el cambio es el de alinear a la función de RRHH como una función empresarial estratégica, dado que la globalización del mercado ha creado una intensa competencia continua y una tremenda presión sobre el costo y la calidad(OJEFF, 1986, pág. 32). Veremos entonces como el éxito o fracaso de una organización dependerá directamente del desempeño de los recursos humanos y escasamente de las restricciones impuestas por los problemas políticos, económicos sociales o tecnológicos. A largo o corto plazo, los catalizadores de esta macro composición son los recursos humanos, que con sus capacidades afectan directamente a la eficacia y productividad de la empresa. La organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene el personal necesario para convertir los insumos en productos de alta calidad(OJEFF, 1986, pág. 46).

La competencia interna y externa es continua, el consumidor es quien le atribuye el valor al producto o servicio, su aceptación o rechazo en el mercado, los términos medios son puentes que podrían generar estabilidad durante la transición del consumo o vías débiles encaminadas al fracaso.

Es posible que la tecnología como recurso innovador para el cambio (si bien organizada) incremente la capacidad de los recursos humanos, mostrando éstos fuerza en el trabajo (individual o colectivo), optimización de procesos para la toma de decisiones, rapidez en las consultas y reportes, aportes estratégicos para la reducción de costos, entre otros detalles que forman parte de la cobertura de gestión que les confiere el área funcional en que se encuentran.

Las tecnologías en general no tendrían mayor trascendencia y su potencial se vería limitado sino formaran parte de una estructura tecnológica. Esta, forma parte de un conjunto mayor denominado infraestructura tecnológica que incluye inversiones en hardware, software y servicios - como consultoría, entrenamiento y capacitación - que se comparten a través de toda la empresa o de todas las unidades de negocios de la empresa (LAUDON & LAUDON, 2008, pág. 174). Recordemos que la tecnología es continuamente mejorada (La tecnología es mejorada según el fabricante que las diseña. fuente propia) para proporcionar al consumidor nuevas formas interacción con situaciones reales. La empresa sea grande o pequeña, pública o privada que cuenta con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva. (LESUR, 1979, pág. 145)

En el ambiente empresarial altamente competitivo, convergen tres ideas fundamentales *la infraestructura tecnológica, el desempeño de los recursos humanos y la calidad en el servicio* y éstos a su vez, impulsan a otros tres esquemas de gestión vital como *la economía de la información, el capital intelectual y el trabajo del conocimiento*; sin embargo aunque no necesariamente se trata de relaciones biunívocas, cada una de las primeras perspectivas generan el carburante transaccional para la gestión de las segundas. La sistematización dependerá de la estrategia interna que los ejecutivos de alto rango implanten para la transformación final. Cada uno de ellos está alterando la producción y entrega de bienes y servicios. Los

negocios están encontrando las formas de sustituir las inversiones caras en activos físicos por información útil, tecnología de información y trabajo de información(LESUR, 1979, pág. 34). Posteriormente veremos más detalladamente cada una de las perspectivas – anteriormente mencionadas – que la empresa competitiva adopta y sistematiza estratégicamente para desarrollar el concepto de calidad.

La llamada “revolución empresarial”, como sinónimo de innovación, se marca por la habilidad de ajustarse y aprender, el éxito radica en ello; y nunca será más esencial que en la administración de los recursos humanos.

Los encargados de tomar decisiones corporativas se han enfocado a iniciar los cambios necesarios que los vuelvan competitivos y redituables. Estos cambios han ido a través de la gama desde mejoras de procesos en incremento hasta la reingeniería radical de todo el negocio. Así como las empresas han cambiado, lo mismo ha sucedido con la función de RRHH. Se han usado procesos similares para reestructurar dicha función como los utilizados a lo largo de toda la corporación. En muchos casos, RRHH siguió el proceso de cambio de la compañía como un mandato; mientras que en otras empresas, encabezaron el proceso de cambio organizacional. El cambio también se realiza por inercia cuando la compañía está en proceso de una reingeniería(LESUR, 1979, pág. 34).

Cuando los decisores empresariales planifican sus ideas, generan cambios, éstos pueden variar según las etapas de transformación organizacional y los estándares de desempeño pueden verse afectados, generando alteraciones en el o los procesos internos. Debemos tomar en cuenta que la competitividad que un socio empresarial estratégico (SEE) desarrolla en la empresa es fundamental para alcanzar altos niveles de calidad para el consumidor. Normalmente, los recortes de personal, la disminución de costos, la imposición de directivas ambiguas de la alta dirección, desestiman otras razones importantes para el cambio – como las vistas en

el segundo párrafo de la página anterior – debido a la sistematización intrínseca que existe entre sus funcionalidades.

Las actividades de administración en línea, como planteamiento de los ejecutivos de RRHH, forman parte de la administración estratégica y organizacional y hace que se replantee constantemente la misión. Este reto, agrega valor al negocio suministrado, y ya no se condensa la idea de continuar con programas y actividades tradicionales. Las nuevas declaraciones de misión enfatizan:

- Las normas axiológicas de los SEE para la productividad.
- La sistematización de las capacidades de los SEE.
- La integración de los elementos Infraestructura tecnológica, desempeño de los recursos humanos y la calidad en el servicio y los esquemas de gestión, economía de la información, el capital intelectual y el trabajo del conocimiento; para la crear la ventaja competitiva.
- La cobertura a las necesidades del cliente.

Es decir, la concepción de recurso humano está cambiando; la función de soporte de contrataciones y tareas tradicionales son solo una etapa de inicio pero el valor representativo del cambio en la empresa moderna para el manejo de los recursos humanos es convertir al trabajador en un tomador de decisiones empresariales de resultados. AT&T, en la década de los 80, ideó un programa diseñado para igualar a la gente de recursos humanos de alto rango con los líderes empresariales de la compañía. El objetivo de la sociedad es la colaboración entre relaciones industriales corporativas y las cabezas empresariales en la conformación de un dirección enfocada al negocio para la comunidad de relaciones industriales y su involucramiento en el proceso de planeación estratégica de AT&T (Empresa internacional de servicios de comunicación inteligente). Esta

iniciativa colocó a la gente de relaciones industriales o de RRHH en una posición para ayudar a dar forma al futuro de la empresa.

La responsabilidad social en toda organización es la integración equilibrada de los aspectos sociales y ambientales en las decisiones de negocios y operaciones. Los recursos humanos están comprometidos de manera directa con la sostenibilidad en cada proceso de gestión.

Otro caso es el informe del programa canadiense, Desarrollando el Líder Global del Mañana, y observó que "una serie de palancas de recursos humanos son importantes para el desarrollo de las capacidades organizativas en la responsabilidad social: la construcción de estos conocimientos y habilidades a través de programas de desarrollo de liderazgo, la planificación de desarrollo de carrera, planificación de sucesión, gestión del rendimiento y sistemas de incentivos y marcos de competencia, y la búsqueda de estos conocimientos y habilidades en la contratación de nuevos talentos en la organización " (Ashridge, 2008, pág. 10).

Otro factor que impulsa el papel activo de los profesionales de recursos humanos es la centralidad de los empleados para el logro de cualquier objetivo organizacional. De hecho, sin excepción, cada SEE se ejercita en el mapeo de sus tareas en la empresa. Como un motor clave de valor en cualquier organización, los empleados deben participar en la tarea de integración de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en toda la empresa, ayudando a alcanzar sus objetivos y adhiriéndose a sus principios de responsabilidad social de acuerdo con su dirección estratégica del negocio. Cualquier cosa menos que esto es impedir la reproducción del cinismo y conduzcan a problemas de reputación y una desconexión entre la retórica y la práctica. La creciente conciencia de que el valor del negocio es cada vez más una función de protección, tales como la buena voluntad, la reputación, la confianza, el

talento e intelectual capital, hace de esto una consideración cada vez más importante.

Una imagen de empresa sólida alineada con los valores y las preocupaciones de los empleados está siendo reconocido como una de las mejores formas de retener el talento de los empleados se sienten orgullosos de trabajar para una empresa que está muy bien considerado.

Además, el desgaste personal es perjudicial, ejerciendo presión sobre los empleados restantes y la absorción de gestión del tiempo. La rotación de personal puede resultar en mayores costos operativos, pérdidas de negocio a los competidores y la reducción de los estándares de servicio al cliente.

A. La función de los recursos humanos: cambios transformaciones e implicancias.

La nueva era de la administración estratégica empresarial - del conocimiento – conduce a diferentes abordajes de “convivencia organizacional”, en la gestión de personas, la mentalidad de calidad es predominante y va de la mano con las necesidades de las organizaciones.

En la era de la información, los recursos humanos proporcionan consultoría externa a las empresas que se dedican a la tercerización de contratación de personal, es así como surge el concepto de gestión de personas. Obviamente que en el entorno educativo, la gestión de recursos humanos no es diferente de la gestión de otros recursos. En la práctica, lo que hace diferente es la naturaleza del recurso, la gente. Un juego de perspectiva considera al comportamiento del ser humano como un recurso creativo y todo el conjunto se ve influenciado por muchos factores diversos procedentes de cualquiera de las personas o el medio ambiente circundante. Los teóricos de organización del comportamiento, por ejemplo, sugieren que el comportamiento y el

rendimiento del "recurso humano" es una función de al menos cuatro variables: contingencias, capacidad, la motivación y la percepción del rol situacional. En otro conjunto de perspectivas se enfatizan la problemática natural de la relación entre SEE: (Watson, 1986). Los recursos humanos se diferencian de otros recursos que el empleador utiliza, en parte porque los individuos están dotados de diferentes niveles de habilidad (incluyendo aptitudes, habilidades y conocimientos), con rasgos de la personalidad, el género, la percepción y las diferencias en la experiencia, y en parte como resultado de las diferencias en la motivación y el compromiso. En otras palabras, los empleados difieren de otros recursos debido a su capacidad para evaluar y cuestionar las acciones de gestión y de su compromiso y la cooperación siempre ha de ser ganada. Además, los empleados tienen la capacidad de formar grupos y sindicatos para defender o promover sus intereses económicos. Los recursos humanos se refieren a menudo como el personal, trabajadores, empleados, o socios empresariales estratégicos – SEE.

B. Definición de gestión

El término "gestión" se puede aplicar a un grupo social o proceso. El término "gestión", aplicado a un proceso, evoca en la mente una variedad de imágenes en la obra de la gestión. La administración puede ser vista como una ciencia o como un arte. La imagen de la administración como ciencia se basa en la idea de que los expertos han acumulado un conjunto diferenciado de conocimiento sobre la gestión que, si se estudia y aplica, pueden aumentar la efectividad organizacional. Este punto de vista supone que las personas pueden ser entrenadas para ser administradores eficaces. Los teóricos clásicos de gestión se propusieron desarrollar una "ciencia de la administración", en la que la gestión se define en términos de planificación, mando. Coordinación y control. En esta concepción clásica, la gestión se

considera principalmente de asuntos internos. Otro conjunto de percepciones sobre el papel de la gestión hace hincapié en que una organización es una sociedad en miniatura intencional y, como tal poderosa, y la política son generalizadas en todas las organizaciones de trabajo. Por el poder significa que, la capacidad de un individuo para influir en los demás que están en un estado de dependencia. La política organizacional se refiere a aquellas actividades que no son necesarias como parte del papel formal de un administrador, pero que existe la influencia, o intentos de influir en la distribución de los recursos con el fin de promover los objetivos personales. La política en la organización es simplemente un hecho de la vida. Los que no reconocen el comportamiento político ignoran la realidad de que las organizaciones son sistemas políticos.

Una imagen alternativa de la actividad empresarial consiste en ver la administración como arte. Esto implica que la capacidad de gestión y el éxito dependen de características como la inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, integridad, dominio y confianza en sí mismo. Las implicaciones prácticas de este punto de vista son muy diferentes del enfoque de la “gestión de la ciencia”. Si la administración se equipara con rasgos específicos asociados con los estilos de liderazgo exitosos, proporcionaría una base para seleccionar el “derecho” individual para puestos de dirección en la organización. Las habilidades directivas se pueden desarrollar, pero no puede ser adquirida por asistir a “escuelas de negocios”. En otras palabras, el discurso de la ciencia versus el arte no es un debate académico árido, teniendo en cuenta el gasto público y privado en la gestión de la educación y la formación.

El tema de control en las organizaciones proporciona otra vista de la función de gestión. Desde la perspectiva, el control de gestión es el foco central de la actividad de gestión.

De acuerdo con este enfoque, los gerentes tratan de controlar el proceso de trabajo de los SEE que utilizan técnicas de descalificación de gestión científica y nuevas tecnologías. En la búsqueda del significado de la gestión, (1994) el estudio etnográfico de Watson centra la atención en cómo los gerentes se dan forma a sí mismo y a sus subordinados a través de la comunicación de valores sean compartidos por toda la organización. Argumenta además, que la gestión es una actividad social y moral y un arte social y humana. Se requiere también la capacidad de interpretar los pensamientos y deseos de otras personas y la facilidad para dar forma a los significados, valores y compromisos humanos^(Watson, 1986).

Quizá la manera más sensata de abordar el debate de lo que la gerencia dispone para el logro de sus objetivos, y reconocer que la gestión es de hecho un arte y una ciencia que al mismo tiempo, están involucrados tanto en el comportamiento y control político.

C. El problema de la gestión de los recursos humanos

Todo sistema educativo en todos los niveles depende en gran medida de los docentes para la ejecución de sus programas y de los gestores administrativos con quien los clientes o consumidores interactúan. El mantenimiento y la mejora de los niveles educativos son solo posibles a través de los maestros. El maestro, por lo tanto, es la entidad más indispensable en la escuela. Él es la mayor ayuda para el aprendizaje, Así, en la medida de lo posible, debe ser cuidadosamente entrenados y apoyados en su obra.

Los gestores administrativos por otro lado, son conocedores de la política interna por excelencia. Cuando el proceso académico post presencial se efectiviza en las áreas de competencia, el cliente o consumidor recibe la orientación para efectivizar la dinámica tanto referencial como documentaria(Bratton & God, 1999).

Se dice de la dinámica referencial a toda acción que se inicia de desde la primera solicitud hasta la finalización del proceso transaccional y dinámica documentaria, a todo proceso físico formal imbricado con el referido anteriormente.

La gestión de los recursos humanos se refiere al establecimiento de procedimientos para la contratación y pago de los trabajadores o del personal. Es la disposición de las condiciones que hacen posible un auto dirección mayor por parte del personal en el desempeño de sus funciones. Es por lo tanto, una función importante en el contexto general de toda responsabilidad personal administrativa de la gestión. (Musaazi, 1982)

Las áreas de participación, por ejemplo, incluyen el reclutamiento, la capacitación del personal, traslados y ascensos, evaluación del personal, despidos y disciplina general, salarios y pensiones, tanto para el personal docente como para el personal administrativo.

En el trato con los SEE o la gestión de recursos humanos en las instituciones de Educación superior técnica o universitaria, se refieren esencialmente a tres cuestiones principales: la evaluación, la necesidad de personal, la satisfacción de las necesidades de personal, mantener y mejorar los servicios de personal. Estos serán discutidos en unidades posteriores.

En conclusión decimos que la gestión de los recursos humanos ha sido definida como los métodos de los SEE para la integración y mantenimiento dentro de la organización para que ésta pueda lograr los propósitos en sus metas definidas. La gestión de los recursos humanos es el proceso de motivación de los trabajadores en la organización así como la obtención del máximo potencial de los mismos.

D. Actividades de la Gestión de los Recursos Humanos

Las actividades que los gerentes de recursos humanos realizan, varían de un lugar a otro y pueden verse afectados por factores tales como el tamaño y la estructura de la organización (por ejemplo, el incremento de áreas), la presencia o no de sindicatos, la alta dirección, la filosofía y la estrategia del empleo. Los más grandes lugares de trabajo están propensos a emplear al menos un recurso humano o especialista de personal. Las grandes organizaciones pueden dividir las actividades de gestión de recursos humanos entre varios gerentes, uno especialista en reclutamiento y selección, uno para capacitación y desarrollo de empleados y otro para negociación y administración de la convención colectiva. Los cambios en el diseño del trabajo tendrán un impacto en la selección, premios y actividades de formación.

Los cambios son significativos en el trabajo de diseño, para ello se requiere un entrenamiento formal y aprendizaje. Además, si la organización decide combinar tareas e inculcar una mayor autonomía del empleado, un sistema de recompensa alternativa tiene que ser elaborada para fomentar la cooperación y el compromiso de los SEE. Estos conjuntos de actividades de recursos humanos están creados para coincidir con las tareas de las personas dentro de la organización, para motivar a la fuerza del trabajo y para hacer frente a los conflictos y tensiones laborales. Las prácticas de gestión de RRHH, por lo tanto, tienen la meta de lograr dos conjuntos de objetivos para mejorar el desempeño del empleado y la eficacia de toda la organización.

Para apreciar el significado de estas prácticas de gestión de recursos humanos, es importante reconocer que las funciones de gestión dentro de la organización se desarrollan en dos niveles (Watson, 1986). En el primer nivel, las actividades de gestión competente. Por lo tanto, los procedimientos de selección están diseñados para suministrar a la

organización de los trabajadores con conocimientos, habilidades y destrezas pertinentes a su función dentro de la organización. Las actividades de gestión de los RRHH son motivar a los trabajadores para proporcionar a los empleados con un salario satisfactorio, beneficios y condiciones de trabajo. Los profesionales de la gestión de los recursos humanos también se desarrollan los individuos para garantizar que posean los conocimientos y habilidades necesarias para ser empleados efectivos.

Muchos observadores académicos de las organizaciones laborales, reconocieron que el conflicto entre los SEE, dentro de los equipos o entre la dirección y los empleados es inevitable pero pueden mejorar, en lugar de disminuir, el rendimiento (Carsten De Dreu y van De Vliert, 1997). Stephen Robbins (1991) y teórico de la organización lo clasifica en los conflictos funcionales y disfuncionales. El primero es compatible con los objetivos del grupo de trabajo y mejora su rendimiento Richard Hyman (1989), un teórico de las relaciones laborales, identifica dos tipos de conflictos de trabajo, organizados y no organizados. Cuando un grupo de empleados participan en una acción planificada (por ejemplo un paro o huelga) para cambiar la fuente de descontento, lo que se conoce como conflicto organizado. Se estima que los administradores gastan más del 20 por ciento de todos los días trabajando en algún tipo de actividad de gestión de conflictos. Esto nos lleva al segundo nivel: la gestión de recursos humanos es responsable de la gestión de conflictos. Los especialistas en gestión de recursos humanos están involucrados en una serie de actividades intervencionistas diseñadas para alterar el nivel y la forma de conflicto que inevitablemente surge en las organizaciones de trabajo. Asegurar que el conflicto no es un obstáculo para el desempeño organizacional es una función central de recursos humanos.

1.1.1.3. ESTRATEGIAS DE ENTRENAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para el entrenamiento del personal de una organización, los recursos humanos tienen en continuo compromiso de ofrecer oportunidades blandas a todo el personal, pero bajo un estricto monitoreo de desempeño. En este proceso se gestionan las habilidades interpersonales, la determinación de la fortaleza como líder, supervisor, negociador, administrador de conflictos y director de proyectos.

La lucha por la eficacia de la organización en las organizaciones públicas es continua en todos los niveles. Los esfuerzos para fijar medidas específicas para los objetivos específicas con un presupuesto definido ha demostrado ser muy útil y lógicamente inherente pero no lo suficiente.

Los esfuerzos de los administradores para controlar las actividades de la organización son esenciales, necesarios y alineados con las mejores prácticas actuales (Berry, 1994). Pero en última instancia resulta ser sólo una parte del rompecabezas. La planificación estratégica ha demostrado ser muy útil pero imitada. Se trata de una solución técnica que en solo una parte de la cuestión se consigue la eficacia de la organización y solo se refiere a alguno de los dilemas de cara a las organizaciones.

Frente a estas realidades, la noción de pensamiento estratégico surge para llenar los vacíos y superar las limitaciones que la experiencia con la planificación estratégica ha demostrado exhibir. El objetivo del pensamiento estratégico es mucho el mismo objetivo de liderazgo organizacional. Si bien la planificación estratégica está enfocada hacia arriba, mirando cómo asegurar las tácticas vinculadas a los objetivos y estrategias corporativas, el pensamiento estratégico está enfocado a buscar que el significado y el propósito se difundan en toda la organización para que los objetivos y tácticas puedan ser desarrollados de cara a la satisfacción de las necesidades reales en la organización. La planificación

estratégica en este sentido está más ligada a la labor de gestión clásica, mientras que el pensamiento estratégico se vincula más a la labor de liderazgo (Shelton y Darling, 2001; Whitlock, 2003). En este trabajo se presenta una integración de ideas de liderazgo, pensamiento estratégico y las actividades tradicionales de planificación en un esfuerzo por hacer importantes conexiones y distinciones importantes.

Pensamiento estratégico: Mantenerse al tanto de las instituciones comparables, de los acontecimientos políticos, económicos y tecnológicos, son solo cuestiones de rutina o requeridas para el trabajo propio y el reconocimiento del contexto más amplio de la "visión global". Identificar cuestiones clave o subyacentes en situaciones complejas, tales como:

- ✓ Reconocer patrones y relaciones subyacentes entre las cuestiones y la información.
- ✓ Demostrar una comprensión del impacto de los acontecimientos locales en el entorno educativo.
- ✓ Identificar nuevas oportunidades para avanzar en la misión universitaria, lograr los objetivos del grupo, colaborar con comparadores, o conocer las necesidades de las partes interesadas.
- ✓ Reconocer y mantener el "cuadro grande" (por ejemplo, los temas globales, tendencias, objetivos, agendas ocultas / significados) a la vista en todas las áreas (es decir, la resolución de problemas, la realización de reuniones, la asignación de recursos, etc)
- ✓ Definir y articular un papel claro y una dirección para el propio grupo que es consistente con la visión la universidad, la estrategia y la dirección, así como las necesidades y objetivos de cada área y de las partes interesadas.
- ✓ **Planificación y ejecución:** Traduce los objetivos estratégicos y las prioridades en los planes realistas y flexibles y programas; supervisa la aplicación de los planes para garantizar que se logran los resultados clave.

- ✓ Preparar planes y presupuestos y maximiza los recursos para hacer frente a cuestiones estratégicas y prioridades.
- ✓ Establece e implementa los métodos de seguimiento de los progresos (por ejemplo, los entregables, plazos, puntos de control, etc) para asegurar que los objetivos se cumplan.
- ✓ Anticipa obstáculos inmediatos y futuros y las oportunidades, y desarrolla planes para resolverlos o evitarlos.
- ✓ Funciona inteligente mediante la simplificación y mejora de los procesos, haciendo hincapié en las actividades que agregan valor, y la eliminación de las ineficiencias y las tareas que agregan poco valor.
- ✓ Lograr los resultados que tienen un impacto claro y positivo

a. El Enfoque ¿Cómo?

Wilson (1994) sugiere que hemos mejorado los últimos modelos de planificación estratégica tanto que se ha convertido en algo más útil que en el plano teórico del pensamiento estratégico o gestión estratégica. El Enfoque ¿Cómo?, sin embargo, en última instancia, se centra en la planificación estratégica tradicional que pregunta cómo vamos a alcanzar las prioridades de la misión y los contornos de las acciones que se deben tomar en el “cuando”. Los objetivos de la misión son asumidos por la naturaleza del negocio y explicitado por la gestión para que los planes se puedan explicar metódicamente en la actividad de diseño orientados en logro del resultado final.

Hamel y Prahalad (1989) se refieren a esta forma tradicional de la planificación estratégica como llenar formularios.

b. El enfoque ¿qué? y ¿cómo?

Pensando en la planificación, o pensar antes de la planificación, es una evolución natural desde el "cómo" pensar. Este enfoque varía en su aplicación, pero básicamente exige que seamos claros en lo que vamos a hacer en el contexto de las actuales relaciones externas e internas y elaborar planes apropiados y sistemas de seguimiento para asegurarse que hacemos las cosas correctas (ver Wootton& Horne2002). Se trata de una disciplina que lleva a pensar sobre el enfoque organizacional. Birnbaum (2004) sugiere que el enfoque es el ingrediente clave para una buena planificación, y es precisamente lo que se hace en la planificación estratégica. Junto con el aprecio de la buena gente de la organización, la gestión debe ser cuidadosa en los procesos y el desarrollo de una comprensión íntima de sus mercados, el enfoque es esencial para el éxito organizacional. Para captar estas ideas y determinar el enfoque, los planificadores (pensadores) tienen varias herramientas a su disposición, tales como el análisis FODA de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, o mano de mortero de exploración fines políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales, o BACHA análisis para ciegos, supuestamente, para la complacencia, Hábitos y Actitudes (véase Tan, 2000). Armado con esta información, una organización puede determinar su ventaja comparativa, su nicho estratégico, su posición en el mercado y elaborar enunciados claros de lo que la organización debe hacer para mantener o mejorar su postura. Esto es lo que los estados tradicionales de la misión ayudan a aclarar. A partir de aquí, las organizaciones se encuentran en una mejor posición para determinar las medidas necesarias para lograr sus objetivos metódicamente elaboradas (sus "qué") utilizando técnicas tradicionales de planificación que se encuentran en el ¿cómo? Del enfoque anterior.

c. El Qué-qué-cómo el enfoque

Esta tercera categoría de definiciones para el pensamiento estratégico gira en torno a las nociones de la visión, la formulación de hipótesis y previsiones. En este sentido, el pensamiento estratégico trata de inferir cuál es el futuro, por lo que puede o no ocurrir, y entonces la elaboración de planes para manejar tales eventualidades posibles. Este enfoque requiere la creación de una visión basada en supuestos legítimos, análisis de expertos, y qué pasaría si el pensamiento se comunica a través de la organización e implementa a través de una buena gestión los procesos de seguimiento. Moore (1995), desarrolla su teoría positiva de la conducta gerencial, y describe gran parte este enfoque de gestión estratégica como él la llama. Hacer preguntas como "¿Qué tipo de negocio somos hoy qué clase quiere ser en el futuro?" Constituyen la base de este enfoque.

Alford (2002) explica la importancia de (y métodos a) determinar el ¿qué? (las misiones y objetivos) de las organizaciones del sector público mediante la realización y el análisis de la noción de intercambio, la cooperación y el respeto que tienen lugar en el enfoque basado en el cliente. En última instancia, este enfoque se esfuerza para prever o pronosticar diversos futuros posibles y de las estrategias potenciales más adecuadas, que a menudo se llaman las misiones o visiones de anticipación específica, las metas. La organización tiene claro entonces lo que quiere ser y por qué está en una mejor posición para planificar la correcta ejecución y el plan táctico para cumplir la misión y alcanzar los objetivos que se derivan de ella.

d. El por qué, qué y cómo del enfoque

Aunque las definiciones anteriores ayudan a popularizar el pensamiento estratégico, en esencia, el pensamiento estratégico es una competencia exclusiva de liderazgo basado más en la filosofía organizacional de tecnicismo de la organización. El pensamiento estratégico es la comprensión de que el mundo no siempre funciona de manera lineal, los metódicos aseveran que las organizaciones y los que trabajan en ellos deben ser ágil, flexible, inteligente y sabio relaciones, ya que continuamente adaptar los planes emergentes para satisfacer, incluso, situaciones ambiguas (ver Abramson, 1996; Frost&Egri, 1990). Eso puede ser lo que Mintzberg (1994) alude en su obra fundamental denunciando la omnipresencia de las planificaciones inconexas en las organizaciones modernas. La planificación estratégica, ha sido realmente "programación estratégica. La planificación ha estado siempre sobre análisis – trata de romper una meta o un conjunto de intenciones en pasos, para que puedan ser implementadas casi automáticamente y articular la secuencia anticipada contras los resultados de cada paso "(p. 109). Mintzberg identifica una competencia diferente, o conjunto de actividades, que deben ser parte de las organizaciones exitosas. Él dice: "El pensamiento estratégico es la síntesis. Se trata de la intuición y la creatividad. El resultado del pensamiento estratégico es una perspectiva integrada de la empresa, una visión no muy precisamente articulada de dirección. Toma la estrategia como un proceso aislado. Esto no sucede sólo porque se realiza una reunión con esa etiqueta. Por el contrario, la creación de estrategia es un proceso de entretejido con todo lo que se necesita para administrar una organización. Los sistemas no piensan, y cuando se utilizan facilitan el pensamiento humano, los decisores crean lo que se llaman planes de contingencia "(p. 109).

La tesis de Mintzberg comienza a reflejar un sustituto (o tal vez un complemento de) tradicional enfocado al reduccionismo científico para las organizaciones. Se trata de un enfoque de sistemas reconocer los beneficios de una visión holística de las organizaciones (véase Lawrence, 1999; Liedtka, 1998). Esto está en línea con lo que Beckhard y Pritchard (1992) dicen que es la postura conveniente llevar a cabo una estrategia de cambio fundamental para una organización, es decir, para desafiar las ideas de control y estabilidad mientras abraza el contexto interno y externo de la organización y el trabajo de la organización. Sanders (1998) se suma a la discusión para vincular explícitamente el pensamiento estratégico de los sistemas según lo informado por la ciencia de la complejidad y la noción de futurescape. Stacey (1992) también ofrece que el pensamiento estratégico es "utilizar analogías y similitudes cualitativas para desarrollar nuevas ideas creativas (y) el diseño de acciones sobre la base de un nuevo aprendizaje" (citado en Lawrence, 1999, p. 4). Tal perspectiva holística y no lineal para el pensamiento estratégico es fundamental para el método ¿Por qué?, ¿Qué? Y ¿Cómo?, ya que proporciona puntos de vista actuales y futuras de la vida de la organización al mismo tiempo en un conjunto acotado de actividad de la organización significativa.

Básicamente, necesitamos comprender por qué las cosas operan en la forma que hacen y porque necesitamos comprender la sabiduría organizacional no desde la programación y predicción, pero más bien a partir de una comprensión de motivaciones humanas, valores de organizativas formales y informal, la cultura, y los inter-e intra - organizacionales. Con una comprensión más profunda de los porqués de la interacción social y organizacional, podemos tener una idea más clara de lo que debería, podría, y no puede hacer, dentro de esos contextos. Esos ¿qué? son mucho más significativos en los términos de la formación del comportamiento individual y organizacional, ya que

se basan en los valores individuales y organizacionales. A partir de ahí, los cómo son más informados, más realista, teniendo en cuenta los aspectos cualitativos y cuantitativos de los aspectos de la planificación de la acción. En cierto sentido, las organizaciones están delimitadas por un campo de visión que da sentido a nuestro potencial actual y futuro, y nos mantiene identificable y sostenible como una organización distinta con fines específicos, valores y objetivos. Este enfoque requiere diferentes conjuntos de habilidades de liderazgo y técnicas (ver Fairholm, 2004b; Wheatley, 1999). Se centra en las relaciones, los puntos de apalancamiento, y las medidas de resultado de éxito en lugar de hitos concretos, procedimientos paso a paso, y los informes estadísticos (ver Malmberg, 1999; Weinberg, 1996).

1.1.1.4. CAPACIDADES PROPIAS DE LA GESTIÓN

Antes de iniciar este epígrafe se entiende por capacidad a la habilidad para llevar a cabo una determinada tarea, cualquiera que sea el nivel de jerarquía en el que se desempeñan los ejecutivos de una organización, todos ellos desarrollan una batería de capacidades para realizar una determinada tarea. Para el ejercicio de los roles de gestión se desarrollan varias capacidades, y cada una de ellas con sus categorías. (IVANCEVICH, LORENZI, SKINNER, & CROSBY, pág. 25)

a. Capacidades técnicas

Las capacidades técnicas se refieren a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo. Los supervisores y los jefes del adiestramiento han de poseer capacidades técnicas para realizar sus labores de gestión. Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario. La capacidad técnica en la medición de la calidad es de particular importancia para las empresas

que compiten con compañías internacionales. El conjunto de técnicas a disposición de los gestores que trabajan en la mejora de la calidad incluye tablas de control, diagramas de causa y efecto, gráficos de Pareto y planes de acción para la calidad.

b. Capacidades analíticas.

Las capacidades analíticas suponen la utilización de enfoques o técnicas científicas tales como la planificación de los requerimientos de materiales, modelos de control de inventarios, contabilidad de costes basada en las actividades, previsiones y sistemas de información de recursos humanos para solucionar problemas de gestión. Las capacidades analíticas, en síntesis, representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

c. Capacidades para la toma de decisiones

Todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones eficiente.

d. Capacidades informáticas

Los gestores con capacidades informáticas tienen una comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben cómo utilizar el

ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos. El conocimiento informático es un factor muy valioso. En un estudio realizado con cien directores de personal de las compañías más importantes de Estados Unidos, siete de cada diez directores hicieron hincapié en las capacidades en el área informática estableciendo que son importantes, muy importantes y esenciales para el progreso de la función directiva.

Los conocimientos de informática son importantes, ya que los ordenadores pueden aumentar sustancialmente la productividad de un directivo. Los ordenadores pueden realizar en pocos minutos, tareas de análisis financiero, de planificación de recursos humanos así como tareas en otras áreas que, en caso contrario tardarían horas, e incluso días en despacharse. EL ordenador es extraordinariamente útil para la toma de decisiones ya que los gestores pueden acceder fácilmente y de manera instantánea a una amplia gama de información en forma flexible. Gracias al software, los gestores pueden manipular los datos y simular situaciones del tipo “que sucedería si” para analizar el impacto proyectado de diferentes alternativas de decisión.

e. Capacidades para tratar con las personas

Dado que los gestores han de realizar gran parte de su trabajo por medio de otras personas, su capacidad para trabajar con otro, comunicarse con ellos y comprenderlos es vital. Las *capacidades para tratar con personas* son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gestor.

Una comunicación eficaz - la transmisión escrita y oral del entendimiento común - es una condición necesaria para el éxito en cualquier área, pero es crucial para los gestores que han de lograr resultados mediante los esfuerzos de otros. Las capacidades en la comunicación incluyen la capacidad para comunicarse en la forma que

otras personas pueden entender, así como para procurarse y utilizar la retroalimentación de sus empleados para tener la seguridad de que se le comprende.

f. Capacidades conceptuales

Las capacidades conceptuales consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con los demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

Muchos alto ejecutivos combinan las capacidades analíticas con las conceptuales al trazar planes a largo plazo para sus sociedades. Unas y otras hacen que el ejecutivo pueda mirar hacia el futuro y proyectar de qué manera las acciones prospectivas puedan afectar a su empresa en un plazo de cinco, diez o incluso de veinte años.

g. Teoría de la gestión al cliente

La teoría de la atención y satisfacción del cliente se trata de retener a los clientes. La lealtad sigue siendo el elemento clave. Es por naturaleza una teoría eminentemente práctica. Sin un control firme sobre los principios básicos del servicio al cliente, una empresa no podría sobrevivir. Pocos quieren hacer negocios con una empresa que se preocupa poco con los clientes, su comodidad y sus inquietudes.

Kamin sostiene que la estructura básica de la satisfacción del cliente tiene el siguiente fundamento: el medio ambiente o la disponibilidad de ayuda. Estas son las primeras impresiones que pueden afectar al resto de la experiencia. Pero una vez que esas variables son atendidas, el cliente

se preocupa por cosas más específicas, tales como la fiabilidad del personal, el precio, la amabilidad y la posibilidad de mantenimiento después de la compra. La experiencia del cliente, por lo tanto, va de lo más general a lo más específica.

Para nuestros fines, la metodología del trabajo planteada en la Universidad Señor de Sipán – USS, se “efectiviza” en un Plan Estratégico de gestión; éste, debe considerar y tener en cuenta las aspiraciones de los miembros de la Universidad, a la vez que valora los intereses externos. Por esta razón, se conformaron comisiones de trabajo integradas por personal directivo, académico y administrativo, las cuales han participado en varios talleres (Universidad Señor de Sipán, 2010, pág. 3).

Estos talleres, forman parte de un amplio repertorio de estrategias de convivencia laboral, entre clientes y Socios Empresariales Estratégicos o los comúnmente llamados “trabajadores”. Es posible que por iniciativa de los altos jefes jerárquicos y por las convicciones claras que tiene la universidad, estén orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes (Dícese de clientes a los estudiantes, Padres/Apoderados de los estudiantes, SEE, entre otros).

En uno de los epígrafes que constituye el consolidado de las disposiciones internas dice: “La conducción de las etapas de implementación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico será responsabilidad preferente del Directorio, para lo cual, contará con el apoyo de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, la que también coordinará las actividades anuales de evaluación, el avance de la aplicación del mismo y de la redefinición de metas y acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Dichas acciones, también, deberán considerar la participación activa de los miembros de las distintas áreas que conforman la estructura orgánica de la

Universidad”(Universidad Señor de Sipán, 2010, pág. 4). Sin embargo, parece que el conducto del flujo documentario se distorsiona por causas inciertas; al respecto, Blanco y Chapman (1996:11) refieren que, se introducen en este sistema de comunicación humano (horizonte de la persona de experiencia, pensamientos / sentimientos, los actos de codificación / decodificación) los elementos de retroalimentación interpersonal.

El horizonte de la experiencia personal dispone de una serie de filtros humanos que se ven influidos por sus especificaciones (como motivación, el afecto, la atención, el conocimiento, las actitudes, los valores y creencias). Bajo estas circunstancias el cliente se ve expuesto, y aunque el contexto social afecta a estos filtros humanos, el más amplio no se trata directamente de estos enfoques (Ver figura 4). El enfoque contextual de la comunicación se orienta no sólo al contenido (por ejemplo, el intercambio preciso de información o adecuación de transmitir el significado deseado), sino al el contexto más amplio de la comunicación; tanto en las señales no verbales, como el contenido verbal. También examina la relación entre el emisor y el receptor social, organizacional y cultural. Ve las palabras como símbolos interpretados en su contexto. Mead (1934) y Blumer (1972) hicieron hincapié en la comunicación como interacción simbólica que crean el significado y el propio sentido de sí mismo y de la sociedad.

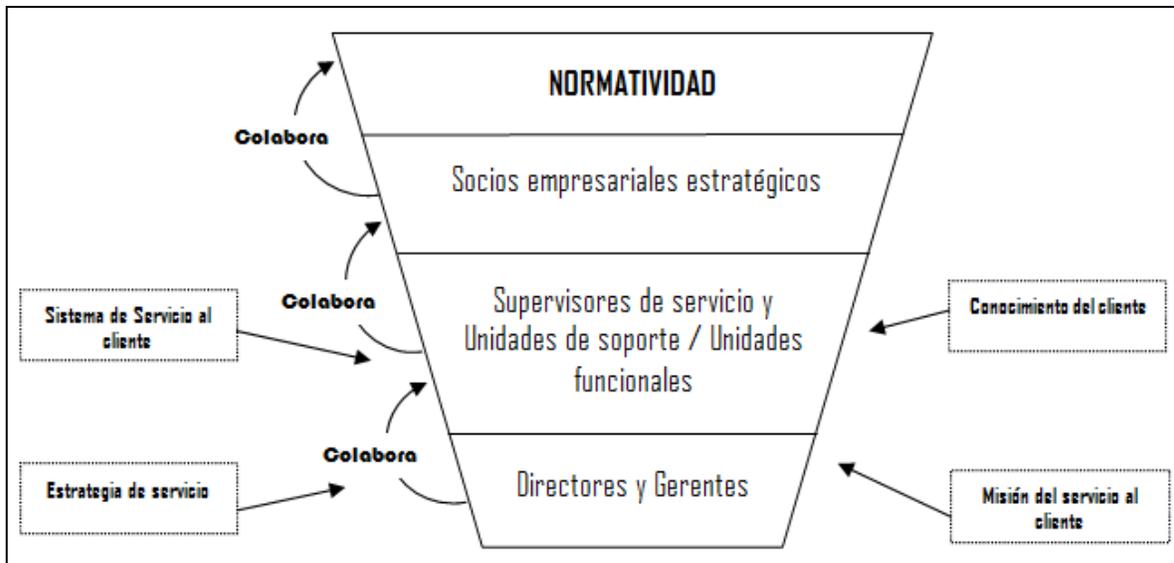


Figura N°4: Horizonte de experiencia local.

La gestión de clientes es muy diferente de la gestión de inventario. Con el inventario, existen dos sistemas: significado LIFO y FIFO último en entrar, primero en salir, y First In, First Out. El objetivo es mantener a los clientes que participan activamente en nuestros productos y servicios para toda la vida. Ese es el objetivo de la gestión de clientes eficaz.

La integridad de la gestión es uno de los valores que debe ser asumida con responsabilidad por cada uno de los SEE durante el ejercicio de sus capacidades administrativas dentro de las áreas funcionales. Los miembros del directorio de la USS en coordinación con el jefe de Recursos Humanos, revisan periódicamente el Plan de Desarrollo Institucional – PDI, con el propósito de analizar el progreso de lo planificado y la efectividad de los resultados. Las fortalezas, son algunas de ellas, específicamente las que se mencionan a continuación:

- F2, Currículo por competencias y la aplicación de la metodología de aprendizaje y servicio en la formación integral del alumno.
- F6, Integración binomio estudiante – Padre de familia.
- F7, Generar canales de comunicación mediante las redes sociales para fortalecer la comunicación con los padres de familia.

Estas tres fortalezas, entre otras más, son llamadas *productos hereditarios de gestión desarrollados en un determinado espacio y tiempo*. Las capacidades relacionadas, deberían formar parte de un proceso evolutivo, dado los cambios que se presentan temporalmente en cada generación de clientes. Es importante aclarar que los beneficios de estudiar periódicamente – según los planes de la organización – el espacio en el que se quiere posicionar la organización (sino está posicionada), nos darían resultados novedosos acerca de las necesidades del ambiente externo, y del cual en gran parte dependemos.

Por otro lado las técnicas de mejoramiento de atención al cliente deben reformularse periódicamente dentro del marco de la comunicación y los estilos de acceso. Shannon (1941) manifiesta que el problema de la comunicación consiste en reproducir en un punto dado, de forma exacta o aproximada, un mensaje seleccionado en otro punto. En este esquema lineal en el que los polos definen un origen y señalan un final, la comunicación se basa en la cadena de los siguientes elementos constitutivos: la fuente (de información) que produce un mensaje (la palabra por teléfono), el codificador o emisor, que transforma el mensaje en signos a fin de hacerlo transmisible, el canal, que es el medio utilizado para transportar los signos, el decodificador o receptor, que reconstruye el mensaje a partir de los signos, y el destino, que es la persona o la cosa a la que se transmite el mensaje (MATTELART, 2003). Conocido entonces el proceso de comunicación natural, independientemente de la forma y espacio, serán las políticas de gestión y el entrenamiento axiológico la nueva fórmula propuesta para corresponder al mejoramiento de interacción social por un lado y la probidad de la imagen institucional por otro.

En la USS, el gobierno de las normas y organización explícitas, representan el respaldo cotidiano de la gestión docente – administrativa, cada uno de sus procesos tienen excepciones, pero no todos tienen

estándares de contingencia; el más común, es en la práctica de atención al cliente, y observado desde esta perspectiva, “el funcionario de inteligencia” o SEE, se convierte... en el blanco de la crítica radical. Wright Mills (1916 - 1962). Aquí entonces nos enfrentamos a una nueva antítesis de la imagen corporativa que representa cada trabajador en el marco comunicacional. Aunque el proceso de comunicación está relacionado con los vínculos que ponen en juego máquinas, seres biológicos u organizaciones sociales, responden a este esquema lineal que hace de la comunicación un proceso estocástico (es decir, afectado por fenómenos aleatorios) entre un emisor que es libre de elegir el mensaje que envía un destinatario que recibe esta información con sus obligaciones (MATTELART, 2003, pág. 43).

Hay una serie de pasos que los clientes pasan a medida que entran en nuestro sistema de gestión de clientes. Comenzamos con la adquisición—la que se define como la búsqueda de consumidores por primera vez, y convertirlos en consumidores por segunda vez. Sólo entonces tenemos a alguien que nos puede gestionar rentablemente. Nuestro siguiente paso es la migración. Queremos convertir nuestra base de clientes adquirida en un activo corporativo estratégico. Debemos conocer sus necesidades, deseos e ingresos (Ver figura N° 5). Nos enteramos de su edad, composición familiar, ocupación, estilo de vida. En el caso de los clientes de negocios, nos enteramos de su código, las ventas anuales y el número de empleados. Nos enteramos de su ciclo de compra y sus empleados clave: prescriptores, influenciadores, decisores, etc.

La idea de la migración es convertir a estos clientes adquiridos en clientes fieles, e incluso llegar a convertirse en defensores: la gente que va a cantar nuestras alabanzas y se refiere a otros clientes de nosotros. El proceso de gestión nos lleva a la pregunta, ¿Quién es dueño de estos clientes? ¿Quién va a manejar? ¿Quién va a trabajar para ganar la lealtad del cliente?, y de manera general ¿cómo los vamos a mantener?

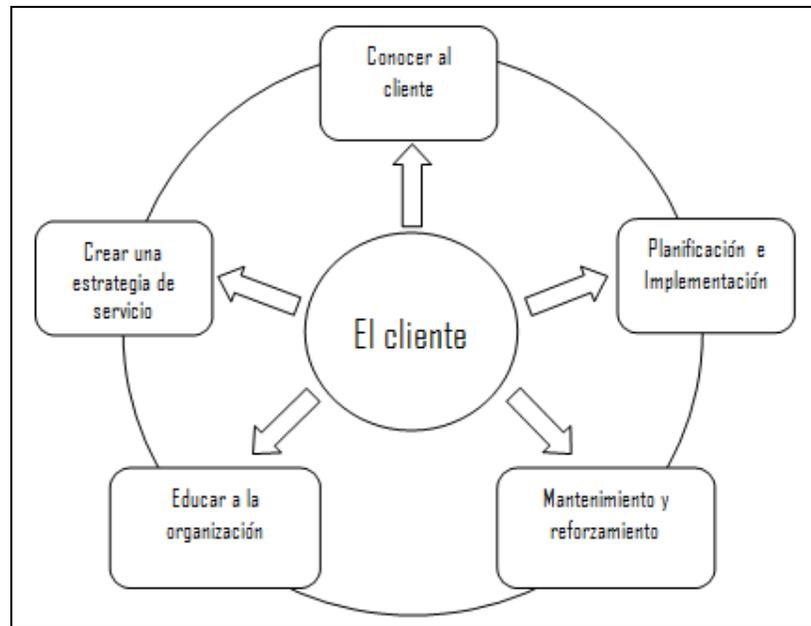


Figura N°5: Cuadro de criterios comunicacionales interactivos.

- **Conocer al cliente**, implica identificar las necesidades y requerimientos de sus clientes, realizar entrevistas con los clientes individuales, Utilizar entrevistas escritas o en línea, interactuar diariamente con los incidentes, tendencias, etc. Para aprender de los clientes.
- **Crear la estrategia de servicio**, Define su filosofía de servicio al cliente y valores, desarrollar un enunciado de misión de servicio, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué es lo más importante para ellos?, ¿Cuál es nuestro núcleo de contribución para nuestros clientes? ¿Qué deseamos lograr para nuestros clientes?, ¿Cuáles son los puntos críticos que nos ponen en ventaja a favor de nuestros clientes?, Desarrollar un plan estratégico de servicio al cliente ¿Qué necesitamos reforzar en el área – DIBAE para nuestro propósito – para lograr nuestra misión de servicio al cliente?, Crear planes operativos para cada área ¿cada cuánto tiempo formaremos equipos de trabajo unificado para alcanzar un gran servicio al cliente? Estas interrogantes forman parte de un

gran repertorio de cuestiones que serán resueltas en el marco metodológico.

- **Educación a la organización y a los clientes**, Comunicar la filosofía y misión de atención al cliente entre las áreas funcionales dentro de la organización – USS, Entrenar a los administrativos en sus roles de gestión de atención al cliente, evaluar las necesidades del cliente, habilidades de comunicación, solución de problemas, atender sus dificultades, etc. e indique a los clientes lo que pueden esperar y lo que hay que hacer para convertirse en un socio para un gran servicio.
- **Planificación e implementación**, Involucrar al personal en el desarrollo de la unidad del servicio al cliente y metas personales, continuar la construcción de equipos de trabajo enfocados en el servicio al cliente, crear un sistema de recompensas que reconozca el servicio al cliente, involucrar al personal en el "sistema" problema – solución - ¿Qué funciona/ Qué no?, evaluar la satisfacción del cliente interno (empleado).
- **Mantenimiento y reforzamiento de la excelencia**, Es el proceso continuo de atención y aprendizaje de sus clientes, elaboración de incentivos continuos para su personal, capacitación del personal, elaboración continua de incentivos para el personal encargado del servicio al cliente, capacitando al personal y establecimiento de estándares de responsabilidad orientados a los SEE, revisión anual de la estrategia de servicio al cliente, atención a las competencias de los empleados

El ensamble de estos cinco criterios comunicacionales interactivos, es una práctica que se realiza de manera individual y colectiva, vertical, horizontal o diagonal dentro del esquema jerárquico de la organización; siempre y cuando se efectivicen los objetivos adecuadamente establecidos.

En el esquema de objetivos del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Privada Señor de Sipán, se considera Mejorar el grado de satisfacción del cliente interno y externo, éste es el más imperante, y compromete a quienes están involucrados en el marco de la atención al cliente a ejercitar diariamente las capacidades más convincentes y asertivas. El indicador Satisfacción de clientes se mide en porcentajes, los responsables son la directora de Marketing, Promoción y Seguimiento del Egresado. La estrategia central es Satisfacer las expectativas de la sociedad a través del trabajo realizado por y para los mismos (Universidad Señor de Sipán, 2010, pág. 33). Al respecto, y posicionados en el análisis de nuestro estudio dentro de la USS, debemos considerar que en relación al significado de la gestión del Marketing, no se ha alcanzado aún un consenso entre el conocimiento que respaldan los procesos involucrados con esta actividad. Sin embargo, existe la opinión generalizada de que el objeto de estudio del marketing se centra en la satisfacción de las necesidades o en las relaciones de intercambio de valores con sus clientes, haciendo hincapié en que una organización si quiere incrementar su valor debe identificar las necesidades de sus clientes y gestionar estas relaciones de manera que cree y comunique propuestas de valor que satisfagan a todas las partes (stakeholders) (Esteban et al., 2006).

Una importante contribución al desarrollo del marketing es la distinción que realiza Levitt (1960) entre las tareas de ventas y de marketing. Este distinguido académico y consultor hace hincapié en la miopía de varias empresas que enfatizan su orientación a la producción de bienes y servicios y a los trucos para encajárselos al cliente, en vez de centrar su preocupación en satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

La USS plantea estrategias o proyectos comprometidos con el logro del objetivo en estudio, el primero es un programa de difusión de la oferta

científica y tecnológica a las empresas, la detección de las demandas de innovación empresarial y el asesoramiento técnico y la segunda es una Feria de empresas (Universidad Señor de Sipán, 2010, pág. 34). Bien, como vemos, los dos proyectos están centrados a explorar panoramas de trabajo para aquellos que han culminado sus estudios en las aulas de la USS; sin embargo la atención al cliente va más allá de los horizontes *post studium*. Ésta práctica podría realizarse y durante su formación. En efecto, muchas empresas comienzan a comparar la rentabilidad a largo plazo de la implantación de estrategias de marketing masivas con la rentabilidad a largo plazo de estrategias de marketing dirigidas para segmentos y/o nichos específicos de mercado, pero si los procesos involucrados para el enfoque estratégico de los negocios, tienen una orientación al mercado y se basa en conocimiento profundo del entorno interno (empleados, capacidad de gestión, recursos financieros, capital intelectual, etc.) y externo (proveedores, distribuidores, competencia, clientes, comunidad, instituciones financieras, etc.) con el propósito de anticiparse a los cambios del ambiente, principalmente a las necesidades cada vez más exigentes y variables de los distintos segmentos de mercados, entonces esta práctica será constituida como una fortaleza potencial. (VALENZUELA, 2007, pág. 41)

En el Plan de Desarrollo Institucional de la USS se enfatiza en la siguiente fortaleza “Usar el CRM como herramienta para brindar atención personalizada a nuestros clientes”. En el análisis que encamina a esta investigación, la Administración Basada en la Relación con los Clientes (CRM por sus siglas en inglés) consiste en un modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente (u orientación al mercado según otros autores), el concepto más cercano es marketing relacional y tiene mucha relación con otros conceptos como: clienting, marketing 1x1, marketing directo de base de datos, etcétera. Al realizarse una consulta verbalizada a los trabajadores de distintas áreas de manera aleatoria, ellos afirman que necesitan conocer y

profundizar este método, debido a que favorecería a la mejora de los procesos en los que en cliente está estrechamente vinculado.

h. Estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes

Como respuesta al entorno cada vez más turbulento, competitivo y exigente, tanto del mercado como en tecnología, la orientación al mercado y el marketing relacional convergen en la estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes (Customer Relationship Management, CRM).

La evolución notable que han tenido las NTICs permite gestionar de manera diferente nuevas formas de relación con el cliente que enfatizan la maximización del valor que éste espera de la empresa. Las tecnologías de la información (bases de datos relacionales, software de análisis, multimedia, etc.) y los desarrollos en inteligencia artificial han abierto expectativas importantes que simplemente no existían en el pasado. El almacén (data warehouse), y minería (data mining) de datos y la respuesta personalizada al cliente permiten a las organizaciones diseñar productos que cubren las necesidades esperadas de cada cliente. Además, los nuevos medios como la World Wide Web, agilizan la comunicación de cualquier organización con sus clientes de una forma personalizada (García de Madariaga (1), 2002).

El nuevo paradigma sitúa al cliente en el centro de todo el negocio y la gestión integrada de la relación con él, se yergue como estrategia básica de supervivencia y crecimiento. Al centrarse en el cliente, éste pasa a estar por delante de los procesos internos de la organización y la forma en que el cliente quiere interactuar con ella es lo prioritario, y no al contrario. De esta manera el “actuar para el cliente” pasa a ser substituido por “actuar con el cliente” y en ello, los medios de comunicación y contacto, obviamente, pasan a ser crucial.

Con estas estrategias, sistemas, soluciones, procesos y tecnologías las organizaciones buscan la forma de realizar acciones de fidelización sobre los clientes de más interés, maximizando la rentabilidad de los recursos disponibles. Pero para la correcta planificación, implantación y gestión de un sistema CRM es imprescindible tener una idea muy clara de los objetivos que se persiguen. Y el enfoque predominante es la orientación al mercado (García de Madariaga (2), 2002:4) puesto que el carácter sostenible de la orientación al mercado como ventaja competitiva deriva del hecho de su dificultad de imitación, y de la posibilidad de múltiples aplicaciones en los procesos de gestión de la información del mercado para la formulación de las estrategias (Martín Armario et al., 2001:35).

Esta perspectiva es congruente con la creciente y sofisticada cartera de clientes que confrontan las empresas, los cuales demandan altos niveles de servicio y tiempos muy cortos de respuesta a través de los múltiples canales de acceso (Pan y Lee, 2003). Por consiguiente, se torna fundamental disponer de sistemas de gestión de información que faciliten el proceso de gestión con grandes volúmenes de datos y obtener un tiempo de respuesta esperado mucho menor para entablar relaciones personalizadas con los clientes.

En un ambiente de fuerte turbulencia las organizaciones no pueden mantener actitudes caracterizadas por intentar captar nuevos clientes y/o crecer con los mercados. La clave para sobrevivir en mercados maduros con productos de ciclos de vida cada vez más cortos, es mantener a los clientes fieles a la organización, tratando que éstos realicen el mayor número de operaciones posibles con ésta (p.e. a través de la venta cruzada), evitando que sean compartidos con otras entidades rivales (García de Madariaga (2), 2002:4). Esto demanda una continua evolución hacia una orientación de gestión no sólo de relaciones

duraderas con los clientes, sino más bien una gestión enfocada en maximizar el valor de la cartera de clientes de la empresa.

Por lo tanto, el CRM hace referencia tanto a la estrategia de negocio, enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación (Renart, 2004). Con relación a su definición coexisten tantos enunciados como compañías que han intentado su implantación (Bigham, 2001:15). Esta confusión se constata claramente en el mundo empresarial ya que es frecuente observar como los directivos de empresas intentan reinventar el concepto de orientación al mercado o usar los términos CRM y marketing relacional como sinónimos. A continuación en el cuadro N°1 se puede observar algunas definiciones que pretenden explicar el concepto de CRM.

Autor	Definición
Verhoef y Lagerak, 2002	“CRM es un proceso de gestión que busca desarrollar y mantener la relación con los clientes en forma individual y así generar valor tanto para el cliente como para la firma, con el uso de la base de datos del cliente, con herramientas de soporte a la decisión y técnicas de comunicación interactiva”
Asociación española de Marketing Relacional (AEMR), 2002	“CRM es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades, CRM va mas allá del marketing de relación, es un concepto

	<p>más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en los procesos multicanal (teléfono, Internet, correo, fuerza de ventas...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes”</p>
<p>Law et al, 2003</p>	<p>“CRM integra ventas marketing, servicio al cliente, planeación de recursos de la empresa y algunas funciones de la cadena de suministro a lo largo del proceso de automatización del negocio, con soluciones tecnológicas y recursos de información para maximizar cada contacto con los clientes ”</p>
<p>Reinartz et al, 2004</p>	<p>“CRM es un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos con el cliente para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones ”</p>

En síntesis, la implantación del CRM involucra muchos cambios estratégicos, organizativos y tecnológicos de una organización, basados en el conocimiento de sus clientes. El punto de partida es el apoyo de los directivos de la empresa, puesto que la dirección cumple un rol fundamental para sensibilizar, persuadir, comunicar y gestionar el cambio de enfoque centrado en el cliente.

Con relación al proceso de la estrategia de CRM, éste requiere el apoyo de soluciones tecnológicas que faciliten su implantación y que potencien su desarrollo. Primordialmente herramientas de almacenamiento de datos y de gestión de información que permitan obtener cantidad de datos y también calidad de los mismos y de la información.

De esta manera, el CRM podrá gestionar una amplia y confiable información sobre los clientes (datos socio-demográficos, económicos, qué tipo de productos compra, su frecuencia y cuantía, formas de pago, etc.). Al mismo tiempo, permite a la empresa conocer la rentabilidad actual y futura del cliente, su grado de fidelización y las posibles acciones de marketing a efectuar acordes al perfil del cliente. Por lo tanto, la implementación óptima de CRM permitirá a las compañías conocer, comprender y anticiparse en mejor manera a las necesidades, preferencias y comportamientos de compra de sus clientes actuales y también de los potenciales y, en función de este conocimiento, aplicar estrategias de marketing proactivas con mayor precisión y acierto que les permita rentabilizar su negocio.

En definitiva, el CRM es una estrategia cuyo propósito es seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo. Su implementación requiere una filosofía de negocio centrada en el cliente y una cultura de empresa que apoye decididamente los procesos de marketing, ventas y servicio. Las aplicaciones CRM permiten implantar la gestión de la relación con los clientes cuando la empresa tiene el liderazgo, la estrategia y la cultura acertada (CRM Guru 2002).

En este sentido una estrategia de CRM bien diseñada debería responder a los siguientes objetivos que se anuncian a continuación en el cuadro N°2

Objetivos Estratégicos	Objetivos Tácticos
Obtener mayor conocimiento sobre el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y conocer mejor las preferencias, motivaciones y comportamientos de compra de los clientes y de la familia que conforma su hogar. • Tipificar y segmentar por patrones de comportamiento. • Comprender las dimensiones del valor para el cliente.
Flexibilizar la oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar productos y servicios acordes con las preferencias e intereses de cada cliente. • Gestionar un mejor servicio al cliente en función de su valor para la empresa.
Aumentar la satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el servicio y asesoramiento. • Mejorar las respuestas a las necesidades del cliente (tiempos más cortos). • Digitalizar la información por cliente. • Accesibilidad a la información de todas las áreas de la organización. • Coordinar los distintos canales de contacto con el cliente (teléfono, correo, web, etc.) y con los empleados de la empresa en aras de una mayor eficiencia en el servicio ofrecido y en el valor entregado al cliente.
Rentabilizar la cartera de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los costes de adquisición, mantención y recuperación del cliente. • Eliminar la duplicidad de recursos y simplificar los procesos de venta. • Aumentar la fidelidad del cliente. • Aumentar los ingresos por venta (up – selling, cross - selling). • Adquirir clientes potenciales rentables para el negocio de la empresa. • Disminuir la retención de clientes no rentables. • Incrementar la eficiencia de las estrategias de marketing.

Considerando todos estos objetivos y beneficios que se persiguen al implantar una estrategia de CRM cabe hacerse la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las razones que explican el fracaso de un sistema de CRM?
¿Por qué muchas empresas no alcanzan la rentabilidad esperada con la implantación de una estrategia de CRM?

Los malos resultados obtenidos se deben a diversos errores cometidos por los directivos y en general por todos los empleados implicados en la implantación y desarrollo del proyecto de CRM. Rigby et al. (2002) señalan que los errores más habituales en la implantación de un sistema de CRM se pueden clasificar en cuatro categorías: decisiones estratégicas, de gestión, tecnológicas y de marketing.

CRM es una forma de pensar la actitud de la empresa hacia los consumidores. A partir de la formación de grandes corporaciones, el contacto 1 a 1 se va perdiendo y se despersonaliza cualquier transacción, dejando de lado la relación de los clientes con la marca.

El CRM, y especialmente el CRM Social nacen de la necesidad de recuperar los vínculos personales con los clientes, especialmente en la era de las Redes Sociales, en donde cada opinión se multiplica de forma viral y afecta significativamente la imagen de la marca. Es por eso que el Social CRM difiere del tradicional agregando la posibilidad de intercambio y conversación con los clientes.

Mediante la conexión constante y el registro de la información de la actividad, la empresa lleva un seguimiento de cada uno de sus contactos. Se les provee de información y soporte, se les avisa de nuevas activaciones y propuestas, y se les recompensa por producir contenido positivo. Esto conduce a un constante feedback, pues los clientes tienen la posibilidad de opinar y compartir mediante redes sociales como Facebook y Twitter, que también permiten identificar prospectos y conocer sus gustos y preferencias. Así la producción de contenidos se vuelve cada vez más personalizada y relevante, profundizando la relación(WIKIPEDIA, 2012).

Hasta aquí hemos analizado las perspectivas teóricas que facilitan la comprensión sobre el “acercamiento” del colaborador o trabajador hacia el cliente. Sin embargo es necesario adecuar a esta propuesta un soporte de gestión, basada en la satisfacción laboral e impulsada por los mismos trabajadores antes, durante y después de esta acción interactiva.

En conclusión, la esencia del CRM es el conocimiento del cliente y, por lo tanto, la cantidad y calidad de los datos e información se torna imprescindible, pues son la base de la elaboración de los diagnósticos previos para la toma de decisiones. No ser consciente de los más recurrentes problemas de calidad o no tomar medidas para solucionarlos puede arrojar como consecuencia el deterioro de imagen de la marca, devoluciones o contactos no válidos, confusión en los perfiles de clientes y cálculo erróneo de su valor. Todo esto supone para las empresas mayores costes y menor eficacia y rentabilidad de sus acciones.

Al mismo tiempo es fundamental tener conocimiento sobre el retorno esperado de la inversión, basado en un análisis profundo de la situación de los agentes de la cadena de valor y en general del entorno que rodea a todo el sector en su conjunto, tomando en consideración factores macro y micro económicos, sociales, tecnológicos, políticos, medioambientales, culturales, medidas gubernamentales, etc.

De esta manera se puede tener una visión clara sobre el potencial de rentabilidad del negocio y definir unos objetivos estratégicos mensurables en el área de CRM, mejorando la eficiencia para asignar los recursos, aplicar las estrategias de marketing y redefinir los procesos del negocio, logrando a su vez, mayor eficacia para conseguir los resultados deseados con la implantación de la estrategia de CRM.

Sólo cuando la empresa posea una filosofía enfocada al cliente de manera integral a toda la organización, implicando cambios en su visión

de negocio, estrategias, y procesos, será útil recurrir a soluciones tecnológicas como: Call Center, Data Mining, Decision Support System (DSS), Geographical Information System (GIS), entre otras.

Además, una estrategia de CRM implica un proceso dinámico y no estático en el tiempo. Debe ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno (preferencias y comportamientos de compra de los clientes, acciones de la competencia, avances de la tecnología, etc.) para apoyar a la toma de decisiones, sin olvidar que al final es el recurso humano de la compañía el que posee la capacidad de gestión e innovación para satisfacer los requerimientos del cliente y lograr en definitiva su rentabilidad.

Por consiguiente, los paradigmas del nuevo marketing pasan, sin duda, por conceder cada vez menos valor a las famosas “cinco Ps” y sustituirlas, por las “tres Vs” valor del cliente, valor de la propuesta y valor de la empresa (Kotler, 2004). En lo que respecta al valor del cliente es absolutamente clave una segmentación dirigida a identificar cuáles son los clientes de mayor valor para el negocio. Con relación al valor de la propuesta, la empresa debería tener claro qué valor añadido quiere aportar a su oferta de producto o servicio para obtener mayores beneficios y/o menores costes. Por último, con relación al valor de la empresa, es fundamental que la compañía se pregunte sobre sus capacidades para innovar y mejorar sus sistemas de comunicación, información, ventas, servicios, etc. y en definitiva, su capacidad para incorporar en su cultura organizacional la filosofía de gestión orientada al valor del cliente.

i. Satisfacción laboral

La satisfacción del empleado se basa en un conjunto de actitudes que tiene ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo. Se define como el resultado de

varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo tanto como los factores concretos y la vida en general.

De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro de su trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir nuevos retos.

Otros factores que influyen de igual manera en la satisfacción laboral pueden ser la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio – económica, tiempo libre, relaciones familiares entre otros.

Como se indica indirectamente sobre la base de nuestra experiencia, las brechas prácticas de conocimiento más importante en esta área son: (1) las causas de las actitudes de los empleados, (2) los resultados de satisfacción en el trabajo positivo o negativo, y (3) cómo medir e influir en las actitudes de los empleados.

j. Causas latitudinales de los empleados.

La primera brecha importante a cerca del conocimiento profesional que abordaremos es la causa de la actitud de los empleados y la satisfacción laboral. En general, los profesionales de recursos humanos comprenden la importancia de la situación del trabajo como causa de la actitud de los empleados, y es un área de recursos humanos que puede ayudar a influir a través de programas de organización y prácticas de gestión. Sin embargo, en las últimas dos décadas, ha habido un aumento significativo de la investigación en la comprensión de las influencias y disposición a leyes culturales sobre la satisfacción laboral. Además, una de las zonas más importantes de la situación laboral de influir en la satisfacción del

trabajo en sí es a menudo pasado por alto por los médicos al tratar la satisfacción en el trabajo.

k. Influencias disposicionales

Varios estudios han mostrado influencias innovadoras de la disposición de una persona en la satisfacción laboral. Uno de los primeros estudios en esta área (Staw & Ross, 1985) demostró que las puntuaciones de la satisfacción de una persona en el trabajo tienen una estabilidad en el tiempo, incluso cuando él o ella cambian de trabajo o empresas. En un estudio relacionado, el temperamento infantil resultó ser estadísticamente relacionados con la satisfacción laboral de adultos de hasta 40 años más tarde (Staw, Bell, & Clausen, 1986). La evidencia indica que incluso la satisfacción laboral de los gemelos idénticos criados por separado es estadísticamente similar (ver Arvey, Bouchard, Segal, y Abraham, 1989). Aunque esta literatura ha tenido sus críticos (Por ejemplo, Davis-Blake y Pfeffer, 1989), acumulando un cuerpo de evidencia indica que las diferencias en la satisfacción laboral a través de los empleados pueden ser rastreados, en parte, a las diferencias en su disposición o temperamento (House, Shane, y Herold, 1996).

A pesar de sus contribuciones a nuestra comprensión de las causas de la satisfacción en el trabajo, una de las limitaciones de esta literatura es que todavía no es informativo en cuanto a cómo exactamente disposiciones afectan a la satisfacción laboral (Erez, 1994). Por lo tanto, los investigadores han comenzado a explorar los procesos psicológicos que subyacen en las causas disposicionales de la satisfacción en el trabajo. Por ejemplo, Weiss y Cropanzano (1996) sugieren que la disposición puede influir en la experiencia de los eventos emocionalmente significativos en el trabajo, y que a su vez influye en la satisfacción laboral. Del mismo modo, Brief (1998) y Motowidlo (1996)

han desarrollado modelos teóricos para tratar de entender mejor la relación entre las disposiciones y la satisfacción laboral.

Continuando con este desarrollo teórico Juez, y sus colegas (Judge & Bono, 2001; Judge, Locke, Durham, y Kluger, 1998) encontraron que una personalidad clave rasgo, el núcleo de la auto-evaluación, se correlaciona con (es estadísticamente relacionado con) la satisfacción laboral de los trabajadores. También encontraron que una de las causas principales de la relación era a través de la percepción del trabajo en sí. Así pues, parece que el efecto más importante en la situación de satisfacción en el trabajo en sí-está vinculada a lo que puede ser el rasgo de personalidad más importante para predecir la satisfacción de la autoevaluación en el núcleo laboral. La evidencia también indica que algunos rasgos de la personalidad, como la extraversión y la conciencia, también puede influir en la satisfacción laboral (Juez, Heller y Mount, 2002).

Existen resultados de diferentes investigaciones, las cuales indican que existe una relación entre la personalidad y el destino o la satisfacción en el trabajo. A pesar de que las organizaciones no pueden directamente impactar en la personalidad del empleado, en el uso de métodos de selección de sonidos en un buen partido entre los empleados y los empleos de modo que aseguren a las personas y las coloquen en puestos de trabajo más adecuados para ellos, lo que, a su vez, ayudará a mejorar su satisfacción en el trabajo.

1. Influencias culturales

En cuanto a las otras influencias sobre las actitudes de los empleados, también hay un cuerpo pequeño, pero creciente de investigaciones sobre las influencias de la cultura o país sobre las actitudes de los empleados y la satisfacción laboral. La continua globalización de las organizaciones plantea nuevos desafíos para los profesionales de recursos humanos, y

las investigaciones disponibles sobre cuestiones interculturales recursos organizativos y humanos que pueden ayudar a entender mejor y guiar la práctica (Erez, 1994; House, 1995; Triandis, 1994).

El más citado trabajo transcultural sobre las actitudes de los empleados es el de Hofstede (1980, 1985). Se realizó una investigación sobre datos de actitud de los empleados en 67 países y encontró que los datos agrupados están en cuatro dimensiones principales y los países que sistemáticamente han variado a lo largo de estas dimensiones. Las cuatro dimensiones interculturales son: (1) individualismo-colectivismo, (2) control de la incertidumbre frente a la asunción de riesgos, (3) la distancia de poder, o la medida en la que el poder está desigualmente distribuida y (4) la masculinidad / feminidad, más recientemente, llamado orientación al logro. Por ejemplo, en los Estados Unidos se encontró que era alta en el individualismo, poca distancia al poder, y bajo control de la incertidumbre (por lo tanto alto en la asunción de riesgos), mientras que México fue alto en el colectivismo, de alta potencia de la distancia, y alto control de la incertidumbre.

Las cuatro dimensiones han sido un marco útil para la comprensión de cruce cultural en relación a las diferencias en las actitudes de los empleados, así como el reconocimiento de la importancia de las causas culturales de la actitud de los empleados. Los análisis más recientes han demostrado que el país / cultura es tan fuerte productor de actitudes de los empleados como el tipo de trabajo que una persona tiene (Saari, 2000; Saari y Erez, 2002; Saari y Schneider, 2001).

Ha habido numerosas repeticiones de la investigación de Hofstede (revisado por Sondergaard, 1994). En la importancia de la cultura también se ha encontrado en cómo los empleados son vistos y valorados en todos los países / culturas (Jackson, 2002) los países sistemáticamente varían en la medida en que consideran a los

empleados como medios instrumentales y no como humanos. En términos de recomendaciones prácticas y un conocimiento sobre los posibles ajustes, de los factores culturales que influyen en la actitud de los empleados y la medición, son importantes para los profesionales de RRHH conocer a través de las encuestas la actitud de los empleados cada vez más para cruzar fronteras nacionales.

m. Influencia situacional de trabajo

Como se señaló anteriormente, la situación laboral también es importante en términos de satisfacción en el trabajo y el impacto de la organización. Contrariamente a algunas creencias comúnmente sostenidas, la influencia situacional más notable en la satisfacción laboral es la naturaleza de la propia obra, a menudo llamado "características intrínsecas del trabajo." Los estudios de investigación a través de muchos años, las organizaciones y los tipos de trabajos nos muestran que cuando los empleados se les pide para evaluar las diferentes facetas de su trabajo, tales como la supervisión, salarios, oportunidades de promoción, compañeros de trabajo y demás, la naturaleza del trabajo en sí mismo generalmente surge como la faceta más importante de trabajo (Judge & Church, 2000; Jurgensen, 1978).

Esto no quiere decir que programas bien diseñados de compensación o de supervisión eficaz no sean importantes, sino que es lo que se puede hacer mucho para influir en la satisfacción laboral, garantizando el trabajo es tan interesante y desafiante como sea posible. Desafortunadamente, algunos gerentes piensan que los empleados están más deseosos de pagar la exclusión de características del trabajo, como el trabajo interesante. Por ejemplo, en un estudio sobre la importancia de los atributos del trabajo, los empleados calificados en trabajos interesantes como el atributo más importante de trabajo y buenos salarios quedan en quinto lugar, mientras que cuando se trataba de lo que los

directivos pensaban y los empleados querían (buenos salarios), ocupó el primer lugar, mientras que el quinto era el trabajo interesante (Kovach, 1995).

De todas las áreas principales, la satisfacción en el trabajo incluye, la autonomía, la variedad y el alcance global, que son las que mejor predicen la satisfacción laboral, así como otros resultados importantes como la retención de empleados. Por lo tanto, para entender lo que hacen las personas, deben cumplir con su trabajo, la naturaleza del mismo y centrados básicamente en el desempeño profesional.

n. Los resultados de la satisfacción laboral positiva o negativa.

Una segunda diferencia importante es el conocimiento profesional en el área de la comprensión de las consecuencias de la satisfacción en el trabajo. Oímos debates y confusión acerca de si los empleados satisfechos son empleados productivos y profesionales de recursos humanos que luchan legítimamente ya que deben reducir los costos y están preocupados por los efectos sobre la satisfacción en el trabajo y, a su vez, el impacto en el rendimiento y otros resultados.

El foco de nuestra discusión en esta sección es sobre la satisfacción laboral, ya que esta es la actitud de los empleados que más se relacionan con los resultados de la organización. Otras actitudes de los empleados, tales como el compromiso de la organización, se han estudiado también, aunque tienen relaciones similares con los resultados como la satisfacción en el trabajo.

o. La satisfacción laboral y el desempeño laboral

El estudio de la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral tiene una historia controvertida. Los estudios de Hawthorne, llevado a cabo en la década de 1930, se acreditan a menudo con la

fabricación de los investigadores conscientes de los efectos de las actitudes de los empleados en el desempeño. Poco después de los estudios de Hawthorne, los investigadores comenzaron a tomar una mirada crítica a la idea de que un "trabajador feliz es un trabajador productivo." La mayoría de los comentarios anteriores de la literatura sugiere una relación débil y un tanto inconsistente entre la satisfacción laboral y el rendimiento.

Una revisión de la literatura en 1985 sugirió que la correlación estadística entre la satisfacción laboral y el rendimiento era de 0,17 (Iaffaldano y Muchinsky, 1985). Así, estos autores concluyeron que la supuesta relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento eran una "moda de gestión" e "ilusoria". Este estudio tuvo un impacto importante en los investigadores, y concluyendo en algunos casos, en las organizaciones, con algunos gerentes y profesionales de recursos humanos que la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño era trivial. Sin embargo, la investigación posterior no está de acuerdo con esta conclusión. Organ (1988) sugiere que el fracaso en encontrar una fuerte relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento se debe a los medios a menudo estrechos utilizados para definir el desempeño laboral. Además, argumentó que cuando el rendimiento se define para incluir los comportamientos importantes generalmente no se refleja en las evaluaciones de desempeño, tales como comportamientos de ciudadanía organizacional, su relación con la mejora de la satisfacción laboral. La investigación tiende a apoyar la proposición en que la satisfacción laboral se relaciona con comportamientos de ciudadanía organizacional (Organ&Ryan, 1995).

Además, en un estudio más reciente y completo de 301 estudios, Judge, Thoresen, Bono, y Patton (2001) encontraron que cuando las correlaciones están debidamente corregido (para el muestreo y errores de medición), la correlación media entre la satisfacción laboral y el

desempeño laboral es superior a .30. Además, la relación entre la satisfacción en el trabajo y el rendimiento se encontró que era aún mayor para los complejos (por ejemplo, profesionales) puestos de trabajo que para los trabajos menos complejos. Así, contrariamente a las críticas anteriores, parece ser que la satisfacción laboral es, de hecho, predictivo de rendimiento, y la relación es aún más fuerte para los trabajos profesionales.

p. Satisfacción laboral y satisfacción de la vida

Una nueva área de estudio es la interacción entre la satisfacción laboral y la vida. Los investigadores han especulado que hay tres formas posibles de la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida: (1) secundarios, donde las experiencias de trabajo extienden a la vida no laboral y viceversa, (2) la segmentación, donde las experiencias de vida y trabajo, están separados y tienen poco que ver unos con otros, y compensación (3), cuando un individuo trata de compensar un trabajo insatisfactorio por la búsqueda de satisfacción y felicidad en la vida no laboral y su viceversa. Judge y Watanabe (1994) argumentaron que estos modelos pueden existir diferentes para diferentes personas y fueron capaces de clasificar a los individuos en los tres grupos. Sobre la base de una muestra nacional de trabajadores de Estados Unidos, encontraron un 68% eran del grupo de desborde, en el grupo de segmentación, y el 12% en el grupo de compensación. Por lo tanto, el modelo de efectos colaterales, por lo que los derrames de satisfacción en el trabajo en la satisfacción de vida y viceversa, parece caracterizar a la mayoría de los empleados en Estados Unidos.

De acuerdo con el modelo de efectos colaterales, una revisión de la literatura científica indica que el trabajo y la satisfacción con la vida están correlacionados (correlación media verdadera calificación: .44; Tait, Padgett y Baldwin, 1989). Dado que el trabajo es una parte

importante de la vida de uno, la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción de la vida hace que las experiencias de uno de los sentidos del trabajo se extiendan a la propia vida. Sin embargo, también parece posible que la causalidad podría ir de otra manera, una vida feliz o infeliz se derrama en las propias experiencias de trabajo y evaluaciones. De hecho, la investigación sugiere que la relación entre el trabajo y la satisfacción con la vida sea recíproca laboralmente y afecte a la satisfacción de vida o satisfacción con la vida, pero también afecta a la satisfacción laboral (Judge y Watanabe, 1994).

También en apoyo de un modelo de derrame de satisfacción en el trabajo y la vida, la literatura de investigación muestra una relación consistente entre la satisfacción laboral y la depresión (Thomas & Ganster, 1995). Uno podría especular sobre la posibilidad de que la relación es simplemente debido a los rasgos de personalidad que hacen que tanto baja satisfacción laboral y la depresión. Sin embargo, para contrarrestar esto, existen pruebas de que la pérdida de empleo y otros eventos de trabajo son de hecho asociados con la depresión (Wheaton, 1990). Así, esta investigación sugiere que la insatisfacción resultante desde el trabajo de uno puede extenderse a una de bienestar psicológico.

Con base en esta investigación, una de las conclusiones es que las organizaciones sólo tienen tanto control sobre la satisfacción laboral de una persona, y no en el resultado de su satisfacción; en parte, generan efectos colaterales de su satisfacción con la vida. Sin embargo, sin dejar de tomar medidas para hacer frente a la escasa satisfacción profesional no sólo es importante para la eficacia de la organización, pero al no hacerlo, las organizaciones pueden causar efectos colaterales de la satisfacción de los empleados en su trabajo de baja satisfacción con la vida y el bienestar.

Numerosos estudios sobre la satisfacción en el trabajo y conductas de abstinencia, han demostrado que los empleados insatisfechos tienen más probabilidades de abandonar sus puestos de trabajo o ausentarse de empleados satisfechos (por ejemplo, Hackett y Guion, 1985; Hulin, Roznowski, y Hachiya, 1985; Kohler&Mathieu, 1993). La satisfacción en el trabajo muestra las correlaciones con la rotación y ausentismo. La insatisfacción laboral también parece estar relacionado con las conductas de abstinencia, incluyendo retraso, la sindicalización, quejas, abuso de drogas, y la decisión de retirarse. Hulin et al. (1985) han argumentado que estos comportamientos individuales de retiro son todas las manifestaciones de la "adaptación laboral" y han propuesto que estos comportamientos individuales se agrupen. Debido a que la ocurrencia de la mayoría de los comportamientos individuales de abstinencia es bastante bajo, buscando en una variedad de estos comportamientos mejoran la capacidad para mostrar la relación entre las actitudes de trabajo y conductas de abstinencia (Hulin, 1991). En lugar de predecir conductas aisladas, la investigación y la práctica aplicada retirada sería mejor, ya que este modelo sugiere, estudiar los patrones de comportamientos de retirada, tales como la rotación, el absentismo, la tardanza, la decisión de retirarse, etc - juntos. Varios estudios han apoyado esta, demostrando que cuando las conductas de abstinencia se agrupan, la satisfacción laboral predice mejor estas agrupaciones de comportamiento que los comportamientos individuales.

Sobre la base de las investigaciones que demuestran la satisfacción laboral predice conductas de abstinencia como la rotación y el absentismo, los investigadores han sido capaces de medir estadísticamente el impacto financiero de las actitudes de los empleados en las organizaciones (por ejemplo, Cascio, 1986; Mirvis y Lawler, 1977). El uso de estos métodos puede ser un poderoso para revelar los costos de la baja satisfacción laboral y el valor de actitudes de los

empleados para la mejora en los resultados como el absentismo y la retención.

1.1.1.5. Metodologías de gestión

Actualmente las comunidades empresariales, se enfrentan a cambios externos e internos de grandes magnitudes, Por un lado existe la noción, aún en proceso de maduración, respecto a la versatilidad de los sistemas de información, por otro identificar el más adecuado para adaptar sus ideas, concepciones y estructuras.

Dentro del marco de las innovaciones tecnológicas, y del espacio de tiempo que se utilicen, los especialistas cuentan con herramientas adaptables a los distintos cambios que afectan a los productos tangibles e intangibles, las metodologías. Tales esquemas, poseen recursos de modelamiento útiles para enfocar las necesidades de quienes buscan obtener resultados esperados. En la esfera del *Management* (Organizacional, Gubernamental, negocios, entre otros), se espera que los entendidos en el manejo de la gestión, utilicen las metodologías más adecuadas para enfrentar dichos cambios.

A continuación se presentan cuatro de las metodologías más utilizadas en el dominio de la Gestión:

➤ **Performance Prism– PP:**

La metodología Performance prism, es una innovación de la segunda generación del monitoreo de rendimiento y estructura de gestión. Su ventaja sobre otros marcos es que toma en cuenta a todas las partes interesadas de una organización - principalmente inversores, intermediarios, empleados, proveedores, reguladores y comunidades. Esto se hace de dos maneras: para tener en cuenta que las necesidades son únicamente de las partes interesadas y, lo que la organización quiere

y necesita de estas partes interesadas. Y permitir de este modo, que la relación recíproca entre los actores sea evaluada.

Las cinco perspectivas de performance prism:

1. Satisfacción de los actores.
2. Contribución de los actores.
3. Estrategias.
4. Procesos.
5. Capacidades.

Estas cinco perspectivas son distintas, pero lógicamente entrelazadas.

➤ **System Dynamics – SD:**

Esta metodología es un enfoque orientado hacia el estudio y gestión de los sistemas de retroalimentación complejas. Por lo general encontrados en los negocios y otros sistemas sociales. De hecho ha sido utilizado frente a *Performance Prism* para hacer frente prácticamente a todo tipo de sistemas de retroalimentación.

Los pasos en la metodología *SD* son los siguientes:

1. Identificación del problema.
2. Desarrollo de una hipótesis dinámica explicando la causa del problema.
3. Construir un modelo de simulación de computadora del sistema para el origen del problema.
4. Prueba del modelo para verificar el correcto funcionamiento en el mundo real.
5. Implementar y probar en el modelo de políticas alternativas que alivien el problema.
6. Implementar la solución.

➤ **Benchmarking:**

Es una comparación sistemática de procesos organizacionales para crear nuevos estándares o procesos mejorados. Los modelos Benchmarking son utilizados para determinar que tan bien una unidad de negocio, división, organización o corporación está realizando la comparación con otras organizaciones similares. Un Benchmark es usualmente utilizado para mejorar la comunicación, profesionalización de la organización/ procesos o para asuntos presupuestarios. Tradicionalmente, las medidas de rendimiento han sido comparadas con medidas previas de laguna organización en diferentes momentos. Aunque esto puede ser una buena indicación de la velocidad de mejora dentro de la organización, podría deberse a que la organización es estable, aunque la competencia es notablemente rápida. Los métodos Benchmarking son de cuatro tipos:

1. **Interna:** (benchmark dentro de una corporación, por ejemplo entre unidades de negocio).
2. **Competitiva:** (rendimiento benchmark o procesos con competidores).
3. **Funcional:** (procesos similares benchmark en la industria).
4. **General:** (Operaciones de comparación entre empresas inconexas).

Normalmente, los modelos benchmarking implican los siguientes pasos.

1. Aplicación de la definición.
2. Elección del socio benchmark.
3. Métodos para la determinación de medidas, unidades indicadores y métodos para la colección de datos.
4. Colección de datos.
5. Análisis de las discrepancias.
6. Presentación de resultados e implicaciones de discusión/ áreas y metas mejoradas.

7. Elaborar mejor los planes o nuevos productos.
8. Los progresos en el monitoreo y continuación del plan Benchmark.

Benchmarking es un difícil proceso que necesita mucho del esfuerzo para tener éxito. En más de una ocasión, los proyectos benchmarking ponen fin a las diferencias que provienen la sensibilidad competitiva, evitando el innecesario flujo de la información. Sin embargo la comparación del rendimiento y los procesos con mejor planteamiento, deberían terminar en una mejora de todos los procesos.

➤ **4 Dimensions of Relational Work -4DRW :**

Los gerentes pueden impulsar la productividad para:

- a) Contratar a los empleados correctos.
- b) Realizar mejor las tareas asignadas.
- c) Recompensar el rendimiento de manera correcta.
- d) Estimular el desarrollo del proyecto.

Las cuatro dimensiones del trabajo relacional son:

- 1. Influencia:** los profesionales disfrutan desarrollando y expandiendo sus esferas de influencia interpersonal. Ellos se apasionan en la convicción, negociación y el poder de valorar la participación de información e ideas. Específicamente para gerentes de ventas, gerentes de marketing, negociadores, y negociadores.
- 2. Relación interpersonal:** Las personas que están en una sintonía profunda a los aspectos interpersonales de situaciones laborales. Ellos enfocan de manera intuitiva sobre otras experiencias y usualmente de manera silenciosa para mantener a sus colegas de manera comprometida a la ejecución de proyectos livianos. Típicamente para gerentes de recursos humanos.

3. Creatividad relacional: Las personas son buenas para fortalecer las relaciones entre los grupos a través de imágenes visuales y verbales. Por lo general, dirigido a personas de publicidad y directores en jefe.

4. Liderazgo en el equipo: Las personas con una fuerte necesidad para ver e interactuar con otras personas (equipo de miembros y s) frecuentemente se sienten satisfechos. Ellos se sienten a gusto en la gestión y trabajan en equipo de manera entusiasta en ambientes de servicio laboral. Es ideal para los gerentes de programas y gerentes de unidades de distribución de servicio directo.

Estas cuatro dimensiones de trabajo relacional no son de tipo discreto; una persona puede tener gran interés y habilidad en dos o más áreas como también en ninguna.

Sin embargo, no todas pueden tener éxito en todas las esferas de la gestión. Las organizaciones, como ya hemos visto, están expuestas a cambios y una planificación antecedía con las mejores prácticas o comparada con otras realidades de mejor desempeño, nos ayudarían a tener no solo resultados esperados sino más bien óptimos.

El cuadro de entrada binaria que se muestra a continuación hace una aproximación comparativa entre las dimensiones de cada metodología y la ventaja que tiene benchmarking sobre ellas.

Dimensiones Metodologías	Satisfacción de los actores.	Creatividad relacional de los actores	Capacidades.	Liderazgo en el equipo.	Estrategias.	Procesos.	Identificación del problema. Avances para la determinación de necesidades.	Elaboración del plan.	Implementación del modelo.	Monitoreo y continuación del plan.
PerformancePrism – PP	X	X	X		X			X		
System Dynamics – SD					X	X	X	X	X	
Benchmarking	X		X	X	X		X	X	X	X
4DRW	X	X		X	X					
EFQM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Cuadro N°1: Comparación de metodologías relativas a Benchmarking

Notamos entonces, que las dimensiones que Benchmarking tiene respecto a sus similares son más completas por razones de cobertura de desarrollo y adecuada a las pretensiones de nuestro estudio.

1.1.1.6. Fundación Europea para la gestión del conocimiento – EFQM (European Foundation Quality Management).

Para conocer la conveniencia de este modelo para la calidad es importante conocer un paradigma que le antecede, *Gestión de la calidad total – (TQM – Total Quality Management)*. La idea de controlar la calidad total no es algo que se trate de “alguna persona que se pare al final de la línea producción como un mero observador”, esto mucho más. En una organización toda supervisión comienza desde el ingreso de la materia prima hasta la obtención del producto elaborado.

El modelo EFQM no es un esquema TQM prescriptivo basado en nueve criterios. Cinco de estos habilitan y los otros cuatro actúan sobre los resultados. El criterio habilitar, cubre lo que hace la organización. El criterio resultante, se refiere a lo que la organización logra. Los resultados son antecedidos por los criterios habilitadores y se retroalimentan desde los resultados para mejorar nuevamente a quienes lo habilitan.

A través del modelo EFQM, se reconocen muchos enfoques para lograr una excelencia sostenible en todos los aspectos de rendimiento, basándose en la premisa que maximiza los resultados relativo a los clientes, personas y a la sociedad, esto, a través del manejo de las políticas de liderazgo y estrategias, y delegando responsabilidades a las personas, funcionalidades a los recursos y procesos.

EFQM es un modelo no-prescriptivo que reconoce la existencia de muchos enfoques para alcanzar una excelencia sostenible. Dentro de este modelo no prescriptivo se abordan algunos conceptos fundamentales que apuntan al modelo EFQM:

- **Orientación a los resultados:** El alcance de los resultados corresponde al entusiasmo y esfuerzo de todas las partes de la organización.
 - **Enfoque al cliente:** Creación sostenible de valor al cliente.
 - **Liderazgo y perseverancia del propósito:** debe ser visionario e inspirador, acoplado con la constancia del propósito.
 - **Gestión por procesos y hechos:** administrar la organización a través de un conjunto de sistemas interdependientes e interrelacionados entre sí.
 - **Personas que participen en el desarrollo:** maximizar la contribución de empleados a través de su desarrollo y participación.
 - **Aprendizaje continuo:** innovación y mejora: desafío del estado y el cambio efectivo para utilizar lo aprendido, innovación y mejorar las oportunidades.
 - **Desarrollo cooperativo:** desarrollar y mantener el valor adicional de los trabajadores.

- **Responsabilidad social corporativa:** Superar el esquema regular mínimo en cada operación de la organización y esmerarse para entender y responder las expectativas de todos los miembros.

El modelo EFQM es el modelo organizacional más utilizado en Europa. Y creemos que las mejores prácticas de su aplicación garantizan la correcta canalización de nuestras pretensiones junto con las tecnologías de gestión del conocimiento.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia*. El Modelo establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques. El Modelo se fundamenta en la premisa según la cual: *Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa,

se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los procesos.

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados. Por motivos de conveniencia, agrupamos los criterios en dos categorías: Agentes Facilitadores y Resultados. Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores analizan cómo realiza la organización las actividades clave; los criterios del grupo de Resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando.

En los fundamentos del Modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR), y que está integrado por cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

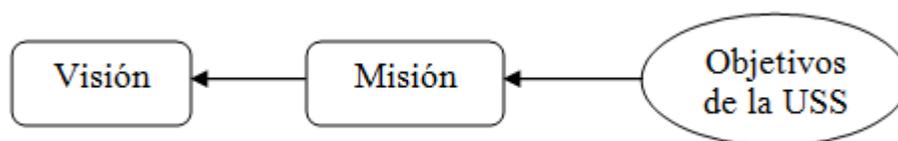
Los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión se utilizan al evaluar los criterios del grupo de Agentes Facilitadores, mientras que el elemento Resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de Resultados.

Dentro de este marco general no-prescriptivo, ciertos Conceptos Fundamentales constituyen la base del Modelo. Con frecuencia se hace referencia a los comportamientos, actividades o iniciativas basados en estos conceptos como Gestión de Calidad Total. En este documento utilizamos el término “Gestión de Calidad Total” en este sentido. La relación de estos conceptos que se ofrece a continuación no obedece a ningún orden particular ni trata de ser exhaustiva. Los conceptos cambiarán a medida que se desarrollan y mejoran las organizaciones excelentes.

1.2. Normas

1.2.1. Disposiciones Normativas de la Universidad Señor de Sipán

Para los fines de la presente investigación se tomarán en cuenta solo las normas que relacionan a la investigación con los documentos normativos existentes y vigentes que la Universidad Señor de Sipán tiene para el cumplimiento de su misión y visión. A continuación se muestra en la figura N°04 la topología de existente.



- Determinar en forma clara los cargos orgánicos de cada unidad operativa y las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas de la Universidad.
- Precisar su estructura orgánica, líneas de autoridad, responsabilidad, coordinación, funciones de cada una de las unidades; e instruir a los trabajadores respecto a los deberes y responsabilidades del cargo que se le ha asignado.
- Describir las funciones principales de los órganos estructurados de la Universidad, delimitando la amplitud, naturaleza y campo de acción, el mismo que se presenta en forma clara y definida.
- Facilitar el funcionamiento, evaluación, supervisión, monitoreo y control de las diversas actividades de los órganos de la USS.
- Permitir que el personal conozca con claridad los deberes y responsabilidades del cargo que se le asigna, así como la los niveles de dependencia jerárquica, funcional y de coordinación establecidos.

Estas funciones corresponden a la habilitación de acciones sub y consecuentes para la efectivización de los objetivos y metas.

La base legal de la Universidad Señor de Sipán fundamenta su acción educativa en la siguiente normativa.

- a) Constitución Política del Estado.

- b) Ley Universitaria; Ley N° 23733 y sus modificatorias
- c) Resolución de Creación N° 575 – 99 – CONAFU
- d) Resolución de Autorización Definitiva de Funcionamiento y Plena Autonomía N° 104-2005- CONAFU
- e) Estatuto de la Universidad Señor de Sipán S.A.C.
- f) Ley de Promoción Privada de la Educación. Decreto Legislativo N° 882

La visión es que al 2015 la Universidad Señor de Sipán será una organización acreditada por su excelencia académica, reconocida a nivel nacional e internacional por formar profesionales competitivos que cambian la sociedad y actúan en base a principios de responsabilidad social.

La misión que le corresponde es: “Somos una universidad comprometida con la creación, el desarrollo y difusión del conocimiento, basándose en la investigación científica y la extensión universitaria, el trabajo de sus colaboradores y el uso de tecnología apropiada, tiene por finalidad:

- i. Preparar profesionales capaces de promover el cambio y aportar al desarrollo integral y sostenible de la sociedad.
- ii. Formar profesionales investigadores, emprendedores, competitivos, éticos y humanistas.
- iii. Promover los principios de responsabilidad social entre los miembros de la Comunidad Universitaria.

El Órgano de función denominado Dirección de Bienestar y Asuntos Estudiantiles, sustenta que el director, debe:

- a. Presentar y sustentar el plan de desarrollo y el plan operativo de la dirección al Vicerrector de Asuntos Estudiantiles.
- b. Programar, organizar y supervisar las actividades de la Dirección de Bienestar y Asuntos Estudiantiles de acuerdo a su plan operativo.
- c. Establecer los lineamientos y políticas destinadas a fortalecer el bienestar de la comunidad estudiantil.

- d. Coordinar con las Direcciones de Escuela y áreas administrativas la programación de actividades artísticas, culturales y de proyección social.
- e. Planificar, organizar, dirigir y controlar las Actividades Integradoras – Música, danzas, pintura, oratoria, escultura - en coordinación con las Direcciones de Escuela para su programación semestral de acuerdo a sus requerimientos.
- f. Elaborar informes mensuales al Vicerrectorado de Asuntos Estudiantiles sobre el desarrollo de las actividades integradoras.
- g. Atender y aprobar las solicitudes de participación de los grupos artísticos y culturales de la Universidad, como una de sus actividades de proyección social.
- h. Presentar su memoria anual al Vicerrector de Asuntos Estudiantiles.
- i. Otras que le encargue el vicerrector de asuntos estudiantiles.

Por lo tanto el director en el cumplimiento de sus funciones dirige la diversificación como promotor de la innovación.

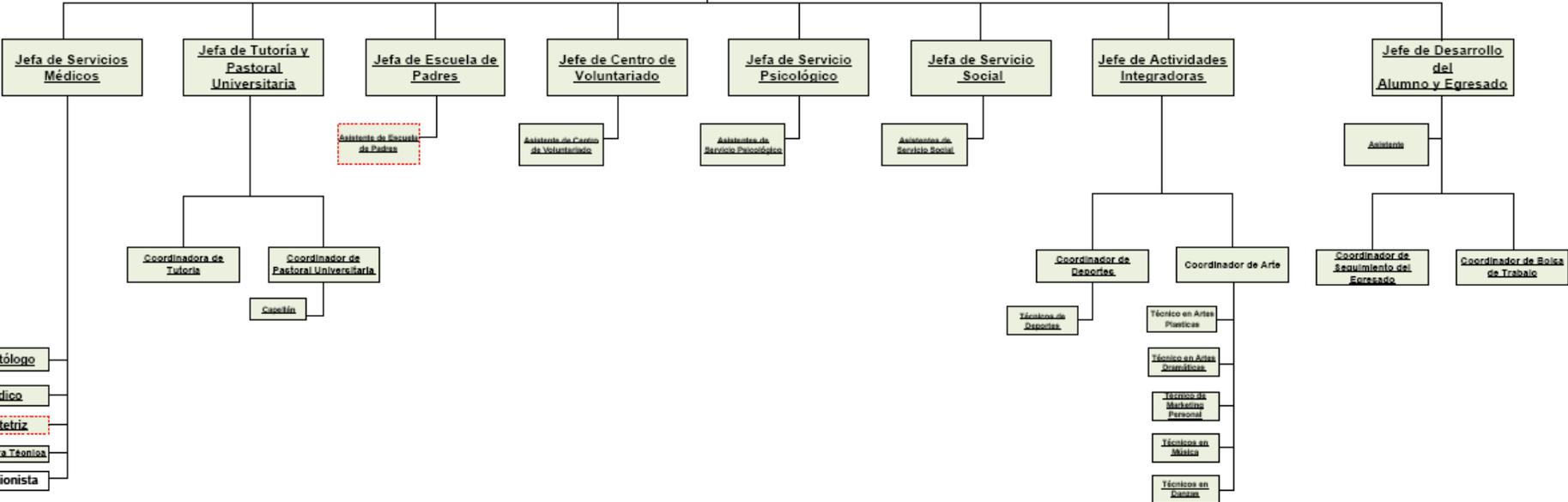
Estratégicamente cada una de las funciones anteriormente descritas forma parte de la propuesta que el presente trabajo de investigación plantea en un modelo de gestión para la atención al cliente. Por consiguiente, Las instituciones de educación superior se enfrentan día a día con una diversidad de factores que influyen el desarrollo de su vida académica y con un fuerte compromiso por responder de manera expedita, eficiente y con calidad a los requerimientos de una sociedad en constante cambio, debido a los avances de la ciencia y la tecnología, la necesidad de generar y aplicar el conocimiento bajo esquemas innovadores, de dar respuesta creativa a las necesidades sociales y productivas, proveer de soluciones adecuadas a las problemáticas sociales buscando anteponerse a ellas. Es en este sentido, que la formación del recurso humano profesional que demanda el aparato social y productivo, tiene una importancia estratégica para lograr una transformación productiva en el país.

La opinión de los empleadores se convierte en una fuente fiel del impacto que los profesionistas egresados de la USS, están teniendo en el mercado laboral, aparte del análisis de su formación en conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, de su desempeño profesional, de la pertinencia y correspondencia de la formación con las necesidades sociales y productivas de la sociedad. Esta retroalimentación, no sólo ofrece un diagnóstico de cómo se presenta el ejercicio profesional de los egresados, sino que contribuye significativamente al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos de la institución.

Los procesos referidos al plan de desarrollo de atención al cliente, serán desarrollados en la presente propuesta teniendo como referencia el siguiente cuadro, donde el propósito es tener en cuenta las especificaciones el MOF de la USS posee:

DIRECTOR DE BIENESTAR Y ASUNTOS ESTUDIANTILES

Asistente



- Odontólogo
- Médico
- Obstetrix
- Enfermera Técnica
- Nutricionista

1.3. Experiencias exitosas.

Las experiencias exitosas, generan expectativas a las empresas homólogas, con el fin de tomar como referencia los mejores resultados a partir de las mejores prácticas. A continuación describimos las experiencias exitosas de atención al cliente en diversas organizaciones.

a. Experiencia exitosa en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

- En este estudio se contextualiza el sector y se analiza la evolución de los sistemas de Protección Social en el Gobierno Regional de Lambayeque, así como el papel desarrollado por el Tercer Sector Social. Teniendo en cuenta las peculiaridades del sector y las específicas de Lambayeque, luego se desarrolla el estudio de la implantación de sistemas TQM en cuatro organizaciones del Tercer Sector observando las principales variables organizativas relacionadas con el modelo EFQM de gestión de calidad. En el análisis de casos se profundiza en la prácticas desarrolladas en la gestión de Recursos Humanos como elemento fundamental de estas organizaciones, en las que la base son -un elemento difícilmente mensurable- la personas, la misión, los fines y los valores organizativos. Finalmente, en el tercer capítulo profundizamos en el estudio de la naturaleza de los vínculos entre el individuo y la organización, y las relaciones con las variables permanencia y esfuerzo..
 - Lugar: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.
 - Área: Facultad de Ciencias Empresariales.
 - Año: 2012.
 - Órgano ejecutor: Dirección de escuelas.

b. Experiencia exitosa en la localidad de valencia en España.

- La presente tesis doctoral realiza un trabajo de investigación para jerarquizar los distintos factores que influyen en los procesos de certificación de las empresas según la norma ISO 9000, centrandose particularmente la atención en las empresas de carácter industrial, Para ello en primer lugar se identifican un total de diecisiete factores que intervienen en los procesos de certificación de acuerdo con la citada norma, partiendo de los modelos más generales de gestión de la calidad como el

propuesto por la EFQM y las propias normas ISO 9000 en sus distintas versiones, comparando los factores obtenidos con los estudiados en investigaciones anteriores y añadiendo algunos nuevos como consecuencia de las últimas modificaciones de la norma. Para la "jerarquización" de los factores se ha consultado directamente a las empresas certificadas, utilizando para ello como muestra el sector industrial de Extremadura. Con ello se ha conseguido al mismo tiempo realizar un estudio pormenorizado de la situación de la certificación según la norma ISO 9000, entre las empresas extremeñas

- Lugar: Ayuntamiento de Valencia.
- Área: Admisión.
- Año: 2001.
- Órgano ejecutor: S/N.

c. Experiencia exitosa en el Parque industrial de Lima.

➤ En esta tesis, la mercadotecnia en su dimensión social externa analiza el comportamiento del consumidor primario (enfermo o usuario de los servicios de salud), pretendiendo clarificar su actitud hacia el consumo (utilización de servicios sanitarios) en dos variantes antagónicas: consumista versus consumista desde la perspectiva del enfoque de calidad europeo EFQM. Por lo tanto el trabajo se estructura en dos grandes apartados. Un primero de carácter teórico conceptual construido a través de los primeros tres capítulos, y un segundo de investigaciones empíricas, que aporta metodologías de análisis de la actitud hacia el consumo realizadas en la región de Lima. Al desglose del contenido por capítulo, en el primero de ellos se establece la conceptualización social del consumo, se discuten los diferentes modelos disciplinarios para el estudio de la utilización de servicios de salud y se prioriza el abordaje mercadológico.

- Lugar: Parque industrial de Lima.
- Área: Enfoque a la calidad total.
- Año: 2010.
- Órgano ejecutor: S/N.

d. Experiencia exitosa en la Universidad de Lima

- La tesis doctoral se estructura en base a los Modelos para la gestión de la calidad. Se analizan los sistemas empleados para la gestión de la calidad, estudiando su evolución desde los sistemas primarios de inspección a los más modernos y avanzados para la gestión de la calidad total. Se detalla como los Sistemas para la Gestión de la Calidad -EFQM y conforman la estructura básica a través de la cual hoy las más modernas organizaciones y, entre ellas las universidades, garantizan la calidad en todos y cada uno de sus procesos y actividades, orientándolos, cada vez más, a las expectativas y necesidades de sus grupos de interés y sientan las bases para su mejora continua y para su desarrollo hacia la consecución de la excelencia.

La Gestión de la calidad en la Universidad de Lima. Se estudian los modelos utilizados en la Universidad Española, refiriéndolos especialmente al caso de la Universidad de Málaga, analizando los modelos de autoevaluación aplicados a todas las titulaciones de la institución, la implantación de un sistema para la gestión de la calidad según el estándar internacional ISO 9001 en la Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación, el establecimiento de las Cartas de Servicios y la preparación de la Universidad para abordar un proceso de autoevaluación siguiendo el Modelo EFQM de Excelencia.

- Lugar: UNIVERSIDAD DE LIMA.
- Área: Recursos Humanos.
- Año: 2010.
- Órgano ejecutor: S/N.

*Capítulo 2:
Planteamientos
Metodológicos*

2.1. El Problema

El problema en que se centra la investigación, es aquel al que hemos denominado: **deficiencias, distorsiones, limitaciones y restricciones en la gestión de atención al cliente de la Universidad Señor de Sipán**

Este problema afecta a la gestión de atención al cliente en la Dirección de Bienestar y Asuntos Estudiantiles – DIBAE de la Universidad Señor de Sipán.

2.1.1. Selección del Problema.

Este problema ha sido seleccionado teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a) Los investigadores tienen acceso a los datos relacionados al problema.
- b) Su solución ayudaría a conocer los niveles de percepción de los clientes por cada área de DIBAE.
- c) Afecta negativamente a la imagen de la universidad
- d) Es uno de los más frecuentes.
- e) Su solución contribuiría a la solución de otros problemas.
- f) En su solución están interesados los responsables de cada área administrativa y los integrantes del Directorio de la Universidad Señor de Sipán.

2.1.2. Antecedentes del Problema

2.1.2.1 ¿Desde cuándo existe o se tienen referencias sobre este tipo de problema?

a) En el Mundo

Manuela Pardo del Val, sostiene que el entorno actual se define en general como altamente dinámico. Los cambios tecnológicos, la globalización económica, la evolución social, cambios en la política, en los mercados financieros, en la legislación, en resumen, el dinamismo del entorno que rodea a las organizaciones las pone en un imperativo de adaptación continua, donde la gestión del cambio y el desarrollo de organizaciones dinámicas se convierte en un campo de estudio clave. (Pardo del Val, 2008, págs. 17-24)

En este contexto nace esta tesis doctoral, que pretende ampliar el conocimiento sobre el proceso de cambio y, más particularmente, sobre

cómo éste se ve afectado por el estilo de dirección. Para conseguir este objetivo, el trabajo se estructura en una parte teórica de tres capítulos y una investigación empírica que trata de refrendar los conceptos teóricos.

La investigación culmina al examinar las relaciones entre dirección participativa y resultados del cambio. Los indicadores de resultados que reciben una influencia de la participación a nivel global son el tiempo que se tarda en completar las tareas y el absentismo. Por otra parte, algunos componentes de la participación afectan además a la calidad del trabajo terminado y a los conflictos laborales. En cualquier caso, conviene señalar el bajo valor de los coeficientes de correlación entre todas estas variables.

De este modo, las conclusiones básicas en que se pueden concretar los resultados de nuestras investigaciones y que dan respuesta a nuestro objetivo global son dos. Primera, las fuentes de resistencia en un proceso de cambio es una cuestión que debe considerarse con especial atención y manteniendo siempre la alerta para evitar recurrir a explicaciones simplistas. Y, en segundo lugar, teniendo en cuenta el efecto sobre las resistencias y los resultados, se señala una relación positiva, aunque débil, de la dirección participativa con el proceso de cambio.

Por otro lado, Maureen Valenzuela argumenta que: La globalización y los cambios competitivos del entorno obligan a las empresas a estar orientadas al mercado y al valor del cliente. Esto porque el verdadero negocio no está en la cantidad de clientes, sino en saber retener y desarrollar a los clientes que otorgan mayores beneficios. Para ello, es fundamental que las organizaciones cuenten con sistemas de inteligencia de negocios y de gestión de relaciones con clientes que permitan generar conocimiento sobre sus clientes y desarrollar una oferta flexible que satisfaga sus necesidades. Efectivamente, las empresas líderes han comenzado a gestionar su cartera de clientes como un activo estratégico clave para conseguir un mayor nivel de rentabilidad y lograr una ventaja competitiva sostenible. Esta investigación aporta una visión explicativa de la filosofía de gestión orientada al valor del cliente y contribuye con la

propuesta de un modelo causal basado en el valor de la cartera de clientes para ayudar a las empresas a tomar decisiones estratégicas de marketing proactivas y eficientes. La metodología usada es causal y cuantitativa aplicada al sector turístico, específicamente, a las agencias de viajes en España. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que existe una relación positiva y significativa entre el grado de orientación al valor del cliente y las mejores decisiones estratégicas de marketing.(Valenzuela Fernández, 2010, págs. 14-19)

b) En el país

Enrique Bedoya, relaciona que, el objeto central de la tesis es demostrar que la llamada función de recursos humanos está viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de la empresa, tanto como son los recursos financieros tecnológicos y de otro tipo. Es decir, que el desarrollo humano, su capacidad, su desempeño, está viviendo esos cambios. De igual manera, demostrar que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.(Bedoya Sánchez, 2011, págs. 34-37)

En otras palabras la Tesis exige una nueva concepción en la Gestión de las personas y en su evaluación de desempeño, si deseamos contar con empresas realmente competitivas.

Víctor Moscoso, sostiene que: El sistema de la Educación Superior peruana tiene los niveles de Educación: Inicial, Primaria, Secundaria, Superior no Universitaria y Superior universitaria.(Moscoso Torres, 2010, págs. 12-18)

Cuando nos referimos a la Educación Superior Universitaria, normada por la Ley n° 23733 del 9 – 12- 1983, observamos que es de naturaleza diferente a la del sistema de educación Peruana, la cual se rige por otro dispositivo legal que la gobierna que es la ley n° 23384 del 8-5-1982, la

cual tiene ampliatorias, modificatorias y varios decretos supremos y resoluciones ministeriales que especifiquen su normatividad.

El tema de investigación se refiere a la Educación Universitaria y por lo tanto este trabajo de investigación no circunscribe ni involucra a la educación que administra y regula el Ministerio de educación como son los niveles: inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria y sus diversas modalidades.

c) En la Región

Jorge Inche, asegura que: En el presente trabajo se propone un modelo de gestión del conocimiento (GESCON), aplicable en las instituciones educativas en general, considerando que su misión principal se identifica con la creación, el uso y la difusión de conocimiento. El propósito es evaluar el capital intelectual y el aprendizaje organizacional y que este, a su vez, permita mejorar la actuación organizacional, con los recursos puestos a disposición de la universidad. (IncheMitma, 2011, págs. 29-37)

Para determinar las relaciones de causalidad entre el capital intelectual, el aprendizaje organizacional y la actuación organizacional, se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales, a los datos recopilados a través de una encuesta a 148 docentes de la USS.

Los resultados de la investigación reflejan que el capital intelectual y sus elementos, especialmente, el capital humano y el capital relacional de la Universidad, ejercen un valor positivo en el aprendizaje organizacional que incluyen: la generación de almacenes (stocks) y flujos de conocimientos, en tanto que el capital estructural no. Indudablemente, la existencia de stocks y flujos de conocimiento sí permiten una actuación positiva de la Universidad.

El estudio concluye con la comprobación de que el aprendizaje organizacional incrementa los resultados económicos y no económicos y, está determinado por los stocks de conocimientos que residen en el individuo, grupo y la propia organización, así como por los flujos de

creación, asimilación, uso y difusión de conocimientos. Estos elementos hacen posible la implantación de iniciativas de gestión del conocimiento en una institución educativa, en un entorno dinámico y con mercados exigentes de la actual y futura economía del País.

Ramón Erazo, manifiesta: La crisis institucional de una universidad es compleja y se explica por una serie de factores como son una organización burocratizada, falta de capacidad gerencial de sus autoridades, una concepción autoritaria del poder, el bajo nivel de las investigaciones, falta de presupuesto, la baja calidad de sus docentes, la falta de estímulos para la investigación, la falta de cuadros de investigación, una regular formación profesional de los estudiantes del Pre grado, así como del Post grado. (Ramírez Erazo, 2009, págs. 45-51)

A ello se suman los aspectos administrativos y de gestión, una falta de cuadros gerenciales para manejar la universidad, pues la mayoría de ellos no tienen la preparación especializada para ejercer los cargos y cada 5 años, San Marcos tiene que ir de experimento en experimento con las nuevas autoridades improvisadas que asumen su administración.

d) En la Universidad

Según el marco de referencia establecidos en las políticas previstas por la Universidad Señor de Sipán en relación al tema de la atención al cliente queda claramente establecido la importancia que tiene el cliente/usuario en el desarrollo institucional, ello frente a un mercado muy competitivo y cambiante que exige a la empresa evaluaciones constantes de las medidas existentes y la implementación de mejoras que deben darse en el desarrollo de su ejecución. Del éxito que se obtenga en su aplicación dependerá su desarrollo empresarial.

Dentro del área de DIBAE – Dirección de Bienestar y Asuntos Estudiantiles de la USS, Zoila Cabrejos manifiesta que *“Las personas que dirigen las áreas con trato directo con el cliente, es decir los líderes conciben al servicio como la clave del éxito pues saben que constituyen la parte integral del futuro de la organización, fundamentalmente el*

servicio es la mejor estrategia para generar beneficios seguida de sus políticas de precio, portafolio de productos, etc., la búsqueda de ofrecer un buen servicio no es una tarea fácil, se debe lograr cada día, semana, mes y año y debe estar en un constante análisis, tampoco se debe pensar que ofrecer un buen servicio es la solución de los problemas.”

2.1.3. Formulación del Problema.

2.1.3.1 Formulación Proposicional del Problema.

La parte prioritaria del problema que consiste en las **deficiencias** de la aplicación de la norma establecida en los principios del currículo y en el Manual de Organización y Funciones – MOF de la Universidad Señor de Sipán, que disponen: “...*preferencia por la innovación y aprendizaje, a través del desarrollo de la capacidad de creación y cambio que faciliten la práctica de la investigación científica y la innovación tecnológica....*” y acerca de la “*responsabilidad de gestionar los programas de ayuda y desarrollo humano a los miembros de la comunidad universitaria.*” Respectivamente, en la realidad no siempre se cumple, desconociéndose los motivos de esos incumplimientos. En efecto existen equivocaciones que como producto de fallas humanas se incrementan las deficiencias. Esto es detener el desarrollo de lo que de manera continua debería realizarse.(UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, 2009, pág. 9)

La segunda parte del problema consiste en las **distorsiones**, que si bien la universidad tiene como objetivo en cada área: ...“*Interactuar en competencias y generar sinergias para trabajar e interactuar entre las diversas áreas y alcanzar juntos nuestros objetivos comunes; orientado a la promoción y apoyo a un equipo que siendo diverso, está siempre unido y trabaja con libertad, generando proyectos multidisciplinarios e intradisciplinarios, con el único propósito de la satisfacción no solo de los encargados de las distintas áreas funcionales sino de las personas que acceden al servicio de manera general*”(UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, 2009, pág. 13).... En la realidad se dificulta lograrlo porque no se entiende o no se aplica bien; desconociéndose las causas de estas

distorsiones. Sin embargo, los criterios disponibles, respecto a la validación de las tareas son muchas veces ambiguos, en algunos casos, por los argumentos transpuestos de tiempo limitado en cumplimiento de los deberes, es decir, tiempo de capacitación tiempo de atención, lo que genera un desentendimiento de los factores de comprensión y aprendizaje que se debería tener para el personal que se capacita.

La tercera parte del problema consiste en **limitaciones** entendidas, **como todo aquello que contribuye a entorpecer o frenar las políticas que se tiene diseñado para** el correcto servicio que debe ofrecer al cliente, limitaciones que fundamentalmente pasa por un tema económico y de aprendizaje. La adhesión de programas y capacitaciones, en su gran mayoría desplazan a aquellas que se refieren a equipos, mobiliario, ambiente e infraestructura; generando en los trabajadores un criterio autónomo y *limitado* de lo que se pretende gestionar.(Universidad Señor de Sipán, 2010, pág. 17)

La última parte del problema consiste en **restricciones** que si bien con respecto a la utilización de medios de comunicación se tiene como planteamiento teórico: ... *“Mayor transparencia y sencillez de la información que se le da al interesado, reducción en el tiempo de espera en la resolución de las reclamaciones del consumidor y total adhesión del personal que orienta, para la resolución de conflictos”*.... En la realidad estos planteamientos no se conocen o aplican bien; desconociéndose las causas de esos empirismos aplicativos. (Universidad Señor de Sipán, 2010, pág. 23)

2.1.3.2 Formulación Interrogativa del Problema.

Establecidos los hitos en la presente investigación dentro del marco de la gestión de atención al cliente, el problema puede ser formulado interrogativamente mediante las siguientes preguntas:

Primera Parte del Problema: respecto a las deficiencias

- a. ¿Cuáles son los objetivos propuestos por la Universidad Señor de Sipán para la implementación de los planes de atención al cliente?
- b. ¿Qué es lo que hace DIBAE para lograr dichos objetivos?
- c. ¿Existen fallas o errores que dificultan el logro de esos objetivos?
- d. Si existen incumplimientos ¿Cuáles son?
- e. ¿Cuál es el alcance de tales deficiencias?

Segunda Parte del Problema: respecto a las distorsiones

- a. ¿Cuáles son los objetivos propuestos por la Universidad Señor de Sipán para la atención al cliente?
- b. ¿Qué acciones se efectivizan para lograr esos objetivos?
- c. ¿Existen agentes que dificultan el logro de esos objetivos?
- d. Si existen distorsiones, ¿Cuáles son?
- e. ¿Cuáles son los motivos de esas distorsiones?

Tercera Parte del Problema: respecto a las limitaciones

- a. ¿Cuáles son las limitaciones que se presentan en la atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán?
- b. ¿Cuál limitación tiene mayor incidencia en la universidad?
- c. ¿Por qué se dan esas limitaciones?

Cuarta Parte del Problema: respecto a las restricciones

- a. ¿Cuáles son los objetivos propuestos para la adquisición de equipos para mejorar la atención al cliente de la Universidad Señor de Sipán?
- b. ¿Cómo pretende DIBAE lograr dichos objetivos?
- c. ¿Existen cuellos de botella internos que dificultan el logro de esos objetivos?
- d. Si existen restricciones ¿Cuáles son?
- e. ¿Cuáles son las causas de esas restricciones?

2.1.4. Justificación de la Investigación.

Esta investigación es necesaria para conocer los procesos críticos de transformación y gestión de la evaluación de desempeño en las áreas de Bienestar Universitario y Asuntos Estudiantiles – DIBAE, y el impacto receptivo del Directorio en pleno de la Universidad Señor de Sipán, porque al revisar y analizar sus objetivos y conceptos referidos a la gestión de atención al cliente, podrían aportarse lineamientos y recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de la atención que se les brinda tanto a los clientes externos como internos de la universidad en general; asimismo se aportarán nuevos métodos de verificación transaccional para el mejoramiento de dichos procesos.

2.1.5. Limitaciones de la Investigación.

- a. La investigación revisará y analizará la atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán; por otro lado acepta la existencia de problemas referidos a dicha atención en áreas de poco contacto con el público.
- b. La investigadora cuenta con una disponibilidad de tiempo limitada para el desarrollo de la presente investigación.
- c. Limitado acceso a los documentos de gestión de cada área de DIBAE.

2.2. Objetivos de la Investigación

2.2.1. Objetivo general.

Establecer lineamientos de mejora continua mediante el modelo EFQM, teniendo en cuenta las deficiencias, distorsiones, limitaciones y restricciones del proceso de atención al cliente en el área de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán.

2.2.2. Objetivos Específicos.

Para alcanzar el objetivo general anunciado en el numeral anterior, se deben lograr los siguientes propósitos específicos:

- a) Identificar las causas de las deficiencias, distorsiones, limitaciones y restricciones que afectan la atención al cliente de la Universidad Señor de Sipán.
- b) Analizar la actividad que se realiza en la atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán; en sus partes y variables, tales como: responsables y estrategias.
- c) Identificar y clasificar **Planteamientos Teóricos** directamente relacionados con la atención al cliente, así: conceptos básicos; **Normas**, tales como las visión, misión, normatividad laboral y reglamento interno de trabajo de la Universidad Señor de Sipán; **Experiencias exitosas o buenas prácticas**; **planes de capacitación al personal en general**; que integramos como **MARCO REFERENCIAL** para el análisis.
- d) Aplicar la estrategia de gestión Benchmarking tomado como patrón comparativo.
- e) Proponer lineamientos para una Propuesta de reforzamiento y mejora de atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán; de tal manera que se corrijan las distorsiones, las deficiencias, se superen las restricciones y se eliminen las limitaciones progresivamente.

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis Global.

La **gestión de atención al cliente en la Dirección de Bienestar Universitario y Asuntos Estudiantiles – DIBAE de la Universidad Señor de Sipán**; se ve afectada por deficiencias, distorsiones, limitaciones y restricción es que están relacionados causalmente y se explican, por el hecho de que no se conocía o no se ha aplicado bien algún **Planteamiento Teórico**, especialmente algún concepto básico; o, por haberse incumplido algunas de las **Normas** de atención al público de la Universidad Señor de Sipán; o por no haberse aprovechado las **Experiencias Exitosas** o buenas prácticas existentes sobre la materia; o por no haberse implementado Planes de atención al cliente.

2.3.2. Sub-hipótesis.

- a) La insatisfacción de los clientes está relacionada significativamente con las experiencias poco exitosas existentes sobre la materia. Se observa por parte de los responsables de cada unidad funcional de DIBAE que por desconocimiento de las limitaciones de la Universidad Señor de Sipán vigentes aportan conceptos deficientes, ocasionando la insatisfacción de los clientes específicamente, debido a experiencias poco exitosas sobre la materia.

Fórmula : -X1; A1; -B2; -B3; -B4
Arreglo 1 : A1; -B2; -X1; -B4; -B3

- b) La comunicación está relacionada significativamente con las barreras de aprendizaje. Se aprecian deficiencias en la atención al cliente por parte de los responsables de las unidades funcionales de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán, debido a que no se realiza una adecuada evaluación del problema referido al tema, que valide la información de manera real y efectiva orientada a una propuesta de solución a la problemática en estudio. Esta situación, tiende a agudizarse por las distorsiones de Planteamientos Teóricos y Normativas de la Universidad Señor de Sipán de atención al cliente por la carencia de experiencias exitosas que puedan servir de guía para la formulación e implementación de medidas.

Fórmula : -X1; -X2; A1; -B1; -B2; -B3
Arreglo 1 : -X1; A1; -X2; -B1; -B2; -B3

- c) El clima de confianza está relacionado significativamente con las barreras de aprendizaje. El hecho de que los responsables de las unidades funcionales de DIBAE tengan limitaciones en el proceso instructivo de algunos planteamientos teóricos; o disposiciones normativas que regulan la atención del cliente en la Universidad Señor de Sipán, ocasiona sin lugar a dudas Insatisfacción de los clientes. El conocimiento exacto de los conceptos teóricos, así como la normativa interna y externa existentes sobre la materia, son factores importantes que contribuyen a una correcta planificación del problema y su consiguiente solución, por el contrario el conocimiento distorsionado de los mismos afectan la toma de medidas inadecuadas y con ello la prolongación de la problemática.

Fórmula : -X3; A1;-B1; -B2; -B4

Arreglo 2 : A1; -X3; -B1; -B2;-B4

- d) Conocimientos limitados de temas teóricos y normativos que permitan a la persona que atiende al cliente tener mayores elementos de juicio para proporcionar información valiosa que oriente válidamente al cliente en la solución de su problema. Se aprecian limitaciones en atención al cliente por parte de los responsables de las Unidades funcionales de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán probablemente por la comprensión de ciertos planteamiento teóricos y normativas de la Universidad Señor de Sipán que permitan tener mayores elementos de juicio para proporcionar información valiosa que oriente válidamente al cliente en la solución de su problema. El conocimiento de las normas y conceptos teóricos básicos ayudan al orientador a proponer al cliente soluciones prácticas que redunden en el desarrollo de la empresa.

Fórmula : -X3; A1; -B1; -B2

Arreglo 1 : -X3;A1; -B1; -B2

2.4. Variables

2.4.1. Identificación de las variables.

Dados los cruces que consideran las sub-hipótesis en la presente investigación, para poder contrastarlas; en la presente investigación se requerirá obtener los datos de los siguientes valores:

A = Variables de la Realidad

A1 = Responsables

-B = Variables del Marco Referencial

- B1 = Planteamientos teóricos
- B2 = Normativas de la Universidad Señor de Sipán.
- B3 = Experiencias exitosas de otras empresas.

-X = Variables del Problema

- X1 = Deficiencias
- X2 = Distorsiones
- X3 = Limitaciones
- X4 = Restricciones

2.4.2. Definición de las variables.

A1 = Responsables

Todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar lo referente al desempeño de la gestión en DIBAE, corresponden al dominio de esa variable, ***“las personas que deben llevar a cabo distintas acciones (planificar, organizar y ejecutar) para lograr un objetivo”***(CHIAVENATO, 2000)

Otambién, ***“Persona(s) obligada(s) a cumplir ciertas tareas o asumir ciertas funciones para el logro de objetivos”***. (Real Académica Española, 22va Edición)

B1 = Planteamientos teóricos

Los conceptos y definiciones relativas a la atención al cliente, así como el ***“fundamento teórico y metodológico que nos servirá de base para interpretar el tema materia de estudio, recalcando las limitaciones de cada una de ellas y seleccionando los conceptos más simples y claros que nos han permitirán ahondar en la explicación de la investigación”***, todos los valores relativos a los planteamientos teóricos, corresponden al dominio de esta variable.(CORREA, 2008)

B2 = Normativas

La ***“Agrupación de normas que son plausibles de ser aplicadas a instancias de una determinada actividad o asunto...entiéndase por normativa al conjunto de leyes y de reglas que rigen el funcionamiento de la organización, institución o grupo en cuestión”***, todos los valores relacionados, corresponden al dominio de esta variable. (Definición ABC, 2015)

B3 = Experiencias Exitosas o Buenas Practicas

Pertenecen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen como atributo ser... ***“acontecimiento feliz que se vive y del que se aprende algo positivo”***, (Universidad de Oviedo, 2015)

o también, *“La satisfacción o no de los clientes, está relacionada significativamente con las experiencias existentes sobre la materia”*. Experimentado con éxito por otra empresa y que su réplica se hace recomendable aplicar.

X1 = Deficiencias

Pertencen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar lo referente a que si...*“se tiene como objetivo hacer algo en la entidad y, se hace; pero con algunas fallas o errores; en consecuencia tenemos un problema, y debemos nombrarlo como deficiencias”*. (CABALLERO, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA: DISEÑOS CON HIPÓTESIS EXPLICATIVAS, 2000, pág. 166)

X2 = Distorsiones

Pertencen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar si... *“Un jefe da una orden, un lineamiento, una estrategia, o una técnica, etc., y, el subordinado que tiene que cumplirla consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, no la entiende, o no la capta, o incumple o aplica mal. Es una falla o error de tipo racional o mental; que constituye un problema; y, debemos nombrarlo como distorsiones”*. (Bratton & God, 1999)

X3 = Limitaciones

Pertencen al dominio de esta variable, toda situación externa que impide lograr el objetivo planeado que coadyuve a superar la deficiencia advertida en la atención del cliente... *“Identificamos este tipo de problema cuando el logro de un objetivo, se dificulta por topes externos a la realidad en estudio o investigación.”*(CABALLERO, 2000)

X4 = Restricciones

Pertencen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar lo referente a que si... *“el logro de algún objetivo de la entidad se ve dificultado por algún cuello de botella interno”*. (Bratton & God, 1999)

2.4.3. Clasificación de las variables.

Variables	Clasificaciones						
	Por la relación causal	Por la cantidad	Por la jerarquía				
			4	3	2	1	0
A= De la Realidad A1= Responsables	Interviniente	Cantidad discreta	—	—	—	—	—
B= Del Marco Referencial - B1 = Planteamientos teóricos - B2 = Normativas de la USS. - B3 = Experiencias exitosas de otras empresas.	Independiente Independiente Independiente		T C T Ap T Ex	M C M Ap M Ex	C Ap Ex	PC P Ap P Ex	NC N Ap N Ex
-X= Del Problema - X1 = Deficiencias - X2 = Distorsiones - X3 = Limitaciones - X4 = Restricciones	Dependiente Dependiente Dependiente Dependiente Dependiente	Cantidad Discreta Cantidad Discreta Cantidad Discreta Cantidad Discreta Cantidad Discreta	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —

Leyenda:

T = Totalmente Ex = Exitosas P = Poco C = Cumplidos
M = Muy A = Aplicables N = Nada Ap = Aprovechables

2.5. Diseño del a Ejecución

2.5.1. Universo.

El universo del presente estudio es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia. Está constituido por 35 colaboradores del área de DIBAE.

2.5.2. Selección de Técnicas, Instrumentos e Informantes o Fuentes.

En esta investigación, dadas las variables, que son cruzadas en las fórmulas de las sub-hipótesis, para obtener los datos de sus dominios, se requerirá aplicar o recurrir, a las siguientes:

- a) **La técnica del análisis documental;** utilizando, como **instrumentos** de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; recurriendo como **fuentes** a libros y documentos de la institución; que usaremos para obtener datos de los dominios de las **variables**: conceptos básicos, normas, y experiencias exitosas.
- b) **La técnica de la encuesta;** utilizando como **instrumento** un cuestionario; que tendrá como **informantes** a los funcionarios y trabajadores; que aplicaremos para obtener los datos del dominio de las **variables**: colaboradores organizacionales de cada área de que conforman la Dirección de Bienestar de atención al egresado – DIBAE.

2.5.3. Muestra.

Debido a que la población de informantes a los cuales se les aplicará el cuestionario son los trabajadores de cada área que conforman la Dirección de Bienestar de atención al cliente – DIBAE, siendo un número pequeño con un total de 35 personas, se les aplicarán las guías a todos ellos.

2.5.4. Forma de Tratamiento de los Datos.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes o fuentes también ya indicados; serán incorporados o ingresados al programa computarizado Microsoft Excel; y con ellos se elaborarán, los cruces que consideran las sub-hipótesis; y, con precisiones

porcentuales, ordenamiento de mayor a menor, y cronológico, serán presentados como informaciones en forma de tablas, gráficos, etc.

2.5.5. Forma de Análisis de las Informaciones.

Con respecto a las informaciones presentadas como resúmenes, tablas, gráficos, etc. Se formularán apreciaciones objetivas.

Las apreciaciones correspondientes a informaciones del dominio de variables que han sido cruzadas en una determinada sub-hipótesis, serán como premisas para contrastar, esa sub-hipótesis.

El resultado de la contrastación de cada sub-hipótesis indiferente dará base para formular una conclusión parcial (es decir que tendremos tantas conclusiones parciales como sub-hipótesis hayamos planteado).

Las conclusiones parciales, a su vez, se usarán como premisas para contrastar la hipótesis global.

El resultado de la contrastación de la hipótesis global, indiferente, nos dará base para formular la conclusión general de la investigación.

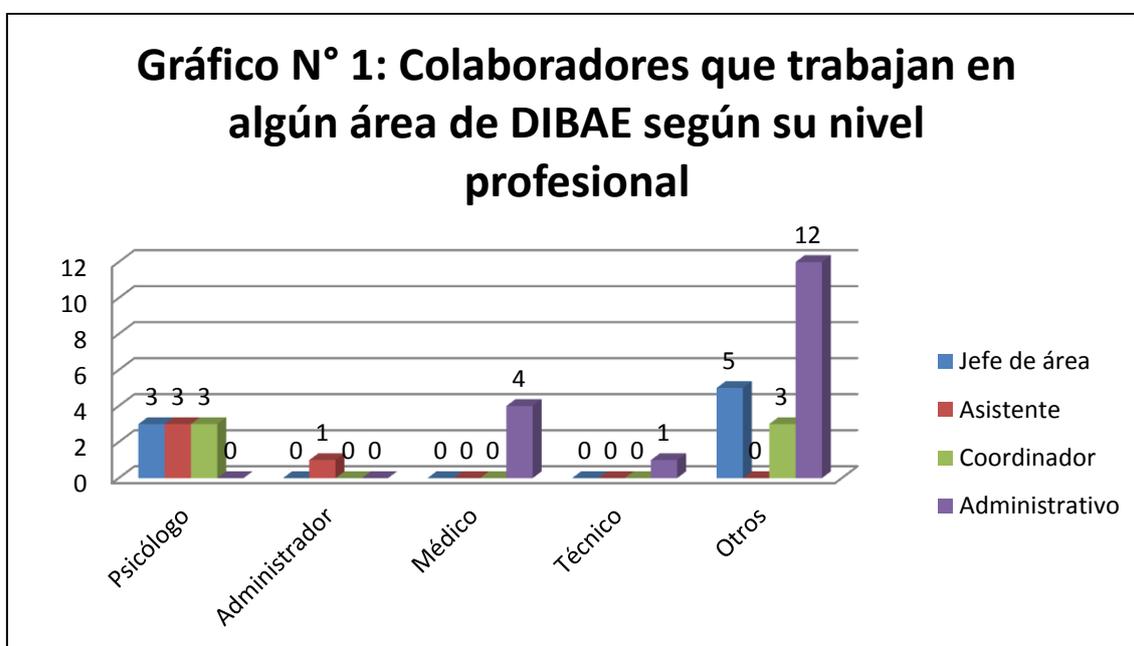
Las apreciaciones y conclusiones resultantes del análisis fundamentarán cada parte de la propuesta de solución al problema que dio al inicio de la investigación.

***Capítulo 3:
Situación Actual de la
atención al cliente de la
Universidad Señor de
Sipán.***

3.1. Situación actual de los **responsables** de la atención al cliente de la Universidad Señor de Sipán.

Tabla 1: Colaboradores que trabajan en algún área de DIBAE según su nivel profesional

	Jefe de área	Asistente	Coordinador	Administrativo	TOTAL
Ps.	3	3	3	0	9
Adm.	0	1	0	0	1
Médico	0	0	0	4	4
Técnico	0	0	0	1	1
Otros	5	0	3	12	20
TOTAL	8	4	6	17	35

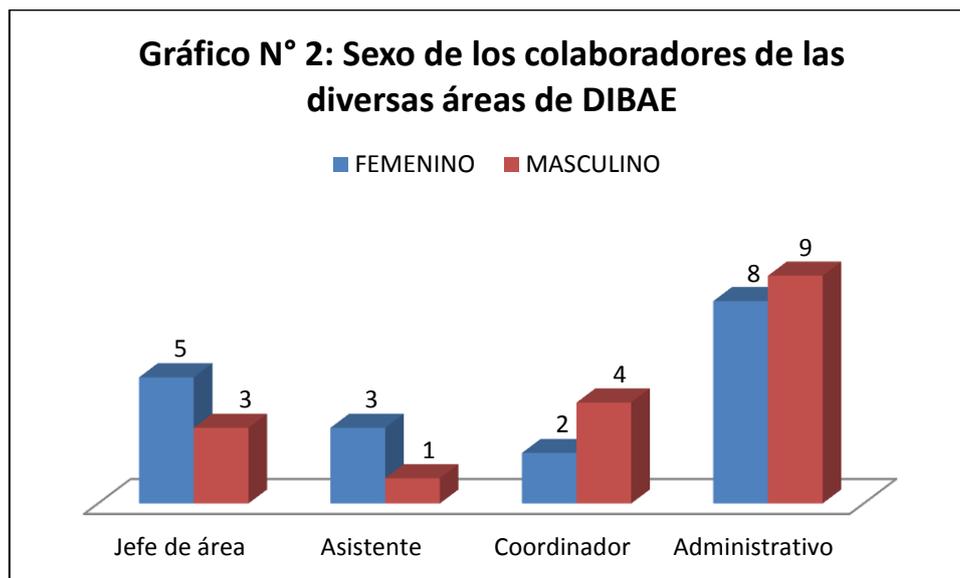


Interpretación:

- Existen seis coordinadores, cuatro asistentes, ocho jefes de áreas y diecisiete administrativos que tienen otras especialidades profesionales que trabajan en DIBAE.
- Existen tres jefes, tres asistentes y tres coordinadores en la especialidad de Psicología, que labora en el área de DIBAE.
- Solo hay un asistente con el grado de administrador que trabaja en el área de DIBAE.
- Cuatro son los administrativos con el grado de médico que trabajan en el área de DIBAE.
- Uno solo es el técnico que trabaja como administrativo en DIBAE.
- Existe cinco jefes, tres coordinadores y doce administrativos de otra especialidad.

Tabla 2: Sexo de los colaboradores de las diversas áreas de DIBAE

	Jefe de área	Asistente	Coordinador	Administrativo	TOTAL
FEMENINO	5	3	2	8	18
MASCULINO	3	1	4	9	17
TOTAL	8	4	6	17	35



Existen 18 mujeres que trabajan en la Dirección de Bienestar – DIBAE, entre las que destacan:

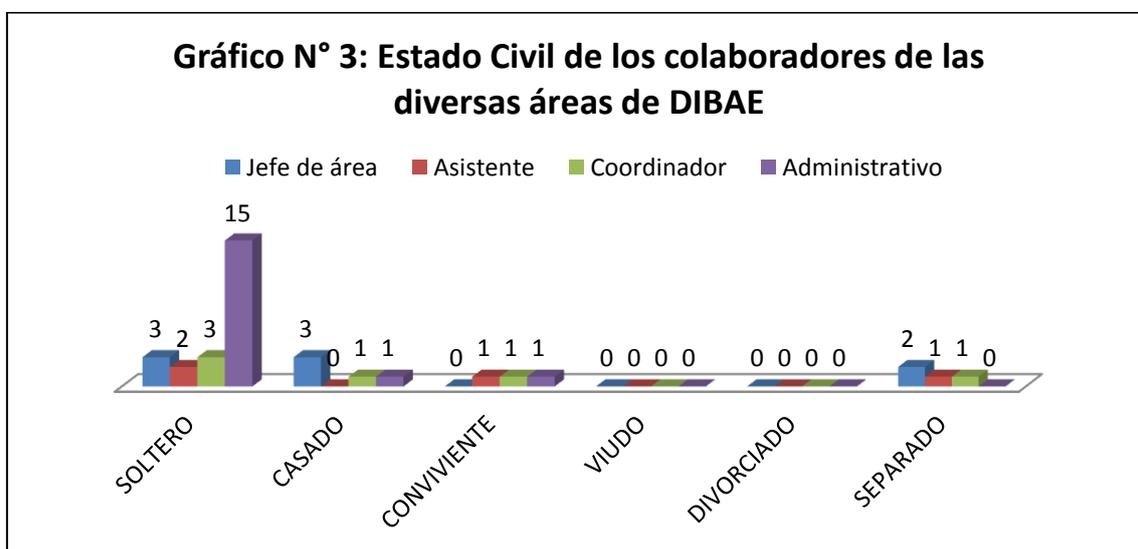
- 5 jefes de área.
- 3 asistentes.
- 2 coordinadores.
- 8 administrativos.

Existen 17 varones que trabajan en la Dirección de Bienestar – DIBAE, entre las que destacan:

- 3 jefes de área.
- 1 asistente.
- 4 coordinadores.
- 9 administrativos.

Tabla 3: Estado Civil de los colaboradores de las diversas áreas de DIBAE

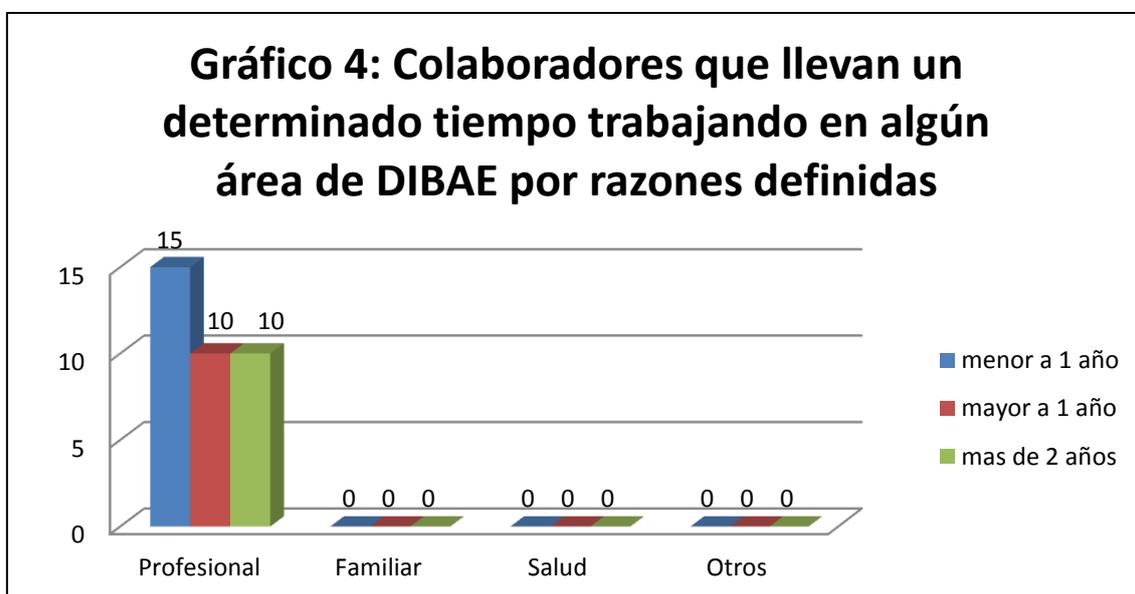
	Jefe de área	Asistente	Coordinador	Administrativo	TOTAL
SOLTERO	3	2	3	15	23
CASADO	3	0	1	1	5
CONVIVIENTE	0	1	1	1	3
VIUDO	0	0	0	0	0
DIVORCIADO	0	0	0	0	0
SEPARADO	2	1	1	0	4
TOTAL	8	4	6	17	35



- Existen un total de 23 trabajadores solteros que trabajan en la Dirección de Bienestar – DIBAE, entre ellos son: 3 jefes de área, 2 asistentes, 3 coordinadores y 15 administrativos.
- Existen un total de 5 trabajadores casados que trabajan en la Dirección de Bienestar – DIBAE, entre ellos son: 3 jefes de área, 1 coordinador y 1 administrativo.
- Existen un total de 3 trabajadores convivientes que trabajan en la Dirección de Bienestar – DIBAE, entre ellos son: 1 asistente, 1 coordinador y 1 administrativo.
- Hay 4 trabajadores separados de sus parejas en la Dirección de Bienestar – DIBAE, entre ellos son: 2 jefes de área, 1 asistente y 1 coordinador.

Tabla 4: Colaboradores que llevan un determinado tiempo trabajando en algún área de DIBAE por razones definidas

	menor a 1 año	mayor a 1 año	mas de 2 años	TOTAL
Profesional	15	10	10	35
Familiar	0	0	0	0
Salud	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0
TOTAL	15	10	10	35

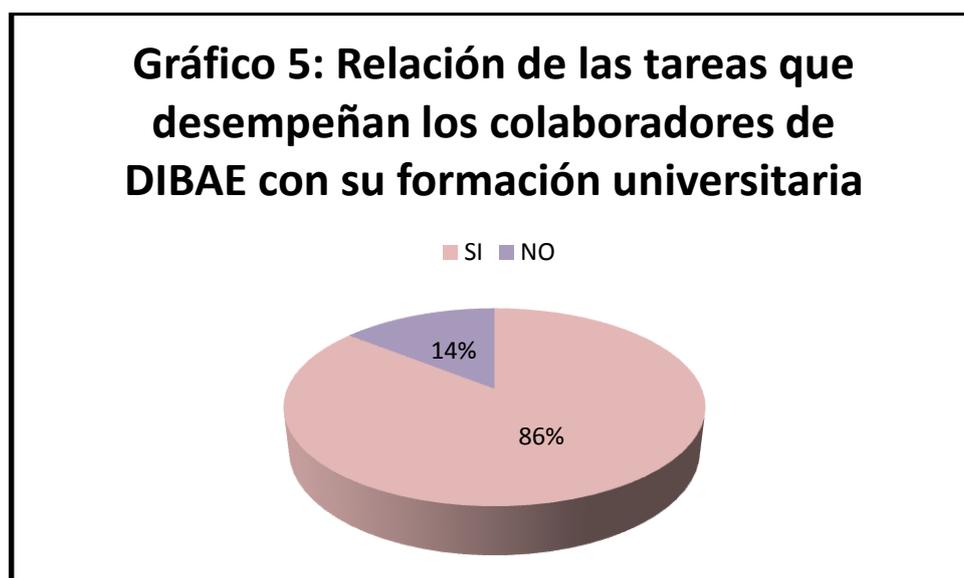


Interpretación:

- Hay un total de 35 trabajadores que tienen los siguientes intervalos de tiempo en la Dirección de Bienestar – DIBAE por razones profesionales, entre ellos son:
 - o 15 que trabajan menos de 1 año,
 - o 10 más de 1 año y
 - o 10 más de 2 años.

Tabla 5: Relación de las tareas que desempeñan los colaboradores de DIBAE con su formación universitaria

SI	30
NO	5
TOTAL	35



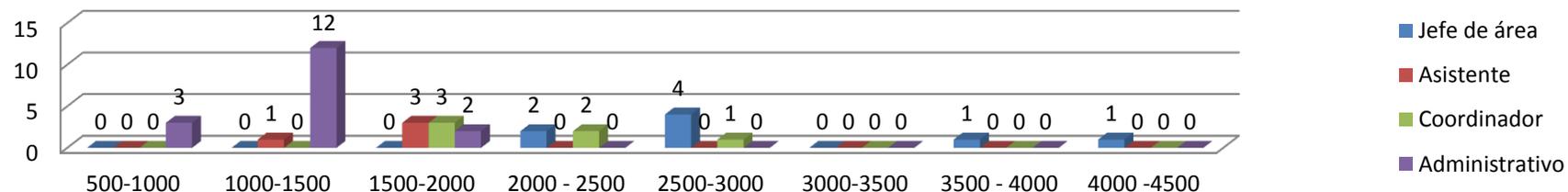
Interpretación:

- Hay 30 personas que trabajan en la Dirección de Bienestar – DIBAE, que van de acuerdo a la formación universitaria que recibieron.
- Por otro lado tenemos a 5 personas que trabajan en la Dirección de Bienestar – DIBAE, que no van de acuerdo a la formación universitaria que recibieron.

Tabla 6: Salario aproximado de las personas según el cargo que tienen en el área de DIBAE

	500-1000	1000-1500	1500-2000	2000 - 2500	2500-3000	3000-3500	3500 - 4000	4000 -4500	TOTAL
Jefe de área	0	0	0	2	4	0	1	1	8
Asistente	0	1	3	0	0	0	0	0	4
Coordinador	0	0	3	2	1	0	0	0	6
Administrativo	3	12	2	0	0	0	0	0	17
TOTAL	3	13	8	4	5	0	1	1	35

Gráfico 6: Salario aproximado de los colaboradores según el cargo que tienen en el área de DIBAE

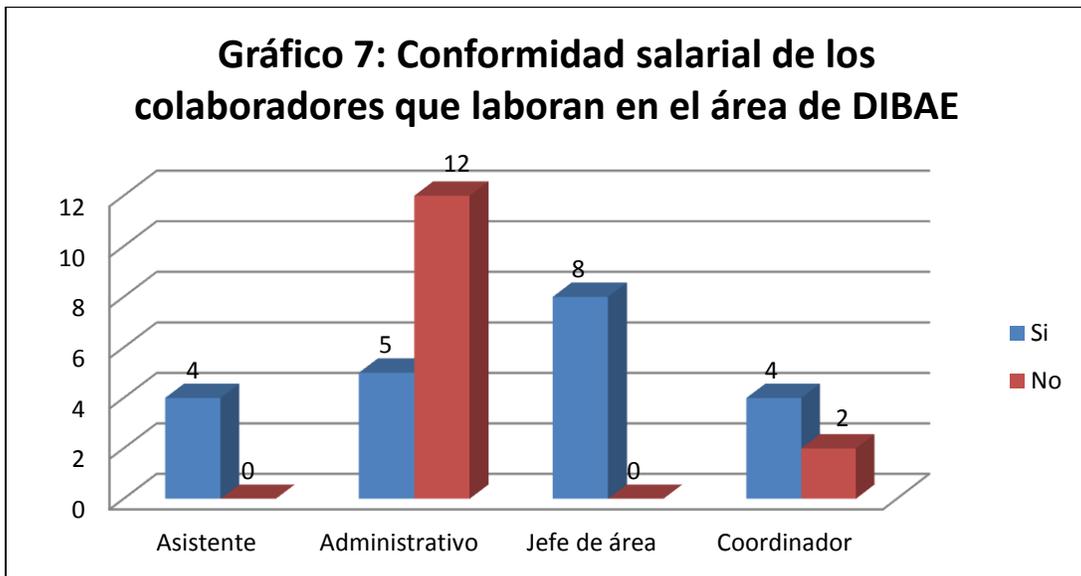


Interpretación:

- Existen 8 jefes de área, los cuales, 2 ganan entre 2000 y 2500, 4 entre 2500 y 1entre 3000, 3500 y 1 entre 4000 y 4500 respectivamente.
- Existe 1 Asistente que percibe entre 1000 y 1500 soles, 3 entre 1500 y 2000.
- Hay 6 coordinadores, entre los cuales 3 ganan entre 1500 y 2000, 2 ganan 2000 y 2500, 1 entre 2500 y 3000.
- En la Dirección de Bienestar – DIBAE, hay 17 administrativos, los cuales 3 ganan entre 500 y 1000, 12 entre 1000 y 1500 y 2 entre 1500 y 2000.

Tabla 7: Conformidad salarial de los colaboradores que laboran en el área de DIBAE

	Asistente	Administrativo	Jefe de área	Coordinador	TOTAL
Si	4	5	8	4	21
No	0	12	0	2	14
TOTAL	4	17	8	6	35

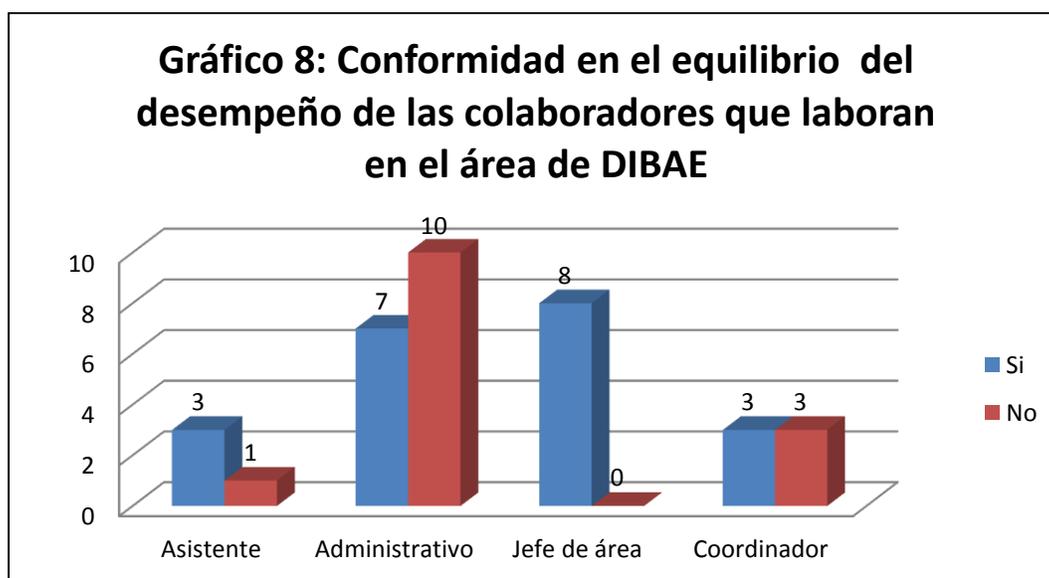


Interpretación:

- Existen 4 asistentes que están conformes con el salario que reciben.
- Existen 5 administrativos que están conformes con el salario que reciben.
- Existen 8 jefes de área que están conformes con el salario que reciben.
- Existen 4 coordinadores que están conformes con el salario que reciben.

Tabla 8: Conformidad en el equilibrio del desempeño de los colaboradores que laboran en el área de DIBAE

	Asistente	Administrativo	Jefe de área	Coordinador	TOTAL
Si	3	7	8	3	21
No	1	10	0	3	14
TOTAL	4	17	8	6	35

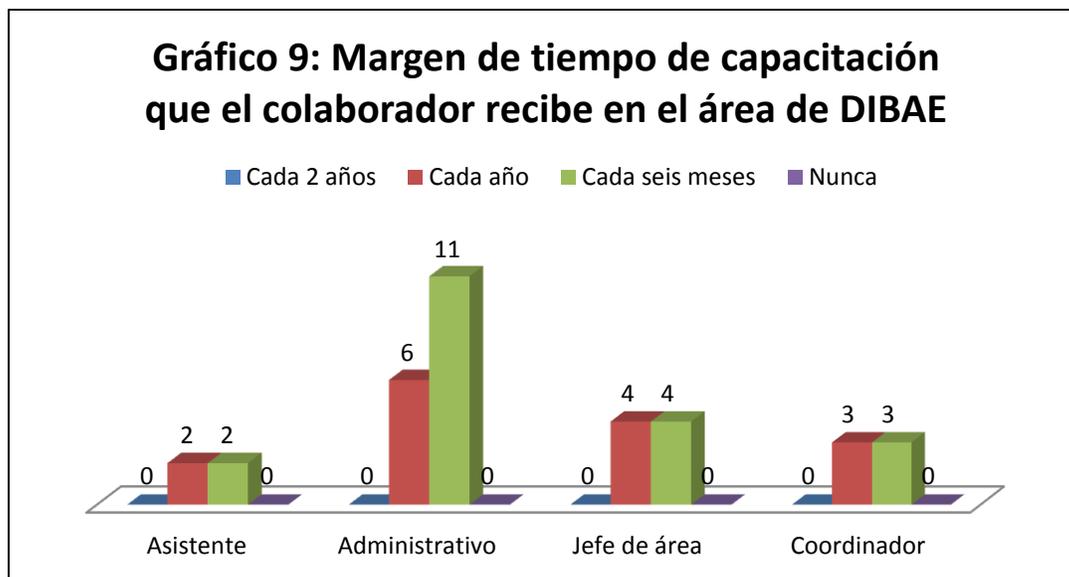


Interpretación:

- Existen un total de 21 trabajadores que perciben un equilibrio laboral, entre los cuales son: a 3 asistentes, 7 administrativos, 8 jefes de área y 3 coordinadores.
- Existen un total de 14 trabajadores que no perciben un equilibrio laboral, entre los cuales son: a 1 asistente, 10 administrativos, y 3 coordinadores.

Tabla 9: Margen de tiempo de capacitación que el colaborador recibe en el área de DIBAE

	Asistente	Administrativo	Jefe de área	Coordinador	TOTAL
Cada 2 años	0	0	0	0	0
Cada año	2	6	4	3	15
Cada seis meses	2	11	4	3	20
Nunca	0	0	0	0	0
TOTAL	4	17	8	6	35

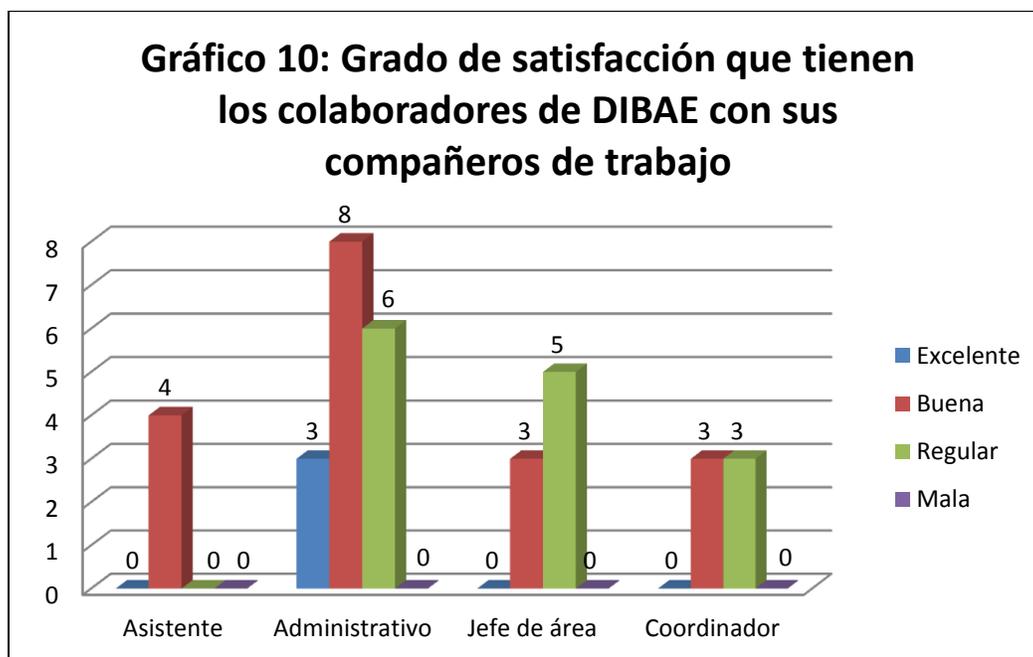


Interpretación:

- 2 asistentes, 6 administrativos, 4 jefes de área y 3 coordinadores de la Dirección de Bienestar – DIBAE, manifiestan que reciben capacitaciones cada año.
- 2 asistentes, 11 administrativos, 4 jefes de área y 3 coordinadores de la Dirección de Bienestar – DIBAE, manifiestan que reciben capacitaciones cada 6 meses-, haciendo un total de 20 trabajadores.

Tabla 10: Grado de satisfacción que tienen los colaboradores de DIBAE con sus compañeros de trabajo

	Asistente	Administrativo	Jefe de área	Coordinador	TOTAL
Excelente	0	3	0	0	3
Buena	4	8	3	3	18
Regular	0	6	5	3	14
Mala	0	0	0	0	0
TOTAL	4	17	8	6	35



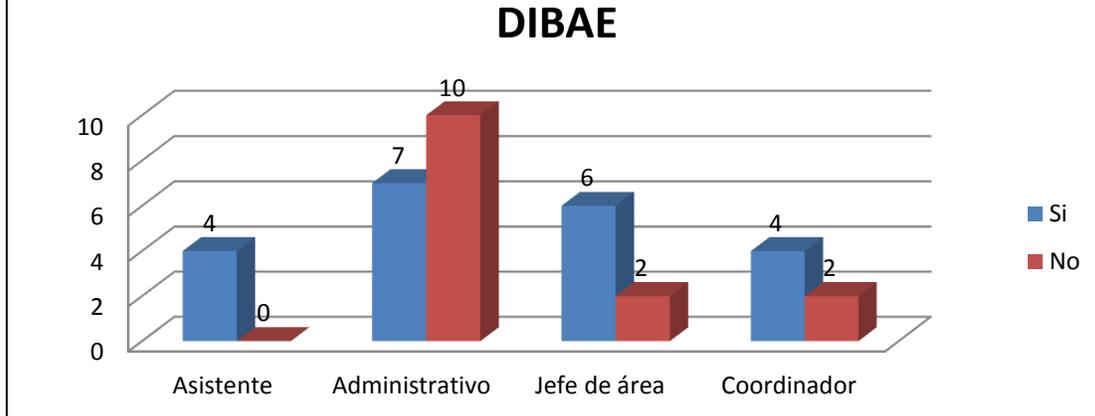
Interpretación:

- Existe 3 administrativos colaboradores del área de DIBAE que manifiestan que su grado de satisfacción con sus compañeros de trabajo es excelente.
- El grado de satisfacción que tienen 4 asistentes, 8 administrativos, 3 jefes de área y 3 coordinadores de DIBAE con sus compañeros de trabajo es Buena
- El grado de satisfacción que tienen 6 administrativos, 5 jefes de área y 3 coordinadores de DIBAE con sus compañeros de trabajo es Regular.

Tabla 11: Formalización de reclamos de alguna dificultad que se presentó según el cargo que tiene profesional en el área de DIBAE

	Asistente	Administrativo	Jefe de área	Coordinador	TOTAL
Si	4	7	6	4	21
No	0	10	2	2	14
TOTAL	4	17	8	6	35

Gráfico 11: Formalización de reclamos de alguna dificultad que se presentó según el cargo que tiene profesional en el área de DIBAE

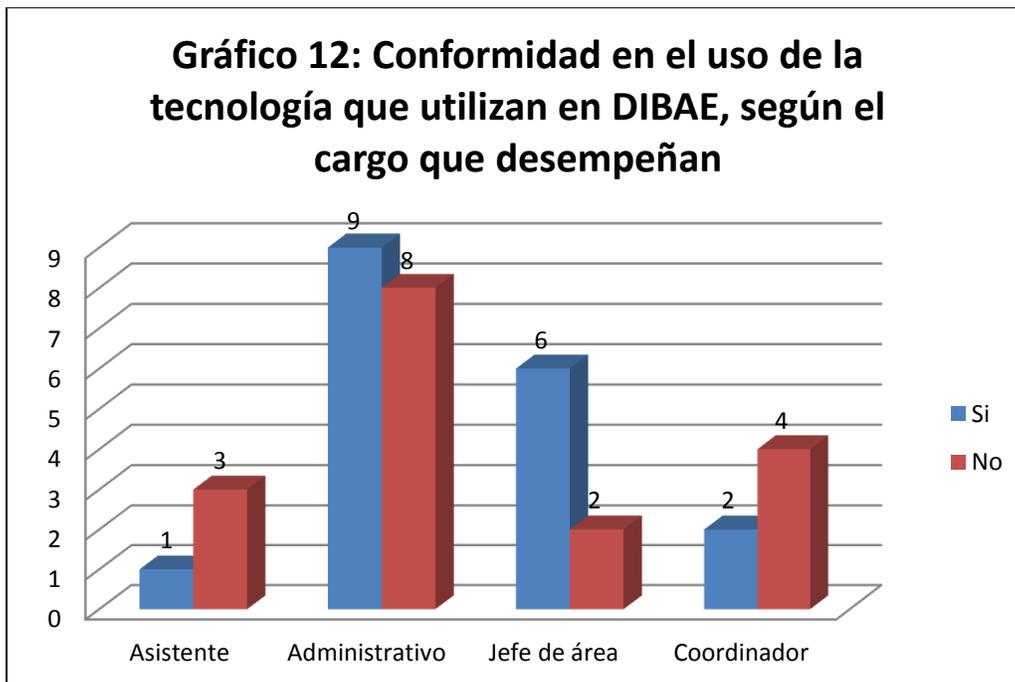


Interpretación

- Existen 4 asistentes, 7 administrativos, 6 jefes de área y 4 coordinadores que manifiestan que formalizaron sus reclamos los cuales fueron resueltos.
- Existen 4 asistentes, 7 administrativos, 6 jefes de área y 4 coordinadores que manifiestan que formalizaron sus reclamos los cuales y no fueron resueltos.

Tabla 12: Conformidad en el uso de la tecnología que utilizan en DIBAE, según el cargo que desempeñan

	Asistente	Administrativo	Jefe de área	Coordinador	TOTAL
Si	1	9	6	2	18
No	3	8	2	4	17
TOTAL	4	17	8	6	35

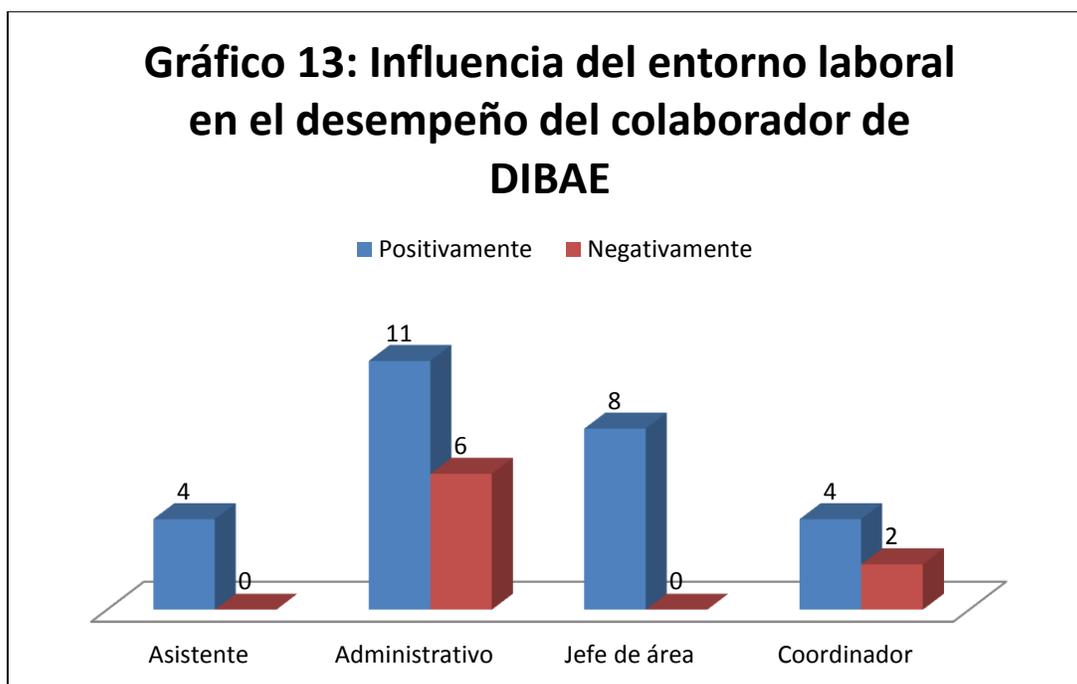


Interpretación:

- Existen 1 asistente, 9 administrativos, 6 jefes de área y 2 coordinadores que están conformes con la tecnologías que utilizan en sus respectivas áreas según el cargo que desempeñan.
- Existen 3 asistentes, 8 administrativos, 2 jefes de área y 4 coordinadores que no están conformes con la tecnologías que utilizan en sus respectivas áreas según el cargo que desempeñan.

Tabla 13: Influencia del entorno laboral en el desempeño del colaborador de DIBAE

	Asistente	Administrativo	Jefe de área	Coordinador	TOTAL
Positivamente	4	11	8	4	27
Negativamente	0	6	0	2	8
TOTAL	4	17	8	6	35



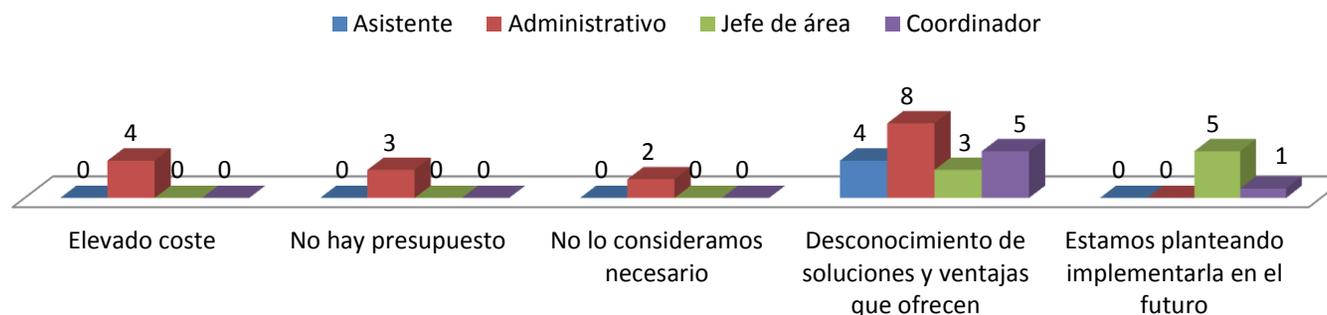
Interpretación:

- Existen un total de 27 colaboradores entre los cuales, 4 asistentes, 11 administrativos, 8 jefes de área y 4 coordinadores, se influncian de manera positiva con el entorno laboral en la Dirección de Bienestar - DIBAE.
- Existen un total de 8 colaboradores entre los cuales, 6 administrativos y 4 coordinadores, se influncian de manera negativa con el entorno laboral en la Dirección de Bienestar - DIBAE.

Tabla 14: Estrategias de gestión CRM en el área de DIBAE

	Asistente	Administrativo	Jefe de área	Coordinador	TOTAL
Elevado coste	0	4	0	0	4
No hay presupuesto	0	3	0	0	3
No lo consideramos necesario	0	2	0	0	2
Desconocimiento de soluciones y ventajas que ofrecen	4	8	3	5	20
Estamos planteando implementarla en el futuro	0	0	5	1	6
TOTAL	4	17	8	6	35

Gráfico 14: Estrategias de gestión CRM en el área de DIBAE

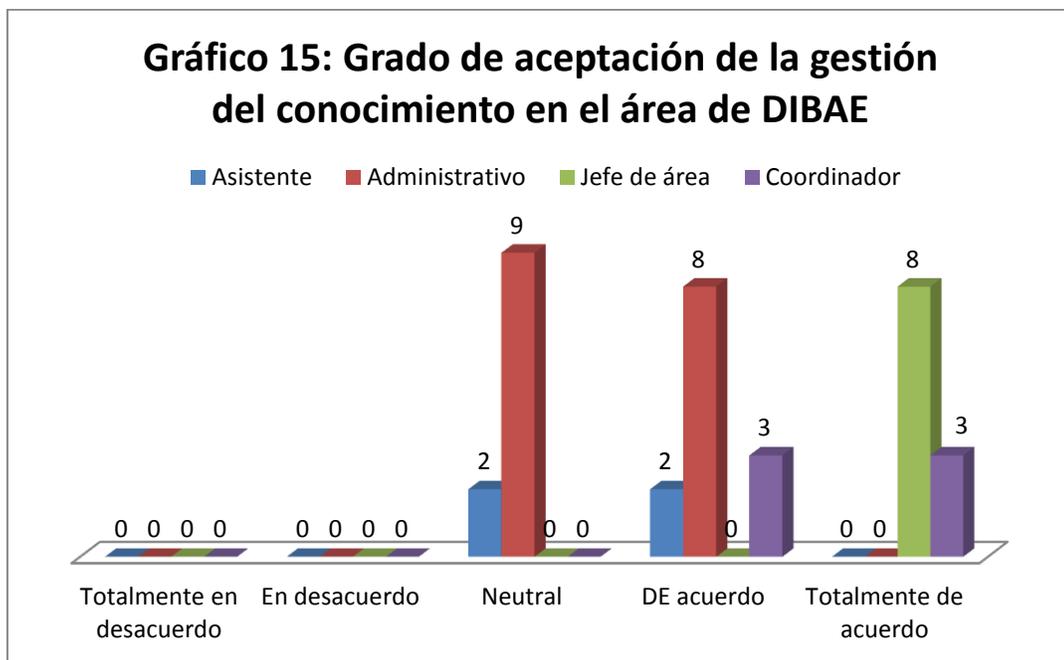


Interpretación:

- Existen 4 administrativos que consideran que las estrategias de gestión CRM en DIBAE, no se dan por que tienen elevado coste.
- Hay 3 administrativos que consideran que consideran que las estrategias de gestión CRM en DIBAE, no se dan por qué no hay presupuesto.
- 2 administrativos no consideran necesario capacitarse respecto a las estrategias de CRM en DIBAE.
- 4 asistentes, 8 administrativos, 3 jefes de área y 5 coordinadores, desconocen las soluciones y ventajas que ofrecen las estrategias de gestión CRM en el área de DIBAE.
- 5 Jefes de área y 1 coordinador consideran que pueden implementar para el futuro, capacitarse en estrategias de gestión CRM, en el área de DIBAE.

Tabla 15: Grado de aceptación de la gestión del conocimiento en el área de DIBAE

	Asistente	Administrativo	Jefe de área	Coordinador	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0	0	0
Neutral	2	9	0	0	11
DE acuerdo	2	8	0	3	13
Totalmente de acuerdo	0	0	8	3	11
TOTAL	4	17	8	6	35

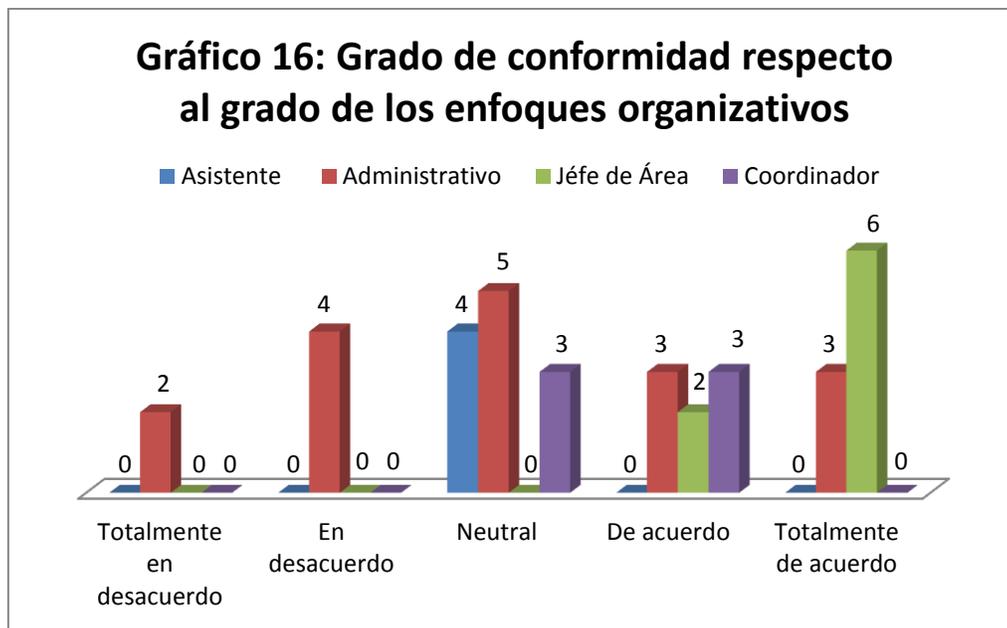


Interpretación:

- 2 asistentes y 9 administrativos, son neutrales, respecto al grado de aceptación de gestión del conocimiento en el área de DIBAE.
- 2 asistentes, 8 administrativos y 3 coordinadores están de acuerdo con la gestión del conocimiento en el área de DIBAE.
- 8 Jefes de área y 3 coordinadores están totalmente de acuerdo con el grado de aceptación de la gestión del conocimiento en el área de DIBAE.

Tabla 16: Grado de conformidad respecto al grado de los enfoques organizativos

	Asistente	Administrativo	Jefe de Área	Coordinador	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	0	2	0	0	2
En desacuerdo	0	4	0	0	4
Neutral	4	5	0	3	12
De acuerdo	0	3	2	3	8
Totalmente de acuerdo	0	3	6	0	9
TOTAL	4	17	8	6	35

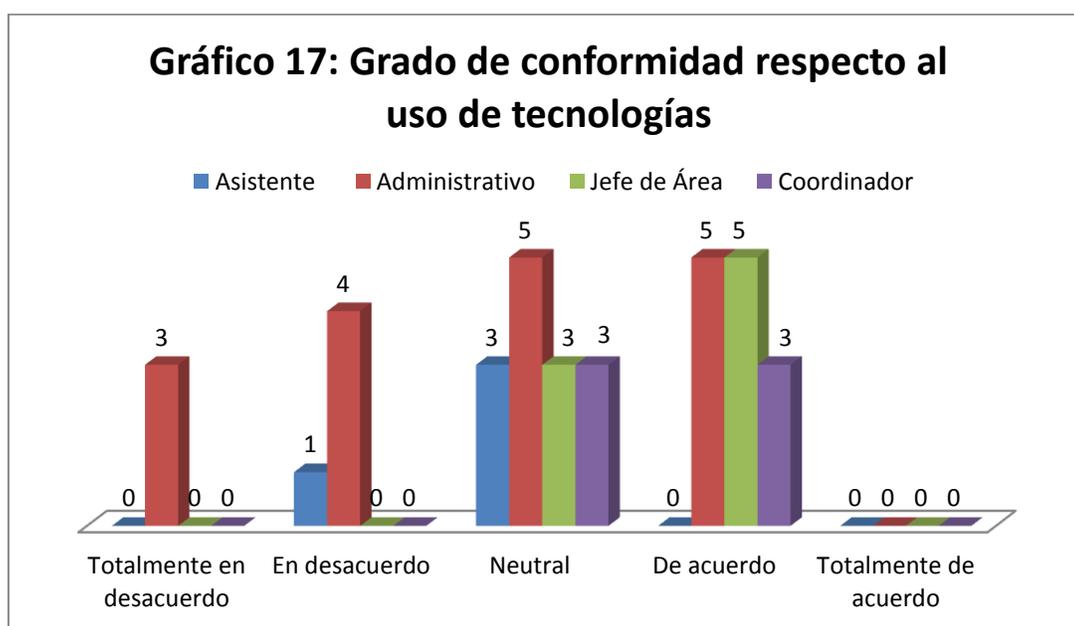


Interpretación:

- 2 administrativos están totalmente de acuerdo con el grado de conformidad respecto al grado de los enfoques organizativos.
- 4 administrativos están en desacuerdo con el grado de conformidad respecto al grado de los enfoques organizativos.
- 4 asistentes, 5 administrativos y 3 coordinadores son neutrales respecto al grado de conformidad respecto al grado de los enfoques organizativos.
- Existen 3 administrativos, 2 jefes de área y 3 coordinadores que están de acuerdo con respecto al grado de los enfoques organizativos.
- Existen 3 administrativos y 6 jefes de área totalmente de acuerdo con el grado de conformidad respecto al grado de los enfoques organizativos.

Tabla 17: Grado de conformidad respecto al uso de tecnologías

	Asistente	Administrativo	Jefe de Área	Coordinador	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	0	3	0	0	3
En desacuerdo	1	4	0	0	5
Neutral	3	5	3	3	14
De acuerdo	0	5	5	3	13
Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	0
TOTAL	4	17	8	6	35

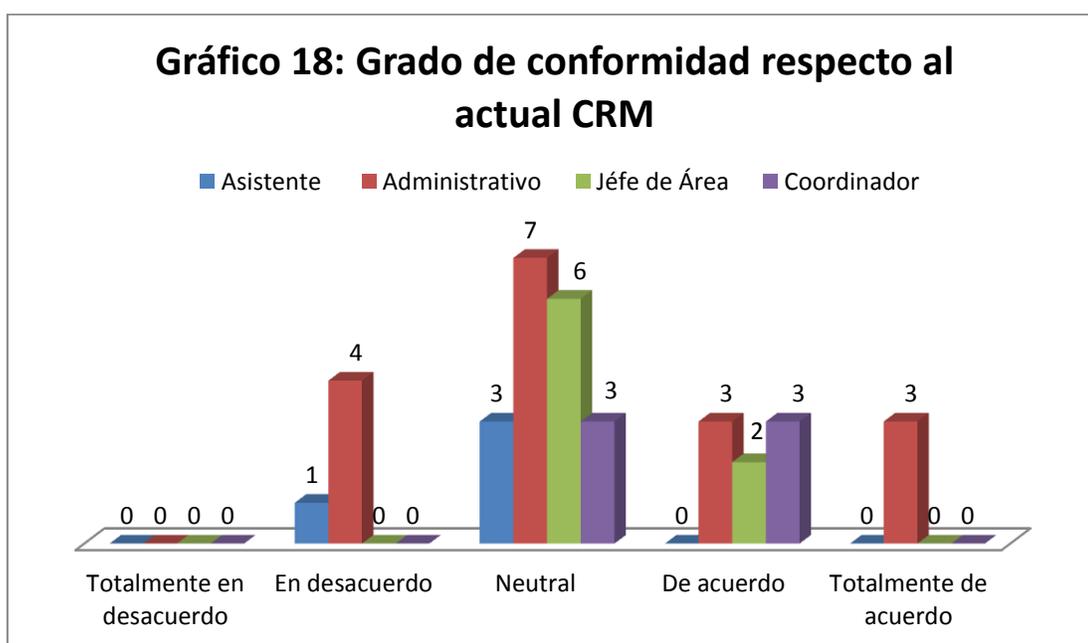


Interpretación:

- Existen 3 administrativos que están totalmente en desacuerdo y conformes con la tecnología que utilizan.
- Existen 1 asistente y 4 administrativos que están en desacuerdo e inconformes respecto al uso de las tecnologías.
- Existen 3 asistentes, 5 administrativos, 3 jefes de área y 3 coordinadores que no opinan respecto a la conformidad del uso de tecnologías que utilizan.
- Existen 5 administrativos, 5 jefes de área y 3 coordinadores que están de acuerdo con el uso de tecnologías.

Tabla 18: Grado de conformidad respecto al actual CRM

	Asistente	Administrativo	Jefe de Área	Coordinador	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0
En desacuerdo	1	4	0	0	5
Neutral	3	7	6	3	19
De acuerdo	0	3	2	3	8
Totalmente de acuerdo	0	3	0	0	3
TOTAL	4	17	8	6	35



Interpretación:

- Existen 1 asistente y 4 administrativos que están en desacuerdo con el actual CRM.
- Existen 3 asistentes, 7 administrativos, 6 jefes de área, 3 coordinador, que están neutrales con el actual CRM.
- 3 administrativos, 2 jefes de área, y 3 coordinadores que están de acuerdo con el actual CRM.
- 3 administrativos están totalmente en desacuerdo con el actual CRM.

***Capítulo 4:
Análisis de la utilización de
mecanismos de atención al
cliente de la universidad
Señor de Sipán***

4.1. Análisis de los responsables de la Utilización de los mecanismos de atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán

4.1.1. Análisis de los responsables de la Utilización de los mecanismos de atención al cliente respecto a los Planteamientos Teóricos.

En el comienzo de la era de la información se hizo cada vez más importante el mejoramiento de los mecanismos que regulen la integridad de la información, (*capítulo I*), debido a la gran magnitud de elementos emergentes de cada etapa de desarrollo. Frente a este espacio situacional, la Universidad Señor de Sipán, enfoca sus recursos comunicacionales para satisfacer el encargo social que tienen las empresas hoy en día, los cuales poseen soportes taxativos internos, pero que, sin embargo, la situación actual de los **responsables** de la atención al cliente de la Universidad Señor de Sipán requieren, según los datos observados, de la influencia de ciertos aspectos teóricos y prácticos para efectivizar su tarea de manera más pertinente.

Tal es el caso de los diferentes encargados de cada área que aunque en número difieren de otras áreas, aún no se justifica de manera técnica ni científica las equivalencias de permanencia. Es por eso que al existir *capacidades técnicas* dentro de las **CAPACIDADES PROPIAS DE LA GESTIÓN** (*ver pág. 44*) deberían ser utilizadas con particular importancia para el continuo adiestramiento.

Por ejemplo, respecto a la interpretación del primer resultado estadístico, y como se analiza en el *Marco Teórico*, no se justifica la presencia numérica (para nuestra investigación) como prioridad para la efectivización del desarrollo de capacidades en la forma que otras personas pueden entender, así como para procurarse y utilizar la retroalimentación de sus empleados para tener la seguridad de que se le comprende (*Ver pág. 45*).

Por otro lado los mecanismos que impulsan la atención al cliente son: Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos físicos, materiales, financieros humanos y técnicos de la misma en base a objetivos, políticas, normas, metas, procedimientos y técnicas administrativas que conlleven a la excelencia en la atención al cliente.

Para este punto se analizan las preguntas utilizadas en el cuestionario, debido a que la pertinencia de las consultas son para el fortalecimiento de las variables en general:

- Colaboradores que trabajan en algún área de DIBAE según su nivel profesional.

- Sexo de los colaboradores de las diversas áreas de DIBAE.
- Estado civil de los colaboradores de las diversas áreas de DIBAE.
- Colaboradores que llevan un determinado tiempo trabajando en algún área de DIABE por razones definidas.

El punto es que, para el entrenamiento del personal de una organización, los recursos humanos tienen en continuo compromiso de ofrecer oportunidades blandas a todo el personal, pero bajo un estricto monitoreo de desempeño. En este proceso se gestionan las habilidades interpersonales, la determinación de la fortaleza como líder, supervisor, negociador, administrador de conflictos y director de proyectos (Falla, p 35). Este precedente teórico hace sugerir que es necesario una reorganización en el sistema de adiestramiento del personal para la efectivización de la mejora continua.

4.1.2. Análisis de los responsables de la Utilización de los mecanismos de atención al cliente respecto a las Normas.

Según la Misión planteada por la Universidad “Señor de Sipán” se indica que es una universidad comprometida con la creación, el desarrollo y difusión del conocimiento, basándose en la investigación científica y la extensión universitaria, el trabajo de sus colaboradores y el uso de tecnología apropiada, tiene por finalidad: (Universidad Señor de Sipán, 2010, pág. 5)

- Preparar profesionales capaces de promover el cambio y aportar al desarrollo integral y sostenible de la sociedad.
- Formar profesionales investigadores, emprendedores, competitivos, éticos y humanistas.
- Promover los principios de responsabilidad social entre los miembros de la Comunidad Universitaria.

Esta consistirá en enfocarse únicamente en excluir la prioridad de formar en el personal de cualquier jerarquía la elaboración de un programa que contenga una serie de eventos orientados a la difusión de un modelo de comunicación a fin de motivarlos a su implementación, cuyos contenidos deben incluir temas tales como: Proceso de calidad, definición del procedimiento que seguirá la unidad, caracterizar las implicaciones para la

organización y los clientes; definir el papel que jugará cada uno de los involucrados en el proceso, los conocimientos y habilidades requeridos, describir cada uno de los elementos y herramientas que conformaran el corazón del proceso como son: la auditoria de los clientes y los convenios de cliente-proveedor, (para ello es necesario que se viva esta experiencia en el campo práctico) y determinación de los costos de la no calidad.

Tal y como se indica en la **tabla 9**, el margen de tiempo de capacitación que el colaborador recibe en el área de DIBAE, no es el inconveniente, sino la presencia y docilidad que deberían tener las herramientas existentes y propuestas para el manejo de situaciones con las que se interactúa diariamente.

	Asistente	Administrativo	Jefe de área	Coordinador	TOTAL
Cada 2 años	0	0	0	0	0
Cada año	2	6	4	3	15
Cada seis meses	2	11	4	3	20
Nunca	0	0	0	0	0
TOTAL	4	17	8	6	35

Por otro lado, en el **gráfico 10**, el Grado de satisfacción que tienen los colaboradores de DIBAE con sus compañeros de trabajo, se indica que existe en el mejor de los casos un buen nivel en el sector administrativo, sin embargo en el rubro de asistente, jefe de área y coordinador no sucede lo mismo, lo que equivale a la restricción que existe para cumplir el **objetivo 18** del PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA USS (Ver **pág. 23**).

La constatación del salario aproximado de los colaboradores según el cargo que tienen en el área de DIBAE, La conformidad salarial de los colaboradores que laboran en el área de DIBAE y la conformidad en el equilibrio del desempeño de los colaboradores que laboran en el área de DIBAE y el margen de tiempo de capacitación que el colaborador recibe en el área de DIBAE, son preguntas que encajan en la estructura de organización del

levantamiento de datos. El contexto se relaciona con el criterio que se maneja en la política organizacional y cómo ésta se refiere a aquellas actividades que no son necesarias como parte del papel formal de un administrador, pero que existe la influencia, o intentos de influir en la distribución de los recursos con el fin de promover los objetivos personales. La política en la organización es simplemente un hecho de la vida. Los que no reconocen el comportamiento político ignoran la realidad de que las organizaciones son sistemas políticos (*ver página 30*).

Es necesario promover “La integridad de la gestión es uno de los valores que debe ser asumida con responsabilidad por cada uno de los SEE durante el ejercicio de sus capacidades administrativas dentro de las áreas funcionales...”

Si asumimos que “Los miembros del directorio de la USS en coordinación con el jefe de Recursos Humanos, revisan periódicamente el Plan de Desarrollo Institucional – PDI, con el propósito de analizar el progreso de lo planificado y la efectividad de los resultados...”, entonces lo analizado en el **gráfico 11**, respecto a la formalización de reclamos de alguna dificultad que se presentó según el cargo que tiene cada profesional en el área de DIBAE, tendría una connotación más optimista y satisfactoria.

4.1.3. Análisis de los responsables de la Utilización de los mecanismos de atención al cliente respecto a las Experiencias exitosas.

En el *objetivo 22* del PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL se plantea “**Impulsar el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) al servicio de la docencia, la investigación, la gestión y la comunidad universitaria**”. Si se analiza la *tabla 12*, respecto a la **Conformidad en el uso de la tecnología que utilizan en DIBAE, según el cargo que desempeñan**, se observa claramente que hay un desbalance entre lo que el profesional gestiona y la tecnología adjunta. Ahora si se analiza la **Experiencia exitosa en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo**, respecto a “desarrollar el estudio de la implantación de sistemas TQM en cuatro organizaciones del Tercer Sector observando las principales variables organizativas relacionadas con el modelo EFQM de gestión de calidad”. Nos hace ver la necesidad de efectivizar tantas veces sea posible un

proceso de Calidad, definición del procedimiento que seguirá la unidad, caracterizar las implicaciones para la organización y los clientes; definir el papel que jugará cada uno de los involucrados en el proceso, los conocimientos y habilidades requeridos, describir cada uno de los elementos y herramientas que conformaran el corazón del proceso como son: la auditoria de los clientes y los convenios de cliente-proveedor, (para ello es necesario que se viva esta experiencia en el campo práctico) y determinación de los costos de la no calidad.

Otra experiencia exitosa, aplicada en la localidad de Valencia – España, plantea la efectivización de los procesos de certificación de las empresas según la norma ISO 9000, para lo cual se centra básicamente en la producción. Sin embargo, la misma norma tiene otras disposiciones en la calidad de desempeño profesional y que de manera cuidadosa podrían aplicarse en la USS, para mejorar la calidad.

Finalmente, otra experiencia exitosa realizada en el Parque industrial de Lima, es la de analizar el comportamiento del consumidor primario (enfermo o usuario de los servicios de salud), pretendiendo clarificar su actitud hacia el consumo (utilización de servicios sanitarios) en dos variantes antagónicas: consumista versus consumista. El análisis que se hace frente a la realidad de la USS, es que si se efectiviza lo planteado en los objetivos, las estrategias serían más favorables a quienes las aplican.

***Capítulo 5:
Conclusiones sobre la
atención al cliente de la
Universidad Señor de
Sipán***

5.1. Resumen de las apreciaciones resultantes del análisis.

El objetivo final del presente estudio de investigación, es proponer lineamientos para una Propuesta de reforzamiento y mejora de atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán; de tal manera que se corrijan las distorsiones, las deficiencias, se superen las restricciones y se eliminen las limitaciones progresivamente.

5.1.1. Resumen de las deficiencias.

Éste propósito del objetivo anteriormente descrito, se complementa con otros objetivos que le anteceden. Uno de los criterios integradores es la comunicación, la cual está relacionada significativamente con las barreras de aprendizaje. Se aprecian deficiencias en la atención al cliente por parte de los responsables de las unidades funcionales de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán, debido a que no se realiza una adecuada evaluación del problema referido al tema, que valide la información de manera real y efectiva orientada a una propuesta de solución a la problemática en estudio. Esta situación, tiende a agudizarse por las distorsiones de Planteamientos Teóricos y Normativas de la Universidad Señor de Sipán de atención al cliente por la carencia de experiencias exitosas que puedan servir de guía para la formulación e implementación de medidas. Tal como se vio anteriormente, pertenecen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar lo referente a que si...*“se tiene como objetivo hacer algo en la entidad y, se hace; pero con algunas fallas o errores; en consecuencia tenemos un problema, y debemos nombrarlo como deficiencias”*

5.1.2. Resumen de las distorsiones

La insatisfacción de los clientes está relacionada significativamente con las experiencias poco exitosas existentes sobre la materia. Se observa por parte de los responsables de cada unidad funcional de DIBAE que por desconocimiento de las limitaciones de la Universidad Señor de Sipán vigentes aportan conceptos deficientes, ocasionando la insatisfacción de los clientes específicamente, debido a experiencias poco exitosas sobre la materia.

Pertenecen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar si... *“Un jefe da una orden, un lineamiento, una estrategia, o una técnica,*

etc., y, el subordinado que tiene que cumplirla consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, no la entiende, o no la capta, o incumple o aplica mal. Es una falla o error de tipo racional o mental; que constituye un problema; y, debemos nombrarlo como distorsiones

5.1.3. Resumen de las limitaciones.

Conocimientos limitados de temas teóricos y normativos que permitan a la persona que atiende al cliente tener mayores elementos de juicio para proporcionar información valiosa que oriente válidamente al cliente en la solución de su problema. Se aprecian limitaciones en atención al cliente por parte de los responsables de las Unidades funcionales de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán probablemente por la comprensión de ciertos planteamiento teóricos y normativas de la Universidad Señor de Sipán que permitan tener mayores elementos de juicio para proporcionar información valiosa que oriente válidamente al cliente en la solución de su problema. El conocimiento de las normas y conceptos teóricos básicos ayudan al orientador a proponer al cliente soluciones prácticas que redunden en el desarrollo de la empresa.

Pertencen al dominio de esta variable, toda situación externa que impide lograr el objetivo planeado que coadyuve a superar la deficiencia advertida en la atención del cliente...

“Identificamos este tipo de problema cuando el logro de un objetivo, se dificulta por topes externos a la realidad en estudio o investigación.”

5.1.4. Resumen de las Restricciones.

El clima de confianza está relacionado significativamente con las barreras de aprendizaje. El hecho de que los responsables de las unidades funcionales de DIBAE tengan limitaciones en el proceso instructivo de algunos planteamientos teóricos; o disposiciones normativas que regulan la atención del cliente en la Universidad Señor de Sipán, ocasiona sin lugar a dudas Insatisfacción de los clientes. El conocimiento exacto de los conceptos teóricos, así como la normativa interna y externa existentes sobre la materia, son factores importantes que contribuyen a una correcta planificación del problema y su consiguiente solución, por el contrario el conocimiento distorsionado de los mismos afectan la toma de medidas inadecuadas y con ello la prolongación de la problemática.

Pertencen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar lo referente a que si... *“el logro de algún objetivo de la entidad se ve dificultado por algún cuello de botella interno”*.

5.2. Conclusiones Parciales

5.2.1. Conclusión parcial 1

5.2.1.1. Contrastación de la sub-hipótesis “a”.

Si se aprecian deficiencias en la atención al cliente por parte de los responsables de las unidades funcionales de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán, debido a que no se realiza una adecuada evaluación del problema referido al tema, entonces no podrá validarse la información de manera real y efectiva orientada a una propuesta de solución o a la problemática en estudio.

5.2.2. Conclusión parcial 2

5.2.2.1. Contrastación de la sub-hipótesis “b”.

Si se observa por parte de los responsables de cada unidad funcional de DIBAE que por desconocimiento de las limitaciones de la Universidad Señor de Sipán vigentes aportan conceptos deficientes, entonces se producirá la insatisfacción de los clientes, específicamente, debido a experiencias poco exitosas sobre la materia.

5.2.3. Conclusión parcial 3

5.2.3.1. Contrastación de la sub-hipótesis “c”.

Mientras sea el hecho de que los responsables de las unidades funcionales de DIBAE tengan limitaciones en el proceso instructivo de algunos planteamientos teóricos; o disposiciones normativas que regulan la atención del cliente en la Universidad Señor de Sipán, entonces ocasionará sin lugar a dudas Insatisfacción de los clientes.

5.2.4. Conclusión parcial 4

5.2.4.1. Contrastación de la sub-hipótesis “d”.

Según sea se aprecien limitaciones en atención al cliente por parte de los responsables de las Unidades funcionales de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán probablemente por la comprensión de ciertos planteamiento teóricos y

normativas de la Universidad Señor de Sipán entonces se permitirán tener mayores elementos de juicio para proporcionar información valiosa que oriente válidamente al cliente en la solución de su problema.

5.3. Conclusión General

5.3.1. Contrastación de la Hipótesis Global.

La **gestión de atención al cliente en la Dirección de Bienestar Universitario y Asuntos Estudiantiles – DIBAE de la Universidad Señor de Sipán**; se ve afectada por deficiencias, distorsiones, limitaciones y restricción es que están relacionados causalmente y se explican, por el hecho de que no se conocía o no se ha aplicado bien algún **Planteamiento Teórico**, especialmente algún concepto básico; o, por haberse incumplido algunas de las **Normas** de atención al público de la Universidad Señor de Sipán; o por no haberse aprovechado las **Experiencias Exitosas** o buenas prácticas existentes sobre la materia; o por no haberse implementado Planes de atención al cliente.

Se entiende que la sub hipótesis equivalente a la insatisfacción de los clientes, está relacionada significativamente con las experiencias poco exitosas existentes sobre la materia, es decir, la comunicación está relacionada significativamente con las barreras de aprendizaje. Esto dentro del análisis que se observa a través de los instrumentos de estudio que el clima de confianza está relacionado significativamente con las barreras de aprendizaje. Además, de los conocimientos limitados de temas teóricos y normativos que permitan a la persona que atiende al cliente tener mayores elementos de juicio para proporcionar información valiosa que oriente válidamente al cliente en la solución de su problema.

Variables	Clasificaciones			
	H1	H2	H3	H4
A= De la Realidad A1= Responsables	Experiencias poco exitosas	Experiencias poco exitosas	Experiencias poco exitosas	Experiencias poco exitosas
-X= Del Problema - X1 = Deficiencias - X2 = Distorsiones - X3 = Limitaciones - X4 = Restricciones	Barreras de aprendizaje	Insatisfacción de los clientes	Clima de confianza	Conocimientos limitados

5.3.2. Enunciado de la conclusión general.

Por no haberse aprovechado las **Experiencias Exitosas** o buenas prácticas existentes sobre la materia; o por no haberse implementado Planes de atención al cliente, especialmente algún concepto básico; o, por haberse incumplido algunas de las **Normas** de atención al público de la Universidad Señor de Sipán; La **gestión de atención al cliente en la Dirección de Bienestar Universitario y Asuntos Estudiantiles – DIBAE de la Universidad Señor de Sipán**; se ve afectada por deficiencias, distorsiones, limitaciones y restricción es que están relacionados causalmente y se explican, por el hecho de que no se conocía o no se ha aplicado bien algún **Planteamiento Teórico**

Capítulo 6: Propuesta

MODELO DE GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE

INTRODUCCIÓN.-

Un importante punto de partida para nuestra investigación fue el amplio cuestionario que Lawler et al. (1992) utilizaron para obtener información acerca del diseño, implantación y operativa de sistemas de compromiso de los empleados. El proceso propuesto para identificar las causas de las deficiencias, distorsiones, limitaciones y restricciones que afectan la atención al cliente de la Universidad Señor de Sipán. Corresponde a la primera fase de gestión interna, para ello, las partes de las que consta dicha encuesta son: datos de clasificación, prácticas en la empresa –cultura–, programas de implicación del personal, y estrategias de implicación del personal –incluyendo aquí barreras, facilitadores e impactos–. Muchos de los ítems que plantean estos autores, sobre todo en la última parte, se refieren a los programas de compromiso de los empleados como un cambio en el funcionamiento de la empresa y, partiendo de esta versión, nuestra investigación adaptó un número importante de estas afirmaciones al caso general de cualquier cambio en la empresa –sin limitarse al cambio generado por programas de implicación de empleados–. Recurrimos a una investigación de Spreitzer (1996) en la que utiliza una muestra de 393 mandos medios de diversas unidades de una organización de *Fortune 50*. A partir de los datos obtenidos, trata de contrastar una serie de hipótesis relacionadas con la participación de los empleados y las percepciones de los directivos en cuanto a las políticas de implicación sobre los clientes.

El artículo de Schalk et al. (1998) pretende analizar la relación entre cambio y comportamiento de los empleados a partir de una investigación, con una muestra de 220 empleados, en dos importantes divisiones de una gran empresa de telecomunicaciones. Este estudio nos recordó la importancia de ofrecer apoyo a los empleados en los momentos de cambio, y a esto debemos algunas de las preguntas sobre las relaciones entre superiores y subordinados.

Cuadro 6 . Estructura del cuestionario base para las entrevistas

	Descripción	Fuente	Conocimientos a obtener
Fase de formulación	Bloque I	Introducción. Aspectos generales del cambio	
	Bloque II	Análisis previos al cambio	Martinez <i>et al.</i> (1999) I. La cantidad de tiempo dedicado a la realización de análisis previos definirán el cambio como rápido o paulatino. II. Las respuestas a los resultados de los análisis permitirán identificar si el cambio ha sido reactivo o anticipativo
	Bloque III	Duración de la fase de formular/planificar el cambio y personas implicadas	Bloque de control para confirmar el carácter rápido o paulatino del cambio. Identificación de personas implicadas para formular el cambio
	Bloque IV	Resistencias encontradas durante la fase de formulación	Berret-Koeher (1995) Lawler <i>et al.</i> (1992) Lorenzo (1999) Estudiar las resistencias detectados en la fase de formulación
Formulación Implantación	Bloque V	Situación de la empresa en cuanto a su cultura, estructura organizativa, políticas de recursos humanos, trabajo en equipo, información y relaciones superior-subordinado, tanto antes como después del cambio	Allen y Thatcher (1995) Berret-Koeher (1995) Bonavía (1996) Cook y MacAulay (1996) Lawler <i>et al.</i> (1992) Schalk <i>et al.</i> (1998) Descripción pormenorizada de la empresa, para identificar aquellos factores que pudieran considerarse facilitadores o resistencias, así como estudiar relaciones entre éstos y los resultados del cambio. Iniciar la descripción del estilo de dirección
Fase de implantación	Bloque VI	Duración de la fase de implantar el cambio y personas implicadas	Bloque de control para confirmar el carácter rápido o paulatino de la implantación del cambio. Identificación de personas implicadas para implantar el cambio
	Bloque VII	Resistencias encontradas durante la fase de implantación	Berret-Koeher (1995) Lawler <i>et al.</i> (1992) Lorenzo (1999) Estudiar las resistencias detectados en la fase de implantación
	Bloque VIII	Estilo de liderazgo (sólo mandos medios)	Spreitzer (1996) Aproximación a la descripción del estilo de liderazgo, como factor influyente tanto en el proceso de cambio como en el estilo directivo
	Bloque IX	Respuesta de los empleados	Krüger (1996) Examinar la reacción de los empleados al cambio para tratar de relacionarla con los factores identificados previamente y con los resultados finales del cambio
	Bloque X.	Resultados	Lawler <i>et al.</i> (1992) Troy (1994) Comparar los logros alcanzados con las circunstancias organizativas (con los factores que actúan como resistencias o facilitadores)

En el presente estudio por definiciones concretas, para seguir de nuevo a Berret-Koehler (1995) en dos ocasiones. En primer lugar, preguntamos acerca de las descripciones de puestos de trabajo, para saber la rigidez con la que se siguen. También preguntamos si se trata de una organización plana, con pocos niveles directivos, así como el acceso a recursos que tienen los empleados para decidir sobre la mejor forma de realizar sus tareas. Finalizamos preguntando hasta qué punto los empleados saben qué se espera de ellos y de su trabajo (Cook y Macaulay, 1996). Esto es Comparar cuantitativa y cualitativamente, con el apoyo de programas Excel, Word y SPSS cada parte o variable de la atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán con respecto a cada parte o variable del Marco Referencial, tomado como patrón comparativo.

Finalmente Proponer lineamientos para una Propuesta de reforzamiento y mejora de atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán; de tal manera que se corrijan las distorsiones, las deficiencias, se superen las restricciones y se eliminen las limitaciones progresivamente. Una vez descritas las investigaciones que han servido como fuente de aportación de preguntas e

ideas a nuestro cuestionario, procederemos a describir el mismo, cuestión que se aborda en la siguiente fase, enfocada a Identificar y clasificar Planteamientos Teóricos directamente relacionados con la atención al cliente, así: conceptos básicos; Normas, tales como las visión, misión, normatividad laboral y reglamento interno de trabajo de la Universidad Señor de Sipán; Experiencias exitosas o buenas prácticas; planes de capacitación al personal en general; que integramos como MARCO REFERENCIAL para el análisis.

Bajo este apartado aparecen afirmaciones que pretenden conocer mejor el funcionamiento de estos aspectos en la empresa entrevistada. En primer lugar, se pregunta acerca de quién participa en la evaluación del rendimiento, si son sólo los superiores o si también se pide la participación de compañeros y/o subordinados. En segundo lugar se plantean brevemente tres ítems para identificar la existencia y el alcance de grupos de trabajo en el seno de la empresa (Allen y Thatcher, 1995). Por último, se cuestiona la política retributiva de la empresa, analizando su composición en cuanto a incentivos económicos y no económicos, así como sus objetivos en función de su vinculación a resultados individuales o colectivos... (Berret-Koehler, 1995).

OBJETIVO GENERAL.

Establecer lineamientos de mejora continua a los factores fundamentales de la atención a los clientes de la Universidad Señor de Sipán.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Mejorar la comunicación interna de las políticas institucionales a los colaboradores del área de DIBAE.
2. Mejorar la comunicación entre los colaboradores del área de DIBAE y los estudiantes.

CUADRO DE ACTIVIDADES SEGÚN EL MODELO EFQM.

CRITERIO	ACTIVIDAD ESPECÍFICA	META	RESPONSABLE
Criterios "Agentes".			
1. Liderazgo.	Concientización a autoridades y personal de DIBAE sobre la importancia de tomar una posición de liderazgo sobre las actividades del área. Identificación de líderes dentro de DIBAE. Capacitación periódica al personal del área y en especial de los líderes potenciales, sobre la capacidad de liderazgo en el desarrollo de sus actividades.	Comunicación interna de las políticas institucionales.- Mayor comprensión del personal del área sobre las normas institucionales y su importancia para el servicio prestado. Comunicación entre los colaboradores del área.- Mayor asertividad del personal del área con sus compañeros de labores.	Dirección del área.
2. Política y Estrategia.	Comunicación efectiva al personal del área de la estrategia institucional hacia el incremento de su competitividad en el mercado, complementando con las normas institucionales que la soportan. Direccionamiento de las Políticas institucionales hacia el servicio ofrecido por el área. Establecimiento de grupos de trabajo según las	Comunicación interna de las políticas institucionales.- Mayor comprensión del personal del área sobre la estrategia institucional y el posicionamiento que busca en el mercado. Comunicación entre los colaboradores del área.- Mejora en la comunicación	Dirección del área.

	políticas institucionales, a fin de establecer la forma de su aplicación a las actividades del área.	de las normas institucionales.	
3. Personas.	<p>Focalización de la estrategia de calidad del servicio en el personal del área, estableciendo responsabilidades individuales y grupales.</p> <p>Establecimiento de Grupos de Calidad que desarrollen actividades de autoaprendizaje, autoevaluación y colaboración.</p> <p>Ejecución de capacitaciones orientadas al desarrollo de capacidades individuales, según la labor que desempeñan; y de equipo, en la búsqueda del objetivo común.</p>	<p>Comunicación interna de las políticas institucionales.- Mayor valorización del personal por su condición de colaborador a la estrategia institucional.</p> <p>Comunicación entre los colaboradores del área.- Mayor asertividad entre los colaboradores y valorización del rol individual y de equipo.</p>	Personal del área.
4. Alianzas y Recursos.	<p>Acercamiento a instituciones similares en otras Universidades o entidades afines.</p> <p>Establecimiento de convenios de cooperación interinstitucionales, en la búsqueda de mayores recursos.</p> <p>Ejecución de proyectos de cooperación internacional.</p>	<p>Comunicación interna de las políticas institucionales.- Mayor orientación de las actividades internas hacia las políticas institucionales de internacionalización.</p> <p>Comunicación entre los colaboradores del área.- Incremento en el número de proyectos de cooperación internacional desarrollados entre los equipos de trabajo del área.</p>	Dirección del área.
5. Procesos.	Análisis estratégico de los diversos procesos desarrollados en el área, y	Comunicación interna de las políticas institucionales.- Mayor dinamismo de la	Dirección del área.

	<p>su importancia para el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>Eliminación de los procesos redundantes, repetitivos o que no generan valor al servicio ofrecido por el área.</p> <p>Inclusión de procesos de monitoreo continuo y acciones correctivas.</p>	<p>comunicación al tenerse solamente actividades estratégicas.</p> <p>Comunicación entre los colaboradores del área.- Incremento de productividad del personal al reducir los procesos redundantes, repetitivos o que no generan valor al servicio ofrecido por el área.</p>	
Criterios "Resultados".			
6. Resultados en los Clientes.	<p>Análisis del nivel de satisfacción de los clientes.</p> <p>Monitoreo continuo de las apreciaciones de los clientes sobre el servicio recibido.</p> <p>Establecimiento de acciones de retroalimentación para la mejora continua.</p>	<p>Comunicación interna de las políticas institucionales.- Mayor comprensión de las políticas institucionales sobre la satisfacción del cliente.</p> <p>Comunicación entre los colaboradores del área.- Incremento de la productividad individual y colectiva en relación a la satisfacción del cliente.</p>	Personal del área.
7. Resultados en las Personas.	<p>Análisis del nivel de satisfacción del personal del área.</p> <p>Monitoreo continuo de las apreciaciones del personal sobre el servicio ofrecido.</p> <p>Establecimiento de acciones de retroalimentación para la mejora continua.</p>	<p>Comunicación interna de las políticas institucionales.- Mayor comprensión de las políticas institucionales sobre la satisfacción del personal del área.</p> <p>Comunicación entre los colaboradores del área.- Incremento de la productividad individual y colectiva en relación a la satisfacción del personal del área.</p>	Personal del área.
8. Resultados en la Sociedad.	<p>Análisis del nivel de posicionamiento de la Universidad en la sociedad.</p>	<p>Comunicación interna de las políticas institucionales.- Mayor comprensión de las</p>	Dirección del área.

	<p>Monitoreo continuo de las apreciaciones sobre la imagen de la Universidad por parte de los estudiantes potenciales, competidores, empresas, gobiernos locales, etc.</p> <p>Establecimiento de acciones de retroalimentación para la mejora continua.</p>	<p>políticas institucionales sobre el posicionamiento de la Universidad en la sociedad.</p> <p>Comunicación entre los colaboradores del área.- Incremento de la productividad individual y colectiva en relación al posicionamiento de la Universidad en la sociedad.</p>	
9. Resultados Clave.	<p>Análisis del nivel de crecimiento cuantitativo y cualitativo de la Universidad.</p> <p>Monitoreo continuo de las apreciaciones sobre el crecimiento de la Universidad, por parte de los estudiantes, personal y la sociedad.</p> <p>Establecimiento de acciones de retroalimentación para la mejora continua.</p>	<p>Comunicación interna de las políticas institucionales.- Mayor comprensión de las políticas institucionales sobre el crecimiento de la Universidad.</p> <p>Comunicación entre los colaboradores del área.- Incremento de la productividad individual y colectiva en relación al crecimiento de la Universidad.</p>	Dirección del área.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.-

Para el logro de las metas establecidas, se deben tener en cuenta los siguientes factores críticos de éxito:

1. Lograr la aprobación del modelo de gestión propuesto por parte del Directorio de la Universidad, lo cual permitirá contar con los recursos necesarios y la participación activa de los colaboradores.
2. Monitorear continuamente las actividades y resultados de la propuesta, identificando oportunamente los factores influyentes y tomando medidas correctivas.
3. Motivar constantemente a los colaboradores al logro de los objetivos trazados, estableciendo grupos de calidad y trabajo en equipo.

Capítulo 7: *Bibliografía y Anexos*

7.1. Bibliografía.

- Bedoya Sánchez, E. (2011). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- BEDOYA, E. (2010). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en las empresas competitivas*. Lima: Editorial de al UNMSM.
- Bratton, J., & God, J. (1999). *Human Resource Management -Theory and Practice*. London: Macmillan Press Ltd.
- CABALLERO, A. (2000). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA: DISEÑOS CON HIPÓTESIS EXPLICATIVAS*. Lima: Editorial Udegraf SA.
- CABALLERO, A. (2008). *GUÍAS METODOLÓGICAS PARA LOS PLANES Y TESIS DE MAESTRÍA Y DOCTORADO*. Lima.: Editorial Instituto Metodológico Alen Caro.
- CASTRO, J. (2003). *UMBRAL*. Lambayeque: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- CHIAVENATO, I. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Colombia.
- CORREA, R. (2008). *EFECTOS DE LA EDUCACIÓN Y EL EMPLEO, EN LA DINÁMICA DE LA POBREZA EN LOS HOGARES DEL PERÚ: 2001-2005*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis/2008/rcm/EFECTOS%20DE%20LA%20EDUCACION%20Y%20EL%20EMPLEO%20PLANTEAMIENTO%20TEORICO.htm>
- Definición ABC. (2015). *Diccionario Definición ABC*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/derecho/normativa.php>
- Definición de. (2015). *Definición de*. Recuperado el 23 de enero de 2015, de <http://definicion.de/plan-de-desarrollo/>
- DELGADO, L. (1999). *La diversificación de competencias y habilidades en la gestión*. España: Editorial Espasa Calpe.
- IncheMitma, J. (2011). *Modelo dinámico de gestión del conocimiento basado en el aprendizaje organizacional en una Institución educativa en el Perú*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- IVANCEVICH, J., LORENZI, P., SKINNER, S., & CROSBY, P. (s.f.). *GESTIÓN, Calidad y Competitividad*. Editorial IRWIN.
- LAUDON & LAUDON. (2008). *Sistemas de Información Gerencial*. USA: Editorial Pearson, Prentice Hall.
- LESUR, M. (1979). *Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos*. México: Limusa.
- LOZANO, M. (2010). *Gestión Administrativa y Tecnologías de la Información*. Editorial FUSO.
- MATTELART, A. (2003). *Historia de las teorías de la comunicación*. Editorial Paidós Comunicación.
- Moscoso Torres, V. (2010). *Efectos que produce un sistema de normatividad legal universitaria y jerarquizada en la calidad de la gestión institucional universitaria*. Lima: Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Musaazi, J. (1982). *The Theory and Practice of Educational Administration*. London: Macmillan Press Ltd.
- OJEFF, H. (1986). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Limusa.
- Pardo del Val, M. (2008). *La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos*. Valencia - España: Editorial de la Universitat de Valencia.

- Ramírez Erazo, R. (2009). *Organización burocrática, gestión eficiente y modernización de la universidad pública*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Real Académica Española. (22va Edición). *Diccionario de la Lengua Española*. España.
- SARMIENTO, A. (s.f.). *Gestión administrativa*. Editorial Alfa Omega.
- Universidad de Oviedo. (2015). *Diccionario de la Universidad de Oviedo*. Obtenido de <http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios>
- UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN. (2009). *MOF - Manual de organización y funciones*. Pimentel: UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN.
- Universidad Señor de Sipán. (2010). *Proyecto de Desarrollo Institucional – PDI – USS*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Valenzuela Fernández, L. (2010). *La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing*. Madrid - España: Editorial Universidad Complutense de Madrid.
- VALENZUELA, M. (2007). *LA GESTIÓN DEL VALOR DE LA CARTERA DE CLIENTES Y SU EFECTO EN EL VALOR GLOBAL DE LA EMPRESA*. Editorial Complutense.
- Watson, T. (1986). *Management, Organisation and Employment Strategy*. London. London: Routledge&Kegan Paul.
- WIKIPEDIA. (2012). *Customer Relationship Management CRM*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

7.2. Anexos.

Anexo N° 1: PLAN DE INVESTIGACIÓN

1. EL PROBLEMA

La denominación del presente tema de investigación es: “Lineamientos de mejora continua de atención al cliente basada en el modelo EFQM en el área de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán, y tiene como propósito evaluar la problemática que desde hace no más de cuatro años se presenta en la gestión de atención al cliente de la Universidad Señor de Sipán.

1.1. Selección del Problema

El ejercicio selectivo tiene los siguientes criterios:

- a) Facilidad en la recolección de datos para su acceso y tratamiento.
- b) Frecuencia procedimental.
- c) Vincula de manera negativa la imagen institucional.
- d) La propuesta de solución podría contribuir a la solución de otros problemas.
- e) Propone nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar nuevas ideas durante la toma de decisiones.
- f) Los resultados del estudio interesan al área administrativa e integrantes del Directorio de la Universidad Señor de Sipán (**Ver anexo 1 y 3**)

1.2. Antecedentes del Problema

a) En el mundo

Abelardo Sarmiento afirma que: *“La universidad moderna viene atravesando hoy en día profundos cambios de concepción frente a una problemática social tan compleja y diversa que va desde el interés en la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente y que cada día nos preocupamos en crecer pero no tomamos importancia de cómo nuestra competencia está creciendo y que está incrementando sus carteras de clientes; debido al buen servicio y atención que brinda; para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer y ver que estrategias y técnicas utilizaremos”*.(SARMIENTO, págs. 89-91)

Luis Francisco Delgado aporta: *“La diversificación en la demanda y la gran competitividad crean como necesidad fundamental que cada universidad desarrolle estrategias docentes y administrativas. Ello supone la existencia de órganos de gobierno y representación más flexibles y eficientes, además de planes estratégicos propios. Esta flexibilidad obliga a simplificar la estructura actual de la universidad, así como sus órganos de gobierno, a mejorar las múltiples y diversas circunstancias para ejercitar de esta manera una capacidad de propuesta rápida y acorde con la realidad cambiante.”*(DELGADO, 1999, págs. 127-128)

b) En el país

Jorge Castro, propone que, *“Sin duda cada organización universitaria compromete recursos para cada una de sus diversas actividades relevantes: la docencia, el desarrollo y la capacitación académica, investigación extensión a través de prestación de servicios a externos. Dichos recursos, son escasos y por tanto, la organización se ve obligada a diversificar sus ingresos. La política de diversificación de los ingresos queda determinadas por los lineamientos establecidos como prioritario.”*(CASTRO, 2003, págs. 67-68)

Por otro lado Martín Lozano afirma que, *“Los criterios procedimentales de toda política universitaria, deben analizarse detalladamente y ser considerados en los proyectos de investigación interno tanto en el ámbito académico como en el administrativo desde una perspectiva axiológica, con el fin de conocer más la realidad circundante, valorarla y hacerlo extensivo y permanente. Uno de los objetivos es el cliente, considerado como un actor esencial, para el desarrollo institucional en todos los aspectos.”*(LOZANO, 2010, pág. 80)

c) En la Universidad

Según el marco de referencia establecidos en las políticas previstas por la Universidad Señor de Sipán en relación al tema de la atención al cliente queda claramente establecido la importancia que tiene el cliente/usuario en el desarrollo institucional, ello frente a un mercado muy competitivo y cambiante que exige a la empresa evaluaciones constantes de las medidas existentes y la implementación de mejoras que deben darse en el desarrollo de su ejecución. Del éxito que se obtenga en su aplicación dependerá su desarrollo empresarial.

Dentro del área de DIBAE – Dirección de Bienestar y Asuntos Estudiantiles de la USS, Zoila Cabrejos manifiesta que *“Las personas que dirigen las áreas con trato directo con el cliente, es decir los líderes conciben al servicio como la clave del éxito pues saben que constituyen la parte integral del futuro de la organización, fundamentalmente el servicio es la mejor estrategia para generar beneficios seguida de sus políticas de precio, portafolio de productos, etc., la búsqueda de ofrecer un buen servicio no es una tarea fácil, se debe lograr cada día, semana, mes y año y debe estar en un constante análisis, tampoco se debe pensar que ofrecer un buen servicio es la solución de los problemas.”*

1.3. Formulación del Problema

1.3.1.- Formulación Proposicional del Problema

Los elementos para formular proposicionalmente el siguiente problema son:

La determinación lógica orientada a las **deficiencias que se advierten en la atención del cliente interno y externo de la Universidad Señor de Sipán**, se involucra en el contexto social actual, y que aún, dentro de la jerarquía normativa

conductual se podría prever un comportamiento escasamente racional frente al cliente, en la práctica se intenta conocer si existe una correcta atención y por ende la satisfacción del cliente. De ahí la importancia de conocer en su exacta dimensión esta problemática en el entendido que el éxito empresarial depende de la calidad de atención del cliente en todo el ámbito de aplicación del servicio que se brinda. (UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, 2009, pág. 9)

La segunda parte del problema consiste en **distorsiones**, que si bien la universidad tiene como objetivo: *brindar un excelente servicio a sus clientes* en la realidad existe una deficiente interpretación de las normas internas vigentes, lo que dificulta la comunicación interpersonal; correspondiendo el desconocimiento causal de estas distorsiones. (UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, 2009, pág. 13)

La tercera parte del problema consiste en **limitaciones entendidas, como todo aquello que contribuye a entorpecer o frenar las políticas que se tiene diseñado para** el correcto servicio que debe ofrecer al cliente, limitaciones que fundamentalmente pasa por un tema económico y de aprendizaje. (UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, 2009, pág. 9)

La cuarta parte del problema consiste en **restricciones** que al igual que las limitaciones impiden la ejecución y consecución de los planes que se tienen previstos en cara a brindar al cliente un buen servicio y que con el presente trabajo de investigación se pretende identificar. Teniendo en cuenta no solo el contexto social sino hacerlo extensivo al contexto axiológico. (UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, 2009, pág. 23)

1.4. Formulación Interrogativa del Problema

El problema puede ser formulado interrogativamente mediante las siguientes preguntas:

Primera Parte del Problema: Deficiencias

- a. ¿Cuáles son los objetivos propuestos por la Universidad Señor de Sipán para la implementación de los planes de atención al cliente?
- b. ¿Qué es lo que hace DIBAE para lograr dichos objetivos?
- c. ¿Existen fallas o errores que dificultan el logro de esos objetivos?
- d. Si existen deficiencias, ¿Cuáles son?
- e. ¿Cuál es el alcance de tales deficiencias?

Segunda Parte del Problema: Distorsiones

- a. ¿Cuáles son los objetivos propuestos por la Universidad Señor de Sipán para la atención al cliente?
- b. ¿Qué acciones se efectivizan para lograr esos objetivos?
- c. ¿Existen agentes que dificultan el logro de esos objetivos?
- d. Si existen distorsiones, ¿Cuáles son?
- e. ¿Cuáles son los motivos de esas distorsiones?

Tercera Parte del Problema: Limitaciones

- a. ¿Cuáles son las limitaciones que se presentan en la atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán?
- b. ¿Cuál limitación tiene mayor incidencia en la universidad?
- c. ¿Por qué se dan esas limitaciones?

Cuarta Parte del Problema: Restricciones.

- a. ¿Cuáles son los objetivos propuestos para la adquisición de equipos para mejorar la atención del cliente en la Universidad Señor de Sipán?
- b. ¿Cómo pretende DIBAE lograr dichos objetivos?
- c. ¿Existen cuellos de botella internos que dificultan el logro de esos objetivos?
- d. Si existen restricciones ¿Cuáles son?
- e. ¿Cuáles son las causas de esas restricciones?

1.5. Justificación de la Investigación

Teniendo como propósito una cultura de planeación y evaluación de la gestión de atención del cliente, esta investigación referida a la gestión de atención al cliente de la Universidad Señor de Sipán es importante porque constituirá en una herramienta de consulta con información valiosa que muy bien podrían aportar lineamientos y recomendaciones a los responsables de las áreas administrativas como del Directorio de la Universidad Señor de Sipán, para la toma de decisiones que mejore la atención continua al cliente, y fortalecer el propósito de avanzar en la mejora continua de la calidad en la gestión.

1.6. Limitaciones de la Investigación

- a. Limitado tiempo concedido para el desarrollo de la investigación; meses de Julio, Agosto y Septiembre.
- b. Limitada disponibilidad de tiempo de la investigadora.
- c. La presente investigación se apoya en documentación dispersa y no en un patrón sistemático propio de DIBAE.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo General:

Establecer lineamientos de mejora continua mediante el modelo EFQM, teniendo en cuenta las deficiencias, distorsiones, limitaciones y restricciones del proceso de atención al cliente en el área de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán

2.2. Objetivos Específicos:

Para alcanzar el objetivo general anunciado en el numeral anterior, se deben lograr los siguientes propósitos específicos:

- a) Identificar las causas de las deficiencias, distorsiones, limitaciones y restricciones que afectan la atención al cliente de la Universidad Señor de Sipán.
- b) Analizar la actividad que se realiza en la atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán; en sus partes y variables, tales como: responsables y estrategias.
- c) Identificar y clasificar **Planteamientos Teóricos** directamente relacionados con la atención al cliente, así: conceptos básicos; **Normas**, tales como las visión, misión, normatividad laboral y reglamento interno de trabajo de la Universidad Señor de Sipán; **Experiencias exitosas o buenas prácticas; planes de capacitación al personal en general**; que integramos como **MARCO REFERENCIAL** para el análisis.
- d) Comparar cuantitativa y cualitativamente, con el apoyo de programas Excel, Word y SPSS cada parte o variable de la atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán con respecto a cada parte o variable del Marco Referencial, tomado como patrón comparativo.
- e) Proponer lineamientos para una Propuesta de reforzamiento y mejora de atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán; de tal manera que se corrijan las distorsiones, las deficiencias, se superen las restricciones y se eliminen las limitaciones progresivamente.

3. HIPÓTESIS:

3.1. Hipótesis Global

La **gestión de atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán**; se ve afectada por deficiencias, distorsiones, limitaciones y restricciones que están relacionados causalmente y se explican, por el hecho de que no se conocía o no se ha aplicado bien algún **Planteamiento Teórico**, especialmente algún concepto básico; o, por haberse incumplido algunas de las **Normas** de atención al público de la Universidad Señor de Sipán; o por no haberse aprovechado las **Experiencias Exitosas** o buenas prácticas existentes sobre la materia; o por no haberse implementado Planes de atención al cliente.

3.2. Sub-hipótesis

- a. La insatisfacción de los clientes está relacionada significativamente con las experiencias poco exitosas existentes sobre la materia. Se observa que las fallas y errores originados durante la gestión se efectúa por desconocimiento de las disposiciones normativas internas vigentes por la Universidad o normativas externas, ocasionado por experiencias poco exitosas o de aquellas que no siéndolas aportan conceptos genéricos al propósito que se persigue o también por la deficiencia en su seguimiento o control de haber optado por esta práctica.

Fórmula : X1; A1; B2; B3

Arreglo 1 : X; A; B

- b. La comunicación está relacionada significativamente con las barreras de aprendizaje. Se aprecian deficiencias en la ejecución del Plan de desarrollo de atención al cliente por parte de los responsables del servicio al cliente del área de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán, debido a que no se realiza una adecuada evaluación del problema referido al tema, que valide la información de manera real y efectiva orientada a una propuesta de solución a la problemática en estudio, situación que viene a impedir la formulación de una estrategia debidamente planificada o también que la problemática se produzca o acentúe por desconocimiento de planteamientos teóricos y normativas de las personas encargadas de la atención al cliente que puedan servir de guía para la formulación e implementación de medidas.

Fórmula : X1; A2; B1; B2

Arreglo 1 : X; A; B

- c. El clima de confianza está relacionado significativamente con las barreras de aprendizaje. El hecho de que los responsables de la atención al cliente del área de DIBAE distorsionan o no entienden correctamente algunos conceptos básicos; o disposiciones normativas que regulan la atención del cliente en la Universidad Señor de Sipán, afectan sin lugar a dudas su correcta atención al cliente. El conocimiento exacto de los conceptos teóricos, así como la normativa interna y externa existentes sobre la materia, son factores importantes que contribuyen a una correcta planificación del problema y su consiguiente solución, por el contrario el conocimiento distorsionado de los mismos afectan la toma de medidas inadecuadas y con ello la prolongación de la problemática.

Fórmula : X2; A1; B1; B2

Arreglo 2 : A; X; B

- d. Conocimientos limitados de temas teóricos y normativos que permitan a la persona que atiende al cliente tener mayores elementos de juicio para proporcionar información valiosa que oriente válidamente al cliente en la solución de su problema. Se aprecian limitaciones en el proceso de selección del personal de atención al cliente de los responsables de la atención al cliente del área de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán probablemente por el conocimientos limitados de temas teóricos y normativos que permitan a la persona que atiende al cliente tener mayores elementos de juicio para proporcionar información valiosa que oriente válidamente al cliente en la solución de su problema. El conocimiento de las normas y conceptos teóricos básicos ayudan al orientador a proponer al cliente soluciones prácticas que redunden en el desarrollo de la empresa.

Fórmula : X3; A1; B1; B2

Arreglo 1 : X; A; B

- e. La integridad de la toma de decisiones está relacionada positiva y significativamente con el rendimiento de la organización. El problema se centra en la no inmediatez y se da de manera no oportuna; lo que origina una inadecuada delegación de facultades para que el Plan de Desarrollo de Atención al Cliente se ejecute oportunamente, lo cual origina la existencia de cuellos de botellas para su correcta ejecución debido a que no se tuvo en cuenta dicho plan y los casos exitosos sobre la materia.

Fórmula : X4; A2; B1; B3

Arreglo 2 : A; X; B

4.- VARIABLES

4.1. Identificación de las Variables

Dados los cruces que consideran las sub-hipótesis en la presente investigación, para poder contrastarlas; en la presente investigación se requerirá obtener los datos de los siguientes valores:

A = Variables de la Realidad

A1 = Responsables

A2 = Plan de desarrollo de atención al cliente

-B = Variables del Marco Referencial

- B1 = Planteamientos teóricos

- B2 = Normativas de la Universidad Señor de Sipán.

- B3 = Experiencias exitosas de otras empresas.

-X = Variables del Problema

- X1 = Deficiencias

- X2 = Distorsiones

- X3 = Limitaciones

- X4 = Restricciones

4.2.- Definición de Variables

A1 = Responsables

Todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar lo referente al desempeño de la gestión en DIBAE, corresponden al dominio de esa variable, “*las personas que deben llevar a cabo distintas acciones (planificar, organizar y ejecutar) para lograr un objetivo*”,(CHIAVENATO, 2000)

o también, ***“Persona(s) obligada(s) a cumplir ciertas tareas o asumir ciertas funciones para el logro de objetivos”***.... (Real Académica Española, 22va Edición)

A2 = Plan de desarrollo de atención al cliente

El dominio de esta variable corresponde al análisis de la información obtenida y la elaboración de un plan de trabajo que conlleve a superar de manera progresiva los problemas advertidos en el trabajo de investigación de modo tal que el segmento cliente constituya una fortaleza que coadyuve al desarrollo empresarial de la Universidad Señor de Sipán. Por otro lado es una...***“herramienta de gestión evolutiva que involucra procesos y procedimientos sistematizados e incluye una visión estratégica de futuro, ya que pretende ofrecer soluciones que se mantengan en el tiempo.*** (Definición de, 2015)

B1 = Planteamientos teóricos

Los conceptos y definiciones relativas a la atención al cliente, así como el ***“fundamento teórico y metodológico que nos servirá de base para interpretar el tema materia de estudio, recalcando las limitaciones de cada una de ellas y seleccionando los conceptos más simples y claros que nos han permitirán ahondar en la explicación de la investigación”***, todos los valores relativos a los planteamientos teóricos, corresponden al dominio de esta variable. (CORREA, 2008)

B2 = Normativas

La ***“Agrupación de normas que son plausibles de ser aplicadas a instancias de una determinada actividad o asunto...entiéndase por normativa al conjunto de leyes y de reglas que rigen el funcionamiento de la organización, institución o grupo en cuestión”***, todos los valores relacionados, corresponden al dominio de esta variable. (Definición ABC, 2015)

B3 = Experiencias Exitosas o Buenas Practicas

Pertencen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen como atributo ser... ***“acontecimiento feliz que se vive y del que se aprende algo positivo”***, o también, ***“La satisfacción o no de los clientes, está relacionada significativamente con las experiencias existentes sobre la materia”***. Experimentado con éxito por otra empresa y que su réplica se hace recomendable aplicar.(Universidad de Oviedo, 2015)

X1 = Deficiencias

Pertencen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar lo referente a que si...***“se tiene como objetivo hacer algo en la entidad y, se hace; pero con algunas fallas o errores; en consecuencia tenemos un problema, y debemos nombrarlo como deficiencias”***. (CABALLERO, METODOLOGÍA

DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA: DISEÑOS CON HIPÓTESIS EXPLICATIVAS, 2000, pág. 166)

X2 = Distorsiones

Pertencen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar si... *“Un jefe da una orden, un lineamiento, una estrategia, o una técnica, etc., y, el subordinado que tiene que cumplirla consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, no la entiende, o no la capta, o incumple o aplica mal. Es una falla o error de tipo racional o mental; que constituye un problema; y, debemos nombrarlo como distorsiones.* (Bratton & God, 1999)

X3 = Limitaciones

Pertencen al dominio de esta variable, toda situación externa que impide lograr el objetivo planeado que coadyuve a superar la deficiencia advertida en la atención del cliente... *“Identificamos este tipo de problema cuando el logro de un objetivo, se dificulta por topes externos a la realidad en estudio o investigación.”*(CABALLERO, 2008)

X4 = Restricciones

Pertencen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar lo referente a que si... *“el logro de algún objetivo de la entidad se ve dificultado por algún cuello de botella interno”*...(Bratton & God, 1999)

4.3.- Clasificación de las variables

Variables	Clasificaciones						
	Por la relación causal	Por la cantidad	Por la jerarquía				
			4	3	2	1	0
A= De la Realidad A1= Responsables A2= Plan de desarrollo de atención al cliente	Interviniente Interviniente	Cantidad discreta No Cantidad	— T C	— M C	— C	— P C	— N C
B= Del Marco Referencial - B1 = Planteamientos teóricos - B2 = Normativas de la USS. - B3 = Experiencias exitosas de otras empresas.	Independiente Independiente Independiente	No cantidad No cantidad No cantidad	T C T Ap T Ex	M C M Ap M Ex	C Ap Ex	P C P Ap P Ex	N C N Ap N Ex

-X= Del Problema	Dependiente	Cantidad Discreta	—	—	—	—	—
- X1 = Deficiencias	Dependiente	Cantidad Discreta	—	—	—	—	—
- X2 = Distorsiones	Dependiente	Cantidad Discreta	—	—	—	—	—
- X3 = Limitaciones	Dependiente	Cantidad Discreta	—	—	—	—	—
- X4 = Restricciones	Dependiente	Cantidad Discreta	—	—	—	—	—

Leyenda:

T = Totalmente Ex = Exitosas P = Poco C = Cumplidos
M = Muy A = Aplicables N = Nada Ap = Aprovechables

5. DISEÑO DE LA EJECUCIÓN

5.1.- Universo

El universo de la presente investigación comprende a la sumatoria de todos los datos de los dominios de todas las variables que se han identificado en el numeral 4.1. sobre la identificación de las variables las que son: responsables, plan de desarrollo de atención al cliente, planteamientos teóricos, normativos, conceptos básicos, normas de atención al cliente de la Universidad Señor de Sipán, experiencias exitosas, deficiencias, distorsiones, limitaciones y restricciones.

5.2.- Selección de las Técnicas, Instrumentos e Informantes o Fuentes

En esta investigación, dadas las variables, que son cruzadas en las fórmulas de las sub-hipótesis, para obtener los datos de sus dominios, se requerirá aplicar o recurrir, a las siguientes:

- c) **La técnica del análisis documental;** los procedimientos lógicos relacionan los criterios de investigación utilizando, como instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes libros y documentos de la institución; que usaremos para obtener datos de los dominios de las variables: conceptos básicos, contenidos normativos, experiencias exitosas; estrategias, enfoques y contenidos normativos.
- d) **La técnica de la encuesta;** la asignación de valores, utilizando como instrumento un cuestionario; que tendrá como informantes a los clientes tanto externos como internos; que aplicaremos para obtener los datos del dominio de las variables: capacitación en general.

5.3.- Muestra

El subgrupo del universo seleccionado es alrededor de 100 personas que serán encuestadas, éstas, varían en número entre los grupos de clientes y el personal que gestiona la atención al cliente.

5.4.- Forma de tratamiento de los datos

Las unidades de análisis son los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes o fuentes también ya indicados; Se utilizará el programa informático Microsoft Excel; y con ellos se harán cuanto menos, los cruces que consideran las sub-hipótesis; y con precisiones porcentuales, ordenamiento de mayor a menor, y cronológico, serán presentados como informaciones en forma de cuadros, gráficos, etc.

5.5.- Forma de Análisis de las Informaciones

- Se formularán apreciaciones objetivas, según la validez de los constructos presentados como resúmenes, cuadros, gráficos, etc.
- Las apreciaciones correspondientes a informaciones del dominio de variables que han sido cruzadas en una determinada sub-hipótesis, serán como premisas para contrastar esa sub-hipótesis.
- Se establece y especifica la relación teórica entre las hipótesis.
- El resultado de la contrastación de cada sub-hipótesis (que puede ser prueba total, prueba y disprueba parciales o disprueba total) dará base para formular una conclusión parcial (es decir que tendremos tantas conclusiones parciales como sub-hipótesis hayamos planteado).
- Se correlacionan las variables y se analiza cuidadosamente la correlación.
- Las conclusiones parciales, a su vez, se usarán como premisas para contrastar la hipótesis global.
- El resultado de la contrastación de la hipótesis global, (que también puede ser prueba total, prueba y disprueba parciales o disprueba total) nos dará base para formular la conclusión general de la investigación.
- Las apreciaciones y conclusiones resultantes del análisis fundamentarán cada parte de la propuesta de solución al problema nuevo que dio al inicio de la investigación.
- Se interpreta la evidencia obtenida de las apreciaciones anteriores de acuerdo con el nivel en el que clarifica la validez de la información de una medición en particular.

6.- CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO DE LA TESIS

ACTIVIDADES	TIEMPO (MESES)											
	Jul.2012		Ago.2012		Set.2012		Oct.2012		Nov. 2012			
	Semanas		Semanas		Semanas		Semanas		Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Elaboración del plan de investigación (*).												
2. Elaboración y prueba de los instrumentos.												
3. Recolección de los datos.												
4. Tratamiento de los datos.												
5. Análisis de las informaciones.												
6. Contrastación de hipótesis y formulación de conclusiones.												
7. Formulación de propuesta de solución.												
8. Elaboración del informe final.												
9. Correcciones al informe final.												
10. Presentación.												
11. Revisión de la tesis.												
12. Sustentación (**)												

(*) Elaborado en el curso de Seminario de Tesis I

(**) Evento

Anexo N° 2: SELECCION DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

N°	PROBLEMÁTICA: Gestión de atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán	CRITERIOS DE SELECCIÓN					Total de criterios con SI	Prioridad
		El Investigador tiene acceso a los datos	Su solución contribuirá o facilitará la solución a otros problemas	Es uno de los que más se repite	Afecta Negativamente en la imagen de la empresa	En su solución integral están interesados los responsables de dos o más áreas de la empresa		
1	Clima Laboral	SI	SI	SI	SI	NO	4	3
2	Satisfacción Laboral	SI	SI	SI	SI	SI	5	2
3	Inducción de personal	SI	SI	SI	NO	NO	3	5
4	Atención al Cliente	SI	SI	SI	SI	SI	5	1
5	Comunicación Organizacional	SI	SI	SI	SI	NO	4	4

ANEXO N°3: IDENTIFICACION DEL NUMERO DE PARTES DE UN PROBLEMA

Deficiencias, Distorsiones, Limitaciones y Restricciones en la gestión de atención al cliente de la Universidad Señor de Sipán	¿ALGUNA PARTE DE ESTE PROBLEMA TIENE RELACION CON ESTE CRITERIO?	↔	→	CRITERIOS DE IDENTIFICACION DE LAS PARTES DEL PROBLEMA SELECCIONADO
		↔	→	1 ¿PT = R.? SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> (¿Empirismos aplicativos?)
		↔	→	2 ¿PT(A) = PT(B): ⇨ R.? SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> (¿Discrepancias teóricas?)
		↔	→	3 ¿PT = N.? SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> (¿Empirismos normativos?)
		↔	→	4 ¿N = RO p? SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> (¿Incumplimientos?)
		↔	→	5 ¿N (A) = N (B): ⇨ R. ? SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> (¿Discordancias normativas?)
		↔	→	6 ¿Obj. = CAR. en R.? SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> (¿Carencias?)
		↔	→	7 ¿Obj. = DEF. en R.? SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> (¿Deficiencias?)
		↔	→	8 ¿Obj. = RES. en R.? SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> (¿Restricciones?)
		↔	→	9 ¿Obj. = LIM. en R.? SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> (¿Limitaciones?)
↔	→	10 ¿Obj. = DIS. en R.? SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> (¿Distorsiones?)		

ANEXO N° 4

PRIORIZACION DE LAS PARTES DE UN PROBLEMA

Criterios de identificación con las partes del problema	CRITERIOS DE SELECCION USADOS COMO CRITERIOS DE PRIORIZACION					Suma Parcial	Prioridad de las partes del problema
	El Investigador tiene acceso a los datos	Su solución contribuirá o facilitará la solución a otros problemas	Es uno de los que más se repite	Afecta Negativamente en la imagen de la empresa	En su solución integral están interesados los responsables de dos o más áreas de la empresa		
1 PT = R (Empirismos aplicativos)	3	4	6	6	7	26	6
3 PT = N (Empirismos normativos)	5	5	5	5	6	26	5
5 N(A) = N(B): --> R (Discordancias normativas)	7	7	7	7	5	33	7
7 OBJ. = DEF. EN R (DEFICIENCIAS)	1	1	1	1	1	5	1
8 OBJ. = REST. EN R (RESTRICCIONES)	4	6	4	4	4	22	4
9 OBJ. = LIM EN R (LIMITACIONES)	6	3	3	3	3	18	3
10 OBJ. = DIS EN R (DISTORSIONES)	2	2	2	2	2	10	2

DEFICIENCIAS, DISTORSIONES, LIMITACIONES Y RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

Anexo N° 5: Matriz para Plantear las Sub-hipótesis y la Hipótesis Global

Problema Factor X Deficiencias, Distorsiones, Limitaciones y Restricciones	Realidad Factor A Atención al cliente	Marco Referencial Factor B			Fórmulas de Sub-hipótesis
		Planeamientos teóricos	Normas	Casos Exitosos	
		B1	B2	B3	
X1 = Deficiencias	A1 = Responsables		X	X	a) X1; A1; B2; B3
X2= Distorsiones	A1= Responsables	X	X		c) X2; A1; B1; B2
X3= Limitaciones	A1= Responsables	X	X		d) X3; A1; B1; B2
X4= Restricciones	A1= Responsables	X		X	e) X4; A1; B1; B3
Total Cruces Sub-factores		3	3	2	
Prioridad por Sub-factores		1	2	3	

Leyenda:

(Variables del Marco Referencial)

Planeamientos Teóricos:

Normas:

Experiencias exitosas:

- B1= conceptos básicos.

- B2= Normatividad De la USS

- B3=Experiencias exitosas

Anexo N° 06

CUESTIONARIO N° 01 DE LAS ENCUESTAS

Satisfacción laboral – Interacción interpersonal con el cliente

Le agradeceremos responder a este sencillo cuestionario que tiene como propósito obtener datos que nos permitan identificar el grado de satisfacción laboral, de tal manera que tengamos base para proponer un modelo de Gestión de atención al cliente.

GENERALIDADES: INFORMANTES: Personal administrativo del área de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán – USS.

1. Cargo Jerárquico:

Jefe de área () Asistente () Coordinador () Administrativo ()

2. Profesión:

Psicólogo () Administrador () Médico () Técnico () Otro: _____

3. Tiempo de Servicio en la USS: _____

4. Edad : a) 21-30 () b) 31-40 () c) 41-50 () d) 51-60 () e) 61 a más ()

5. Sexo: M () F ()

6. Estado civil:

Soltero () Casado () Conviviente () Viudo () Divorciado () Separado ()

7. Unidad funcional en la que trabaja: _____

SATISFACCIÓN LABORAL:

Marca con un aspa (X) las opciones de cada ítem:

1. ¿Cuáles son las razones por las que usted trabaja en la Universidad Señor de Sipán?

() Profesional, () Familiar, () Salud, () Otros:

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta Unidad Funcional o Área de gestión?

() Menos de 1 año () Mas de un año

Especifique si es más de dos años: _____

3. ¿Tienen relación las tareas que realiza en su puesto de trabajo con la formación que tuvo en la universidad?

() Si () No

4. ¿Defina las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que usted considere, del área donde trabaja?

	¿Cuáles identifica?	Desconozco
Entiéndase como FORTALEZA a todos aquellos elementos positivos que lo diferencian de la competencia		()
Entiéndase como OPORTUNIDADES a las situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.		()
Entiéndase como DEBILIDADES a los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.		()
Entiéndase como AMENAZAS a las situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.		()

5. ¿Cuáles son las razones por las que usted cree que podría recibir algún incentivo por parte de la Universidad Señor de Sipán?

Entiéndase por **INCENTIVO** a aquello que **mueve a desear o hacer algo**. Puede tratarse algo real (como **dinero**) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción: permisos en horarios de trabajo, capacitaciones, etc.).

Mencione a continuación algunas razones:

- _____
- _____

- _____
- _____
- _____

PARTE I: DISTORCIONES

6. ¿Ha recibido algún incentivo durante el tiempo que lleva trabajando en ésta área?

() Si () No

Si es **Si**, especifique:

Si es **No**, ¿por qué?:

7. ¿Ha visitado el campus de la universidad fuera de su horario de trabajo por situaciones laborales extras?

() Si () No

En caso de ser "**Si**" ¿recibió algún incentivo? () Si () No

¿De qué tipo?: _____ (solo si es "Si")

Caso contrario (si es "**No**") ¿ha sido condicionado? () Si () No

¿En qué términos?: _____ (solo si es "Si")

8. ¿Cuánto gana aproximadamente al mes?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| () 500 – 1000 Nuevos soles | () 1000 – 1500 Nuevos soles |
| () 1500 – 2000 Nuevos soles | () 2000 – 2500 Nuevos soles |
| () 2500 – 3000 Nuevos soles | () 3000 – 3500 Nuevos soles |
| () 3500 – 4000 Nuevos soles | () 4000 – 4500 Nuevos soles |

9. ¿Está conforme con el salario que usted recibe mensualmente?

() Si () No

10. ¿Considera que el salario que recibe es acorde con las funciones que realiza?

() Si () No

11. La capacidad que usted posee es mayor al puesto que desempeña?

() Si () No

12. ¿Cada cuánto tiempo la Universidad capacita al personal del área en la que usted trabaja?

() Nunca () Cada seis meses () Cada año () Cada dos años

Especifique otro intervalo: _____

13. ¿Cómo define la relación con sus compañeros de oficina?
 Mala Regular Buena Excelente
14. ¿Cómo define la relación con sus familiares?
 Mala Regular Buena Excelente

PARTE II: RESTRICCIONES

Responda si ha recibido una o más llamadas de atención:

15. ¿Qué sentimientos recuerda usted que tuvo cuando recibió una llamada de atención en la oficina?
 Tristeza Cólera Miedo Rencor Vergüenza Indiferencia
16. A cerca de la rutina documentaria, ¿es la misma en todo el año?
 Si No

¿Cuáles son los meses de mayor incremento documentario en su puesto de trabajo?

- Enero Febrero Marzo Abril
 Mayo Junio Julio Agosto
 Setiembre Octubre Noviembre Diciembre

17. ¿Posee alguna dificultad en su actual puesto de trabajo?
 Si No.....Pase a la Pregunta 18

Si respondió sí... ¿Cuáles son las cinco mayores dificultades que tiene actualmente en su puesto de trabajo?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Marque con un aspa (X) una o varias de ellas, solo si tiene dificultades:

- 17.1. ¿Cuál o cuáles tienen más de seis meses sin resolver?
 1 2 3 4 5 6

- 17.2. ¿Ha formalizado sus reclamos?
 Si No
 Si es “No” ¿Teme a posibles represalias? Si No

- 17.3. Acerca de la respuesta recibida, si es que la tuvo, ¿Cuánto tiempo dista de su reclamo?
 Menos de un mes. Más de un mes.

PARTE III: LIMITACIONES

Marca con un aspa (X) los espacios de abajo:

18. A cerca del grado de utilidad de la tecnología que utiliza:
- No reconoce los dispositivos de almacenamiento secundario.
 - No reconoce los puertos.
 - Presenta dificultades para acceder a la web.
 - Los programas de escritorio tienen versiones antiguas y no reconocen formatos actuales.
 - Se “cuelga” con frecuencia.
19. ¿Le satisfacen las capacitaciones que recibe a cerca del uso y manipulación de los equipos de tecnologías?
- Si No
20. ¿Le ayuda la tecnología que tiene a su alcance a mejorar su desempeño laboral?
- Si No
21. ¿Está conforme con los programas instalados en el equipo que utiliza?
- Si No

Si es “**No**”, ¿cuáles sugiere?, y detalle sus ventajas:

22. A cerca de todo lo respondido anteriormente ¿Cómo influye en su desempeño laboral?
- Positivamente Negativamente

Anexo N° 07
CUESTIONARIO N° 02 DE LAS ENCUESTAS

I. Gestión de relaciones con clientes

1. ¿Quiénes son para usted los clientes?
- Los padres que matriculan a sus hijos.
 - Los estudiantes.
 - Las personas que hacen consultas y no pertenecen a la universidad.
 - Las personas que hacen consultas y trabajan/estudian en la universidad.
 - Todas las anteriores.

2. ¿Su área está llevando a cabo alguna iniciativa CRM?

Entiéndase como **CRM (CustomerRelationship Management**, por sus siglas en inglés), Gestión de relación con clientes, como una técnica dinámica para la administración de activos intangibles, relativo al capital intelectual.

Si No

En caso de NO estar llevando a cabo ninguna iniciativa CRM, pase a la pregunta 4.

3. ¿Cuánto tiempo hace que comenzó su puesta en marcha?
- Menos de 6 meses. 6- 12 Meses. Más de 1 año. Mas de 2 años.
4. En la Universidad Señor de Sipán, ¿Cuál es el área responsable del CRM?
- Dirección de DIBAE.
 - Recursos humanos de la USS.
- Otros: _____
5. ¿Qué herramientas utilizan en DIBAE para gestionar la información con clientes?
- Administrador de contactos (Outlook, CRECE)
 - Bases de datos: Access.
 - Hoja de cálculo: Excel.
 - La información sobre clientes se gestiona a través del ERP (Planificación De recursos organizacionales, Enterprise ResourcePlanning – ERP, por sus siglas en inglés).
 - Tecnología/ Software CRM específico.
6. ¿A través de qué canales realiza el área de DIBAE los contactos con sus clientes?
Señale cuántos le sean de aplicación.
- Teléfono Call centre Correo electrónico Mailings / carta
 Sitio web Dispositivos móviles Chat
 Otros: _____

PARTE IV: DEFICIENCIAS

7. En el caso de no estar llevando a cabo ninguna estrategia CRM, señale las principales causas:
- () Elevado coste.
 - () No hay presupuesto.
 - () No la consideramos necesaria.
 - () Desconocimiento de soluciones y ventajas que ofrecen.
 - () Estamos planteando implementarla en un futuro.
 - () Otras. _____

II. Orientación al cliente

Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en relación a DIBAE –USS:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo.
3. Neutral.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
Los objetivos de negocio se orientan a la satisfacción de clientes.					
La ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.					
Las estrategias de negocio se ejecutan con el objetivo de incrementar el valor para los clientes.					
Supervisamos y analizamos de cerca nuestro nivel de compromiso para satisfacer las necesidades de los clientes.					
Medimos la satisfacción de los clientes					
Prestamos gran atención al servicio post – pago y fidelización de clientes.					
Ofrecemos productos y servicios personalizados para sus clientes principales.					

III. Gestión del conocimiento

Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en relación a DIBAE – USS:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral.
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
MI área proporciona canales que permiten que se produzca una comunicación bidimensional con los principales clientes.					
Tiene establecidos procesos para adquirir conocimientos sobre los clientes.					
Comprende las necesidades de sus principales clientes gracias a su orientación al conocimiento.					
Es capaz de tomar decisiones rápidamente gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes.					
Puede proporcionar información real sobre clientes que permita una rápida y precisa interacción con los mismos,					
Mi área tiene establecidos procesos para adquirir conocimiento sobre las empresas competidoras					
Tiene establecidos procesos para adquirir conocimientos para el desarrollo de nuevos productos y servicios.					
Tiene establecidos procesos para aplicar el conocimiento sobre las empresas competidoras.					
Tiene establecidos los procesos para aplicar el conocimiento a la resolución de nuevos problemas.					
Mi área promueve explícitamente que se comparta el conocimiento entre sus empleados.					
La cultura organizativa de mi área estimula la transmisión de conocimiento entre otras distintas áreas funcionales.					
Mi área ha diseñado procesos para facilitar la transmisión de conocimiento entre distintas áreas funcionales.					

IV. Enfoques organizativos

Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en relación a DIBAE – USS:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral.
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
El CRM es considerado como una alta prioridad por parte de la alta dirección de DIBAE – USS.					
La alta dirección se encuentra fuertemente implicada en la implementación del CRM.					
La estructura organizativa está diseñada siguiendo un enfoque centrado en clientes.					
En mi área hay una comunicación abierta y bilateral entre las distintas áreas funcionales.					
Las distintas áreas trabajaron conjuntamente para alcanzar los objetivos del CRM.					
MI área posee el personal calificado y los recursos necesarios para tener éxito en la estrategia CRM.					
Los programas de formación están diseñados para que el personal desarrolle las habilidades requeridas para una adecuada gestión de las relaciones con clientes.					
El rendimiento de los empleados se mide y recompensan en base a la detección de necesidades de clientes y a su satisfacción por medio de un servicio adecuado.					
Mi área incentiva a sus empleados para el cumplimiento de los objetivos del CRM.					

V. Tecnología

Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en relación a DIBAE – USS:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral.
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
Mi área posee el personal técnico adecuado para proporcionar apoyo técnico para la utilización de la tecnología CRM en la construcción de relaciones con clientes.					
Tiene el hardware adecuado para servir a sus clientes.					
Tiene el software adecuado para servir a sus clientes.					
Los sistemas de información de DIBAE – USS, están integrados a través de las distintas áreas funcionales.					
La información individualizada sobre cada cliente está disponible en todos los puntos de contacto.					
MI área tiene la capacidad de consolidar toda la información adquirida sobre clientes en una base de datos descentralizada, completa y actualizada.					

VI. Resultados del actual CRM.

Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en relación a DIBAE – USS:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral.
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
El CRM actual ha producido un crecimiento estudiantil.					
EL CRM actual ha producido una reducción de costes.					
El CRM actual ha incrementado la rentabilidad de mi área, DIBAE – USS.					
El CRM actual ha mejorado el nivel de confianza de clientes.					
El CRM actual ha mejorado la satisfacción de clientes.					
EL CRM ha mejorado el nivel de lealtad de clientes.					

Anexo N° 08
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DISEÑO
Lineamientos de mejora continua de atención al cliente basada en el modelo EFQM en el área de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán.	<p>Primera parte.- Las deficiencias que se advierten en la atención del cliente interno y externo.</p> <p>Segunda parte.- Las distorsiones. Existe una deficiente interpretación de las normas internas vigentes, lo que dificulta la comunicación interpersonal.</p> <p>Tercera parte.- Las limitaciones, entendidas como todo aquello que contribuye a entorpecer o frenar las políticas que se tiene diseñado para el correcto servicio que debe ofrecer al cliente.</p> <p>Cuarta parte.- Las restricciones, que al igual que las limitaciones impiden la ejecución y</p>	<p>Establecer lineamientos de mejora continua mediante el modelo EFQM, teniendo en cuenta las deficiencias, distorsiones, limitaciones y restricciones del proceso de atención al cliente en el área de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán.</p> <p>a) Identificar las causas de las deficiencias, distorsiones, limitaciones y restricciones que afectan la atención al cliente de la Universidad Señor de Sipán.</p> <p>b) Analizar la actividad que se realiza en la atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán; en sus partes y variables, tales como: responsables y estrategias.</p> <p>c) Identificar y clasificar Planteamientos Teóricos directamente relacionados con la atención al cliente, así: conceptos básicos; Normas, tales como la visión, misión, normatividad laboral y reglamento interno de trabajo de la Universidad Señor de Sipán; Experiencias exitosas o buenas prácticas; planes de capacitación al personal en</p>	<p>La gestión de atención al cliente en la Dirección de Bienestar Universitario y Asuntos Estudiantiles – DIBAE de la Universidad Señor de Sipán; se ve afectada por deficiencias, distorsiones, limitaciones y restricción es que están relacionados causalmente y se explican, por el hecho de que no se conocía o no se ha aplicado bien algún Planteamiento Teórico, especialmente algún concepto básico; o, por haberse incumplido algunas de las Normas de atención al público de la Universidad Señor de Sipán; o por no haberse aprovechado las Experiencias Exitosas o buenas prácticas existentes sobre la materia; o por no haberse implementado Planes de atención al cliente.</p> <p>Sub-hipótesis. a) La insatisfacción de los clientes está relacionada significativamente con las experiencias poco exitosas existentes sobre la materia. Se observa por parte de los responsables de cada unidad funcional de DIBAE que por desconocimiento de las</p>	<p>A = Variables de la Realidad</p> <p>A1 = Responsables</p> <p>-B = Variables del Marco Referencial</p> <p>- B1 = Planteamientos teóricos</p> <p>- B2 = Normativas de la Universidad Señor de Sipán.</p> <p>- B3 = Experiencias exitosas de otras empresas.</p> <p>-X = Variables del Problema</p> <p>- X1 = Deficiencias</p> <p>- X2 = Distorsiones</p> <p>- X3 = Limitaciones</p> <p>- X4 = Restricciones</p>	<p>Universo. Está constituido por 35 colaboradores del área de DIBAE.</p> <p>Selección de Técnicas, Instrumentos e Informantes o Fuentes.</p> <p>a) La técnica del análisis documental.</p> <p>b) La técnica de la encuesta.</p>

	<p>consecución de los planes que se tienen previstos en cara a brindar al cliente un buen servicio.</p>	<p>general; que integramos como MARCO REFERENCIAL para el análisis. d)Aplicar la estrategia de gestión Benchmarking tomado como patrón comparativo. e) Proponer lineamientos para una Propuesta de reforzamiento y mejora de atención al cliente en la Universidad Señor de Sipán; de tal manera que se corrijan las distorsiones, las deficiencias, se superen las restricciones y se eliminen las limitaciones progresivamente.</p>	<p>limitaciones de la Universidad Señor de Sipán vigentes aportan conceptos deficientes, ocasionando la insatisfacción de los cliente específicamente, debido a experiencias poco exitosas sobre la materia.</p> <p>Fórmula: -X1; A1; -B2; -B3; -B4 Arreglo 1 : A1; -B2; -X1; -B4; -B3</p> <p>b)La comunicación está relacionada significativamente con las barreras de aprendizaje. Se aprecian deficiencias en la atención al cliente por parte de los responsables de las unidades funcionales de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán, debido a que no se realiza una adecuada evaluación del problema referido al tema, que valide la información de manera real y efectiva orientada a una propuesta de solución a la problemática en estudio. Esta situación, tiende a agudizarse por las distorsiones de Planteamientos Teóricos y Normativas de la Universidad Señor de Sipán de atención al cliente por la carencia de experiencias exitosas que puedan servir de guía para la formulación e implementación de medidas.</p>		
--	---	---	--	--	--

			<p>Fórmula: -X1; -X2; A1; -B1; -B2; -B3 Arreglo 1 : -X1; A1; -X2; -B1; -B2; -B3</p> <p>c) El clima de confianza está relacionado significativamente con las barreras de aprendizaje. El hecho de que los responsables de las unidades funcionales de DIBAE tengan limitaciones en el proceso instructivo de algunos planteamientos teóricos; o disposiciones normativas que regulan la atención del cliente en la Universidad Señor de Sipán, ocasiona sin lugar a dudas Insatisfacción de los clientes. El conocimiento exacto de los conceptos teóricos, así como la normativa interna y externa existentes sobre la materia, son factores importantes que contribuyen a una correcta planificación del problema y su consiguiente solución, por el contrario el conocimiento distorsionado de los mismos afectan la toma de medidas inadecuadas y con ello la prolongación de la problemática.</p> <p>Fórmula: -X3; A1;-B1; -B2; -B4 Arreglo 2 : A1; -X3; -B1; -B2;-B4</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>d) Conocimientos limitados de temas teóricos y normativos que permitan a la persona que atiende al cliente tener mayores elementos de juicio para proporcionar información valiosa que oriente válidamente al cliente en la solución de su problema. Se aprecian limitaciones en atención al cliente por parte de los responsables de las Unidades funcionales de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán probablemente por la comprensión de ciertos planteamiento teóricos y normativas de la Universidad Señor de Sipán que permitan tener mayores elementos de juicio para proporcionar información valiosa que oriente válidamente al cliente en la solución de su problema. El conocimiento de las normas y conceptos teóricos básicos ayudan al orientador a proponer al cliente soluciones prácticas que redunden en el desarrollo de la empresa.</p> <p>Fórmula : -X3; A1; -B1; -B2 Arreglo 1 : -X3;A1; -B1; -B2</p>	
--	--	--	--	--