



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

***“Propuesta del Diseño de un Modelo Piloto de Gestión en Atención y
Servicio al Cliente, en la Universidad del Azuay, en el año 2010”***

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magister en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional**

Autoras:

Ps. Lb. Mónica Rodas Tobar

Ing. Karina Venegas Barcia

Director:

Magister Xavier Ortega Vásquez

Cuenca, Ecuador

2011

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a mis Padres Gerardo y Ma. Del Pilar y a los tres hombres de mi vida quienes son mi eje motor que me motiva crecer cada día más como persona y como profesional: a Boris mi esposo y a mis hijos Jorge Emilio y Nicolás Josué.

Karina

El presente trabajo de investigación va dedicado a mi pequeña hija María Edú por la inmensa alegría que me brinda solo con su presencia. Y para mi esposo Fernando por su amor incondicional, paciencia y guía.

Mónica

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento al cuerpo Directivo de la Unidad de Postgrados de la Universidad del Azuay por permitir y facilitar la realización de la presente investigación.

A Xavier por su dedicación y guía constante, demostrando siempre su profesionalismo en el transcurso del trabajo investigativo.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT	VII
AUTORÍA.....	VIII
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.....	3
1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	3
1.1. Descripción general de la Universidad del Azuay	3
1.2. Misión	3
1.3. Visión	3
1.4. Objetivos.....	4
1.5. Principios y valores	4
1.5.1. Principios	4
1.5.2. Valores.....	5
1.6. Organigrama	7
1.7. Estructura organizativa	8
1.8. Estructura funcional	13
1.9 Cultura Organizacional	15
1.9.1 Institucionalización.....	16
1.9.2. Cultura organizacional.....	16
1.9.3. Funciones de la cultura.....	17
1.10. Caracterización cultural de la Universidad del Azuay.....	17
1.10.1 Propiedad:	17
1.10.2. Tamaño: mediano	18
1.10.3 Tecnología: Actual Aunque no de punta	18
1.10.4 Metas y Objetivos: orientados al servicio de la comunidad	19
1.10.5. Personal: comprometido con la Institución.....	19
1.11 Sustratos culturales	19
1.11.1. “Cultura de Excelencia Académica e innovación”	19
1.11.2. “Cultura de Confraternidad interna e independencia”	20
1.11.3. “Cultura Simbólica”	21
1.11.4. “Cultura de Pertenencia”	22
1.11.5. “Cultura de interrelación con el entorno”	22
1.11.6. “Cultura de influencias”	23
1.12. Definición de Subculturas	23
1.12.1. Cultura de Subculturas	23
RESUMEN	24
CAPITULO II.....	26
2. ESTABLECER LOS CRITERIOS Y COMPORTAMIENTOS QUE DETERMINAN LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	26
RESUMEN.....	36
CAPITULO III.....	37

3. PROCESOS	37
3.1. <i>La gestión por procesos</i>	37
3.2. <i>La descripción de procesos</i>	41
3.2.1. El seguimiento, la medición de los resultados y la mejora	43
3.3. <i>Levantamiento de información en la Facultad de Diseño</i>	44
3.4. <i>Diagrama de Causa y Efecto</i>	56
3.5. <i>Rediseño de los procesos</i>	63
3.6. <i>Manual de Procesos:</i>	63
3.7. <i>Elaboración del Manual de Procesos:</i>	63
RESUMEN.....	77
CAPITULO IV.....	79
4. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, DEFINICIÓN E IMPORTANCIA.	79
4.1. <i>Modelo de Gestión por Competencias, definición.</i>	80
4.2. <i>Características del Modelo por Competencias.</i>	81
4.3. <i>Determinación de Perfiles de cargos por competencias de las dependencias seleccionadas</i>	84
4.5. <i>El método M.P.C.</i>	86
4.6. <i>Función y responsabilidad en la dinámica organizacional</i>	94
4.7. <i>Formación y capacitación</i>	95
4.8. <i>Proceso de capacitación y desarrollo</i>	96
RESUMEN.....	96
CAPITULO V	98
5.1. <i>Creación del Modelo de Gestión</i>	98
5.2. <i>Metodología</i>	101
5.3 <i>Herramientas para la aplicación del Modelo</i>	105
5.3.1 QFD.- Despliegue de la Función de Calidad. (Quality Function Deployment).....	105
5.3.2 Planificación Estratégica.....	112
5.3.3. Las 5 fuerzas de Michael Porter	117
RESUMEN:.....	117
5.4. <i>MANUAL DE CONDICIONAMIENTO PARA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA FACULTAD DE DISEÑO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY</i>	118
5.4.1. ATENCION AL CLIENTE.....	118
5.4.2. SEGUNDA PARTE	121
5.4.3. ATENCIÓN TELEFÓNICA.....	122
5.4.4. Plan de capacitación y formación.....	123
CONCLUSIONES	125
RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFIA	129

RESUMEN

La presente investigación contiene un Modelo de Gestión en Atención y Servicio al Cliente como ejercicio piloto aplicado a la Facultad de Diseño, analizando el contexto cultural de la Universidad del Azuay y sus subculturas, identificando comportamientos relacionados con las responsabilidades con los clientes, levantando y optimizando procesos administrativos, estructurando un manual de condicionamiento conductual y un Plan de Formación que operativice el modelo.

ABSTRACT

This research has developed a Management Model in Customer Care and Service. A pilot exercise have been applied to the Faculty of Design to analyze the cultural context of the University of Azuay and its subcultures; the behaviors associated with responsibility to customers have been identified, the administrative processes have been raised and optimized, a Behavioral Conditioning Manual and a plan to operationalize the model have been structured.

Autoría

Las ideas y contenidos de esta tesis, son
De exclusiva responsabilidad de las autoras.

Ps. Lb. Mónica Rodas Tobar

Ing. Karina Vanegas Barcia

INTRODUCCION

La presente tesis tiene por objeto, presentar un ***“Propuesta del Diseño de un Modelo Piloto de Gestión en Atención y Servicio al Cliente, en la Universidad del Azuay, en el año 2010”***, ya que de acuerdo con los resultados obtenidos del estudio Atención y Servicio al Cliente con la metodología Cliente y Llamada Oculta, en el período Enero- Abril 2010, se encontró información no satisfactoria en relación a la Atención y Servicio al Cliente, de acuerdo con la visión y la cultura organizacional de la Universidad del Azuay. Podemos explicar que no existe un protocolo que permita direccionar los comportamientos de los colaboradores de la Institución en relación

En el primer capítulo, se describe la institución en la cual se va a desarrollar el trabajo objeto de esta tesis, con el fin de obtener una mejor idea de los requisitos de la misma. Se detalla inicialmente su reseña histórica, su misión, visión, objetivos, principios y valores organizacionales; posteriormente, se describe tanto su organigrama, como su estructura organizativa como funcional, luego hacemos una caracterización de algunos factores como su historia, propiedad, tamaño, tecnología, metas y objetivos para luego caracterizar los rasgos culturales más sobresalientes que forman parte de la identidad de este prestigioso centro académico.

El segundo capítulo, contiene la base teórica referente a Bases de la Conducta del Ser Humano, y como esta influye en el atención y servicio al cliente, además de establecer los criterios y comportamientos que determinan la calidad de la Atención y Servicio al Cliente según la cultura y subculturas de la Universidad del Azuay.

El tercer capítulo, se analiza los procesos que tienen que ver con la atención y servicio al cliente, empezando con el análisis de la situación actual de los procesos, luego a través de los diagramas de causa efecto que se desarrollan en el transcurso del levantamiento de la información en la Facultad de Diseño, se analizan los problemas y se planean mejoras al nuevo Manual de Procesos, para la optimización de los mismos.

El cuarto capítulo contiene la teoría explicativa de Gestión del Talento Humano por Competencias, la cual aclara la importancia creciente en el mundo empresarial de este concepto. Se realiza un análisis detallado del método de Modelado de Perfiles de Competencias o método MPC.

En el último capítulo de esta tesis se propone la creación del Modelo de Gestión en Atención y Servicio al cliente considerando oportuno tomar como referencia un Sistema de Gestión de Calidad, en el que se utiliza la herramienta del despliegue de función de calidad la misma que se desarrolla a través de matrices de planificación de calidad, con las que podemos determinar y establecer las políticas y objetivos de calidad, en donde se quiere mostrar a la Universidad como un sistema, que a través de sus distintos procesos busca satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes dándole una estructura lógica a cada actividad aprovechando los recursos existentes y buscando su excelencia. Y finalmente presentamos el Manual de condicionamiento para atención y servicio al cliente en la Facultad de Diseño, el cual pretendemos sea aplicado a todas las dependencias de la Universidad del Azuay, a fin de poder lograr satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes brindando una atención y servicio con eficiencia y eficacia.

Es importante citar que el desarrollo del Modelo Piloto se ajusta a todo el personal Administrativo y de Servicio de la Universidad del Azuay, sin dejar de lado a ninguna facultad o departamento administrativo de la misma.

CAPITULO I

1. Descripción de la Institución

1.1. Descripción general de la Universidad del Azuay

La Universidad del Azuay nació en el año 1968, como una extensión de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, con una Facultad de Filosofía para la formación de los estudiantes del Seminario San Luis, una aspiración de la Curia Arquidiocesana de Cuenca.

En 1967, el Padre Agustín López Canessa, Director del Seminario, realiza los trámites correspondientes para cumplir con el objetivo del Arzobispo y consigue el patrocinio de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, bajo la cual se crea el Instituto Superior de Filosofía y Ciencias de la Educación.

En 1990 opta por ser autónoma y luego de cumplir con todos los requisitos legales es reconocida como Universidad del Azuay, mediante Ley de la República.

En el año 2006 se constituyó en la primera universidad ecuatoriana en lograr la Acreditación por parte del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, CONEA.

1.2. Misión

Formar personas con sólidos valores y conocimientos; y responder a las necesidades de la sociedad, mediante la variada, oportuna y permanente renovación de su oferta académica.

1.3. Visión

La Universidad del Azuay se propone ser una institución con calidad académica y humanística, que aporte al conocimiento y promueva el desarrollo integral de la persona y su entorno.

1.4. Objetivos

- ✓ Formar integral y profesionalmente a sus estudiantes, para que con su sólida preparación humana, científica y técnica impulsen el desarrollo económico, social, político y cultural de la región y del país.
- ✓ Ofrecer carreras que respondan a las necesidades de la región y del país dentro de una concepción integral del ser humano, de tal manera que a la sólida preparación profesional se una el compromiso de servir a la sociedad, especialmente a los sectores más necesitados, buscando su superación.
- ✓ Desarrollar acciones que proyecten a la comunidad su acervo cultural, científico, tecnológico y ético.
- ✓ Actualizar permanentemente los conocimientos provenientes del desarrollo científico y cultural y revertirlos a la comunidad universitaria, a los ex alumnos y a la sociedad.
- ✓ Poner en práctica sus principios respetando y defendiendo la multiplicidad cultural del Ecuador y su patrimonio histórico, natural y ecológico.
- ✓ Contribuir al desarrollo de la ciencia, la cultura, la tecnología, las artes y las letras, a través de la docencia, la investigación y las acciones más idóneas dentro y fuera de la comunidad universitaria.
- ✓ Propender a la integración y cooperación interinstitucionales cuando los fines sean coincidentes o complementarios. Todo esto equilibrado en los campos técnico y humanístico.

1.5. Principios y valores

1.5.1. Principios

- ✓ Excelencia Académica
- ✓ Trabajo por una sociedad justa guiada por los principios cristianos.
- ✓ Pluralismo ideológico y ejercicio de la razón para su desenvolvimiento institucional.
- ✓ Búsqueda de la verdad con absoluta libertad y sin prejuicios tanto para la docencia como en la investigación.
- ✓ Apertura a todas las corrientes del pensamiento, que serán expuestas y estudiadas de manera rigurosamente científica.

- ✓ No se privilegiará ni perjudicará a nadie por su ideología.

1.5.2. Valores

Honestidad

Significa preocupación por el buen nombre y el honor de nuestros compañeros, así como por los intereses de los estudiantes. Honestidad significa cuidar los bienes de la Universidad, optimizando su utilización para así contribuir al buen funcionamiento de la Organización. Honestidad es trabajar de acuerdo a nuestras capacidades plenas sin escatimar esfuerzo, generando valor agregado en cada una de nuestras acciones.

Responsabilidad

Es actuar con conciencia clara de nuestros actos. Significa responder por nuestras acciones, tratando de superarnos permanentemente como personas. Responsabilidad quiere decir aporte positivo al logro de los objetivos institucionales.

Trabajo en equipo

Es la tarea que une capacidades y esfuerzos de todas las personas e instancias de la Organización. El Trabajo en Equipo implica comprender que somos una parte del todo; y, que los objetivos son generales y no únicamente individuales. Significa también la consideración esencial de que debemos ser compañeros y colaboradores, los unos con los otros, apoyándonos mutuamente.

Actitud de servicio

Significa atender a todos de la mejor manera y por igual. Actitud de servicio es la obligación de satisfacer los requerimientos de todos quienes lo solicitan, ya sean personas de fuera de la Institución o compañeros internos. La actitud de servicio, significa por fin, eficiencia en la atención y amabilidad en el trato.

Innovación

Es el aporte y aplicación de ideas nuevas. Innovación quiere decir mentalidad creativa, emprendedora y perseverancia en la acción. Innovación implica cultivar una mente abierta que busque nuevos enfoques y nuevas interpretaciones que permita mejorar la vida.

El desarrollo continuo

Se refiere al perfeccionamiento constante de nuestra condición humana y de nuestros servicios. Significa predisposición para la búsqueda de mejores niveles de trabajo y de vida, así como para el análisis personal y posicionamiento positivo en la vida. El Desarrollo Continuo implica optimización incesante de nuestros servidores, de nuestra tecnología, de nuestras habilidades profesionales y humanas.

Liderazgo

El Liderazgo exige que nos constituyamos en referentes para los otros, como estrictos cumplidores de la filosofía que hemos adoptado al vincularnos a la Organización. Implica también el ser, individualmente, ejemplares en el cumplimiento de nuestras responsabilidades y deberes. Liderazgo quiere decir pensar en los otros, para aportar y conducir al grupo hacia caminos de desarrollo y creatividad permanentes.

Respeto a la naturaleza

Significa conocerla profundamente y vivir un posicionamiento de integración y cuidado frente a ella. Quiere decir comprensión de que somos parte de un todo y que nuestras acciones influyen de manera determinante en él.

Uso adecuado de los recursos

Implica inteligencia en el gasto, así como conciencia del ahorro y responsabilidad en el buen trato y manejo de los bienes institucionales. Significa permanente preocupación por lograr la optimización en el funcionamiento de la Organización sin incurrir en gastos superfluos. Quiere decir cumplimiento de los adecuados niveles de austeridad.

Vinculación con la comunidad

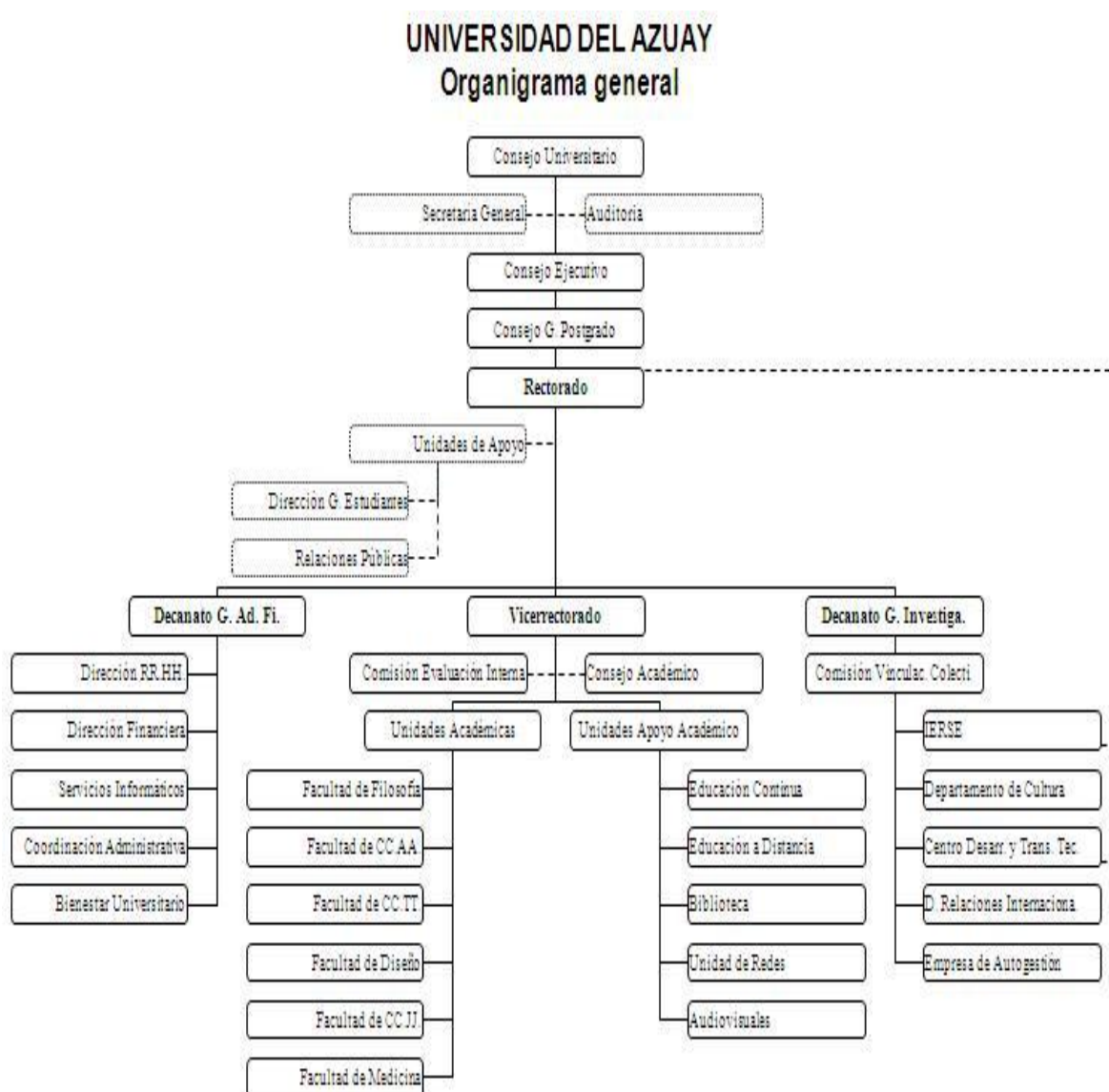
Es el fin social por excelencia y significa desarrollar una conciencia clara de nuestra interdependencia con el entorno social y natural en el que nos desenvolvemos.

Implica búsqueda permanente del aporte positivo al bien social en cualquier ámbito en el que nos encontremos... familiar, barrial, grupal o ciudadano.

1.6. Organigrama

Universidad del Azuay

Organigrama general



1.7. Estructura organizativa

Para la descripción de la estructura organizativa de la Universidad del Azuay, se ha extraído del: Estatuto de la Universidad del Azuay, Manual de Orientación y Sociabilidad y del Manual Orgánico Funcional, los siguientes fragmentos:

1.7.1. Gobierno de la Universidad del Azuay

Art. 5. La Universidad del Azuay se rige por:

- a) La Constitución, las Leyes de la República, su Estatuto y los reglamentos que expida;
- b) El Código de Derecho Canónico, el Modus Vivendi y la Constitución Apostólica de Juan Pablo II sobre Universidades Católicas; y,
- c) Los principios generales del derecho y la equidad.

Art. 7. El gobierno de la Universidad será ejercido jerárquicamente por los siguientes organismos y autoridades:

- a) El Consejo Universitario;
- b) El Consejo Ejecutivo;
- c) El Rector;
- d) El Vicerrector;
- e) Los Decanos Generales de Investigaciones y Administrativo-Financiero;
- f) Los Consejos de Facultad;
- g) Los Decanos de Facultad;
- h) Los Subdecanos de Facultad;
- i) Los Directores Generales.
- j) Los directores de escuelas, departamentos e institutos

3.7.1.1. Consejo Universitario

Art. 8. El Consejo Universitario, máximo organismo colegiado de la Universidad, está integrado por:

- a) El Rector, quien lo presidirá;
- b) El Vicerrector;
- c) El Canciller o su delegado, quien deberá ser profesor principal de esta Universidad;
- d) Los Decanos Generales de Investigaciones y Administrativo-Financiero;
- e) Los Decanos de Facultad;
- f) Los Subdecanos de Facultad, rotativamente, en el número necesario para que se establezca la proporción permitida por la ley respecto de la representación estudiantil;
- g) Un representante docente de las sedes, departamentos, institutos y programas, elegido para un período de dos años por los directores de las unidades mencionadas. Deberá cumplir los requisitos exigidos para ser Decano de Facultad;
- h) Un representante estudiantil elegido por cada una de las Facultades de la Universidad;
- i) Un representante de los trabajadores.

Serán miembros con voz:

- a) El Director General de Estudiantes;
- b) El Presidente de la Federación de Estudiantes;
- c) El Presidente de la Asociación de Docentes; y;
- d) El Presidente de la Asociación de Trabajadores

3.7.1.2. Consejo Ejecutivo

Art. 22. Conformen el Consejo Ejecutivo el Rector de la Universidad, que lo presidirá, el Vicerrector, los Decanos Generales de Investigaciones y Administrativo-

Financiero. Asistirán con voz los Decanos de Facultad y las autoridades o funcionarios que sean convocados para tratar temas específicos. Se reunirá cuando menos una vez por semana. Actuará como Secretario el Secretario General.

3.7.1.3. Rector

Art. 11. El Rector es el máximo personero de la Universidad y su representante legal; desempeñará su función a tiempo completa, durará cinco años en su cargo y podrá ser reelegido hasta por dos períodos.

Art. 12. Para ser Rector se requiere ser ecuatoriano, estar en goce de los derechos de ciudadanía, tener treinta y cinco años de edad por lo menos, poseer título profesional y académico de cuarto nivel universitario o politécnico; tener experiencia en gestión educativa, haber realizado o publicado obras de relevancia en el campo de su especialidad y haber ejercido la docencia por lo menos diez años en esta Universidad, de los cuales cinco o más en calidad de profesor principal;

Art. 13. El Rector será elegido por votación universal secreta y directa de todos los profesores titulares, con un año de docencia por lo menos, en esta universidad; de todos los estudiantes matriculados en las carreras que ofrece la institución, con asistencia regular a clases y que hayan aprobado el primer año, ciclos o créditos equivalentes; de todos los trabajadores, que con contrato definitivo hayan trabajado en la Universidad cuando menos un año ininterrumpido. Para el cómputo definitivo, el padrón estudiantil será equivalente al cincuenta por ciento y el de los trabajadores al diez por ciento, del número de docentes con derecho a voto. Para ser elegido o reelegido requerirá superar el cincuenta por ciento del promedio ponderado del padrón electoral.

3.7.1.4. Vicerrector

Art. 15. Habrá un Vicerrector, quien para ser electo deberá cumplir los mismos requisitos establecidos para la función de Rector; durará cinco años en sus funciones y podrá ser reelegido hasta por dos períodos.

Art. 16. El Vicerrector reemplazará al Rector en caso de ausencia temporal y, cuando fuere definitiva, lo sustituirá hasta que sea elegido el titular. Al Vicerrector le sustituirá el Decano de Facultad con mayor antigüedad en su función.

Art. 17. En caso de ausencia definitiva del Rector o del Vicerrector, el Consejo Universitario dispondrá la convocatoria a elecciones para llenar estas vacantes hasta que se cumpla el período, dentro de los treinta días subsiguientes a la fecha en que se produzcan.

Art. 18. El Vicerrector presentará a consideración del Consejo Universitario, en el primer mes de cada año, un informe sobre el cumplimiento del plan de trabajo.

3.7.1.5. Los Decanos Generales de Investigaciones y Administrativo-Financiero

Art. 19. Los Decanos Generales serán designados para un período de cinco años, por el Consejo Universitario, de las ternas elaboradas por el Rector.

Art. 20. Para ser designado Decano General, el candidato deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos para la función de Decano de Facultad.

Art. 21. El Decano General será designado para trabajar a tiempo completo. Sus funciones son las que constan en este Estatuto y las que constarán en los reglamentos que dicte el Consejo Universitario,

Art. 30. El Decano General de Investigaciones dirigirá el Consejo de Investigaciones y la Comisión de Vinculación con la Sociedad. Sus funciones son las determinadas en este estatuto y en los Reglamentos respectivos.

Art. 39. Las labores administrativas y financieras de la Universidad del Azuay están dirigidas por el Consejo Ejecutivo y ejecutadas por el Decano General Administrativo-Financiero. Bajo la dependencia del Decanato General Administrativo-Financiero, funcionarán las direcciones departamentales: Financiera y de Recursos Humanos.

Art. 40. El Reglamento del Decanato General Administrativo-Financiero determinará sus funciones, las áreas, competencias y obligaciones de cada una.

3.7.1.6. Consejo de Facultad

Art. 47. El Consejo de Facultad está integrado por el Decano, quien lo presidirá, el Subdecano, dos profesores principales y dos alumnos. Los Directores de unidades dependientes de la Facultad serán convocados a las sesiones del Consejo cuando se traten asuntos relacionados con ellas y tendrán únicamente derecho a voz.

Los Vocales Profesores, principales y suplentes, serán elegidos para períodos de dos años, mediante votación universal secreta y directa de los docentes titulares con un año por lo menos de docencia.

Los Representantes Estudiantiles serán elegidos mediante votación universal secreta y directa por todos los estudiantes matriculados en las carreras que ofrece la facultad, con asistencia regular a clases y que hayan aprobado el primer año, ciclos o créditos equivalentes.

3.7.1.7. Decano de Facultad

Art. 49. El Decano es el representante y máximo personero de la Facultad; será elegido por votación universal, secreta y directa por los profesores titulares con no menos de un año de docencia en la Facultad y por los estudiantes y trabajadores, en las mismas proporciones y con los mismos requisitos que para la elección de Rector.

Art. 50. Para ser Decano se requiere haber ejercido la docencia en esta Universidad, por lo menos cuatro años, dos de los cuales como mínimo en calidad de Profesor Principal. Durará dos años y podrá ser reelegido, en forma consecutiva, hasta por dos períodos.

El Decano será el responsable de la marcha académica y administrativa de la Facultad. Sus deberes y atribuciones se establecerán en los reglamentos de la Universidad.

3.7.1.8. Subdecanos de Facultad

Art.51. Estatuto. Para ser elegido Subdecano, se requieren los mismos requisitos que para ser elegido Decano. La elección se sujetará al mismo procedimiento que para la elección de Decano. Sus deberes y atribuciones se establecerán en los Reglamentos de la Universidad.

3.7.1.9. Directores Generales

Art. 52.- Los directivos de las demás unidades académicas serán nombrados de acuerdo con los respectivos reglamentos.

3.7.1.10. Directores de Escuelas, departamentos e institutos

Art.10. Reglamento de Facultades: El Director de Escuela es el responsable de la planificación, organización y ejecución de las actividades académicas de su respectiva unidad.

El Director de Escuela deberá ser profesor principal y será nombrado por el Rector de la terna presentada por el Consejo de Facultad; durará dos años en sus funciones y podrá ser reelegido a período seguido hasta por dos veces.

Art. 43. Reglamento. Las sedes, extensiones, departamentos, postgrados o programas que se crearen se regirán por la Ley de educación Superior y su Reglamento, por el Estatuto y sus propios reglamentos aprobados por el Consejo Universitario de la Universidad del Azuay.

1.8. Estructura funcional

A continuación se detallan las funciones, líneas de autoridad y relaciones de coordinación de los organismos, autoridades y dependencias:

1. El Consejo Universitario;
2. El Consejo Ejecutivo;
3. El Rector;
4. El Vicerrector
5. El Decano General de Investigaciones y Administrativo-Financiero;
6. Decano de Facultad;

7. Director de Recursos Humanos;
8. Director Financiero;
9. Director de Educación Continua;
10. Presidente del IERSE

Su relación funcional, deberes y atribuciones se encuentran establecidos en el Estatuto y Reglamentos de la Universidad del Azuay. Los trabajadores están agrupados en 12 diferentes niveles, que los detallamos a continuación:

Nivel 12

Auditor Interno, Contador, Coordinador Administrativo. (Nivel de director)

Jefe de Sistemas Internos. (Nivel de director), Secretario General Procurador

Nivel 11

Analista Programador III, Jefe de Laboratorios

Nivel 10

Secretario Abogado

Nivel 9

Técnico Electrónico II, Médico, Secretario Ejecutivo (IERSE), Tesorero, Administrador de Redes, Jefe de Mantenimiento, Directora General de Estudiantes.

Nivel 8

Analista Programador II, Coordinador de Proyectos (IERSE) Laboratorista, Prosecretario de Facultad, Relacionador Público, Jefe de Biblioteca, Dirección General de Estudiantes.

Nivel 7

Analista de Personal, Coordinador del Departamento de Cultura, Secretaria de Autoridad, Técnico Electrónico I, Trabajadora Social, Asistente Informático de Biblioteca.

Nivel 6

Administrador de Unidades Agropecuarias, Asistente Administrativo, Jefe de Audiovisuales, Jefe de Compras, Jefe de Inventarios, Jefe de Imprenta, Bodeguero, Bibliotecario

Nivel 5

Auxiliar de Biblioteca, Auxiliar de Contabilidad, Auxiliar de Secretaría, Auxiliar de Tesorería, Ayudante de Laboratorio de Comunicación, Enfermera

Nivel 4

Chofer, Electricista, Mecánico Automotriz, Mecánico Industrial

Nivel 3

Auxiliar de Compras, Auxiliar de Inventarios, Ayudante de Mecánica Automotriz, Ayudante de Mecánica Industrial, Ceramista, Joyero, Operador de Audiovisuales, Operador de Imprenta, Recepcionista, Carpintero

Nivel 2

Gasfitero, Carpintero, Jefe de Cuadrilla, Oficinista,

Nivel 1

Conserje, Guardián, Jardinero, Albañil

Es importante indicar que cada uno de los cargos que se ubican en cada nivel están ordenados en forma ascendentemente siendo el nivel 12 el más alto y el 1 el más bajo.

Una vez realizada una breve descripción de cómo está constituida la Universidad, ahora procedemos a realizar un estudio de la cultura de esta institución.

1.9 Cultura Organizacional

1.9.1 Institucionalización

Un antecedente de la cultura

La idea de considerar a las organizaciones como culturas -donde hay un sistema de significados compartido por sus miembros- es un fenómeno relativamente nuevo. Hasta mediados de la década de 1980, la mayor parte de organizaciones eran consideradas simplemente como medios racionales por medio de los cuales coordinar y controlar grupos de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más, también tienen personalidades, como los individuos, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o fraternales, innovadoras o conservadoras.

Es interesante ver que el origen de la cultura como variable independiente que afecta actitudes y comportamiento de los empleados se pueda rastrear más de 50 años en el pasado hasta el concepto de institucionalización.

Cuando una organización se institucionaliza cobra vida propia, por separado de las de sus fundadores o cualquiera de los miembros. Es el caso de la Universidad del Azuay que en 1968, primero se formó como una extensión de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y en 1990 luego de cumplir con todos los requisitos legales por institucionalizarse y cobra vida propia.

Cuando una organización se institucionaliza, se la valúa por sí misma, no sólo por los bienes o servicios que produce, adquiere inmortalidad. Por lo que cuando una organización adquiere permanencia institucional, los modos aceptables de comportamiento se hacen evidentes en sí mismos por sus miembros, más adelante veremos que esto es en esencia lo mismo que hace la cultura organizacional.

1.9.2. Cultura organizacional

Definición: Se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significados compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. (ROBBINS, 2009).

1.9.3. Funciones de la cultura

Es importante indicar que la cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización, las cuales detallamos a continuación:

- Define fronteras; es decir crea diferencias entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.
- Mejora la estabilidad del sistema social
- Sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamientos de los empleados.

Es importante tener presente que si bien las funciones de la cultura son valiosas tanto para la organización como para el empleado, no se debe ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura en especial uno fuerte sobre la eficacia de la organización como por ejemplo:

- Barreras para el cambio
- Obstáculos para la diversidad
- Obstáculos para las adquisiciones y fusiones

1.10. Caracterización cultural de la Universidad del Azuay

1.10.1 Propiedad:

La Universidad del Azuay es creada por ley dictada por el Congreso Nacional y aprobación del CONUEP actual CONESUP, como **una institución de educación superior, particular, cofinanciada por el Estado, católica, creada por el Gobierno Ecuatoriano al amparo del Modus Vivendi y de acuerdo con la ley.** Se rige por la Ley de Educación Superior, el estatuto de la Universidad y otros cuerpos legales de los cuales se desprende la forma de administración sin que existan propietarios ni accionistas.

La Ley de Educación Superior y el Estatuto de la Universidad determinan la forma como se eligen a los representantes de la Universidad y regula las normas para el funcionamiento.

“Los dueños somos todos mientras trabajemos y estudiemos en la Universidad del Azuay”.

1.10.2. Tamaño: mediano

El prestigio alcanzado por la Universidad del Azuay desde que empezó a diversificar su oferta académica ha repercutido en la demanda de cupos de ingreso a las diferentes facultades, sin embargo, la limitada infraestructura de la organización ha restringido su crecimiento cuantitativo, aunque no su crecimiento cualitativo, que permanentemente innova sus servicios académicos y administrativos.

Su proceso de admisión de estudiantes es riguroso, lo que permite contar con estudiantes que cumplen con los requerimientos de las diferentes facultades y escuelas.

Actualmente cuenta con siete facultades, 487 docentes, 191 administrativos y 4511 estudiantes.

1.10.3 Tecnología: Actual Aunque no de punta

Permanentemente la Institución está innovando su tecnología; actualmente además de contar con los sistemas de software que permiten tener un adecuado funcionamiento de los sistemas académico, contable, financiero, recaudación, becas y bienestar universitario, ha implementado un servicio a través de la página web en donde los estudiantes pueden realizar sus pre matrículas, revisar sus notas, revisar sílabos, realizar las evaluaciones docentes e institucionales.

En este momento, la Universidad ha incorporado a sus sistemas el software moodle, open source, que es un sistema de contenidos, diseñado para educadores en línea, a través del cual los alumnos tienen un usuario y una clave y pueden ingresar para depositar sus trabajos y los tutores pueden revisarlos, enviar tareas, fijar fechas de entrega, dictar charlas, etc.

Este centro educativo también cuenta con laboratorios y talleres equipados con los materiales e instrumentos necesarios para llevar a la práctica los contenidos teóricos de las diferentes carreras.

Además cuenta con servidores de: aplicaciones y base de datos, respaldo de información, pruebas, antivirus, servidores para los servicios web con enlace wireless, telefonía ip: con teléfonos de voz sobre ip.

1.10.4 Metas y Objetivos: orientados al servicio de la comunidad

El plan estratégico de La Universidad del Azuay ha direccionado su gestión a través de objetivos y metas enfocados en cuatro ejes, cada uno de ellos con sus respectivas estrategias y planes operativos. Estos ejes son:

- ✓ Docencia
- ✓ Orientación al servicio de la comunidad
- ✓ Investigación
- ✓ Gestión

1.10.5. Personal: comprometido con la Institución

La preocupación por el bienestar de sus colaboradores, los espacios concedidos para actividades académicas, sociales, culturales, deportivas, el buen clima laboral, los beneficios de diversos tipos , el reconocimiento a los logros, las posibilidades de desarrollo de los que gozan quienes laboran en la Universidad del Azuay, han creado un sentimiento de pertenencia y de orgullo de sentirse parte de esta organización, lo que fácilmente puede evidenciarse por el empoderamiento de los colaboradores en sus labores y sus aportes al desarrollo organizacional.

1.11 Sustratos culturales

1.11.1. “Cultura de Excelencia Académica e innovación”

La innovación, creatividad, toma de riesgos ilustran una cultura empresarial, en nuestra ciudad, e incluso en nuestro país, cuando se escucha el nombre de la Universidad del Azuay, se lo identifica con calidad en la enseñanza, también la

identifican como la primera Universidad acreditada por el CONEA en el Ecuador. Esta calidad en la enseñanza guarda relación con el prestigio de su personal docente, pues cuentan entre sus catedráticos personas que han ocupado y ocupan cargos públicos de gran responsabilidad; además de gerentes y funcionarios de importantes empresas de la ciudad.

El apoyo a la capacitación constante tanto de docentes como personal administrativo es una prioridad para la Universidad, por esto; subsidian becas de estudios de tercer y cuarto nivel para sus colaboradores, otorgan un bono llamado “Bono de Mejoramiento Académico” para que los docentes tengan como material de apoyo para sus clases libros actualizados y de calidad en sus contenidos.

Cuando un estudiante ingresa a la Universidad del Azuay sabe que no va a perder clases por paros, huelgas, meetings políticos, etc., entiende además que debe guardar una relación de consideración y respeto con sus compañeros, profesores y funcionarios del plantel, lo que le garantiza su seguridad e integridad física y moral.

Es una preocupación permanente de la Administración de la Universidad del Azuay, estar a la vanguardia del servicio educativo; actualmente ofrece diplomados, maestrías, y especialidades en temas de mucha actualidad y acorde a las necesidades específicas del entorno laboral local y global.

Se encuentra además desarrollando proyectos para implementar la educación a distancia como un servicio dirigido a personas que por alguna razón no pueden acceder a la formación presencial y semipresencial.

La Universidad del Azuay cuenta con principios filosóficos que guían su actuación, poniendo especial énfasis en el principio de la **“excelencia académica”** entendida esta como una formación académica seria y actualizada, preocupada de la actualización de los docentes en las diferentes áreas y en los cambios tecnológicos y la **“innovación”** declarada implícitamente en su **misión “Formar personas con sólidos valores y conocimientos; y responder a las necesidades de la sociedad, mediante la variada, oportuna y permanente renovación de su oferta académica”**

1.11.2. “Cultura de Confraternidad interna e independencia”

La Universidad del Azuay al ser un sistema social también ha creado ideologías, creencias y valores, que se reflejan en el quehacer diario de quienes forman parte de ella.

Manifestaciones de esta cultura las encontramos en eventos, reuniones y celebraciones de carácter académico, cultural, social y deportivo, en las que participan empleados, docentes y alumnos. En estas existe un ambiente de confraternidad y respeto.

Este respeto implica también cierta independencia tanto administrativa como social, de cada una de las facultades que conforman la Universidad; pues aunque se rigen a normas generales; manejan también la libertad de estilos de dirección en sus eventos formales e informales.

Como ejemplos podemos citar diferencia de estilos en eventos como: Disertaciones de tesis, celebraciones de graduación, fiestas del novato y estudiantiles, elecciones de representantes de los estudiantes, entre otros.

1.11.3. “Cultura Simbólica”

Un importante elemento cultural lo constituyen los símbolos, en este caso el logotipo de la Institución es el símbolo más reconocido no solo internamente sino a nivel local, nacional e internacional, el diseño de su logo responde a las iniciales de Pontificia Universidad Católica, nombre con el que la Universidad inicio su vida institucional.

El carácter de una organización se encuentra también representado por sus personajes: “héroes o villanos” que a través de su historia se convierten en identificativos de ciertos componentes de la misma. La universidad cuenta también con personajes de estas características, quienes desde sus lugares de trabajo directivos, de atención a los estudiantes, de limpieza de sus instalaciones, venta de alimentos, etc. Se vuelven emblemáticos y característicos.

La figura del líder, es otro del elemento simbólico importante al momento de definir el carácter de una organización, ya que sus características personales van a reflejarse también en algunas manifestaciones de la institución. En el caso de la Universidad del Azuay, no existe duda de que el liderazgo que ejerce su rector

constituye un elemento característico y propio de ella, pues al permanecer veinte años consecutivos en esta función, se ha convertido en un referente dentro del ámbito educativo, social y cultural del sector educativo.

1.11.4. “Cultura de Pertenencia”

La política de apoyo y búsqueda de bienestar para sus colaboradores, manifestada en los beneficios que la Universidad brinda a sus empleados como las becas de estudio, la atención médica, odontológica, seguros de salud privados, bonos, préstamos con intereses preferenciales, etc. han generado un alto sentido de pertenencia en los colaboradores de la organización que demuestran su compromiso en sus labores realizadas con eficiencia y eficacia.

Como en toda sociedad la diversidad de sus miembros puede generar conflictos en la organización, por lo que es necesario que se mantengan una serie de reglamentaciones que permitan un trato equitativo y elimine en lo posible las tensiones. Todas las actividades de trabajadores, docentes, y alumnos se encuentran reguladas por reglamentos que deben acatar como miembros de la organización.

1.11.5. “Cultura de interrelación con el entorno”

Culturalmente la Institución comparte el interés por el entorno y el objetivo de formar profesionales con sólidos valores y conocimientos, respondiendo a las necesidades de la sociedad.

Las organizaciones están en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, consecuencia de ellos es el marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades con las que una institución los afronta.

Esta preocupación por el entorno como aspecto cultural se encuentra presente en: Los convenios educativos, culturales y de investigación, que la universidad mantiene con varias instituciones locales, nacionales e internacionales, en su preocupación constante por identificar las necesidades de capacitación que requiere el mercado laboral y en sus respuestas para satisfacerlas, en las investigaciones científicas que

emprende para el cuidado del medio ambiente y en su permanente relación con entes de diversos sectores de la sociedad.

1.11.6. “Cultura de influencias”

En la Institución es notoria la existencia de un gran número de profesionales ligados por lazos familiares o de amistad, que ocupan cargos de diferentes niveles jerárquicos. También en algunos casos en los que es necesario llenar vacantes con profesionales que no son de este círculo, se limita la selección únicamente entre profesionales ex alumnos de la Universidad y no se acepta la participación de candidatos de otros centros educativos, a no ser que el cargo exija profesionales de áreas en las que la institución no tiene injerencia. Estos hechos han contribuido a consolidar la cultura de pertenencia de la que hablamos anteriormente, sin embargo en muchos casos crea resentimientos y priva a la organización de contar realmente con los mejores profesionales.

Luego de hacer esta caracterización de la cultura en la Universidad del Azuay, podemos tener un panorama de la cultura, este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización.

Sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueda haber subculturas dentro de cualquier cultura dada, todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas.

1.12. Definición de Subculturas:

Miticulturas dentro de una organización, por lo general definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica. (ROBBINS, 2009)

1.12.1. Cultura de Subculturas

Además de las manifestaciones culturales que abarcan a toda la Universidad del Azuay, encontramos otras que son propias de los estudiantes y colaboradores de cada una de las facultades; como por ejemplo:

En la Facultad de Diseño, realizan concursos de nacimientos y monigotes todos los fines de año. Sus paseos por inicio de ciclo y por navidad, son ya tradicionales. En definitiva se caracterizan porque la creatividad y alegría se imponen siempre en cada uno de sus actos.

La Facultad de Ciencia y Tecnología, se caracteriza por la unidad de sus miembros. Tienen eventos que son ya una costumbre como: Preparación de ciertos platos en fechas tradicionales, jornadas deportivas en la que participan profesores, alumnos y personal administrativo, celebración de cumpleaños mensuales de sus miembros y en todos los actos ya sean administrativos o docentes hay una total participación de los integrantes de esta dependencia.

Una de las facultades más importantes por el número de alumnos que abarca es la de Administración de Empresas y Economía, en esta, tanto profesores como alumnos tienen una actitud de poco involucramiento, pues son trabajadores y funcionarios de empresas, quienes dedican pocas horas y en horarios no laborales, a sus estudios, por esta razón y por sus miembros numerosos los eventos culturales y sociales que comparten son muy limitados.

En la Facultad de Filosofía es evidente su formalidad, tanto profesores como estudiantes mantienen un trato cordial y a la vez serio y reservado, sus eventos sociales se limitan a la celebración del día del maestro y una formal cena navideña.

RESUMEN

En este primer capítulo realizamos una breve descripción de la Universidad del Azuay, con el fin de poder tener una idea clara de cómo está constituida la misma; por lo que inicialmente se detalla una breve reseña histórica, su misión, visión, objetivos, principios y valores organizacionales: posteriormente se describe su organigrama, como su estructura tanto organizativa como organizacional.

Luego procedemos a definir la cultura de la organización, en la que partimos haciendo una caracterización de algunos factores como su historia, propiedad, tamaño, tecnología, metas y objetivos para luego caracterizar los rasgos culturales más sobresalientes que forman parte de la identidad de este prestigioso centro académico y obtuvimos las siguientes conclusiones:

- En la Universidad del Azuay coexisten varios sustratos culturales que favorecen la existencia de un clima laboral satisfactorio para directivos y colaboradores.
- La permanente interrelación con el entorno, le permite mantener en una posición de liderazgo en el sector educativo.
- Su cultura de excelencia académica, lleva a un desarrollo personal y profesional de sus colaboradores y a la permanente innovación de sus procesos, favorecida por la capacidad de adaptabilidad y flexibilidad de todos quienes hacen la Universidad.
- El apoyo y reconocimiento al trabajo de sus colaboradores ha generado compromiso y pertenencia, que se refleja en la efectividad y eficiencia con la que se desempeñan sus miembros.
- La cultura de influencias genera oportunidades de mejora, que deben regularse con celeridad, para evitar fuentes de conflicto y para contar con enfoques profesionales más amplios.
- La coexistencia de todos estos sustratos culturales y subculturas dejan ver el respeto a la diversidad, que es característico de esta institución.

CAPITULO II

2. Establecer los criterios y comportamientos que determinan la calidad de la Atención y Servicio al Cliente

Las organizaciones son estructuras sociales complejas y plurales con múltiples roles que pueden, por tanto, ser entendidas desde muchas enfoques. Así podemos entender que existen organizaciones que se dedican al comercio, a la salud, educación, producción, entre otras. Sin embargo todas buscan satisfacer las necesidades de sus clientes externos.

La satisfacción del cliente depende de los resultados de la oferta en relación con las expectativas propias, si los resultados son menores se genera una conducta insatisfecha, al contrario si se encuentra al nivel de los intereses del cliente, este quedará satisfecho, y si se superan sus expectativas, seguro que el cliente queda dominado por el servicio; en los dos últimos casos el regreso y la referencia a otros clientes es casi segura; logrando por un lado una suerte de fidelización y por otro un marketing de carácter relacional.

No todos los cargos de una empresa u organización tienen contacto directo con los clientes externos, lo que invita a estudiar con detalle la función del personal que estará en contacto, identificando a este como un “cargo crítico” debido a que no es fácil mantener una comportamiento equilibrado siempre, además se debe considerar que por lo general el personal se encuentran sometido a fuerzas de orden interno (la organización) y de orden externo (los clientes) por otro lado, cada individuo que conforma la organización debe privilegiar los interés de la institución a la cual representa (económico, políticas, normas) y mantener aún vigentes los intereses y expectativas del usuario en el servicio y/o producto.

Si es tanta la responsabilidad que tienen los colaboradores de contacto, es necesario que se establezcan comportamientos que faciliten este proceso, además de ajustar o garantizar otras competencias como el Saber y Saber hacer, de esta manera el talento

humano que atiende directamente a los clientes se convierte en un aliado estratégico a la hora de establecer la comunicación empresa- cliente.

Al referirnos al comportamiento es necesario analizar conceptos:

(Galimberti, 2006)“El término, que con frecuencia se utiliza como sinónimo de comportamiento (v.), se distingue de este último porque, mientras el comportamiento se refiere al conjunto de las acciones y de las reacciones habituales de un organismo al ambiente, susceptibles de observación objetiva, la conducta hace referencia a una actitud (v.) interior en la cual se originan las acciones y las reacciones. Se deriva de ello que, desde el punto de vista de la observación exterior, la conducta es menos describible y comprobable que el comportamiento.”

(Arturo, 2010)Comportamiento es comprendido como todo aquello que el individuo hace o dice independientemente de si es o no observable, incluyéndose tanto la actividad biológica como la interrelación dinámica del sujeto con el medio.

La conducta (o el comportamiento) es el conjunto de operaciones, materiales o simbólicas, mediante las que un organismo en situación tiende a realizar sus posibilidades y a reducir las tensiones que amenazan su unidad y lo motivan.

Desde cualquier conceptualización al término de Comportamiento Humano, el enfoque aterriza en la división de la función relacional constituida por tres conjuntos de elementos:

Lo Visible; todo lo que ven los clientes (orden, limpieza, buen estado de los equipos, apariencia física, imagen)

Lo gestual; lo que apoya la comunicación no verbal (gestos, expresiones del rostro, miradas, sonrisas, escucha).

Lo verbal; es decir las expresiones que utiliza el personal de contacto y que integra tanto el fondo como la forma, lo que se dice y él como se dice (tono, nitidez, timbre de voz).

Es inevitable analizar la atención y servicio al cliente desde una dinámica comportamental de la persona, que se constituye en elemento clave, en los procesos de contacto y en los criterios que la Institución considere, siempre que se ajuste con la Cultura Organizacional, (Visión, misión, valores, ritos, costumbres, mitos, características biográficas. Información analizada en el capítulo I). Así es posible la construcción de un protocolo que permita posteriormente evaluar dichas acciones, haciendo que el proceso de contacto sea observable, medible y controlable.

Los comportamientos de las personas relacionadas con las funciones interpersonales, es una tarea compleja, así lo explican los Psicólogos Organizacionales al referirse al contacto interpersonal, como un continuo estudio del entendimiento de la personalidad, emociones, inteligencias múltiples, entre otras; que se ajustan a las responsabilidades y diversos compromisos laborales.

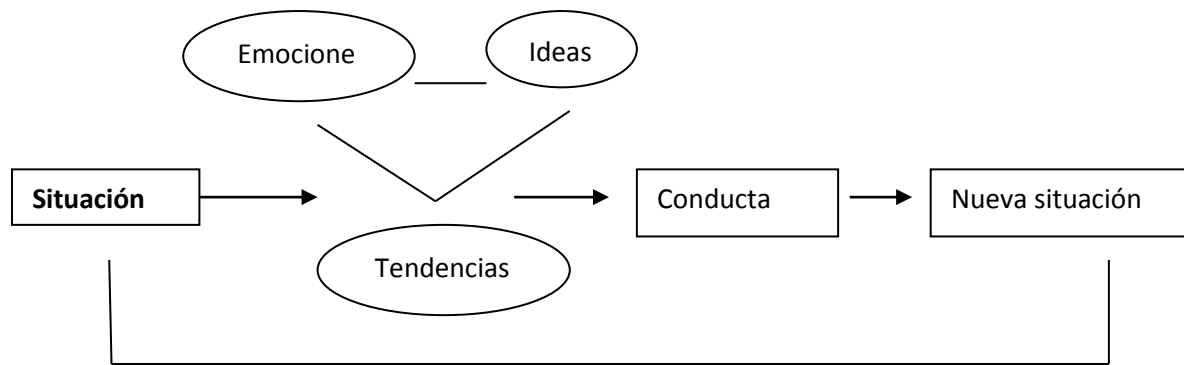
Se explica que un comportamiento es la suma de tres partes: Pensar- Emocionarse – Reaccionar; en donde la trilogía actúa solo cuando el pensamiento se activa con cualquier tipo de estímulos o incentivos, intereses o motivos que permiten emocionarse y luego reaccionar. Este comportamiento es además un resultado claro del estilo de personalidad.

Citemos un ejemplo:

El cliente (aspirante a la Universidad) se acerca por primera vez a inscribir su matrícula en la Universidad; luego de saludar, solicita a la secretaria le explique el proceso de inscripción, la secretaria no responde el saludo (ACTIVACION DEL PENSAMIENTO), luego ella responde _revise en la página de internet_ (ACTIVACION DE EMOCIONES); el aspirante reacciona y se retira sin agradecer (REACCION O COMPORTAMIENTO).

Claramente en el ejemplo están no solo presentes las tres etapas que desembocan en un comportamiento, sino que además deja en evidencia la necesidad de la empatía entre los interlocutores a propósito de la comunicación efectiva.

(Andrés, 2009)El modelo cognitivo- conductual- social presentado por la empresa consultora Proqualitas –Chile indica que el comportamiento natural es reflejado de la siguiente manera:



De la lectura del diagrama se puede decir que.- Interpretando a las emociones, ideas, tendencias como reguladores de la conducta, de esta manera la situación puede generar una percepción ganadora o perdedora desde el punto de vista del cliente, a manera de ejemplo:

Si llegamos a una Universidad, buscamos información que nos guíe a la facultad elegida, pero no encontramos un mapa que nos oriente a ese lugar. Esta situación de manera inmediata genera la activación de ideas (pensamiento), emociones (positivas o negativas), tendencias (estilos), desencadenando una conducta que genera una nueva situación (por decir -no recomendar estudiar en esa Universidad, pues desde la percepción del cliente está no cumplía sus expectativas iniciales de información).

Desde la Psicología General se explica de manera más compleja el resultado del comportamiento humano, integrando otros contenidos que favorecen el entendimiento más completo, de esta manera suma a la Personalidad, Inteligencias Múltiples, Emociones, Entorno (vínculos sociales).

Analicemos la primera definición de Personalidad: (Maisto, 1998) Define a la personalidad como “un patrón único de conducta que es variable y duradero dependiendo de las etapas del desarrollo”. Una segunda definición: (ROBBINS,

2009) la define como: “La suma de las formas en que una persona reacciona e interactúa con los demás”.

Entonces, nace una pregunta. Qué relación tiene la personalidad con la atención y servicio al cliente? Podemos citar varias respuestas, la primera desde el punto de vista de la estructura de la personalidad:

Desarrollo neuropsicológico: influencias durante la gestación y los primeros años de vida

Base Biológica: Herencia.

Aprendizajes: Ambiente familiar, influencia paterna, experiencias personales.

(Xavier, 2001)

Desde esta estructura entendemos que el comportamiento puede ser heredado (temperamento), aprendido (carácter) y desarrollado (comportamiento), lo que nos invita a pensar que si integramos a personas con rasgos de la personalidad que demuestren asertividad, dinamismo, orientación al servicio, actitud al logro y extroversión, lograremos que estos puedan adaptarse con facilidad a la responsabilidad de atender y buscar satisfacer las necesidades del cliente interno.

La segunda respuesta puede ser analizada desde el punto de vista de Allport, identificando al estudio de la personalidad con cinco dimensiones: Afabilidad, Extroversión, Estabilidad Emocional, Cultura-Intelecto-Apertura, Escrupulosidad, entendiendo que estas dimensiones a su vez tienen una constelación de rasgos que se presentan al momento de interactuar con una persona. A modo de ejemplo podemos decir, que si necesitamos que una Recepcionista sea eficiente con su rol, buscaremos Extroversión, Afabilidad. Y si buscamos a un Médico Cirujano la estabilidad emocional y la escrupulosidad deberá estar presente.

Como segundo elemento del comportamiento son las Inteligencias Múltiples, definiendo como “Un Potencial Biosociológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura.

- a) Capacidad para resolver problemas
- b) Capacidad para adaptarse al medio y a las nuevas circunstancias
- c) La inteligencia como capacidad para establecer relaciones sociales.

Estas inteligencias son formuladas por Howard Gardner investigador norteamericano propone ocho: Lógica – Matemática, Lingüística, Interpersonal, Intrapersonal, Musical, Espacial, Existencial, Corporal. Brevemente explicaremos cada una de ellas:

1. Lógica-Matemática: Capacidad para trabajar con números y cantidades
2. Lingüística: capacidad para la expresión verbal, facilidad para entender letras, y captar idiomas.
3. Interpersonal: Capacidad para mantener contacto con otras personas
4. Intrapersonal: Capacidad de autoconocimiento y auto reconocimiento.
5. Musical: Capacidad para identificar y reconocer tonos, ritmos, sonidos.
6. Espacial: Capacidad para orientarnos, reconocer escenas, objetos gráficos.
7. Corporal: Capacidad de trabajo con la motricidad fina y gruesa del cuerpo.
8. Existencial- naturalista: Capacidad de reconocimiento con la naturaleza y con escenas espirituales.

Estas se relacionan con el comportamiento considerando que las capacidades nos permiten elegir profesiones, responsabilidades, funciones laborales. Siguiendo el ejemplo de la recepcionista podemos citar que necesita de la Inteligencia Interpersonal y Lingüística, para desarrollar su trabajo asegurando mayor eficacia.

Otro elemento que conforma el comportamiento son las emociones, (Maisto, 1998) (Gonzales) las define: La emoción es una respuesta inmediata del organismo que le informa del grado de favorabilidad de un estímulo o situación. Si la situación le parece favorecer su supervivencia, experimenta una emoción positiva (alegría, satisfacción, deseo, paz, etc.) y si no, experimenta una emoción negativa (tristeza, desilusión, pena, angustia, etc.).

De esta forma, los organismos vivos disponen del mecanismo de la emoción para orientarse, a modo de brújula, en cada situación, buscando aquellas situaciones que son favorables a su supervivencia (son las que producen emociones positivas) y

alejándoles de las negativas para su supervivencia (que producen emociones negativas).

En el ser humano la experiencia de una emoción generalmente involucra un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo, que utilizamos para valorar una situación concreta y, por tanto, influyen en el modo en el que se percibe dicha situación.

La atención y servicio al cliente tiene relación con este tema considerando que las emociones son parte del resultado del comportamiento, esta afirmación la realizamos desde tres argumentos:

Primero las emociones positivas como, alegría, satisfacción, paz, entre otros nos, invitan a repetir esas sensaciones construyendo un concepto de que dicha situación generan comportamientos positivos.

Por ejemplo: Al solicitar información sobre una carrera profesional, la secretaria demuestra interés por su inquietud, toma el tiempo necesario para indicarle toda la información requerida, además le comenta las ventajas de ser parte de dicha facultad y universidad. Seguro que el estudiante sentirá que fue bien atendido.

Segundo las emociones negativas como tristeza, desilusión, pena y angustia, son generadores de conductas que eviten repetir esas prácticas. Además permiten la construcción de un concepto negativo sobre la situación, entorno que produjo dicha experiencia.

Por ejemplo: Al solicitar información sobre una carrera profesional, la secretaria demuestra poco interés por su inquietud, responde con pocas palabras y no brinda la información requerida. Esta experiencia permite una percepción negativa del lugar y de la persona que le brinda un mal servicio.

Tercer argumento explica la posibilidad de no lograr reconocer e identificar con claridad la emoción una vez que recibe un servicio. Esta situación puede permitirle al cliente considerar una segunda oportunidad de visita antes de construir un concepto sobre el lugar y la persona que le asistió.

El último elemento que conforma el comportamiento es el entorno, el mismo que es el resultado de una construcción social (paradigmas y modelos mentales) alimentado por la cultura nacional y organizacional. El entorno corresponde a una interpretación propia construida por el individuo, sin embargo este puede ser estructurado desde dos momentos, el primero es el físico valorando los colores, la infraestructura, decoración, la ergonomía y por otro lado lo psicológico, como un trato cordial, mirada fija y asertiva, intención de atender y satisfacer al cliente.

El entorno puede permitir que el cliente perciba como una organización ordenada, cumplidora de sus objetivos, preocupada por sus clientes internos y externos, o por el contrario desorganizado y de poca apertura a sus clientes.

Una vez estudiando de manera general los diversos enfoques el término comportamiento, analizaremos la importancia de este con la influencia de en la Atención y Servicio al Cliente.

Advance Consultora Cuenca- Ecuador año 2009, estudia para la Universidad del Azuay (Cuenca- Ecuador) una dinámica de comportamientos que se relacionan con la atención y servicio al cliente; identificando a los cargos con esta responsabilidad a niveles medios como: Auxiliares de Secretaria, Secretarias, Recepcionistas, Pagaduría, Biblioteca, Redes internas, Internet, y otras. Dichos comportamientos a su vez tiene aspectos de medición los mismos que permiten de manera más objetiva identificar si existe ausencia o presencia de estos.

Comportamientos sobre Atención al cliente	Aspectos de medición
Saludo	Saludo de la persona es audible Saludo de la persona es comprensible
Expresión No Verbal	Establece contacto visual Contacto visual es amigable

Amabilidad percibida	Deja de hacer lo que se encontraba haciendo por prestarle atención al cliente
Interés por el cliente	La persona se dispone a escucharlo
Orientación	Las instrucciones dadas por la persona son claras y comprensibles.
Despedida	La persona se despide de manera audible La persona se despide de manera comprensible. La persona espera a que usted se retire para continuar realizando sus actividades.

(José, 2010), cita ocho mandamientos de actuación del personal de contacto:

Convicción de que el cliente es lo más importante	Poner ante todo la necesidad del cliente Asegurarse de que la necesidad del cliente estén cubiertas. Tener espíritu de sacrificio para cubrir dichas necesidades.
Disponibilidad	Resolver los problemas del cliente Proponer opciones y alternativas Ser flexibles ante las normas y reglas cuando sea preciso.

Actitud positiva	Demostración de entusiasmo en el trabajo Convicción de que se pueden hacer las cosas Capacidad para manejar los problemas
Respuesta personalizada	Interés por entender las preferencias y expectativas de los clientes. Considerar la información que aporta el cliente
Profesionalismo	Búsqueda de la máxima preparación en el trabajo Ante la falta de conocimiento se sabe a quién recurrir y se está dispuesto a hacerlo. Cuidado de los mínimos detalles: ahí está la diferencia.
Respeto	Mostrarse siempre correcto sin prejuizar. Evitar disgustar a los clientes Gestionar el propio tiempo en beneficio del tiempo del cliente.
Confianza	Tomar el tiempo necesario para hacer el trabajo correcto. Hacer lo que es mejora y no lo más fácil Transmitir confianza al cliente
Orientación a la persona	Humanización Tomar la iniciativa para un buen funcionamiento del contacto Demostrar interés a través de la comunicación no verbal

	Buscar que el cliente se sienta cómodo.
--	---

Dichos mandamientos se deberán ajustar a los datos biográficos de los Clientes, así como a la cultura organizacional que decida tomarlos como referencia.

Resumen

Los comportamientos de las personas relacionadas con las funciones interpersonales deben ser estudiados con mayor dedicación dentro de una organización, considerando el valor que generan estas funciones con el sostenimiento de la cartera de clientes, es por esta razón que el presente capítulo estudia los comportamientos básicos que deben mantener las personas que son responsables de dichas funciones, ajustadas al marco cultural de la Universidad del Azuay.

CAPITULO III

3. Procesos

En la actualidad, todas las organizaciones, sin importar su tamaño o sector en el que se desenvuelva, deben ser competitivas para continuar en el mercado, y satisfacer a sus clientes con eficiencia en sus actividades.

La Gestión por Procesos percibe a la organización como un sistema interrelacionado que, al trabajar en conjunto incrementa la satisfacción del cliente.

Para lograr un análisis de la realidad que vive la organización es necesario analizar los problemas existentes y mostrar de una manera comprensible, la manera en la que los encargados de cada actividad deben realizar sus labores.

3.1. La gestión por procesos

La Gestión de Procesos asigna "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión ínter funcional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.

Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades. Cabe mencionar que en la mayoría de organizaciones y en nuestro, caso no se excluye a la Universidad, están ya determinados los procesos, por tanto no hace falta realizar un despliegue de ellos desde la identificación de necesidades de cliente, sino por el contrario identificar y analizar aquellos procesos que verdaderamente son significativos; por tanto es necesario una primera clasificación que apoye la fase de identificación.

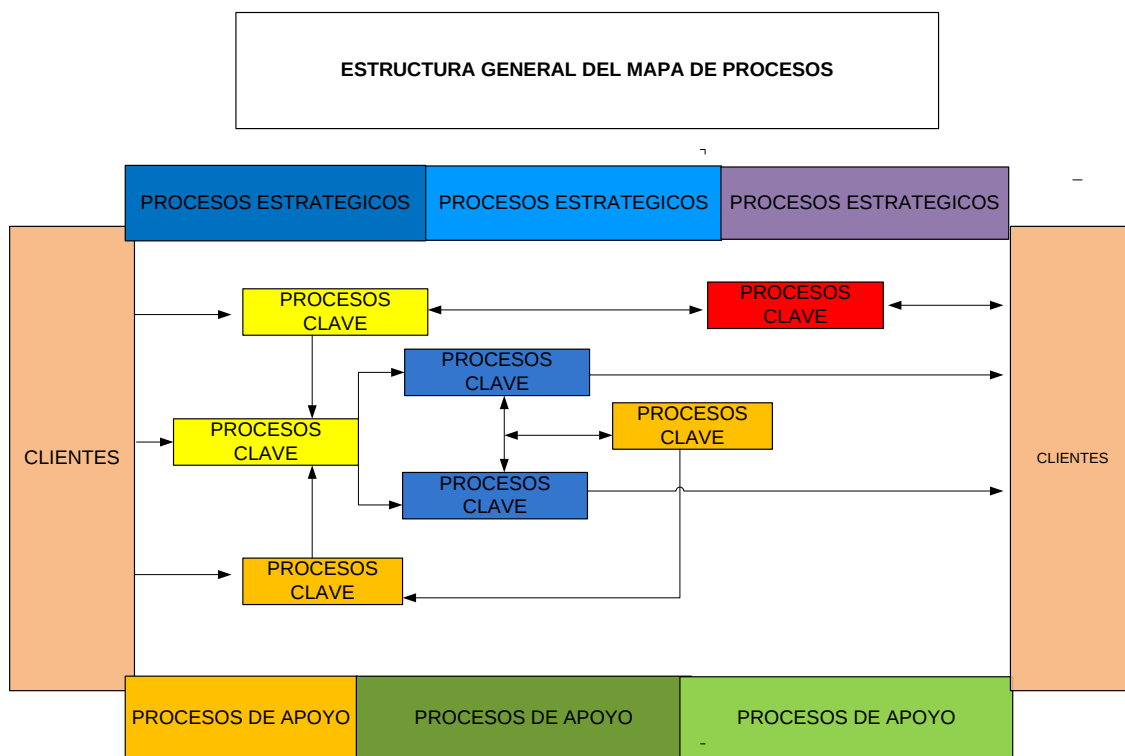
La identificación de procesos.- El mapa de procesos es una posibilidad muy frecuente a la hora de estructurar los procesos significativos de una organización, la clasificación más frecuente para su identificación distingue tres tipos:

Procesos estratégicos cuya responsabilidad es de carácter orientativa como es el caso de la planificación, por ello su definición y alcance son en el orden de la Dirección y están planteados a largo plazo.

Procesos operativos, también denominados claves, son la base del servicio o producto que se proyecta en la organización, su principal fuente de desarrollo son las orientación y requerimientos de los clientes.

Procesos de apoyo son aquellos que dan soporte a los procesos operativos y por tanto son definidos para el ámbito de la gestión administrativa, financiera de los recursos humanos.

En el mapa de procesos queda confirmado la interrelación entre procesos, considerando que varias entradas se producen de la salida de procesos anteriores y que las entradas iniciales y los resultados finales se interrelacionan con el cliente. De acuerdo a la complejidad de la organización, para nuestro estudio la Universidad, el tratar de visualizar el sistema de gestión de los procesos en su totalidad sería imposible, debido a las características propias e inherentes de cada función universitaria “DOCENCIA, INVESTIGACION, VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA”; por tanto la estrategia es utilizar mapas de procesos en cascada y/o realizar el estudio concreto del área o función que esperamos mejorar.



En el mapa de procesos queda definido de manera lógica la relación de cada uno de los procesos que intervienen, así como el alcance de cada uno de ellos. Las necesidades de los clientes de la Universidad del Azuay se trasladan a procesos clave como el de ATENCION AL CLIENTE, el mismo que interactúa con procesos estratégicos como el de Planificación Académica, y que igualmente reciben de apoyo de procesos administrativos con los de Gestión del Talento Humano.

Con la ayuda de una matriz de entradas y salidas se puede identificar aún mejor los componentes de cada proceso; entre ellos: el responsable o dueño del proceso, la documentación, sus entradas y salidas, forma de control, sus clientes, recursos, indicadores.

Ejemplo Práctico: IDENTIFICACION DE ENTRADAS Y SALIDAS DE LOS SUB PROCESOS VINCULADOS CON LA ATENCION AL CLIENTE EN LA FACULTAD DE DISENO								
PROCESO	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	ENTRADAS	SALIDAS	CONTROL	CLIENTE	RECURSOS	INICADORES
INSCRIPCIÓN DEL ESTUDIANTE	AUXILIAR SECRETARIA	FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN COPIA DE CÉDULA COPIA DE ACTA DE GRADO TITULO DE BACHILLER PROMOCIONES DE CUARTO, QUINTO Y SEXTO CURSO Y/O CERTIFICADO QUE DESCRIBA DONDE ESTUDIO 4,5,6 BACHILLERATO	CATEGORIZACION SOCIO ECONOMICA	ASIGNACION DE CODIGO INFORMACION DE EXAMENES O PREUNIVERSITARIO ASIGNADOS	NO EXISTE ORGANISMO DE CONTROL	DIRECTORES DE CARRERA Y DECANO SUBDECANO	PERSONAL DE SECRETARIA	NÚMERO DE INSCRITOS
INSCRIPCIÓN DEL CURSO PREUNIVERSITARIO	AUXILIAR DE SECRETARIA	COMPROBANTE DE PAGO (40)	ASIGNACION DE CODIGO INFORMACIÓN DE EXAMENES O CURSOS PREUNIVERSITARIOS	CUPO DE ESTUDIANTE – ASPIRANTE	DPTO. DE SISTEMAS	DECANO DE FACULTAD, SECRETARIO, DECANO ADMINISTRATIVO / FINANCIERO	PERSONAL SECRETARIA	LISTADO DE PREINSCRITOS PARA CONTROL DE ASISTENCIA
INCONFORMIDAD CON LOS RESULTADOS	AUXILIAR DE SECRETARIA	CODIGO DE ESTUDIANTE	RESULTADO DE EXAMEN DE ADMISIÓN	COPIA DE SU EXAMEN RETROALIMENTACION AL ESTUDIANTE	NO EXISTEN ORGANISMO DE CONTROL	ESTUDIANTE – ASPIRANTE	PERSONAL SECRETARIA	NUMERO DE QUEJAS POR DOCENTE
MATRÍCULA	AUX. SECRETARIA	SOLICITUD DE ADMISION COPIA DE CÉDULA COPIA DE TÍTULO CERTIFICADA ACTA DE GRADO CERTIFICADA TRES FOTOS TAMAÑO CARNÉ		CERTIFICADO DE MATRÍCULA	NO EXISTEN ORGANISMO DE CONTROL	ESTUDIANTES DIRECTORES DE CARRERA DEACANO SUBDECANO PERSONAL DOCENTE	PERSONAL SECRETARIA	NUMERO DE ESTUDIANTE MATRÍCULA DOS

3.2. La descripción de procesos

Existen dos herramientas complementarias para describir procesos, la primera versa en la utilización los denominados diagramas de proceso y la segunda la ficha de proceso, de acuerdo a las características y propósitos de la presente investigación se optará por la utilización de la segunda herramienta “la ficha de proceso”, en la cual se detalla los siguientes elementos:

(Huelva)“Misión u objeto: Hay que preguntarse, ¿cuál es la razón de ser del proceso?, ¿para qué existe el proceso?

Propietario del proceso: Es la persona formalmente identificada para asumir la responsabilidad del proceso. Es el máximo responsable de la consecución de los objetivos del proceso.

Límites del proceso: Están marcados por las entradas y las salidas así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y clientes (quienes reciben las salidas)

Alcance del proceso: Debe establecer la primera actividad (“desde”) y la última actividad del proceso (“hasta”)

Indicadores: Valores de diferentes resultados que permiten hacer medición y control

Funciones: se deben incluir las implicadas

Documentación y/o registros: los vinculados al proceso”

Ejemplo Práctico: Ficha de descripción de proceso		
PROCESO		SUBPROCESO
INSCRIPCION DEL ESTUDIANTE		
PROPIETARIO	TIPO DE PROCESO	CODIGO
AUXILIAR SECRETARIA	DE APOYO	00AS1
DESDE		HASTA
La recepción del formulario de inscripción por parte del aspirante		La entrega del código impreso de inscripción
MISION		
Sirve para la identificación y control del número de estudiantes inscritos en primer año.		
ENTRADAS/INICIO		SALIDAS/FIN
CATEGORIZACION SOCIOECONOMICA	ASIGNACION DE CODIGO. INFORMACION DE EXAMENES O PREUNIVERSITARIO ASIGNADOS	
PROVEEDORES	CLIENTES	
Decanato Administrativo Financiero	DIRECTORES DE CARRERA Y DECANO /SUBDECANO	
FUNCIONES QUE PARTICIPAN		
Receptar el formulario de inscripción Receptar los documentos de identificación (copia de cédula, copia de acta de grado, título de bachiller, promociones de cuarto, quinto y sexto curso y/o certificado que describa donde estudio 4,5,6 bachillerato) Revisar el cumplimiento de requisitos Alimentar al sistema los datos biográficos del aspirante Asignar código Informar fechas de exámenes de admisión y/o propedéutico		

SUBPROCESOS/PROCEDIMIENTOS			
No aplica			
INDICADORES			
INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA SEGUIMIENTO Y/O REVISION	OBJETIVO
NUMERO DE INSCRITOS	=Horas de trabajo /Tiempo de Inscripción	Diaria	Comprobar eficiencia del personal de secretaria

3.2.1. El seguimiento, la medición de los resultados y la mejora

Las fases de identificación y descripción de procesos son fundamentales para su acción, pero sin datos complementarios a nivel de indicadores el proceso no tendrá evolución y/o mejora. Un buen indicador debe mantener algunas características:

Orientados hacia resultados: El indicador se fija cuando se tenga claro el resultado que se desea medir.

Medibles. Los indicadores tienen un componente cuantitativo, que permite reconocer y comparar los diferentes estadios del proceso.

Sencillos: En cuanto a su entendimiento como indicador y a su forma de cálculo

Fiabiles: deben medir lo que realmente esperamos.

En cuanto a su número debemos considerar lo siguiente: (Cevallos, 2010) los indicadores representan un conjunto de mediciones enfocadas a aquellos aspectos del desempeño organizacional que son los más críticos para el éxito actual y futuro de la organización.

Existen tres tipos de mediciones de desempeño:

1. Indicadores claves de resultados (KRIs) nos indican cual ha sido el desempeño en una perspectiva.

2. Indicadores de desempeño (PIs) nos indican que hacer
3. Indicadores claves de desempeño (KPIs) nos indican que hacer para incrementar dramáticamente el desempeño.

Los KRIs proveen información que es ideal para la alta gerencia. Ellos no están involucrados en el día a día. Los KRIs cubren un periodo de tiempo más largo que los KPIs, ellos son revisados en periodos mensuales o cuatrimestrales y diariamente como los KPIs.

Los KPIs mediciones enfocadas a aquellos aspectos claves o críticos para el desempeño organizacional, son mediciones no financieras (no son expresadas en dólares), se miden frecuentemente incluso a diario, los KPIs se ubica en un nivel inferior de la organización que puede estar atada a un individuo, un buen KPI incide en el flujo de efectos de las perspectivas que se encuentran más arriba del BSC. Kaplan y Norton recomiendan no más de 20KPIs; la regla 10/80/10 es una buena guía. Esto es 10KRIs, 80Pis y 10 KPIs”.

3.3. Levantamiento de información en la Facultad de Diseño

El levantamiento de información consiste en recolectar todos los datos sobre cada uno de los procesos, para analizar de esta manera la situación actual de la Facultad.

Descripción de los procesos académico-administrativos que tienen que ver con la atención al cliente.

Los procesos académico-administrativos que se utilizan en cada Facultad de la Universidad y de los cuales se hizo el levantamiento de información son:

- ✓ Inscripciones: Proceso que tienen que realizar todos los aspirantes a las diferentes carreras que ofrece la Facultad de Diseño.
- ✓ Matrícula: Una vez inscritos y aprobado el examen de admisión en la carrera que el estudiante decidió se procederá al trámite de la matrícula.

- ✓ Solicitudes de Adiciones: La adición de materias se puede realizar durante la primera semana de clase y siempre que existan cupos disponibles y se tenga aprobado todos los prerrequisitos.
- ✓ Solicitudes de Anulaciones: Se refiere a la anulación de una o varias materias durante la primera semana de clase.
- ✓ Solicitudes de Tercera Matrícula: La ley de Educación Superior y el Estatuto de la Universidad permiten al estudiante realizar hasta dos matrículas en cada materia. La tercera matrícula se concede únicamente en los siguientes casos:
 - Aquellos estudiantes que tengan aprobado cuando menos el 50% de los créditos de la carrera y que hayan obtenido en ellos un promedio cuando menos de buena.
 - Cuando falte al estudiante una sola materia para egresar.
 - Cuando no se hayan sentado calificaciones en la materia al menos en una de las dos matrículas anteriores.
 - En las materias de los cuatro primeros niveles, el Consejo Universitario, por gracia, concederá tercera matrícula, previo informe del Consejo de Facultad.
 - En todos los casos, el alumno podrá cursar en el período lectivo, sólo una asignatura de tercera matrícula y una materia más del mismo nivel o niveles inferiores.
- ✓ Solicitudes de Matrícula de Gracia: La matrícula de gracia es una última opción que tienen los estudiantes que:
 - No ha realizado su pre matrícula por Internet o en la Secretaría de su facultad en las fechas previstas para matrículas ordinarias o extraordinarias y en consecuencia no han cancelado los valores correspondientes.
 - Realizó su pre matrícula en las fechas indicadas pero no realizó el pago correspondiente.

- ✓ Homologaciones: Es la homologación de estudios dentro de la misma universidad.
- ✓ Convalidaciones: Puede solicitar convalidación un estudiante de otra universidad o escuela politécnica del país o del extranjero, oficialmente reconocida; que tenga cuando menos un año o su equivalente en créditos aprobados en su universidad de origen y que al momento de solicitar la convalidación, dichos estudios no tengan más de 10 años de antigüedad. La convalidación procede si existe cuando menos un 80% de equivalencias entre los programas académicos de las asignaturas a convalidar.
- ✓ Proceso de Graduación: El encargado de este proceso es la junta académica y consiste en los siguientes pasos:
 - El estudiante deberá matricularse en el octavo ciclo que se lo denomina Curso de Graduación, para cumplir con este procedimiento deberá tener aprobado todas las materias que son prerrequisitos y que avalaran su matrícula en este ciclo.
 - Presentará su tema de tesis y la Junta de Facultad de la Escuela designara un director o tutor quien dirigirá la tesis a lo largo del ciclo.
 - Una vez finalizado el ciclo, el estudiante deberá aprobar el mismo, esto quiere decir que ha cumplido con todos los requisitos y obligaciones durante el mismo,
 - Informe del Director sobre la terminación del trabajo adjudicando la nota correspondiente.
 - Sustentación del trabajo.
 - Investidura.
 - Expedición del título correspondiente.

FACULTAD DE DISEÑO DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		
PROCESO: INSCRIPCION		Hoja: 1 de 9 Fecha: 12 de noviembre de 2010
Nº DE ACTIVIDAD	ENCARGADO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	Estudiante	Se acerca a la Secretaría de Facultad
2	Auxiliar de Secretaria	Revisa documentación Solicitada
3	Auxiliar de Secretaria	Realiza el ingreso al sistema de los datos
4	Estudiante	Se dirige a la Tesorería a cancelar el valor del derecho
5	Tesorería	Cobra el valor del Derecho
6	Auxiliar de Secretaria	Archiva documentación y prepara carpeta del estudiante
OBSERVACIONES		
No existen observaciones		

FACULTAD DE DISEÑO
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

PROCESO:

MATRICULA

Hoja: 2 de 9

Fecha: 12 de noviembre de 2010

Nº DE ACTIVIDAD	ENCARGADO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	Estudiante	Se acerca a rendir examen de admisión
2	Estudiante	Aprueba examen
3	Auxiliar de Secretaría	Publica información de admitidos
4	Estudiante	Se acerca a la Secretaría de Facultad
5	Auxiliar de Secretaría	Realiza la pre matrícula en el sistema
6	Estudiante	Cancela el valor de la matricula
7	Tesorería	Cobra el valor de la matrícula
8	Banco	Cobra el valor de la matricula
9	Estudiante	Recibe comprobante de pago
OBSERVACIONES		
No existen observaciones		

**FACULTAD DE DISEÑO
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES**

**PROCESO: SOLICITUD DE
ADICIONES**

Hoja: 3 de 9

Fecha: 12 de noviembre de 2010

Nº DE ACTIVIDAD	ENCARGADO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	Estudiante	Comprar la hoja papel universitario
2	Estudiante	Realiza la solicitud
3	Auxiliar de Secretaria	Recepta la solicitud y verifica si hay cupos
4	Auxiliar de Secretaria	Entregar al Decano
5	Decano	Autoriza o niega la solicitud
6	Decano	Entregar a la Auxiliar de Secretaría
7	Auxiliar de Secretaria	Registrar la información en el sistema
8	Estudiante	Recibe respuesta verbal
9	Estudiante	Se dirige a Tesorería a cancelar la adición
10	Tesorería	Cobra el valor por la adición
11	Secretaría Auxiliar	Archivar la solicitud
OBSERVACIONES		
Se archivan las solicitudes en la carpeta solicitudes de estudiantes en la parte que corresponde a Adiciones de Materias		

FACULTAD DE DISEÑO DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		
PROCESO: SOLICITUD DE ANULACION		Hoja: 4 de 9 Fecha: 12 de noviembre de 2010
N° DE ACTIVIDAD	ENCARGADO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	Estudiante	Comprar la hoja papel universitario
2	Estudiante	Realiza la solicitud
3	Auxiliar de Secretaria	Receptar solicitud
4	Auxiliar de Secretaria	Entregar al Decano
5	Decano	Toma la decisión y autoriza a través del sistema
6	Decano	Entregar a la Auxiliar de Secretaría
7	Auxiliar de Secretaria	Registrar la información en el sistema
9	Estudiante	Verifica en el internet el trámite de anulación
10	Secretaría Auxiliar	Archivar la solicitud
OBSERVACIONES		
Si la anulación se realiza dentro de la primera semana, se realiza la anulación académica y económica, de hacerlo luego de la fecha establecida, solamente se realizará la anulación académica		

FACULTAD DE DISEÑO
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

PROCESO:

**SOLICITUD DE TERCERA
MATRICULA**

Hoja: 5 de 9

Fecha: 12 de noviembre de 2010

Nº DE ACTIVIDAD	ENCARGADO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	Estudiante	Comprar la hoja papel universitario
2	Estudiante	Realiza la solicitud
3	Auxiliar de Secretaria	Receptar solicitud
4	Auxiliar de Secretaria	Entrega a la Secretaria de Facultad
5	Secretaria de Facultad	Envía a Fiscal para que emita informe
6	Fiscal	Emite el informe y se envía al Consejo de Facultad
7	Consejo de Facultad	Resuelve la concesión de la tercera matrícula
9	Estudiante	Recibir resultado de solicitud
10	Secretaría Auxiliar	Archivar la solicitud dentro de la documentación del Consejo de Facultad

OBSERVACIONES

Es importante indicar que si la materia que se solicita para la tercera matrícula está dentro de los cuatro niveles se tiene que pasar a Resolución del Consejo Universitario, a partir del Quinto nivel es Facultad solo del Decano y el Consejo de Facultad.

FACULTAD DE DISEÑO
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

PROCESO: **SOLICITUD DE MATRICULA DE GRACIA**

Hoja: 6 de 9
Fecha: 12 de noviembre de 2010

Nº DE ACTIVIDAD	ENCARGADO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	Estudiante	Comprar la hoja papel universitario
2	Estudiante	Realiza la solicitud
3	Secretaria del Rectorado	Receptar solicitud
4	Consejo Universitario	Toma la decisión de conceder o negar la matricula
5	Secretaría General	Envía el resultado a la Secretaría de Facultad
6	Auxiliar de Secretaría	Comunica la decisión al estudiante
7	Auxiliar de Secretaria	Pasa información al sistema
9	Estudiante	Recibir resultado de solicitud
10	Tesorería	Cobra el valor de matrícula con el recargo del 50%.

OBSERVACIONES

Todas las solicitudes son archivadas en la Secretaría General de la Universidad del Azuay junto con el acta de resolución del Consejo Universitario.

FACULTAD DE DISEÑO
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

PROCESO:

HOMOLOGACIONES

Hoja: 7 de 9

Fecha: 12 de noviembre de 2010

Nº DE ACTIVIDAD	ENCARGADO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	Estudiante	Compra la hoja y realiza la solicitud
2	Secretaria de Facultad	Recibe la solicitud y envía al Fiscal
3	Fiscal	Recibe la solicitud y emite un informe
4	Consejo de Facultad	Resuelve aprobar o negar la solicitud en base al informe presentado
5	Secretaria de Facultad	Ingresa al sistema las materias a homologarse
6	Decano	Autoriza las materias ingresadas
7	Estudiante	Recibe respuesta y paga
9	Tesorería	Cobra valores por homologaciones
10	Secretaria de Facultad	Archiva documentación

OBSERVACIONES

Es importante indicar que toda la documentación se archiva dentro de los puntos tratados en el Consejo de Facultad de esa fecha.

FACULTAD DE DISEÑO
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

PROCESO:

CONVALIDACIONES

Hoja: 8 de 9

Fecha: 12 de noviembre de 2010

Nº DE ACTIVIDAD	ENCARGADO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	Estudiante	Compra hoja de papel Universitario
2	Estudiante	Entrega solicitud en la Secretaría de Facultad
3	Secretaria de Facultad	Entrega solicitud con la documentación respectiva al Fiscal
4	Fiscal	Revisa validez de la solicitud y emite informe
5	Consejo de Facultad	Aprueba o niega la convalidación
6	Secretaria de Facultad	Informa el resultado de la solicitud
7	Secretaria de Facultad	Ingresa al sistema las materias a convalidarse
8	Estudiante	Recibe el resultado de la solicitud
9	Tesorería	Cobra los valores correspondientes a las convalidaciones
10	Secretaria de Facultad	Ingresa materias convalidadas al sistema

OBSERVACIONES

Toda la información referente a las convalidaciones son archivadas en las carpetas de cada estudiante y a su vez en los archivos de resoluciones de Consejo de Facultad.

FACULTAD DE DISEÑO
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

PROCESO:

GRADUACION

Hoja: 9 de 9

Fecha: 12 de noviembre de 2010

Nº DE ACTIVIDAD	ENCARGADO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	Estudiante	Se matricula en el Octavo Ciclo en el Curso de Graduación
2	Director de Carrera	Aprueban esquemas y envía a Junta Académica
3	Junta Académica	Aprueban o niegan los esquemas y nombra director de tesis
4	Estudiante	Desarrolla en esquema aprobado durante el ciclo lectivo
5	Estudiante	Entrega tesis terminada
6	Junta Académica	Revisa tesis y aprueba o envía a realizar los cambios necesarios
7	Junta Académica	Emite informe y define fecha de sustentación
8	Secretaria de Facultad	Comunica fecha de sustentación
9	Estudiante	Sustenta tesis
10	Tesorería	Cobra derechos
10	Consejo de Facultad	Incorpora al Estudiante

OBSERVACIONES

Toda la información referente a las convalidaciones son archivadas en las carpetas de cada estudiante y a su vez en los archivos de resoluciones de Consejo de Facultad.

Con el levantamiento realizado de la información, está nos ayuda a analizar la situación actual de cada uno de los procesos que tienen que ver con el servicio de Atención al Cliente en la Facultad de Diseño, y así poder determinar actividades innecesarias o que están demorando al proceso a fin de tratar de eliminarlas u optimizarlas y así mejorar la calidad del proceso.

Ahora procedemos a realizar los diagramas de causa y efecto de los procesos analizados de la Facultad de Diseño a fin de encontrar los problemas para luego analizarlos y poder encontrar una mejor solución.

3.4. Diagrama de Causa y Efecto

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como es la calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el ingeniero japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943. Se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

El problema analizado puede provenir de diversos ámbitos como la salud, calidad de productos y servicios, fenómenos sociales, organización, etc. A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas -como las espinas de un pez- que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias.

Para este trabajo vamos a analizar 5 aspectos, los cuales son:

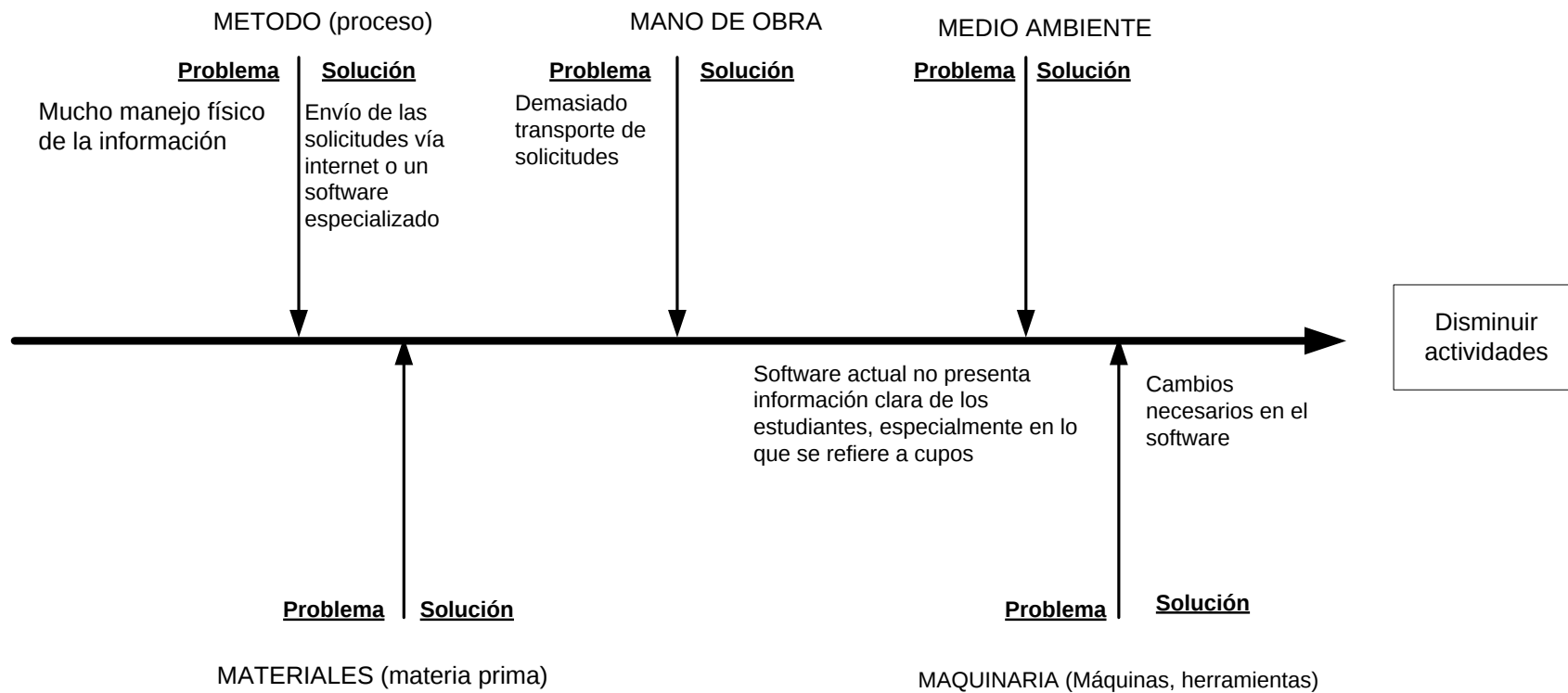
- Método: Son las técnicas y procedimientos del proceso
- Mano de Obra: Son las personas involucradas en el proceso.

- Medio Ambiente: Es el lugar en donde se desarrolla el proceso, es decir, el ambiente de trabajo.
- Maquinaria: Son las máquinas y equipos utilizado en el proceso
- Materiales: Es la materia prima y materias usadas en el proceso de estudio.

A continuación, se presentan los diagramas de causa efecto que se han desarrollado en el transcurso del levantamiento de la información en la Facultad de Diseño, los cuales, sirven para analizar problemas y planear mejoras en el nuevo manual de procesos.

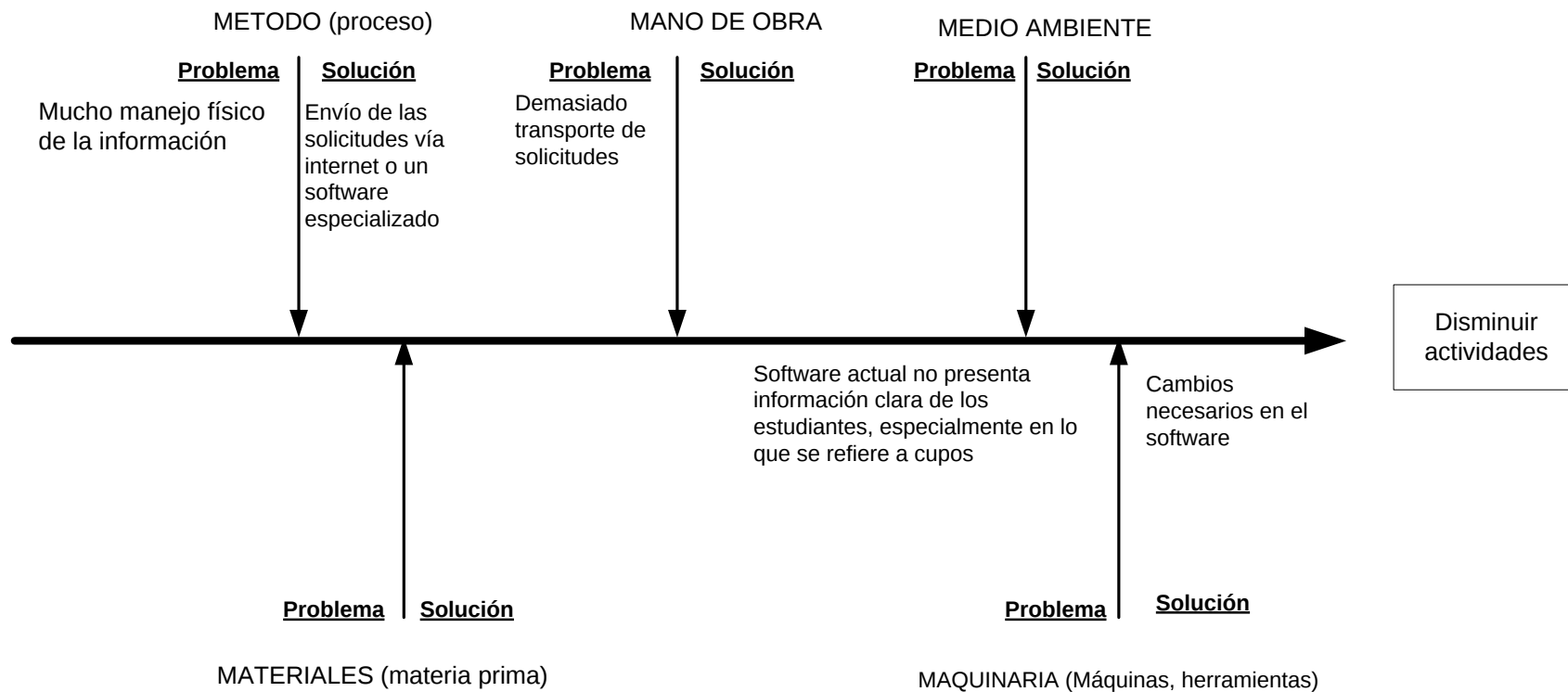
Facultad de Diseño
Diagrama de Ishikawa

PROCESO: ANULACION DE MATERIAS



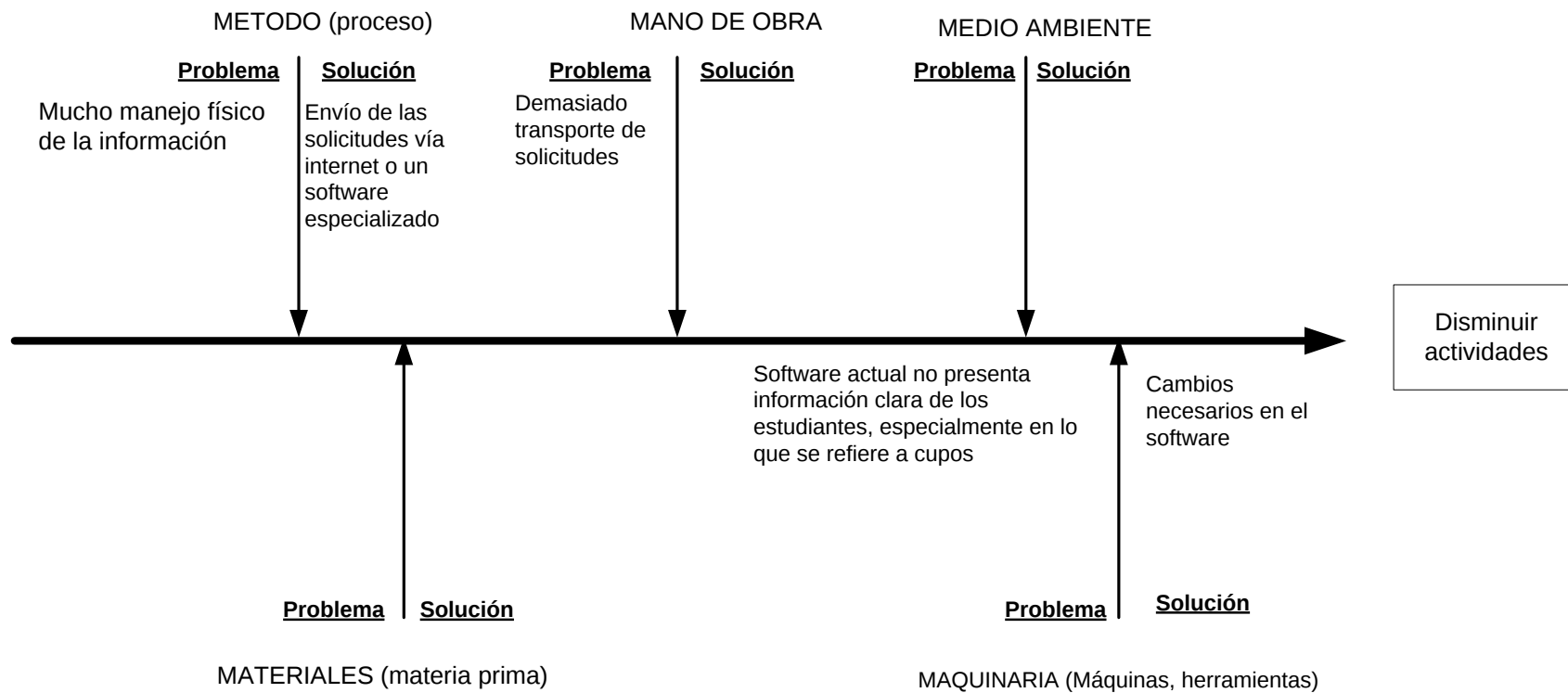
Facultad de Diseño
Diagrama de Ishikawa

PROCESO: TERCERA MATRICULA



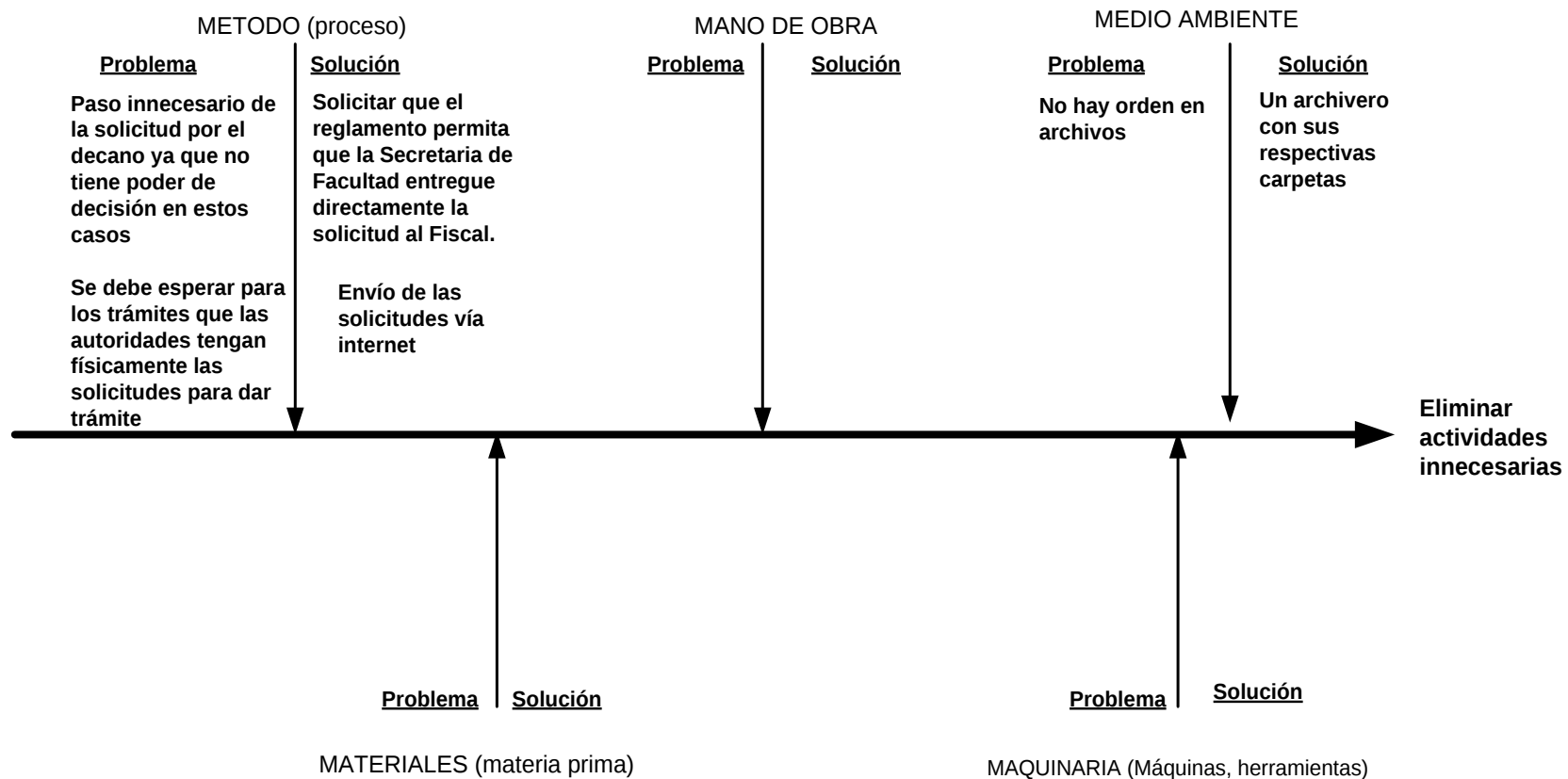
Facultad de Diseño
Diagrama de Ishikawa

PROCESO: ANULACION DE MATERIAS



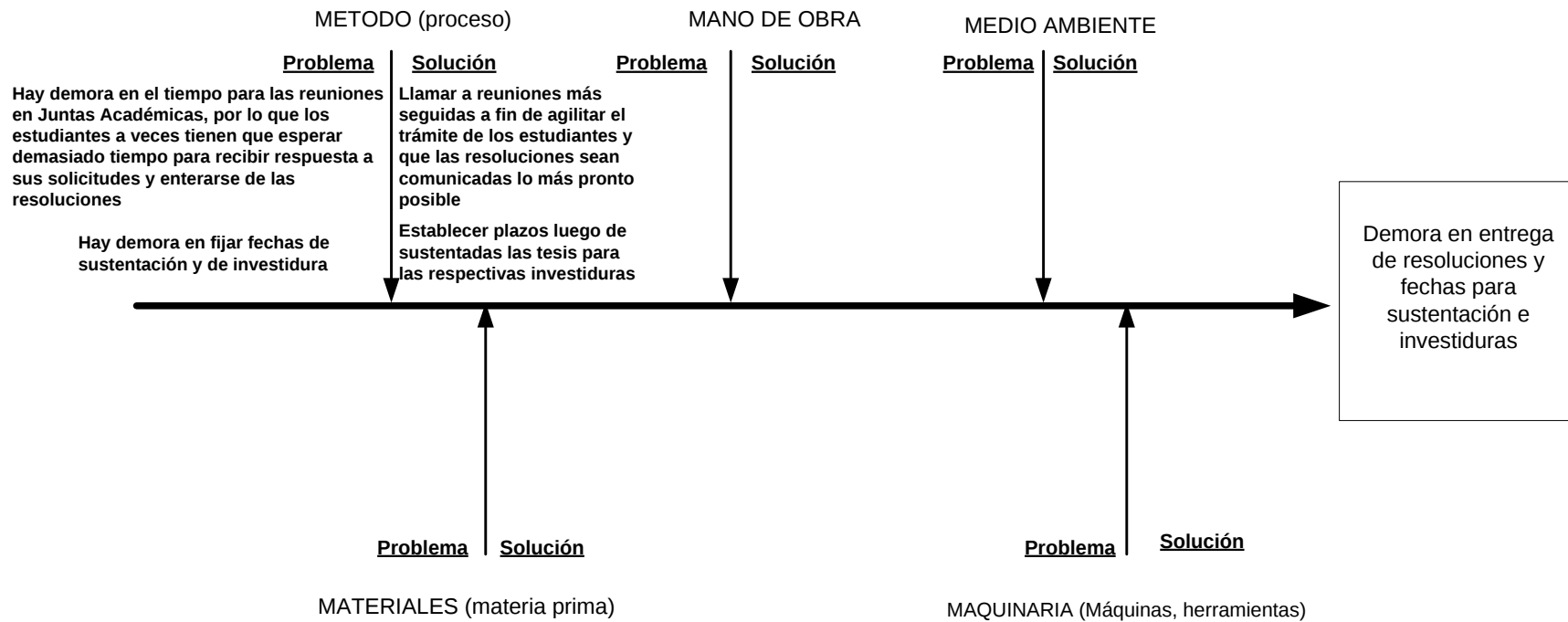
Facultad de Diseño
Diagrama de Ishikawa

PROCESO: HOMOLOGACIONES Y CONVALIDACIONES



Facultad de Diseño
Diagrama de Ishikawa

PROCESO: Procedimiento de Graduación



Para cumplir con el objetivo de este capítulo es imprescindible detectar los problemas que en la actualidad se presentan en cada uno de los procesos analizados; por lo que el diagrama de causa – efecto nos resulta de gran ayuda ya que esta es una herramienta específicamente dedicada al estudio de los problemas. Por lo que a continuación se verá los resultados del presente análisis ya que para realizar el manual de procesos nos hemos basado en la mejora y optimización de los mismos.

3.5. Rediseño de los procesos

Al realizar un manual de procesos analizamos la forma en la que primero se realizan los procesos actualmente, para de esta manera, plantear las mejoras y solucionar los problemas que existen, lo que se pretende es optimizar el desempeño de las tareas o actividades a realizar y brindar un mejor servicio a quienes forman la Facultad de Diseño de la Universidad del Azuay.

3.6. Manual de Procesos:

Define las actividades de cada proceso que vamos a rediseñar, el primer esfuerzo será tener esta definición indicando el inicio, actividades y fin. Se debe identificar la interrelación entre cada evento.

El manual de procesos contiene las tareas que los integrantes del personal administrativo deben cumplir; así como, los cambios que serán necesarios en el sistema académico, ambiente de trabajo y otros; para lograr mejorar y optimizar los procesos y así dar un servicio de calidad.

3.7. Elaboración del Manual de Procesos:

	Procesos Atención al Cliente	Proceso No. 1
	Adición de Materias	Hoja 1 de 1
1. Propósito Asegurar que todos los estudiantes de la Facultad de Diseño de la Universidad del Azuay mediante este procedimiento puedan adicionar materias en el menor tiempo posible y sin problemas en aspectos tales como horarios, espacio físico. 2. Alcance El presente procedimiento se aplica a todos los estudiantes de la Facultad de Diseño. 3. Definiciones 3.1 <i>Adición: Es agregar una o varias materias del pensum del estudiante hasta la primera semana de clases, siempre y cuando se disponga de cupos en las materias requeridas.</i> 4. Proceso.		
Control del Proceso		Documentos, registros y responsables
4.1 Ingresar la solicitud en la página web de la universidad o en el sistema mediante la computadora de cada Facultad. 4.2 Revisar la solicitud del estudiante, si está dentro del plazo establecido esto es primera semana de clases, revisar e informar al Decano sobre el cumplimiento de requisitos y la existencia de cupos. 4.3 Enviar la solicitud, a través del sistema académico al Decano de la Facultad. 4.4 Aprobar o negar la solicitud y disponer a Secretaría el ingreso electrónico del resultado. 4.5 Realizar el ingreso electrónico del resultado de la solicitud y las razones de la reprobación. 4.6 Ingresar los datos de las solicitudes a fin de que en tesorería se proceda al cobro de los créditos generados por la adición. 4.7 Pagar el valor de los créditos en la Tesorería de la Universidad para lo cual el estudiante tiene un plazo de 15 días.		Responsable: Estudiante Registro: Solicitud de Adición Responsable: Auxiliar de Secretaría Responsable: Auxiliar de Secretaría Responsable: Decano de la Facultad de Diseño Responsable: Auxiliar de Secretaría Responsable: Auxiliar de Secretaría

	Responsable: Estudiante Registro: Comprobante de pago.
5. Responsables La Secretaria de Facultad: Es la responsable de ejecutar las actividades que indica esta instrucción específica. El Señor Decano de la Facultad es el responsable de revisar que se cumpla con los requisitos y aprobar o negar la solicitud del estudiante.	

	Procesos Atención al Cliente	Proceso No. 2
	Proceso de Anulaciones	Hoja 1 de 1
1. Propósito Asegurar que todos los estudiantes de la Facultad de Diseño de la Universidad del Azuay mediante este procedimiento puedan anular materias en el menor tiempo posible y de acuerdo a los plazos establecidos en el reglamento por la Universidad. 2. Alcance El presente procedimiento se aplica a todos los estudiantes de la Facultad de Diseño. 3. Definiciones 3.1. <i>ANULACION: Es dejar sin efecto una o varias materias en las que el estudiante se matriculó.</i> 4. Proceso.		
Control del Proceso		Documentos, registros y responsables
4.1 Ingresar la solicitud en el sistema académico la solicitud de anulación de materias, dirigida al Decano de la Facultad, dentro de los quince primeros días de iniciadas las clases. 4.2 Revisar la solicitud e informar al Decano sobre el cumplimiento de los requisitos. 4.3 Enviar de manera electrónica la solicitud al Señor Decano de la Facultad 4.4 Aprobar o negar la solicitud. 4.5 Recibir de manera electrónica el resultado de la solicitud y si es parcial o total 4.6 Ingresar los datos de las solicitudes aprobadas en el sistema para su respectiva anulación. 4.7 En el caso de que la anulación sea total y se realizó dentro de los primeros quince días el estudiante deberá presentar una solicitud de anulación económica al Decanato Administrativo Financiero para la devolución del dinero o transferencia a la segunda colegiatura por anulación parcial.		Responsable: Estudiante Registro: Solicitud de Anulación Responsable: Auxiliar de Secretaría Responsable: Auxiliar de Secretaría Responsable: Decano de la Facultad de Diseño Responsable: Auxiliar de Secretaría

4.8 Cobrar en Tesorería o transferir a segunda colegiatura 4.9 Imprimir y archivar solicitud	Responsable: Auxiliar de Secretaría Responsable: Estudiante Registro: Solicitud de devolución o transferencia de dinero Responsable: Tesorería, estudiante Registro: Comprobante de la transacción.
1. Responsables La Secretaria de Facultad: Es la responsable de ejecutar las actividades que indica esta instrucción específica. El Señor Decano de la Facultad es el responsable de revisar que se cumpla con los requisitos y aprobar o negar la solicitud del estudiante.	

	Procesos Atención al Cliente	Proceso No. 3
	Tercera Matrícula	Hoja 1 de 1
1. Propósito Asegurar que todos los estudiantes de la Facultad de Diseño de la Universidad del Azuay mediante este procedimiento puedan tramitar la tercera matrícula en una materia de manera eficiente y de acuerdo al reglamento de la Universidad. 2. Alcance El presente procedimiento se aplica a todos los estudiantes de la Facultad de Diseño. 3. Definiciones Fiscal de Facultad: Para asesorar en los aspectos jurídicos, cada Facultad contará con un Profesor Fiscal, designado por el Rector, en base de una terna enviada por el Consejo de Facultad, para períodos de dos años, pudiendo ser reelectos. Consejo de Facultad: Integran el Consejo de Facultad el Decano, el Subdecano, dos vocales docentes que tienen calidad de profesores principales y dos alumnos, elegidos en forma democrática por los estudiantes. 4. Proceso.		
Control del Proceso	Documentos, registros y responsables	
4.1 Revisar en la Secretaría de la Facultad que cumple con los requisitos que se encuentran establecidos en el Reglamento de la Universidad.	Responsable: Estudiante	
4.2 Realizar una solicitud dirigida al Decano de la Facultad para que le permitan realizar la tercera matrícula e ingresar la solicitud en el sistema académico.	Responsable: Estudiante	
4.3 Revisar la solicitud, adjuntando la ficha académica del estudiante y enviar la solicitud al Señor Decano.	Registro: Solicitud de tercera matrícula.	
4.4 Revisar la solicitud y enviarla al Fiscal de la Facultad para que emita un informe en el plazo establecido por la Facultad.	Responsable: Auxiliar de Secretaría	
4.5 Analizar la solicitud y al ficha académica y según sea el caso, conforme al reglamento, enviar un informe al Decano o al Consejo Facultad. (En casos específicos se enviará al Consejo Universitario).	Responsable: Decano de la Facultad de Diseño	
4.6 Autorizar o negar la solicitud según oficio del profesor fiscal. Se tiene un plazo de una semana dentro de las fechas de matrículas ordinarias para aprobar o negarla. Si no está planificada la sesión ordinaria de Consejo, se debe citar a una sesión extraordinaria.	Registro: Informe sobre situación del estudiante.	
4.7 Si la solicitud ha sido aprobada, se deberá ingresar en el sistema y	Responsable: Consejo de Facultad.	

realizar la pre matrícula y si es el caso, de las otras materias en las que el alumno desea matricularse. Si la solicitud ha sido negada o la materia no ha sido ofertada en el ciclo, la Auxiliar de Secretaría debe hacer la pre matrícula de las otras materias ya que antes de esto, la opción “pre matrícula” estaba bloqueada. 4.8 Imprimir y archivar la solicitud 4.9 Realizar el pago en Tesorería.	Responsable: Auxiliar de Secretaría Responsable: Auxiliar de Secretaría Responsable: Estudiante
5. Responsables La Auxiliar de Secretaría es la responsable de ejecutar las actividades que está instrucción específica La Secretaria de Facultad y el Señor Decano de Facultad son responsables de revisar los documentos que habilitan la tercera matrícula y dar el trámite correspondiente. El Profesor Fiscal es el responsable de verificar el cumplimiento conforme el Reglamento e informar oportunamente. El Decano, Consejo de Facultad o Consejo Universitario son responsables de la aprobación o negación de la tercera matrícula según sea el caso y de acuerdo a la aplicación del reglamento establecido para estos fines.	

	Procesos Atención al Cliente	Proceso No. 4
	Matrícula de Gracia	Hoja 1 de 1
1. Propósito Procedimiento que permite a los estudiantes de la Universidad del Azuay, que no hayan realizado su matrícula en los tiempos y fechas establecidas por la Universidad. 2. Alcance El presente procedimiento se aplica a todos los estudiantes de la Universidad del Azuay. 3. Definiciones 3.1 Matrícula de gracia: Es un mecanismo que tienen los estudiantes como última opción para matricularse en la Universidad en el caso de que: a) No han realizado su prematrícula por internet o en la Secretaría de su Facultad en las fechas previstas para matrículas ordinarias o extraordinarias y en consecuencia no han cancelado los valores correspondientes. b) Realizó su prematrícula en las fechas indicadas pero no realizó el pago correspondiente. 4. Proceso		
Control del Proceso		Documentos, registros y responsables
4.1. Realizar una solicitud y entregarla en la Secretaria del Rectorado de la Universidad.		Responsable: Estudiante Registro: Solicitud de matrícula de gracia.
4.2. Revisar la solicitud del estudiante y enviarla a la Secretaría General de la Universidad.		Responsable: Secretaria del Rectorado
4.3. Las solicitudes son tratadas en el Consejo Universitario para su aprobación o negación respectiva.		Responsable: Secretaria General y Consejo Universitario
4.4. Enviar la repuesta de la solicitud a la Secretaría de la Facultad y a la Tesorería.		Responsable: Secretaria General
4.5. Realizar la prematrícula en la Secretaria de la Facultad		Responsable: Estudiante y Auxiliar de Secretaría
4.6. Pagar en tesorería, con el recargo del 50% del valor de la matrícula		Responsable: Estudiante
4.7. Archivar solicitud		

	Responsable: Secretaria General
6. Responsables La Auxiliar de Secretaría es la responsable de ejecutar las actividades que esta instrucción específica La Secretaria de Rector es la responsable de recibir la solicitud y entregarla en la Secretaría General. Secretaria General: Es la persona que ingresa las solicitudes dentro del punto Aprobación matrículas de gracia que se tratarán en el Consejo Universitario. Consejo Universitario: Es el organismo responsable analizar la solicitud y de aprobar o negar la matrícula.	

	Procesos Atención al Cliente	Proceso No. 5
	CONVALIDACION DE MATERIAS	Hoja 1 de 1
1. Propósito Asegurar que el trámite para convalidación de materias de los estudiantes que deseen Ingresar a la Universidad del Azuay, mediante este procedimiento, se lo realice bajo las normas legales establecidas y en un tiempo óptimo. 2. ALCANCE El presente procedimiento se aplica a todas las escuelas de las diferentes facultades de la Universidad del Azuay. 3. DEFINICIONES 3.1 Convalidación: Se entiende por convalidación de estudios la declaración de equivalencias entre los contenidos temáticos de los programas de cursos, ciclos, módulos, seminarios o asignaturas, impartidas por las distintas unidades académicas de las universidades o escuelas politécnicas, efectuada por el Consejo de Facultad, previo análisis comparativo de los contenidos. 4. PROCESOS		
Control del Proceso		Documentos, registros y responsables
4.1 Inscribirse como alumno nuevo en la carrera en la que solicita convalidar sus estudios, en las fechas previstas para ello. Debe presentar toda la documentación requerida para la inscripción. (copia de cédula, copia de acta de grado, certificado de estudios de bachillerato) 4.2 El estudiante ingresa la solicitud de Convalidación en la página web de la Universidad del Azuay. Para esto Ingresa en la ventana solicitudes y selecciona "Convalidación" de la lista desplegable. 4.3 Ingresa los datos requeridos como Fecha, Nombres y Apellidos, Cédula, Universidad de origen, Facultad, Escuela, Año o Ciclo y finalmente Correo Electrónico. En este campo se llenan también las materias a Convalidar. Una vez ingresada toda la información, se graba la solicitud. 4.4 Automáticamente aparece una nota que indica al estudiante que debe entregar los siguientes documentos en la Secretaría de Facultad: a) Derecho de estudio de documentación b) Record académico completo certificado por la secretaría de la facultad de su universidad de origen, en donde constan calificación obtenida, año de aprobación, número de matrícula en que se aprobó y número de créditos de cada materia. c) Programas de estudio completos de las materias en las que se va a solicitar la convalidación.		Responsable: Estudiante Documento: Documentación para inscripción Responsable: Estudiante Registro: Solicitud de Convalidación de Materias Responsable: Estudiante Registro: Derecho de Estudio de Documentación. Responsable: Estudiante y Secretaria Abogada

1. Responsables El Auxiliar de Secretaría es el responsable de ejecutar las actividades que esta instrucción especifica. El Secretario y Decano de Facultad son responsables de revisar los documentos que habilitan la convalidación. El Profesor Fiscal es responsable de verificar la compatibilidad de contenidos. El Consejo de Facultad es responsable de la aprobación o negación de la Convalidación.	

	Procesos Atención al Cliente	Proceso No. 6
	Homologación de Materias	Hoja 1 de 1
1. Propósito Asegurar que el trámite para homologación de materias de los estudiantes de la Facultad de Diseño, mediante este procedimiento, se lo realice bajo las normas legales establecidas por la Universidad y en un tiempo adecuado. 2. Alcance El presente procedimiento se aplica a los estudiantes de todas las facultades de la Universidad del Azuay. 3. Definiciones a. Homologación: La Homologación de estudios se realiza con los alumnos que pertenecen a la Universidad del Azuay, según el caso del estudiante se tiene dos instancias: a) Quiere estudiante una carrera dentro de la misma facultad en donde cursó o cursa actualmente el alumno sus estudios. b) Quiere estudiar una nueva carrera en otra facultad de la Universidad. 4. Procesos		
Control del Proceso		Documentos, registros y responsables
4.1 En caso de cambio de carrera, el estudiante debe inscribirse como alumno nuevo en las fechas previstas para ello.		Responsable: Estudiante
4.2 El estudiante ingresa la solicitud de homologación en la página web de la Universidad del Azuay. Para esto Ingresa en la ventana solicitudes y selecciona "homologación" de la lista desplegable.		Responsable: Estudiante
4.3 Ingresa los siguientes datos: Fecha, Nombres y Apellidos, Cédula, Código, Escuela y Facultad, Ciclo y Finalmente Correo Electrónico. En este campo se coloca la lista de las materias a homologar (Nombres de las materias cursadas y nombres de las materias a homologar). Una vez ingresada toda la información, se graba la solicitud.		Registro: Solicitud de Homologación de Materias Responsable: Estudiante
4.4 El Decano diariamente, revisa las solicitudes grabadas y que los campos estén llenos.		Responsable: Decano de Facultad
4.5 Una vez revisadas el decano cambia el estado de solicitud a "Recibida"		Responsable: Decano de Facultad
4.6 El profesor Fiscal ingresa cada solicitud recibida y actualiza el estado a "En análisis".		Responsable: Profesor Fiscal

4.7 Según la materia o materias a homologar, el Profesor Fiscal solicita ayuda de un profesor responsable de esa materia para realizar el análisis.	Responsable: Profesor Fiscal
5. Responsables El Auxiliar de Secretaría es el responsable de ejecutar las actividades que esta instrucción especifica. El Secretario y Decano de Facultad son responsables de revisar los documentos que habilitan la homologación. El Profesor Fiscal es responsable de verificar la compatibilidad de contenidos. El Consejo de Facultad es responsable de la aprobación o negación de la Homologación.	

	Procesos Atención al Cliente	Proceso No. 7
	Proceso de Graduación	Hoja 1 de 1
1. Propósito Asegurar que todos los estudiantes egresados de la Facultad de Diseño mediante este procedimiento se gradúen en un período de tiempo óptimo. 2. Alcance El presente procedimiento se aplica a los estudiantes de las diferentes carreras de la Facultad de Diseño. 3. Definiciones 3.1 Graduación: Se otorga el título profesional cuando el estudiante hubiere aprobado los créditos requeridos y opcionales señalados para la respectiva carrera y los trabajos de grado o los ciclos de graduación. La calificación del grado se obtendrá sumando: a) El 50%, del promedio de las calificaciones de las materias de la carrera. b) El 25%, de la calificación del trabajo académico previo a la graduación; y, c) El 25%, de la calificación de la sustentación. Una vez aprobada la sustentación del trabajo de grado, la Facultad procede a conferirle la investidura y la Universidad otorga el título correspondiente. 4. Procesos		
Control del Proceso		Documentos, registros y responsables
4.1 Matricularse en el Curso de Graduación que en la Facultad de Diseño, corresponde al Octavo Ciclo.		Responsable: Estudiante
4.2 Aprobar el Curso de Graduación, cumpliendo con los cronogramas establecidos y las revisiones que se pactaron con el Director de Tesis.		Responsable: Estudiante
4.3 Presentar a su Director el borrador de la tesis para la revisión del mismo.		Responsable: Estudiante
4.4 Realizar la solicitud dirigida al Director de Escuela pidiendo tribunal para la sustentación de la tesis.		Responsable: Junta Académica.
4.5 Analizar la tesis con la solicitud y la certificación, dando aceptación y nombrando el tribunal.		Responsable: Estudiante, Director
4.6 Revisar la tesis y emite una calificación de la misma.		

4.7 Entregar a la auxiliar de secretaria el borrador en inglés junto con el derecho correspondiente. 4.8 Realizar la solicitud dirigida al Decano de la Facultad, pidiendo fecha de sustentación y adjuntando un cd con el archivo de la tesis en formato PDF. 4.9 Acordar una fecha de sustentación y se emite una orden para que adquiera los derechos de graduación. 4.10 Verificar los promedios, notas y todos los requisitos que deben ser cumplidos por el estudiante. 4.11 Entregar 2 copias de tesis y 2 CD de respaldo, copia de cedula, 10 derechos certificación y 10 hojas en blanco, certificado de no adeudar dinero ni libros biblioteca, derecho sustentación de tesis 4.12 Redactar un oficio a la sustentación con fecha y hora 4.13 Llevar a cabo la sustentación del trabajo final.	de Tesis. Responsable: Director de Tesis Responsable: Estudiante. Responsable: Estudiante Responsable: Decano y Secretaria - Abogada Responsable: Secretaria - Abogado. Responsable: Estudiante Responsable: Secretaria – Abogada. Responsable: Estudiante.
5. Responsables Todo el personal que tiene relación con la documentación tiene que cumplir con este procedimiento	

Resumen

El levantamiento de procesos permite identificar con precisión las entradas, procedimientos y salidas de un organismo funcional, a su vez permite la visualizar dificultades para el cumplimiento de los resultados y por ende de los indicadores de gestión.

Durante el presente capítulo se identificaron los procesos sobresalientes en el tema de Atención y Servicio al Cliente de la Facultad de Diseño de la Universidad del Azuay, además se encontraron problemas con los trámites en la Atención y Servicio al Cliente por lo cual se desarrollaron recomendaciones que permita la retroalimentación y rediseño de los mismos.

CAPITULO IV

4. La Gestión del Talento Humano, definición e importancia.

Es común escuchar frases como “nuestro personal es nuestro activo máspreciado” “el único capital intangible en la organización es el Talento Humano”. Ciertamente las Personas están siendo reconocidas como Potencial o Talento Humano y poco a poco se han convertido en un pilar fundamental para cualquier gestión productiva o de servicio de manera eficiente.

Ha existido varias denominaciones a la dirección de los colaboradores organizacionales, de esta manera podemos citar a Administración de Relaciones Laborales, Administración de Personal, Administración de Relaciones Industriales, Administración de Recursos Humanos, se define como “El proceso de utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales” (Mondy & Noe, 2005) Sin embargo el último término se lo conoce como la Gestión del Talento Humano, siendo este un proceso que pretende determinar la dinámica del involucramiento y compromiso de los Seres Humanos con la organización.

Los cambios sociocultural, tecnológico, político, y sobre todo la era del conocimiento y de la información, ha favorecido en la actualidad la construcción de una nueva visión al tema, levantando una nueva conceptualización a la a Gestión del Talento Humano definiendo así “como el reconocimiento a las personas como capaces de dotar a la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia” (Chiavenato, 2008).

La Gestión del Talento Humano o denominada G.T.H. ha producido modificaciones profundas en los sistemas de gestión y control en la dinámica de la conducción de los colaboradores organizacionales.

Es así como cita (Vicuña, 2008) “Está claro que las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas

en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados”.

Es necesario interpretar esta afirmación como el valor al intangible que es generado por el conocimiento y competencias que desarrolla el personal hacia la estrategia. Forjando una ventaja competitiva que se fortalece con el trabajo diario, aportando al cumplimiento de indicadores financieros y tangibles en una organización.

Trasladar la estrategia organizacional a la práctica se compone de varios pasos los que involucran a la construcción, socialización e interiorizar es nueva visión, movilizand o a los empleados para que actúen directamente vinculados a la estrategia.

Cinco principios de una organización centrada en la estrategia.

1. Liderazgo del equipo ejecutivo para movilizar el cambio
2. Traducir la estrategia en términos operacionales
3. Unir y alinear la organización en torno a la estrategia
4. Lograr que todos en la organización trabajen en la estrategia
5. Hacer de la estrategia un proceso continuo

4.1. Modelo de Gestión por Competencias, definición.

Antes de llegar a la definición del Modelo de Gestión por Competencias, es importante partir de un término en discusión “competencia”, esto debido a que distintos autores se han preocupado en detallarlo o simplificarlo de acuerdo a la conveniencia de uno u otro estudio. Así según (Benavides, 2002) este término se utiliza con frecuencia para nombrar cualquier característica que directa o indirectamente afecte el desempeño en un trabajo.

Definen las competencias como los conocimientos, habilidades y las cualidades de un gerente efectivo; sin tomar postura alguna podríamos referirnos a las

competencias como un conjunto de saberes que posee un individuo o que debería poseerlos para desarrollar una tarea o trabajo de manera efectiva.

(Benavides, 2002) “En los modelos de competencia se consideran como cualidades de la persona que están interrelacionados y se proyectan en su comportamiento productivo. Se establecen como parámetros relevantes para realizar el trabajo eficazmente”

Como es notorio el desempeño laboral es el factor clave para determinar si una persona es o no competente o si simplemente posee o no ciertas competencias que garantizan un actuar profesional. Así en el modelo de Gestión por competencias la clave se suscita en entender la necesidad de gestionar adecuadamente el mayor de los recursos – el humano- “Las personas justas en el puesto justo”.

Por un lado la idea de diseñar perfiles para un cargo, obliga a diseñar en sí el cargo, no podemos saber cuál es la persona justa, hablando de sus competencias, si previamente no hemos identificado al cargo como tal, en el modelo por competencias es importante igualmente perfilar el cargo.

4.2. Características del Modelo por Competencias

La principal característica del Modelo es su centralidad en la condición humana, por ello las competencias laborales que se requieren para cierto trabajo se caracterizan a través de elementos propios de la persona, entre los cuales se pueden citar:

- Conocimientos
- Habilidades y destrezas
- Auto concepto
- Rasgos y temperamento
- Motivos y necesidades

Otra característica y no menos importante, sino complementaria a la primera es la relación del modelo con las características de la organización, es decir bajo un modelo de gestión por competencias la organización, en nuestro caso la Universidad,

demanda de una visión de aprendizaje continuo, por tanto ser una organización inteligente que mejore y aprenda continuamente, con una visión de sistémica.

Sin lugar a duda la creación de este modelo permitirá aportar a la gestión del talento humano desde un enfoque gestáltico, favoreciendo la evaluación a los colaboradores, generando una oportunidad de desarrollo personal, profesional y aportando de manera significativa con la visión de la UDA.

Ejemplo de un modelo de Gestión por competencias.

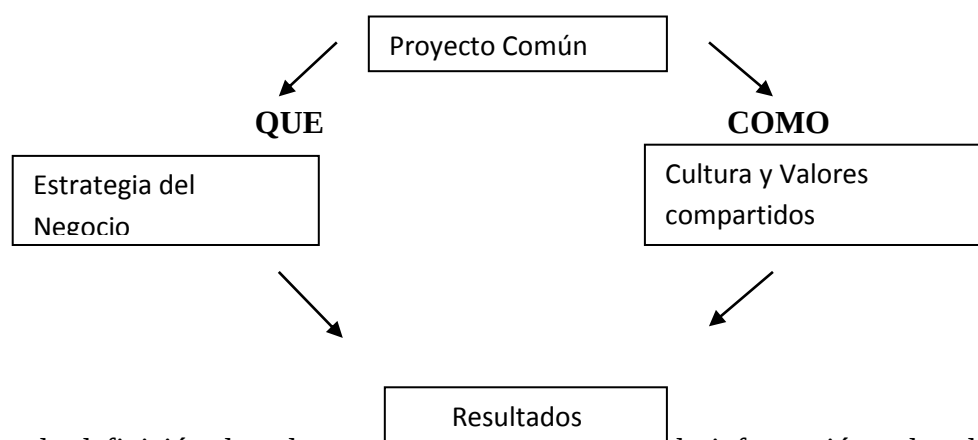
Existen varias organizaciones que utilizan un modelo de gestión por competencias. Describimos a modo de un ejemplo considerando que la estructura y los resultados obtenidos de esta ejemplificación se acercan a la realidad del marco cultural de la UDA. Explicaremos el caso de una empresa Líder en atención y servicio al cliente.

“(Cantera, 2006) Modelo de Gestión por competencias de Telefónica:

Existen varios pasos para describir un modelo de gestión por competencias.

Inicia con el interés de construir una cultura que nos permita alcanzar metas y que sobre todo se pueda aplicar a varias organizaciones sin importar el contexto geográfico. Dando paso al involucramiento de los colaboradores internos.

Para ello se debe contar con la identificación y definición de valores que permita generar conciencia de ellos y reproducirlos en comportamientos

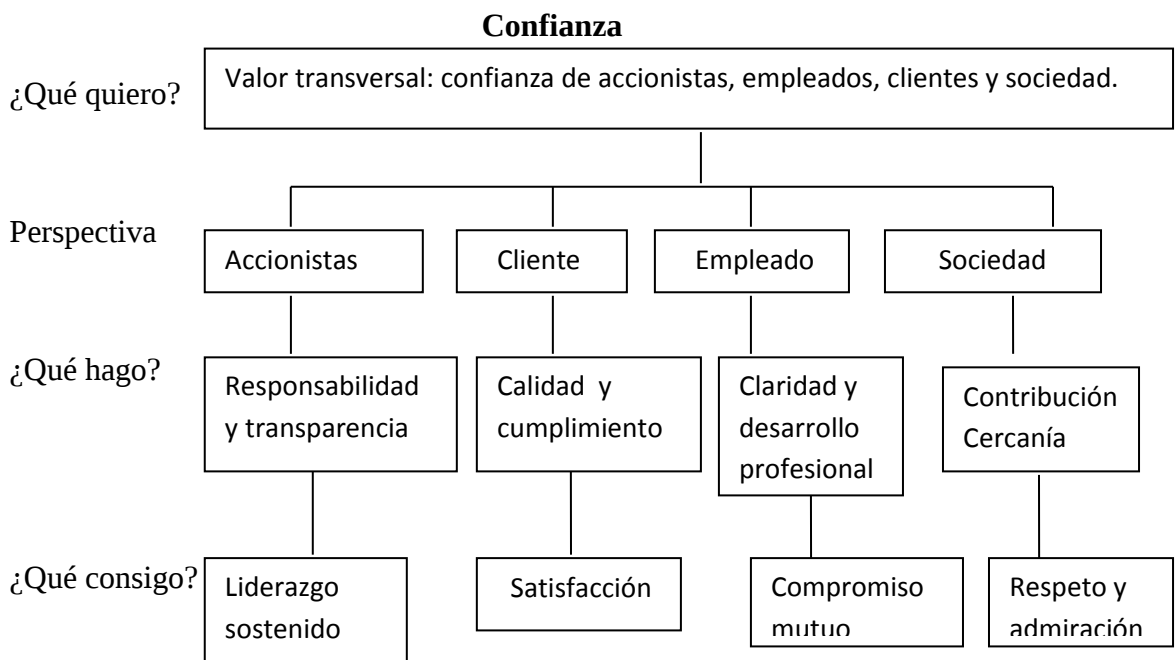


Para la definición de valores es necesario identificar la información cultural, luego se analiza a la competencia misma que será considerada una vez que se revisen los

documentos organizacionales (Planificación Estratégica) y que se aplique una especie de benchmarking, luego se procesa esta información.

Como Segundo paso se realizan entrevistas a la Alta dirección. Con toda esta información el Departamento de RRHH puede construir un diccionario o catálogo de valores, eligiendo un valor central que en la Empresa Telefónica es la confianza.

Los valores están vertebrados en los grupos de interés.



Una vez identificado los valores, ahora se tiene que dar paso a ayudar a la organización a comportarse de acuerdo a los nuevos valores.

La transformación de los comportamientos fue realizable con un modelo de competencias genéricas (se las considera genéricas a las competencias que se demuestran de manera transversal en la estructura organizacional).

Es un **modelo deductivo**: recoge comportamientos y estos ayudan a definir la situación cultural deseada.

Modelo evidencial: cada competencia se desarrolla con una serie de evidencias de conducta observable y desarrollable.

Cada competencia esta medida por **indicadores independientes** pero relacionados.

Utilizamos una escala de valoración de frecuencia, aplicable a todos los cargos o puestos de trabajo, levantando perfiles organizacionales con competencias como genéricas.

El modelo se estructura por seis competencias (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso organizacional, atención y servicio de calidad, autocontrol) las que cuentan con una definición, cuatro indicadores o evidencias conductuales, pretendiendo reforzar los valores”.

4.3. Determinación de Perfiles de cargos por competencias de las dependencias seleccionadas

Determinar el perfil de un cargo por competencias es un proceso sistemático que consiste en determinar los saberes (saber, saber hacer, y saber ser) necesarios para el cumplimiento con las responsabilidades asignadas en las funciones ajustadas a la estrategia.

Puesto.- se lo conoce como un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas.

Posición: conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona; existe una posición para cada persona en una organización.

En el ámbito ocupacional los cargos o puestos de trabajo se diseñan, rediseñan o eliminan. Esto dependerá de varios factores como la reingeniería de procesos, cambio organizacional, planificación estratégica, la tecnología.

El propósito del análisis de un puesto es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. ¿Qué tareas mentales y físicas desempeña el trabajador?
2. ¿Cuándo se realizará el trabajo?
3. ¿Dónde se llevará a cabo el trabajo?

4. ¿Cómo realiza el empleado su trabajo?
5. ¿Por qué se realiza el trabajo?
6. ¿Qué competencias se necesitan para desempeñar el trabajo?

La descripción del puesto de trabajo es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto, favoreciendo a varios subsistemas de la G.T.H. como al reclutamiento, selección de personal, capacitación, evaluación del rendimiento, remuneración y consideraciones legales.

Existen tres factores que nos permite describir el puesto:

1. Identificación: incluye título del puesto (profesional, ejecutivo, operativo) departamento, relación de dependencia, código (número asignado con el fin de facilitar el trabajo de auditoría).
2. Especificación o Perfil: requisitos educativos, años de experiencia que se necesita para desempeñar el trabajo, rasgos de personalidad, habilidades físicas y psicológicas,
3. Histórico: Esta información nos permite registrar información histórica de revisiones realizadas, resumen breve o naturaleza de la visión del puesto y tareas desempeñadas describiéndolo con un verbo en voz activa por ejemplo; Recibe realiza.

El levantamiento de descriptores de puesto por competencias o llamados también perfiles por competencias se lo puede realizar utilizando varias metodologías propuestas, nosotras utilizaremos el Método M.P.C., propuesto por Dr. Jaime Moreno Villegas catedrático e investigador de la Universidad Católica de Quito (P.U.C.E.).

“(Moreno, 2002) **Modelado de perfil por competencias o método MPC**

EL Modelado de perfil por competencias es un método que surgió de la necesidad de contar con una metodología que se adaptara a las características de las organizaciones actuales: rapidez y eficiencia. La metodología original para el desarrollo de modelos de competencias implicaba el uso de entrevistas de eventos

conductuales (EEC), aplicadas de manera individual, que posteriormente eran transcritas y codificadas. El método resultaba excesivamente lento, costoso e ineficiente. Además suponía la formación de un equipo de analistas que, como mínimo trabajaba cuatro o seis meses hasta generar resultados visibles.

Para ejecutar un proceso de selección por competencias se proponen las siguientes fases:

1. Establecer los criterios de rendimiento superior de la posición.
2. Levantar el perfil de competencias
3. Seleccionar las competencias para evaluación
4. Elaborar la matriz de evaluación
5. Establecer el orden de los métodos de evaluación
6. Examinar el ajuste de persona – puesto
7. Elaborar reportes de selección
8. Evaluar la validez del perfil.

4.5. El método M.P.C.

Las tres primeras fases del proceso de selección se pueden ejecutar en un taller de máximo tres o cuatro horas de duración, usando el método M.P.C. donde se evalúa:

M= modelado P= perfiles C= competencias

Este taller puede dirigir dos facilitadores y levantar 15 cargos con un grupo de 45 personas expertas en los cargos.

El método modelado de perfiles de competencias o MPC es el fruto de varias experiencias de consultoría de la firma en variedad de organizaciones. Los objetivos del MPC corresponden a las tres primeras fases del proceso de selección por competencias. Esencialmente el método MPC es un taller donde un grupo de expertos en los puestos y con la guía de un facilitador:

- a. Identifican los criterios de rendimiento superior de la posición
- b. Levantan el perfil de competencias del puesto

- c. Determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrollada en capacitación.

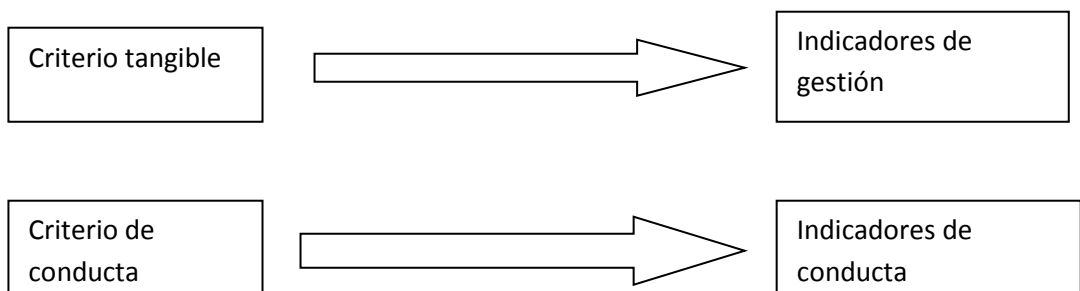
a. Identificar criterios de rendimiento de los puestos de trabajo:

Son declaraciones explícitas sobre las tareas que se deben realizar o los resultados de trabajo que se deben lograr en un puesto de trabajo o área determinada, para ser considerada de alto rendimiento. Dependiendo de la posición, los resultados pueden ser tangibles (producto) o conductuales (servicios). La función de los criterios es establecer una norma que permita diferenciar y medir niveles de ejecución y rendimiento.

Ejemplo

Criterios tangibles	Criterios Intangibles
Vender X cantidad al mes	Atender con amabilidad
Diseñar un plano	Delegar funciones

Los criterios se miden a través de índices o indicadores que, a su vez, dependen del tipo de resultado.



Los criterios de rendimiento pueden ser establecidos con los siguientes métodos:

Métodos	Descripción
Criterios estratégicos	Se derivan de la consideración de procesos productivos, planes estratégicos,

	objetivos financieros, normas de productividad y metas departamentales. Incluye la administración por objetivos (APO)
Criterios cualitativos	Un grupo de expertos establece los criterios según su criterio
Criterios funcionales	Se derivan del análisis clásico de puestos. Específicamente, las tareas esenciales del puesto son los criterios de rendimiento.

Si se conocen los criterios de rendimiento de un puesto, el paso siguiente es preguntarse qué requisitos o competencias requiere una persona para cumplir con los criterios de alto rendimiento de la posición.

Criterios de rendimiento superior del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas
1.		
2.		
3.		
4.		

Este formato debe ser entregado a los expertos del puesto indicando que solo se detallará los resultados o funciones importantes del puesto o las consideradas de alto rendimiento. Es necesario indicar que debe ser llenado desde la realidad del cargo NO del ocupante. Se puede pedir al experto que identifique:

1. Las tareas más esenciales del puesto
2. Los objetivos de trabajo más importantes del puesto
3. Los resultados esperados del puesto

Los criterios de alto rendimiento para un puesto o cargo puede ir desde 6 a 8 siendo estos suficientes para comprender la naturaleza del cargo.

Ejemplo

<i>Cargo: Recepcionista</i>
<i>1. Responder con prontitud las llamadas telefónicas</i>
<i>2. Atender con amabilidad a los clientes y al público en general</i>
<i>3. Llegar y salir del trabajo según el horario establecido</i>

Una vez cumplido con la tarea de criterios de alto rendimiento, completaremos la columna de conocimientos y destrezas, la misma que se explica a continuación.

b. Levantar el perfil por competencias

El perfil debe derivarse del análisis de los criterios de rendimiento de la posición. Por esta razón, la identificación de criterios de desempeño superior es el primer paso antes de construir un perfil de competencias.

Es necesario comprender el valor de un perfil bien diseñado, por cuanto si no es correcto este afectara a los siguientes subsistemas; selección, planes de carrera, planes de sucesión, remuneración, valoración del potencial, capacitación, política salarial, evaluación del rendimiento etc.

Metodología para identificar los conocimientos:

Podemos iniciar respondiendo una pregunta: ¿Qué conocimientos se requieren para realizar cada criterio de rendimiento superior?, puede existir algunos criterios que no se necesiten identificar específicamente conocimientos, en estos casos se deja en blanco cada casillero. Es necesario que orientar con claridad lo que significa un

conocimiento “*son conjuntos de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información*”

Ejemplo

Recepcionista

Criterios de rendimiento	Conocimiento
Atender con amabilidad a los clientes y al público.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución
Orientar eficazmente a los clientes.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución

Que NO son conocimientos:

Cuando un conocimiento da lugar a una destreza o habilidad, que es una competencia que tiende a confundirse con los conocimientos.

Ejemplo

Ejemplos	¿Es un conocimiento?	Respuesta
Economía y finanzas	SI	Estudio formal
Elaborar balances contables	NO	Es una destreza. Las destrezas son conocimientos en acción
Manejar Excel	NO	Es una destreza, por ser un conocimiento en acción.
Estadísticas sobre los clientes	SI	Hay que indagar para conocer las estadísticas sobre los clientes
Aplicar estrategias de ventas	NO	Las estrategias se las pone en práctica

Metodología para identificar destrezas:

Una vez que se ha identificado los conocimientos, los expertos procederán a la identificación de las destrezas. La mejor manera es mediante el uso de fichas o tarjetas que contengan las destrezas y sus definiciones. Cada ficha con una solo destreza y definición. Las destrezas de esta metodología provienen de una taxonomía especial que elaboraron un grupo de Psicólogos industriales como parte del proyecto ONET (Occupational Network) es un fruto de varias investigaciones en el área del rendimiento laboral y la estructura del trabajo. ONET ha dado lugar a un sistema informatizado de gran escala que sirve para registrar y categorizar descripciones de funciones, criterios de rendimiento, competencias y otros datos sobre el entorno laboral de cualquier tipo de organización.

Ejemplo

Persuasión Lograr que los demás vean las cosas como uno las ve.	Detección de averías Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto
Planificación Diseñar estrategias para llevar a cabo una idea.	Pensamiento crítico Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques, propuestas, sistemas.

Es necesario seleccionar el grupo de tarjetas que se entregarán, es pérdida de tiempo si las destrezas no van de acuerdo con los cargos evaluados. Por ejemplo si el área es técnica no es aplicable tarjetas administrativas.

Los expertos tienen que leer cada tarjeta y decidir si la destreza es imprescindible para desempeñar el puesto. Los analistas deberán ponderar la diferencia entre imprescindible y necesaria.

Solicitar a los expertos elegir cinco tarjetas que se las considere como las más importantes. Estas deberán ser ubicadas en la columna destrezas, que está junto a las columnas de criterios de rendimiento superior y conocimientos. La finalidad es

encajar las destrezas con los conocimientos y criterios de rendimiento, si estas no pueden ser ubicadas o vinculadas a alguno de los criterios de rendimiento del puesto puede significar que:

1. Falta identificar algún criterio de rendimiento de la posición
2. La destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuada priorización
3. La destreza requiere adaptación al puesto
4. La destreza está vinculada a un criterio de rendimiento extra – puesto.

Cuando esto sucede es necesario realizar lo siguiente:

Posibles inquietudes para vincular las destrezas con los criterios de rendimiento	Soluciones recomendadas
a. Falta identificar algún criterio de rendimiento en la posición	1. Revisar los criterios planteados 2. Agregar criterios si es necesario
b. La destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuada priorización	1. Revisar la priorización efectuada 2. Volver a seleccionar las destrezas
c. La destreza requiere adaptación al puesto	1. Cambiar el nombre a la destreza 2. Ajustar la definición de la destreza 3. Crear una nueva destreza
d. La destreza está vinculada a un criterio de rendimiento extra – puesto	1. Describir el criterio extra – puesto (puede ser un criterio departamental o corporativo en el cual el cargo tiene incidente)

Otras competencias

Existen otras competencias que pueden agregarse al perfil. Estas competencias son: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones, actitudes, intereses, creencias y valores. Sin embargo estas competencias son más profundas y a la mayoría de personas les cuesta trabajo identificarlas, es preferible que un experto en Psicología Industrial, Organizacional, establezca estas competencias.

c. Seleccionar las competencias para evaluación

Es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación. Es importante mencionar que las competencias pueden clasificarse respecto a su grado de modificabilidad. Existen ciertas competencias, como los conocimientos que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida. En cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria por lo que su nivel de cambio es más difícil. La siguiente tabla indica en qué medida la capacitación y el entrenamiento modifican a los diversos tipos de competencias.

Tipo de competencias	Grado de modificabilidad
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Medianamente modificables
Valores	Poco modificables

En una situación de selección es preferible seleccionar por aquellas características que no pueden ser modificables y entrenar o capacitar en aquellas que solo pueden ser (Cooper, 2000).

Ventajas del método

1. Proporciona insumos para capacitación, entrenamiento y desarrollo

2. Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos
3. Levantar información de a 15 cargos en un taller.
4. Adaptarse para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para áreas /departamentos, grupos ocupacionales e incluso a nivel corporativo.
5. Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias. Entre otras.

4.6. Función y responsabilidad en la dinámica organizacional

Dentro de la dinámica organizacional cada una de las áreas o departamentos cumplen una función importante en el cumplimiento de la estrategia organizacional, sin embargo la administración del recursos humano al conocerse como un área intangible puede necesitar mayor planificación y seguimiento dentro de cualquier estructura organizacional, hacemos esta afirmación considerando lo complejo que puede ser predecir posibles conflictos interpersonales e interpersonales que se presentan en cualquier momento.

Richard Pinola, presidente y director general de Right Management Consultants, Inc. Enumeró las siguientes tareas que pueden ayudar a que esta responsabilidad permita ajustarse a la dinámica organizacional:

1. Diseñar estrategias para la fuerza laboral integradas a las estrategias y metas de la empresa
2. Mejorar la función de las RH en iniciativas de cambio importantes como: Planeación estratégica, funciones y adquisiciones, implantación de sistemas, reorganización /recorte de personal.
3. Ganarse el derecho a tener un lugar en la mesa corporativa
4. Crear conciencia y/o aumentar la comprensión del negocio.
5. Entender las finanzas y las utilidades
6. Ayudar a los gerentes de línea al cumplimiento de sus metas.

La gestión debe continuar concentrándose en expandir su participación estratégica y corporativa con énfasis en agregar valor y convertirse en un socio estratégico que

tenga clara como formalizar los procesos del capital humano para la consecución de la visión.

Es por esta razón que el equipo humano que dirige las funciones de un departamento de Talento Humano eficiente debe hacerlo como un sistema integrado involucrando dos áreas: administración - operativa (selección, compensaciones y prestaciones, relaciones laborales, seguridad social, evaluación del rendimiento, capacitación y entrenamiento) desarrollo del talento humano (investigación, clima, cultura, reingeniería, desarrollo del conocimiento, preparación y adaptación al cambio, desarrollo de equipos, trabajo y tratamiento del conflicto, etc.)

Existen factores que se pueden encontrar fuera del límite de las personas como son: **factores ambientales externos**, estos pueden ser la fuerza laboral, aspectos legales, sociedad, sindicatos, accionistas, competencia clientes, tecnología, y la economía. Es difícil predecir ciertos comportamientos que se generen de estos factores sin embargo la experiencia permite percibir con mayor facilidad la llegada de estos y prepararse para asumir esos retos.

4.7. Formación y capacitación

La formación y capacitación es una función importante en la dinámica de la gestión del talento humano, esta nos permite desarrollar las capacidades humanas generando valor individual y organizacional.

Formación y Capacitación es.- La acción de impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales permitiendo un aprendizaje significativo.

Existen varias situaciones que ponen de manifiesto la necesidad de capacitarse o formarse, estos son los avances tecnológicos, exigencias de los clientes, mejoramiento de procesos, competencia o la búsqueda constante de convertirse en organizaciones que aprenden o llamadas también organizaciones inteligentes.

Organizaciones inteligentes son las que consideran a la formación continua una inversión pues saben que el desarrollo del capital intangible les permitirá convertirse en organizaciones que se adaptan al cambio y que sus procesos son eficientes.

4.8. Proceso de capacitación y desarrollo

El proceso inicia con la determinación de una necesidad de capacitación esta puede ser proyectada de la unión de brechas entre el perfil ideal vs. El real, los resultados de la evaluación del desempeño, petición formal del involucrado o del superior inmediato, indicadores de selección de personal entre otros. Continúa con el establecimiento claro de la temática y con el de los objetivos tanto general como específicos, con estos datos podemos saber si será taller (fortalecimiento de destrezas), capacitación (conocimiento nuevo) adiestramiento (actualización de las destrezas). Como tercer paso está el identificar los métodos diferenciado la temática y el público que será parte de este proceso. El cuarto paso será la implementación del programa de formación y por último la evaluación del programa. Sin embargo es necesario que se realice una nueva evaluación cumplido al menos el primer trimestre de aplicación de los conocimientos adquiridos, con la finalidad de valorar los resultados de la formación vs. Los indicadores de gestión.

Resumen

La utilidad y las ventajas que se encuentran visibles en las organizaciones que ajustan a su potencial humano a las estrategias organizacionales, son temas que se desarrollaron en el presente capítulo, así como también la metodología de un modelo por competencias que nos permitirá contar con un primer paso para construir un sistema de gestión del talento humano por competencias.

CAPITULO V

5. Creación y validación del piloto Modelo de Gestión

5.1. Creación del Modelo de Gestión

Para el Modelo de gestión en atención y servicio al cliente en la UDA consideramos oportuno tomar como referencia un Sistema de Gestión de Calidad, pues este marca los elementos claves para ordenar todos los procesos involucrados. (Yzaguirre, 2001) Un SGC mantiene ocho principios básicos de los cuales para nuestro modelo nos centraremos en cuatro que consideramos prioritarios: enfoque al cliente (1), involucramiento del personal (3), enfoque de procesos (4), relaciones mutuamente benéficas con proveedores (8)

1. **Enfoque al cliente,**
2. Liderazgo,
3. **Involucramiento del personal,**
4. **Enfoque de procesos,**
5. Gestión enfocada a sistemas,
6. Mejora continua,
7. Toma de decisiones basadas en hechos y
8. **Relaciones mutuamente benéficas con proveedores”.**

A la fecha no existe una receta única para el desarrollo de la calidad en atención y servicio al cliente en la Universidad del Azuay, por lo que este trabajo pretende desarrollar herramientas que favorezcan el compromiso de estar día a día en las tareas de la gestión académica- administrativa, sobre todo de aquellas personas que ofrecen servicio como medio para el continuo desarrollo integral humano.

“(IRAM) **Principio 1. Enfoque al cliente.** – Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Beneficios clave:

- Aumento de los ingresos y de la porción del mercado, obtenido mediante respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades de mercado.
- Aumento de la eficacia en el uso de recursos de la organización para aumentar la satisfacción del cliente
- Aumenta la fidelidad del cliente, lo cual lleva a reiterar tratos comerciales.

La aplicación del principio de enfoque al cliente conduce a lo siguiente:

- Investigar y comprender las necesidades y expectativas del cliente.
- Asegurar que los objetivos de organización están vinculados con las necesidades y expectativas del cliente.
- Comunicar las necesidades y las expectativas del cliente a toda la organización.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar en base a los resultados.
- Gestionar sistemáticamente las relaciones con los clientes.
- Asegurar un enfoque equilibrado entre satisfacer a los clientes y a otras partes interesadas (tales como propietarios, los empleados, los proveedores, los accionistas, la comunidad local y la social en su conjunto).

Principio 3. Involucramiento del personal.- El personal de todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Beneficios clave:

- Motivación, compromiso y participación de la gente de la organización.
- Innovación y creatividad en la persecución de los objetivos de la organización.
- Responsabilidad de los individuos respecto de su propio compromiso.
- Disposición de los individuos a participar en y contribuir a la mejora continúa.

La aplicación del principio de participación del personal conduce a que sus integrantes:

- Comprendan la importancia de su contribución y función en la organización.
- Identifiquen las restricciones en su desempeño.
- Hagan suyos los problemas y se sientan responsables de su solución.
- Evalúen su propio desempeño comparándolos con sus metas y objetivos personales.
- Busquen activamente mejorar su competencia, su conocimiento y su experiencia.
- Compartan libremente su conocimiento y experiencia.
- Discutan abiertamente los problemas y los asuntos de la organización.

Principio 4. Enfoque basado en procesos.- Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como procesos.

Beneficios clave:

- Costos más bajos y períodos más cortos a través del uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, consistentes y predecibles.
- Identificación y priorización de las oportunidades de mejora.

La aplicación del principio de enfoque basado en procesos conduce a lo siguiente:

- Definir sistemáticamente las actividades necesarias para obtener un resultado deseado.
- Establecer responsabilidades claras para gestionar las actividades clave.
- Analizar y medir la capacidad de las actividades clave.
- Identificar los interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización.

- Identificar los factores, tales como recursos, métodos y materiales, que mejorarán las actividades de la organización.
- Evaluar los riesgos, las consecuencias y los impactos de las actividades sobre los clientes, los proveedores y otras partes interesadas.

Principio 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.- Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Beneficios clave:

- Aumento de la capacidad para crear valor para ambas partes.
- Flexibilidad y velocidad de las respuestas conjuntas ante cambios del mercado o de las necesidades y expectativas del cliente.
- Optimización de los costos y los recursos.

La aplicación del principio de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor conduce a lo siguiente:

- Establecer relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- Comunicación abierta y clara.
- Información y planes futuros compartidos.
- Establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora.
- Inspirar, alentar y reconocer las mejoras y los logros de los proveedores.

5.2. Metodología

Considerando los principios antes planteados y a través del uso secuencial de ciertas herramientas o claves que aportan a la gestión integral de la calidad en atención y servicio al cliente, proponemos el siguiente modelo. Inicialmente indicaremos el vínculo entre principio y la herramienta, para luego establecer una conceptualización básica de la misma y finalmente desarrollar un ejemplo aplicativo que una vez integrado se convierte en nuestra propuesta.

PRINCIPIOS	HERRAMIENTAS UTILIZADAS o CLAVES
Principio 1. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.	QFD. Despliegue de la función de calidad Metodología Cliente Oculto
Principio 3. Participación del personal.- El personal de todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.	QFD – Planificación estratégica
Principio 4. Enfoque basado en procesos.- Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como procesos.	QFD – Diseño por proceso de atención y servicio al cliente en trámites académico – administrativo
Principio 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.- Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.	5 Fuerzas de Porter

QFD.- Despliegue de la Función de Calidad. (Quality Function Deployment)

La mejora continua de un servicio (para nuestro caso de atención y servicio al cliente) o producto, se debe desarrollar desde la visión de las necesidades de los

clientes, este es el enfoque central del QFD. Stephen Uselac Zen Leadership: The Human Side of Total Quality Team Management, (Londonville, OH. Mohican Publishing Company, 1993), 52.- Define al Despliegue de la Función de Calidad como: “(Goetsch, 2010), Una práctica para diseñar tus procesos en respuesta a las necesidades de los clientes. QFD traduce lo que el cliente quiere en lo que la organización produce.

Le permite a una organización priorizar las necesidades de los clientes, encontrar respuestas innovativas a esas necesidades, y mejorar procesos hasta una efectividad máxima. QFD es una práctica que conduce a mejoras del proceso que le permiten a una organización superar las expectativas del cliente”.

“EL QFD se desarrolla a través de las matrices de planificación de la calidad: Matriz cliente – necesidades; Matriz necesidades – características; Matriz características – procesos; Matriz procesos – controles”.

CLIENTE OCULTO.- Es una metodología de desarrollo organizacional que permite identificar y visualizar comportamientos por parte de los colaboradores de una organización hacia los clientes internos y externos, el objetivo es evaluar el nivel de satisfacción por parte de los observadores en relación al trato recibido y percibido, y con esta información realizar retroalimentación a las personas involucradas en el diagnóstico y generar oportunidades de desarrollo en las debilidades encontradas en la atención y servicio. Igualmente los resultados retroalimenta a los procesos involucrados dando paso al llamado mejoramiento continuo del proceso.

Fases:

1. Identificación de necesidades del solicitante en relación a la cultura de la organización
2. Identificación de competencias y comportamientos observables en relación a la necesidad
3. Entrenamiento de los observadores y explicación profunda sobre los criterios que se evalúan

4. Retroalimentación de resultados con los observadores y el responsable del proyecto
5. Tabulación de datos
6. Retroalimentación de colaboradores (observado)
7. Elaboración de planes de formación y desarrollo

PLANIFICACION ESTRATEGICA.- (Mintzberb, 2010) “La planificación estratégica debe identificarse con lo que es: un método, no para crear estrategias, sino para programar una estrategia ya creada, para establecer formalmente sus consecuencias. Es esencialmente analítica, mientras que la creación de la estrategia es fundamentalmente un proceso de síntesis. Por esta razón, cuando se intenta crear estrategias a partir de la planificación formal, frecuentemente no se consigue sino explotar las ya existentes o copiar las de los otros competidores”. La planificación estratégica nos da su marco referencial como herramienta, método o guía para gestionar las estrategias ya existentes y visualizadas para la atención y servicio al cliente universitario.

5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Es un modelo estratégico desarrollado por Michael Porter en 1979 que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Su análisis se basa en las relaciones de PODER.

Para nuestro caso nos centraremos en aquella fuerza **(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**, que permite la consecución del principio de calidad “8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.- Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”.

(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores. Si tomamos literalmente la figura de proveedor lo asociaremos a una persona o individuo externo a la organización, asimismo el “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que

éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Sin embargo para explicar la atención y servicio al cliente y considerando la teoría general de sistemas debemos decir: los distintos procesos se vinculan y se vuelven interdependientes, las salidas de unos se transfieren como entradas de otros. Por decir del área administrativa universitaria existe relación interna entre personas y/o departamentos, el trabajo resultante de unos es insumo de otros, existe una relación cliente (interno)- proveedor (interno) tratando de satisfacer sus necesidades y expectativas. En cuanto a las relaciones con proveedores externos con el área administrativa, se marca principalmente por el grado de satisfacción que el proveedor nos brinda, los acuerdos entre las partes (proveedor externo – cliente Universidad) se describen en contratos o en facturas, la universidad como cliente debe establecer los requisitos del producto, bien o servicio que recibe de sus proveedores y considerar los factores asociados. Los proveedores permiten que contemos con los bienes y servicios que requerimos para operar, y de esa manera, prestemos nuestros servicios a los diferentes clientes (en algunos casos internos y en otros externos).

En cuanto al ámbito del desarrollo académico, principalmente asociado a las funciones universitarias de docencia, investigación y vinculación con la colectividad, el proveedor es la universidad y se sirve de sus docentes para entregar un producto o servicio (del capital intelectual) a sus clientes que son diversos: los alumnos. La empresa, la sociedad, etc. Por tanto el proveedor en si es el cuerpo docente y este debe encarnar las necesidades de sus clientes para llegar a satisfacerlos y fidelizarlos.

5.3 Herramientas para la aplicación del Modelo

5.3.1 QFD.- Despliegue de la Función de Calidad. (Quality Function Deployment)

Matriz. Cliente - Necesidad

Universidad del Azuay																					
NECESIDADES		CLIENTES (20 OBSERVADORES)																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
NECESIDADES	ATENCION OPORTUNA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	TRATO CORDIAL		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X			X	X	X	
	TRAMITES AGILES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	AMBIENTE FISICO ACOGEDOR	X	X			X	X					X	X			X	X		X	X	
	ATENCION PERSONALIZADA		X	X	X				X	X		X	X		X	X	X				X

Se puede entender de la lectura de la matriz, que las necesidades percibidas por mayor cantidad de clientes son ATENCIÓN OPORTUNA y LOS TRAMITES AGILES.

Una vez identificada la necesidad expresada en la voz de nuestros clientes es necesario desarrollar la segunda matriz **Necesidad- Características**

MATRIZ NECESIDADES/CARACTERISTICAS					
CARACTERISTICAS	NECESIDADES				
	ATENION OPORTUNA	TRATO CORDIAL	TRAMITES AGILES	AMBIENTE FISICO ACOGEDOR	ATENCIÓN PERSONALIZADA
El saludo de la persona es audible		X			X
El saludo de la persona es comprensible		X			X
La persona establece un contacto visual estable		X			X
El contacto visual es amigable		X			X
La persona se muestra amable ante su presencia		X			X
La persona detiene otras actividades antes de prestarle atención	X	X			X
La persona se dispone a escucharlo	X	X			X
Las instrucciones dadas por la persona son claras y comprensibles	X	X	X		X
La persona le cuenta con detalle los pasos a seguir	X		X		X
La persona se muestra dispuesta a colaborar con usted	X		X		X
La persona actúa con tranquilidad		X			
La persona usa expresiones de calma como “no se preocupe”		X			X
La despedida de la persona es audible		X			X
La despedida de la persona es comprensible		X			X
La persona espera que usted se retire para continuar realizando sus actividades	X				X
La disposición del lugar permite escucharse mutuamente	X		X	X	
El lugar facilita la comunicación	X		X	X	
La iluminación del lugar permite la buena visibilidad	X		X	X	
La persona tiene al alcance los recursos para prestar el servicio	X		X	X	X
Se establecieron 19 CARACTERISTICAS vinculadas a 4 NECESIDADES de los 20 CLIENTES					

Las características que mayoritariamente aportan al cumplimiento de necesidades son: Las instrucciones dadas por la persona son claras y comprensibles; La persona tiene al alcance los recursos para prestar el servicio; SEGUIDAS DE: La persona detiene otras actividades antes de prestarle atención; La persona se dispone a escucharlo; La persona le cuenta con detalle los pasos a seguir; La persona se muestra dispuesta a colaborar con usted; La disposición del lugar permite escucharse mutuamente; El lugar facilita la comunicación; La iluminación del lugar permite la buena visibilidad.

Esta matriz permite que LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE tenga las características necesarias en función de las necesidades de los clientes.

En el QFD la tercera matriz **Características/ Procesos** establece los procesos por los cuales se consiguen cada una de las características definidas. Sin embargo para el ejercicio, y considerando que el PROCESO DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE ya está definido nos serviremos de la descripción de los subprocesos que contiene este proceso para relacionarlos con las características antes definidas y así visualizar la importancia que en cada subproceso se contengan siempre estos comportamientos observables por parte de nuestros colaboradores.

Universidad del Azuay										
MATRIZ CARACTERISITCAS/SUBPROCESOS: ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE										
CARACTERISTICAS		SUBPROCESOS								
		Inscripción	Matricula	Adición de crédito	Anulación de crédito	Matricula de gracia	Tercera matrícula	Homologación	Convalidación	Graduación
CARACTERISTICAS	El saludo de la persona es audible	X		X	X	X	X	X	X	X
	El saludo de la persona es comprensible	X		X	X	X	X	X	X	X
	La persona establece un contacto visual estable	X		X	X	X	X	X	X	X
	El contacto visual es amigable	X		X	X	X	X	X	X	X
	La persona se muestra amable ante su presencia	X		X	X	X	X	X	X	X
	La persona detiene otras actividades antes de prestarle atención	X		X	X	X	X	X	X	X
	La persona se dispone a escucharlo	X		X	X	X	X	X	X	X
	Las instrucciones dadas por la persona son claras y comprensibles	X		X	X	X	X	X	X	X
	La persona le cuenta con detalle los pasos a seguir	X		X	X	X	X	X	X	X
	La persona se muestra dispuesta a colaborar con usted	X		X	X	X	X	X	X	X
	La persona actúa con tranquilidad	X		X	X	X	X	X	X	X
	La persona usa expresiones de calma como “no se preocupe”	X		X	X	X	X	X	X	X
	La despedida de la persona es audible	X		X	X	X	X	X	X	X
	La despedida de la persona es comprensible	X		X	X	X	X	X	X	X
	La persona espera que usted se retire para continuar realizando sus actividades	X		X	X	X	X	X	X	X
	La disposición del lugar permite escucharse mutuamente	X		X	X	X	X	X	X	X
	El lugar facilita la comunicación	X		X	X	X	X	X	X	X
	La iluminación del lugar permite la buena visibilidad	X		X	X	X	X	X	X	X
	La persona tiene al alcance los recursos dar el servicio	X		X	X	X	X	X	X	X

Como se puede observar todos los subprocesos de ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE, deben permearse de características observables de parte de los funcionarios, a excepción del subproceso MATRICULA que se desarrolla vía INTERNET.

Definición de Política de Calidad. - La definición de Política de calidad desde la Norma española UNE- EN ISO 9000 indica: - “Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección”.

Para detallar la Política de calidad en el proceso de Atención y Servicio al Cliente nos serviremos de las necesidades identificadas por nuestros clientes, para luego agruparlas por familias y desde ahí establecer la política de calidad.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY			
POLITICA DE CALIDAD DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE			
NECESIDADES		AGF	SINTESIS POR FAMILIA
NECESIDADES	ATENCION OPORTUNA	1	1. DISPONIBILIDAD Y BUEN SERVICIO
	TRATO CORDIAL	1	2. EFICIENCIA
	TRAMITES AGILES	2	3. INFRAESTRUUTRA
	AMBIENTE FISICO ACOGEDOR	3	
	ATENCION PERSONALIZADA	1	
AGF Agrupación por familias de necesidades:			

Política de Calidad: La Universidad del Azuay a través de su capital humano, brinda su atención y servicio a sus clientes, de manera EFICIENTE, con la mejor INFRAESTRUCTURA generando espacios de DISPONIBILIDAD Y BUEN SERVICIO

Los objetivos de calidad, desde la Norma española UNE- EN ISO 9000 indica: “**algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad**”. Estos generalmente se basan en la política de calidad de la organización, y se especifican para los niveles y funciones pertinentes.

Para establecerlos utilizaremos igualmente las necesidades y verificaremos si son medibles y su nivel de importancia agrupados por familia, para posteriormente describirlos:

UNIVERSIDAD DEL AZUAY					
NECESIDADES		VALORACION OBJETIVOS DE CALIDAD			AGF
		CONDICION MEDIBLE	IMPORTANCIA	OBSERVACION	
NECESIDADES	ATENCION OPORTUNA	X	1		1
	TRATO CORDIAL	X	2		1
	TRAMITES AGILES	X	1		2
	AMBIENTE FISICO ACOGEDOR	X	1		3
	ATENCION PERSONALIZADA	X	3		1
AGF. AGRUPACION POR FAMILIAS					
ESCALA DE VALORACION: UNA VEZ AGRUPADAS LAS FAMILIAS SE ESTIMA 1. MAYOR IMPORTANCIA					

Objetivos

OBJETIVO 1	Contar con un sistema de ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE que garantice la ATENCIÓN OPORTUNA de los requerimientos de la comunidad universitaria
OBJETIVO 2	Tramitar ágilmente todos los requerimientos de nuestros usuarios
OBJETIVO 3	Contar con un ambiente físico acogedor que permita el desarrollo efectivo de actividades

Conclusión preliminar: El ejercicio anterior permite observar la utilidad de la metodología del “Despliegue de la función de calidad”; que como herramienta nos ayuda a establecer la política y objetivos de calidad, en nuestro caso del proceso de atención y servicio al cliente. Entender a la universidad como un sistema que a través de sus distintos procesos busca satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes es darle una estructura lógica a cada actividad y tarea universitaria, aprovechando los recursos existentes y buscando la excelencia.

El ejercicio nos ayuda a entender la dimensión que puede tener la implementación de un sistema de gestión de calidad para un área específica de la universidad, que necesita ser concebido desde la necesidad de nuestros usuarios (alumnos, padres de familia, otras instituciones de educación superior) que buscan en la universidad una respuesta a sus demandas y requerimientos.

5.3.2 Planificación Estratégica

Una vez el modelo establecido se realiza las declaraciones de VISION/MISION; se detalla la técnica utilizada.

VISION
La declaración de la visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización.
Ser una comunidad educativa humanista reconocida internacionalmente por su calidad académica y sus aportes al conocimiento; que promueve el desarrollo integral de la persona y de su entorno y trabaja por una sociedad justa y equitativa.
MISION
La declaración de la misión define la razón de ser de la organización
Formar personas comprometidas éticamente con la sociedad que, desde su preparación Académica, compromiso y conocimiento de la realidad, aporten al desarrollo integral de su entorno.

PRINCIPIOS Y VALORES
Si una organización desea establecer los valores, la forma de empezar es contestando las siguientes preguntas: “Cómo deseamos conducir la organización” “Cómo deseamos tratar a los grupos de interés” “Qué es lo que valoramos” lo que valoramos”
Búsqueda de la verdad
Pluralismo
Compromiso social
Conciencia ambiental
Comunidad participativa
Educación sin fines de lucro
Calidad académica

FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, TEMAS O ASUNTOS ESTRATÉGICOS)

TEMAS O ASUNTOS ESTRATÉGICOS

EL PROPÓSITO DE ESTE PASO, ES IDENTIFICAR Y FORMULAR LOS RETOS FUNDAMENTALES QUE ENFRENTA LA ORGANIZACIÓN

LA IDENTIFICACIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS ES EL CORAZÓN DEL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Los factores clave de éxito o temas estratégicos normalmente están ligados a los productos o servicios esenciales y asociados a las expectativas del consumidor. (Grupos de interés) Las mejores prácticas sugiere que el número de temas estratégicos está comprendido entre 3 a 8 temas independientemente del tamaño de la organización.

TEMAS ESTRATÉGICOS

TEMA 1	FUNCION DOCENCIA
TEMA 2	FUNCION VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD
TEMA 3	FUNCION INVESTIGACION
TEMA 4	FUNCION GESTION

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR CSFs TEMA	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS TEMA 1: FUNCION DOCENCIA	
1. Definir políticas para que la docencia responda a la dinámica de la educación superior	
2. Ofrecer programas académicos pertinentes, actualizados y flexibles que garanticen una sólida formación profesional, científica, técnica y humanista; y que respondan a los requerimientos del entorno.	
3. Contar con programas de seguimiento a los estudiantes y egresados, desde la etapa de promoción y admisión hasta su ejercicio profesional	
4. Analizar y fortalecer la práctica de modelos académicos que incentiven el aprendizaje y la investigación.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS TEMA 2: FUNCION VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD	
1. Interactuar con la comunidad propiciando la diversidad, la equidad y la justicia en el desarrollo	
2. Aportar al desarrollo cultural de la ciudad y la región	
3. Lograr reconocimiento internacional mediante una fuerte Vinculación con universidades, gobiernos y organismos Internacionales	
4. Apoyar el desarrollo local, a través de la generación, intercambio y transferencia de conocimiento y tecnología	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS TEMA 3: INVESTIGACION	
1. Fortalecer la investigación en la universidad de acuerdo con los requerimientos del medio y con las líneas de acción de la Institución	
2. Promover la formación de investigadores (docentes, estudiantes y personal de apoyo)	
3. Propiciar la relación entre unidades académicas para la generación de investigación interdisciplinaria, y la utilización de los resultados académicos de la cátedra	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS TEMA 4: GESTION	
1. Administrar la universidad de manera planificada y profesional	
2. Proyectar y posicionar nacional e internacionalmente a la institución.	
3. Conformar un adecuado sistema de comunicación institucional	
4. Fortalecer los procedimientos internos para lograr agilidad, transparencia, eficacia y eficiencia en la prestación de servicios.	
5. Estandarizar los procedimientos en todas las unidades académicas.	
6. Formular y aplicar una nueva estructura organizativa, ajustada al tamaño y a las necesidades académicas.	
7. Apoyar el desarrollo profesional y humano de la comunidad universitaria	
8. Consolidar el manejo transparente y moderno de los recursos financieros.	
9. Optimizar el uso de las instalaciones físicas, de bienes y equipos.	

Releer nuestra planificación estratégica, nos permite reconocer si se ha considerado objetivos estratégicos que apoyen los procesos de Atención y servicio al cliente. Sabemos que este proceso se inscribe en el tema estratégico de la GESTION y desde este ejercicio identificamos que los Objetivos estratégicos “3. Conformar un adecuado sistema de comunicación institucional; 4. Fortalecer los procedimientos internos para lograr agilidad, transparencia, eficacia y eficiencia en la prestación de servicios; y, 5. Estandarizar los procedimientos en todas las unidades académicas” son aquellos previstos que deberían vincularse al tema de ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.

Para verificar lo señalado, en la siguiente tabla se relacionaran las estrategias previstas para alcanzar los objetivos estratégicos 3,4 y 5 del TEMA ESTRATEGICO GESTION.

TEMA ESTRATEGICO GESTION.	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS QUE APORTAN AL PROCESO DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE	ESTRATEGIAS PREVISTAS EN EL PLAN
3. Conformar un adecuado sistema de comunicación institucional	3.1 Disponer de un sistema de comunicación interna y externa.
	Formar un Consejo Editorial para promover la publicación de tesis y trabajos de carácter académico.
4. Fortalecer los procedimientos internos para lograr agilidad, transparencia, eficacia y eficiencia en la prestación de servicios	4.1. Elaborar manuales de procedimientos.
	4.2. Establecer un plan de calidad para optimizar la gestión.
	4.3. Establecer auditorías de gestión, sistemas y procesos.
	4.4. Capacitar para desarrollar el sentido de pertenencia.
5. Estandarizar los procedimientos en todas las unidades académicas	5.1 Consolidar el sistema de información institucional
	5.2. Codificar, sistematizar y difundir oportunamente el marco legal
	5.3. Fortalecer el área de Secretaría General

Conclusión preliminar: Del ejercicio podemos deducir que se han establecido estrategias oportunas para lograr los objetivos estratégicos planteados, sin embargo NO SE ESTABLECE TÁCITAMENTE UNA ESTRATEGIA U OBJETIVO QUE SEÑALE DE LA NECESIDAD DE INCORPORAR UN SISTEMA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.

Si tomamos las estrategias marcadas en color e incorporamos otras, como la formulación y apropiación de una política de calidad y objetivos de calidad (ejercicio primero QFD),

plan de formación de personal elaborado desde los resultados del Cliente oculto y finalmente toma de conciencia sobre las responsabilidades compartidas en una organización que se gestiona como sistema y se articula en base a procesos, estaremos dando un paso muy válido hacia la implantación de un modelo de gestión de calidad en el área de atención y servicio.

5.3.3. Las 5 fuerzas de Michael Porter

Retomemos las líneas ya planteadas sobre el tema. “Para explicar la atención y servicio al cliente y considerando la teoría general de sistemas debemos decir: los distintos procesos se vinculan y se vuelven interdependientes, las salidas de unos se transfieren como entradas de otros. Por decir del área administrativa universitaria existe relación interna entre personas y/o departamentos, el trabajo resultante de unos es insumo de otros, existe una relación cliente (interno)- proveedor (interno) tratando de satisfacer sus necesidades y expectativas”. Esta visión en sí no se configura a posteriori como una herramienta sino como un concepto a interiorizar y expandir dentro de la cultura organizacional, por tanto no haremos ejercicio aplicativo sino dejamos sentado como base conceptual para el actuar de cada persona que presta sus servicios en el ámbito administrativo y especialmente en el área de secretaría instancia principal de acercamiento con nuestros principales beneficiarios “los estudiantes”, quienes en gran medida reflejan a nuestros primeros clientes.

Resumen:

En este capítulo se pone de manifiesto, desde un enfoque práctico, el modelo planteado; tomando como referencia los principios sustanciales de un sistema de gestión de calidad. Las herramientas prácticas utilizadas referidas a los principios son el Despliegue de la Función de Calidad, la Metodología del Cliente Oculto, la Planificación Estratégica y las 5 Fuerzas de Michael Porter. Los logros principales del empleo de principios y herramientas planteadas son la definición de una política de calidad, los objetivos de calidad relacionados al sistema de servicio y atención al cliente, una valoración de la alineación de los objetivos estratégicos planteados por la universidad en relación al tema y una estrategia para el involucramiento y concientización del servicio al cliente.

5.4. MANUAL DE CONDICIONAMIENTO PARA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA FACULTAD DE DISEÑO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

5.4.1. ATENCION AL CLIENTE

Primera Parte

Secretaria

Es un lugar donde inicia el primero contacto con la experiencia académica – administrativa de los clientes y futuros clientes y cuyo objetivo es satisfacer las necesidades e inquietudes antes de tomar decisiones.

1. **Saludo:** Al llegar cualquier persona sea esta cliente interno, externo o potencial cliente, el cuerpo de secretarias deberán emitir la siguiente frase: Buenos días, tarde o noche, Bienvenida(o) a la Facultad de Diseño.

Nota. No importa si el cliente no saluda o no sonríe, pues haremos lo contrario adelantándonos al saludo y brindando una sonrisa que demuestre interés a los clientes (no estará permitido un saludo que demuestre demasiada confianza como Hola, Que tal, Como vas, etc. Recuerde que usted representa a la U.D.A. y no actúa de manera personal).

Si notamos que el cliente no tiene claro lo que está buscando, oriente usted su pregunta.

2. **Solicitar información:** Existen varios tipos de información que solicitan los clientes, entre ellos se encuentra trámites de matrícula, homologaciones, exámenes, terceras matrículas, pérdidas en materias, horarios de clases, asistencia de profesores, datos de profesores, citas con autoridades, petición de calificaciones, entre otros. Una vez que el cliente solicite cualquier tipo de información inmediatamente retroalimente su pedido, de esta manera el cliente entenderá que el resultado que usted le brinde será de acuerdo con la expectativa retroalimentada. Si usted no conoce el proceso del trámite que solicitan emita la siguiente frase “por favor espéreme unos minutos, voy a

ubicar a la persona que le pueda ayudar (esto debe ser de inmediato, no deje esperando a su cliente y menos por conversaciones personales entre compañeros).

Nota: Existen casos en donde los clientes solicitan varias cosas a la vez, es el momento de dar inicio con lo que el cliente considere prioritario (usted puede ayudarlo a priorizar). Podemos encontrar clientes que soliciten varias veces la misma información, indique nuevamente la respuesta a esa formación y escriba en un papel lo relevante a la misma. En algún caso la información se encuentra en la página web de la UDA, indique como debe ingresar, dónde y cómo interpretar la información que se encuentra ahí.

3. **Confirmación de la información:** Una vez proporcionado la atención o servicio al cliente recuérdale lo que solicitó y el resultado que usted le proporcionó.
4. **Despedida:** Para la despedida utilizamos las siguientes frases: Gracias, es un placer atenderle, o Gracias, en la facultad estamos siempre dispuestos a servirle, que tenga un buen día, tarde o noche.

Nota: Si el cliente se retira y no espera la despedida, no se incomode recuerde que la UDA quedó muy bien ante él. Luego esperamos que el cliente se retire para continuar con nuestras labores (conectarnos con la computadora, o realizar algún comentario en relación al proceso o trámite solicitado).

Cerca del cliente no emita JUICIOS DE VALOR(es bueno, malo, es un problema,) ni a favor ni en contra del proceso UDA, facultad u otros.

COMPORTAMIENTOS DURANTE LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE

Comportamiento es el conjunto de acciones y de reacciones habituales de un organismo al ambiente, susceptibles de observación objetiva y evaluable de un receptor.

Los comportamientos que usted encontrará a continuación son identificados y validados como herramienta del cliente oculto año 2007 – 2010. Advance Consultora

Comportamientos sobre Atención al cliente	Aspectos de medición
Saludo	1. Saludo de la persona es audible 2. Saludo de la persona es comprensible 3. Utiliza las palabras y frases escritas en el manual de condicionamiento
Expresión No Verbal	1. Establece contacto visual 2. Contacto visual es amigable
Amabilidad percibida	1. Deja de hacer lo que se encontraba haciendo por prestarle atención al cliente
Interés por el cliente	1. La persona se dispone a escucharlo
Orientación	1. Las instrucciones dadas por la persona son claras y comprensibles.
Despedida	1. La persona se despide de manera audible 2. La persona se despide de manera comprensible. 3. La persona espera a que usted se retire para continuar realizando sus actividades.

Nota: A pesar de que no se puede presentar un diálogo amable con todas las personas considerando que existen varios factores que impiden ese diálogo, no deja de ser un buen parámetro si aplicamos la técnica de condicionamiento conductual. La clave es aplicar un lenguaje claro, contacto visual y tono de voz, sin olvidar la sonrisa.

5.4.2. SEGUNDA PARTE

Imagen: Es la apariencia física que permite al cliente identificarle como la primera cara de la institución.

El maquillaje debe ser discreto que permita resaltar el rostro y que vaya de acuerdo con el color del uniforme, no se puede utilizar accesorios que no sean discretos y no que convine con los colores de la Institución.

El cabello debe estar siempre limpio, recogido de preferencia para evitar que moleste el momento de trabajar o que se esté tope con el rostro.

Limpieza: Hace referencia a dos tipos: Primero a mantener un lugar limpio y en orden, donde a simple vista refleje orden y organización (No estará permitido comer en las oficinas ni abandonar su lugar de trabajo para comprar alimentos).

No estará permitida la utilización de los recursos físicos por otras personas que no sean colaboradores de la organización.

Y el segundo como un elemento de aspecto personal, el baño diario, la limpieza en sus dientes y lavarse permanentemente las manos permitirá que sienta durante la jornada de trabajo que está limpio.

Uniforme: Es la identidad de la institución, recuerde que ahora usted se debe a la UDA y debe llevar el uniforme correctamente, no se permitirá el uso de adornos extras como bufandas, sacos o chaquetas, esto se le considera como alterar el uniforme. No debe salir a lugares públicos o utilizar a altas horas de la noche el uniforme.

Días sin uniforme: La Institución como norma establecida permite que los días viernes no asistan con el uniforme que permite identificarnos como UDA, sin embargo es necesario identificar ciertas características para vestir esos días.

No es necesario utilizar ropa ajustada al cuerpo o faldas muy pequeñas que incomoden el momento de sentarse o caminar.

No está permitido utilizar ropa deportiva como casacas, calentador o zapatos que desentonen con la responsabilidad a la que usted representa.

Fiestas y eventos especiales de cada departamento.- En la Institución se considera importante cada una de las celebraciones sean estas cumpleaños, aniversarios, estos pueden ser celebrados no durante las horas de atención al cliente, y menos abandonar su lugar de trabajo. Se lo puede realizar a las 12h00 o a las 20h00.

5.4.3. ATENCIÓN TELEFÓNICA

Es el momento en donde un colaborador de la UDA se conecta con el cliente en representación institucional, esta acción por medio del canal telefónico.

1. **Saludo.-** Al llamar cualquier persona sea este cliente o futuro cliente el saludo será de la siguiente manera: Buenos días, tardes o noches, diga su nombre y el departamento al que representa. A modo de ejemplo.

Facultad de diseño, Buenos días, Mónica le saluda. En que podemos ayudarle.

Nota: No importa si el cliente no saluda o no responde con amabilidad a su saludo, recuerde que por ahora usted es UDA y permitió que la Institución quede bien ante la sociedad.

2. **Orientación a la información:** Su cliente podrá solicitar cualquier tipo de información es posible que usted no pueda atender su solicitud, entonces demuestre interés en busca una solución a su inquietud. Por ejemplo: Permítame un minuto le comunico con la persona que le puede

ayudar. O si es tan amable ingrese a la página web de la Universidad www.uazuay.edu.ec, haga clic en XXX y podrá encontrar la información que busca.

Nota: A pesar de que usted se encuentre ocupada atienda el teléfono como si estuviera cara a cara, No diga la información a gran velocidad incluso permita que el cliente anote sus indicaciones, y repita si es preciso.

3. **Despedida.**- agradezca su llamada e indique que estará a las órdenes para cualquier interrogante que esté al alcance suyo. Puede utilizar las siguientes frases:

Es un gusto atenderle que tenga una buena tarde, noche o día y/o espero haber atendido su petición que tenga un buen día, tarde o noche.

5.4.4. Plan de capacitación y formación

La construcción de un Diseño y Aplicación de un Modelo Piloto de Gestión en Atención y Servicio al Cliente Interno, en la Universidad del Azuay, utilizando una estructura de condicionamiento conductual debe ser desarrollado con una formación profunda que permita combinar tanto a la capacitación como al entrenamiento en comportamientos que poco a poco se generen un hábito en el lugar de trabajo. En esta ocasión sugerimos el siguiente plan:

Tema	Atención y Servicio al Cliente
Objetivo General	Generar conocimientos y destrezas en la atención y servicio al cliente.
Objetivos específicos:	Analizar conceptos de Atención y Servicio al Cliente e importancias.

	Generar espacios de reflexión sobre el tema Construir conjuntamente ejercicios prácticos – lúdicos sobre el condicionamiento conductual
Contenidos:	Definiciones, negociación de expectativas comportamientos en atención y servicio al cliente, actitudes, comunicación eficaz, Asertividad, escucha activa, persuadir, hablar con intención. (ejercicios) Interpretación del manual de condicionamiento conductual, ejercicios de Assessment center.
Duración en créditos:	4 créditos
Metodología:	Magistral y Lúdica
Evaluación de la formación:	Aplicación de instrumento de evaluación aprobativo. Aplicación de metodología cliente oculto para verificar que el modelo de condicionamiento conductual se está presentando en la atención y servicio al cliente.

CONCLUSIONES

1. Conscientes de la que la Visión de la Universidad del Azuay es “Ser una comunidad educativa humanista reconocida internacionalmente por su calidad académica y sus aportes al conocimiento; que promueve el desarrollo integral de la persona y de su entorno y trabaja por una sociedad justa y equitativa” consideramos necesario contar con un Modelo Piloto de Gestión en Atención y Servicio al Cliente Interno para dar cumplimiento con el enfoque humanista que busca la UDA. Además que humanismo debe reflejarse no solo con palabras sino con acciones o comportamientos visibles que generen una sensación de satisfacción por lo recibido.
2. La Ley de Educación Superior claramente caracteriza a las Universidades por su nivel Académica – Administrativo para calificarlas como Universidad de Calidad, lo que nos motiva a concluir el valor de contar con una Atención y Servicio de Calidad para el complemento del área administrativo, además de comprender como ex alumnas que los procesos académicos pueden perder su fuerza si los trámites administrativos no caminan a la par.
3. En la Universidad del Azuay coexisten 7 sustratos culturales que favorecen la existencia de un clima laboral satisfactorio para directivos y colaboradores. Su cultura de excelencia académica nos permite construir un Modelo de Gestión en atención y servicio al cliente que favorezca el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores y a la permanente innovación de sus procesos, favorecida además por la capacidad de adaptabilidad y flexibilidad de todos quienes hacen la Universidad. La coexistencia de todos estos sustratos culturales y subculturas dejan ver el respeto a la diversidad, que es característico de esta institución.
4. De acuerdo a las observaciones realizadas y al trabajo efectuado se determinó de que los cargos orientados en atención y servicio al cliente no cuentan con

un levantamiento de perfil por competencias, lo que ha ocasionado una serie de inconvenientes ya que se contrata personal que no cuenta con las competencias para estos cargos, sin que tampoco se dé adecuado proceso de selección.

5. Contar con un condicionamiento conductual que permite visualizar comportamientos y actitudes que favorezcan a un clima de atención y servicio al cliente en los cargos administrativos de la UDA es prioritario, considerando que cada facultad y dependiendo del tipo de personalidad o estado de ánimo de las personas responsables de la atención y servicio, atienden a sus clientes creando un estilo propio y en ocasiones generando malestar e incomodidad.
6. Al realizar el análisis de la situación actual de cada uno de los procesos, empezando con la descripción de actividades se logró determinar las actividades innecesarias haciendo uso de herramientas como el diagrama de causa y efecto y luego se procedió a elaborar un manual de procesos con la finalidad de mejorar la calidad basados en la mejora y optimización de los mismos.
7. Para el Modelo de gestión en atención y servicio al cliente en la UDA consideramos oportuno tomar como referencia un Sistema de Gestión de Calidad, se utilizó la herramienta del despliegue de función de calidad la misma que se desarrolla a través de matrices de planificación de calidad, con las que podemos determinar y establecer las políticas y objetivos de calidad, en donde se quiere mostrar a la Universidad como un sistema que a través de sus distintos procesos busca satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes dándole una estructura lógica a cada actividad aprovechando los recursos existentes y buscando su excelencia.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el modelo de Gestión en Atención y Servicio al Cliente cada trimestre por un año y posterior a ello documentar los cambios de comportamientos con la creación de una herramienta de evaluación de rendimiento por competencias cada semestre.
2. Crear una política de incentivos motivacionales intrínsecos con el propósito de reforzar los cambios generados hasta llegar a la fase de recongelamiento propuesta por Lewin.
3. Considerando la conclusión número cuatro, recomendamos diseñar un proceso de selección por competencias, assessment center, entre otros, dirigido al personal administrativo con el objetivo de involucrar personal que fácilmente se ajuste a la cultura de Atención y Servicio de Calidad, evitando la cultura de la influencia al momento de involucrarse con la organización.
4. Apoyarse en utilitarios y metodologías de desarrollo organizacional con el objetivo de construir un clima laboral saludable y de compromiso organizacional. Herramientas de
5. Crear plan de Autodesarrollo y Coaching en Atención y Servicio al Cliente dirigida al menos a un Colaborador por Facultad con la finalidad de mantener presente en sus compañeros (as) las nuevas normas.
6. Se recomienda socializar el manual de procesos entre el personal administrativo de la Facultad de Diseño y las demás facultades a fin de lograr una estandarización de cada uno de los procesos y lograr una atención y servicio al cliente de una manera mucho más rápida eficiente y eficaz.
7. Se recomienda la utilización de herramientas tecnologías que actualmente, existen en la Universidad, como el sistema académico, conexión en red, internet entre otras, ya que tienen el potencial que se puede explotar y utilizar para optimizar los procesos mejorar la atención a los usuarios y para un mejor

manejo del área administrativa de la Universidad. Sobre todo en épocas de mayor afluencia de estudiantes (matrículas, exámenes, inscripciones).

8. Se recomienda implementar un sistema de gestión de calidad para un área específica de la Universidad concebido desde la necesidad de nuestros usuarios (alumnos, padres de familia, otras instituciones de educación superior) como respuesta a sus demandas y exigencias, teniendo como base el modelo piloto de atención y servicio al cliente.

BIBLIOGRAFIA

Dessler, G. (2001). *Administracion de Personal*. Mexico: Editorial.universidades.pearsoned.com.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Prentice Hall.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY. (n.d.). Retrieved noviembre 2010, from Universidad del Azuay: <http://www.uazuay.edu.ec>

Andrés, O. (Julio de 2009). Módulo de Metodología de Investigación en Desarrollo Organizacional. *Modelo Cognitivo - Conductual* . Cuenca, Ecuador.

Artuto, P. F. (2010). *Grupo contextos*. Recuperado el 07 de julio de 2006

Benavides, O. (2002). *Competencias o Competitividad*. Colombia: McGrawHill.

Cantera, F. y. (2006). *Estrategia Integral e Integrada de Gestión de Personas*. España: Pearson .

Cevallos, N. (2010). *Seminario Dirección Estratégica para Gestionar Universidades uitlizando BSC* (pág. 321). Guayaquil: ESPOL.

Chiavenato, I. (2008). *Administración de la Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2001). *Administracion de Personal*. Mexico: Editorial.universidades.pearsoned.com.

Galimberti, H. (2006). *Diccionario de Psicología* . España: Siglo XXI.

Goetsch, D. Despliegue de la Funcion de Calidad (Quality Function Deployment). En D. Goetsch, D. *Despliegue de la Función de Calidad. (Quality Function Deployment)*, (pág. Traducción libre del capitulo 15 del libro). Editorial Merrill. 1p.

Gonzales, M. (s.f.). *Biopsychology.org*. Recuperado el Septiembre de 2010, de http://www.biopsychology.org/biopsicologia/articulos/que_es_la_emocion.htm.

Huelva, U. d. (s.f.). Unidad de Rectorado y apoyo Gerencia. *Breve guía para la elaboración de procesos* . España.

Iram, I. A. (s.f.). Recuperado el 02 de enero de 2010, de www.iram.org.ar.

José, F. T. (2010). *Enciclopedia de Marketing y Ventas*. México: Pearson.

Maisto, M. (1998). *Psicología*. México: Pretice-Hall.

- Maiston, M. (2010). *Psychology*. Recuperado el 2011
- Mintzberb, H. (2010). *Como moldelar la estrategia*. Pearson.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Adminsitración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Moreno, J. (2002). Selección de Personal por Competencias. *Selección de Personal por Competencias* . Quito, Ecuador: P.U.C.E.
- Nelson, C. (2010). *Seminario Dirección Estratégica para Gestionar Universidaddes Utilizando BSC* (pág. 321). Guayaquil: ESPOL.
- UNIVERSIDAD DEL AZUAY. (s.f.). Recuperado el noviembre de 2010, de Universidad del Azuay: <http://www.uazuay.edu.ec>
- Vicuña, M. (2008). Módulo II de Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. *Rol estratégico de los Recursos Humanos* . Cuenca, Ecuador: UDA.
- Xavier, C. I. (2001). Conflictos internos de la personalidad. *Psicología* , 20.
- Yzaguirre, E. (2001). ISO 9000 en la Educación. *Guía para la Administración escolar de Calidad* . México: Viterbo.