



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**APLICACIÓN Y ADAPTACIÓN DEL SERVICIO DE CALIDAD MODELO  
DISNEY A UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL UNIVERSITARIO DE  
GUATEMALA EN LOS SERVICIOS GENERALES OFRECIDOS A LOS  
ESTUDIANTES**

ANA GABRIELA RUÍZ DÍAZ

Guatemala, 25 de abril de 2011



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**APLICACIÓN Y ADAPTACIÓN DEL SERVICIO DE CALIDAD MODELO  
DISNEY A UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL UNIVERSITARIO DE  
GUATEMALA EN LOS SERVICIOS GENERALES OFRECIDOS A LOS  
ESTUDIANTES**

Trabajo de Graduación

Presentado al Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la  
Universidad del Istmo para optar al título de:

Licenciada en Administración de Empresas con especialidad en Mercadeo

por

**ANA GABRIELA RUÍZ DÍAZ**

Tema que fuera asignado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales en el mes de junio de 2010

Asesorada por: Licenciada Daniela Ramírez, y Licenciada Gabriela Siliezar

Guatemala, 25 de abril de 2011



UNIVERSIDAD  
DEL ISTMO

FACULTAD DE  
CIENCIAS  
ECONOMICAS Y  
EMPRESARIALES

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Tomando en cuenta las opiniones vertidas por el Asesor y considerando que el trabajo presentado satisface los requisitos establecidos, autoriza a la alumna Ana Gabriela Ruíz Díaz, la impresión de su trabajo de graduación titulado: “APLICACIÓN Y ADAPTACIÓN DEL SERVICIO DE CALIDAD MODELO DISNEY A UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL UNIVERSITARIO DE GUATEMALA EN LOS SERVICIOS GENERALES OFRECIDOS A LOS ESTUDIANTES”, previo a optar el título de Licenciada en Administración de Empresas, con especialidad en Mercadeo.

Lic. Edin H. Velásquez  
DECANO

Guatemala, 28 de enero de 2011

Señores  
Consejo de la Facultad de  
Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad del Istmo  
Presente

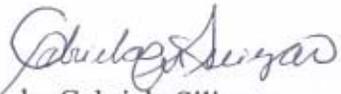
Estimados Señores:

Por este medio hago de su conocimiento que he asesorado a la estudiante Ana Gabriela Ruíz Díaz, de la Licenciatura en Administración de Empresas, con especialidad en Mercadeo de esta Facultad, quien se identifica con el carné 2247-07 y que presenta el trabajo de graduación titulado "APLICACIÓN Y ADAPTACIÓN DEL SERVICIO DE CALIDAD MODELO DISNEY A UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL UNIVERSITARIO DE GUATEMALA EN LOS SERVICIOS GENERALES OFRECIDOS A LOS ESTUDIANTES".

Me permito informarles que la citada estudiante ha completado el trabajo de graduación a mi entera satisfacción, por lo que doy un dictamen favorable del mismo. Por tanto, el trabajo está listo para pasar a la fase de revisión de forma y estilo y así continuar con el proceso de aprobación.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

  
Licda. Gabriela Siliezar  
Asesora de trabajo de graduación

Guatemala, 28 de enero de 2011

Señores  
Consejo de la Facultad de  
Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad del Istmo  
Presente

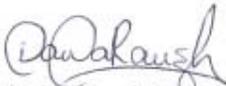
Estimados Señores:

Por este medio hago de su conocimiento que he asesorado a la estudiante Ana Gabriela Ruiz Díaz, de la Licenciatura en Administración de Empresas, con especialidad en Mercadeo de esta Facultad, quien se identifica con el carné 2247-07 y que presenta el trabajo de graduación titulado "APLICACIÓN Y ADAPTACIÓN DEL SERVICIO DE CALIDAD MODELO DISNEY A UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL UNIVERSITARIO DE GUATEMALA EN LOS SERVICIOS GENERALES OFRECIDOS A LOS ESTUDIANTES".

Me permito informarles que la citada estudiante ha completado el trabajo de graduación a mi entera satisfacción, por lo que doy un dictamen favorable del mismo. Por tanto, el trabajo está listo para pasar a la fase de revisión de forma y estilo y así continuar con el proceso de aprobación.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Licda. Daniela Ramírez  
Asesora de trabajo de graduación

Guatemala, 25 de abril de 2011

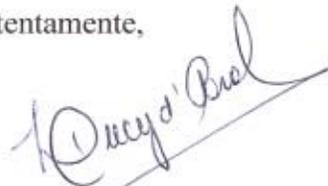
Señores  
Consejo de la Facultad de  
Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad del Istmo  
Presente

Estimados Señores:

Por este medio informo a usted que se hizo la revisión correspondiente de la tesis titulada "APLICACIÓN Y ADAPTACIÓN DEL SERVICIO DE CALIDAD MODELO DISNEY A UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL UNIVERSITARIO DE GUATEMALA EN LOS SERVICIOS GENERALES OFRECIDOS A LOS ESTUDIANTES de la alumna ANA GABRIELA RUÍZ DÍAZ.

Tomando en cuenta la opinión vertida por el asesor y considerando que el trabajo presentado satisface los requisitos en cuanto a redacción y forma, me suscribo.

Atentamente,



Lic. Lucy de Brolo  
Colegiada No.3147

LDB/

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermanos.

A mis asesoras del trabajo de graduación.

A todas las personas que de alguna manera colaboraron para mi formación académica.

*“All our dreams can come true, if we have the courage to pursue them”.*

Walt Disney

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por concederme la paciencia e iluminación que permitieron desempeñarme con excelencia en los estudios y así lograr concluir exitosamente la carrera profesional.

A mis padres María Mercedes y Rubén, por su apoyo incondicional.

A mis hermanos Juan Carlos y Pedro José, por sus aportes, comprensión y ánimo.

A mis tías Adriana Margarita y María Jimena, por motivarme en sus maneras singulares.

A mi abuelita Constanza, por apoyarme con su sabiduría y experiencia.

A mis amigos por su amistad y ayuda.

A todos los estudiantes, catedráticos y personal administrativo de la Universidad que hicieron posible la realización de este trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

	Página
<i>Abstract</i>	1
<b>I. La travesía en un mar distinto</b>	<b>2</b>
I.1 Descripción de atributos generales	2
I.1.1 Cultura	3
I.1.2 Liderazgo	3
I.1.3 Servicios generales que ofrece a los estudiantes	4
I.1.3.1 Biblioteca	8
I.1.3.2 Laboratorios de Cómputo	12
I.1.3.3 Agencia de pagos universitarios	14
I.1.4 Departamentos	15
I.2 La dirección hacia la cual se dirige	16
<b>II. La lucha de los peces y las corrientes</b>	<b>18</b>
II.1 La situación real del servicio según el criterio de los estudiantes y colaboradores	18
II.1.1 Biblioteca	19
II.1.2 Laboratorios de Cómputo	32
II.1.3 Agencia de pagos universitarios	38
II.1.4 Análisis de los momentos de la verdad y los ciclos de servicio	42
II.1.5 Entrevistas a profundidad y observación	50
II.2 Diagnóstico	52
II.3 Observaciones de otras áreas de estudio	57
<b>III. Armando una barca, previendo para el futuro</b>	<b>62</b>
III.1 Servicio de calidad Modelo Disney	62
III.1.1 En qué consiste	63
III.1.2 Casos de éxito en su aplicación y adaptación	65
III.2 Propuesta de mejora mediante el Modelo Disney	72

III.2.1 Una propuesta concreta para la Universidad estudiada	74
Síntesis final	89
Glosario	91
Referencias	93
Anexos	96

## ***ABSTRACT***

Los cambios en el entorno educativo de nivel superior han provocado que exista una mayor competitividad entre las diversas universidades. En la actualidad los futuros estudiantes tienen una amplia variedad de opciones entre las cuales pueden elegir.

La Universidad que aceptó ser analizada está en planes para una expansión de sus operaciones y variedad de carreras profesionales a ofrecer, lo cual pretende realizarlo a través de la construcción de un nuevo campus. A raíz de ello surgió un análisis de la situación actual que se presenta con el fin de identificar las oportunidades de mejora en el ámbito del servicio al cliente. Dado el tiempo limitado otorgado para la realización del estudio, se centró la evaluación de los servicios ofrecidos en: Biblioteca, Laboratorios de Cómputo y la Agencia de pagos universitarios.

Las evaluaciones se realizaron a través de herramientas de investigación como encuestas, entrevistas a profundidad, y observación. Por razones de privacidad no se revelará el nombre de la Universidad ni de aquellos individuos que contribuyeron con el proceso investigativo. El diagnóstico de los resultados determinó que hay conflictos de comunicación entre la Institución y los universitarios. Además de encontrar que existen en ciertas áreas debilidad en la atención hacia los clientes.

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo diseñar un modelo tropicalizado y adaptado a las características de la Universidad basado en el Modelo de Calidad de Disney. Se pretende que esta propuesta se incorpore como parte de la estrategia de la Institución para fomentar la mejora continua y la creación de una excelente experiencia universitaria para todos los alumnos. La misma está planteada por fases que buscan asegurar que se tomen todos los pasos y consideraciones necesarias para asegurar el éxito de la implementación del mismo. Se busca que se genere con ésta una ventaja competitiva real y sostenible, que permita el crecimiento y acercarse al cumplimiento de la visión.

## **I. La travesía en un mar distinto**

La Universidad seleccionada para esta investigación se distingue de otras que existen en el país por estar en la búsqueda de una mejora constante, y esto es algo que ha mantenido al ir creciendo y adquiriendo más experiencia. La cultura y el liderazgo que viven los colaboradores reflejan los valores y bases sobre las cuales se fundamentan la educación y el servicio que ofrecen a los estudiantes. Un profundo conocimiento de todos los elementos que la conforman permite un análisis más penetrante y una mayor comprensión hacia los factores que componen las fortalezas que la distinguen.

### **I.1 Descripción de atributos generales**

El mundo a través de su constante cambio ha evolucionado hacia lo que se conoce como globalización, en el cual cada vez existe mayor competencia entre los países para sobresalir y resolver los problemas que hoy en día son preocupantes. Para toda persona es importante tener la preparación adecuada que le permita enfrentarse a las dificultades que encuentre a lo largo de su vida y así sobreponerse ante éstos de manera triunfante.

En Guatemala la educación superior representa un gran logro para aquellas personas que a través de su esfuerzo constante logran alcanzarla y así continuar preparándose para realizar un gran aporte a la sociedad. El hecho de asistir a una universidad es un gran privilegio debido a que solamente un 3.7% de la población logra terminar su carrera profesional (Brunner, 2010).

Hace aproximadamente más de una década una Universidad nueva surgió a partir de la inquietud de emprendedores de distintos ámbitos que se interesaban en aportar gran valor a la educación universitaria en el país.

### **I.1.1 Cultura**

Esta nueva Universidad se estableció desde su inicio con características que la diferenciaban de otras instituciones educativas privadas a nivel universitario que ya existían en el país. Esta diferenciación era principalmente a causa de los elementos que constituyen los pilares de la educación que se imparten en la misma. Éstos están conformados por la formación humanística y ética que poseen los estudiantes al graduarse. A través de los mismos la institución ha logrado posicionarse en el ámbito empresarial pues son características apreciadas por el valor que agregan dentro de una organización.

Cada una de las facultades aporta una educación integral a todo estudiante que forme parte de la Universidad. Tienen en común el fomento para la creación de una cultura de solidaridad que genere conciencia en cada uno de ellos, logran así crear interés en hacer uso del conocimiento que van adquiriendo para aplicarlo con el fin de ayudar a mejorar las vidas de otros guatemaltecos.

Como parte de los aspectos que la diferencian cuenta con una cultura de servicio, con lo que se intenta lograr dar una atención personalizada a los estudiantes y catedráticos. Los colaboradores de esta institución, en su mayoría, están dispuestos en todo momento a ayudar y resolver las inquietudes que les consultan los estudiantes. Estas relaciones contribuyen a fortalecer los lazos que existen entre los estudiantes y la Universidad y de esta manera se logra que haya confianza entre ambos.

### **I.1.2 Liderazgo**

La organización de la Universidad permite que exista un liderazgo que admite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Para lograr tener una estructura clara de los límites que tiene el poder y la responsabilidad de cada puesto se enfatiza en la estructura jerárquica. Cada colaborador tiene claro cuál es el procedimiento a seguir para la toma de decisiones o en la resolución de conflictos.

Además, tienen definido el canal a seguir en caso de tener dudas o problemas que estén fuera de su alcance.

Este atributo otorga la posibilidad de que los colaboradores en puestos de nivel operativo tengan la oportunidad de mayor protagonismo en el momento de la entrega de los servicios generales. Por esta razón, muchos de estos colaboradores son altamente apreciados entre la población estudiantil por las experiencias gratas y satisfactorias que les han brindado.

Al realizar entrevistas de profundidad a ciertos profesores se pudo identificar que algunos realmente están apasionados por la educación. Rosales (2010) indicó que ella considera que aporta a la misión de la Universidad con las clases que da porque tiene la oportunidad de contribuir a formar a los estudiantes para que en su vida profesional futura, tengan como prioridad a la persona humana, y que la traten con la dignidad que merecen. Y recalcó “este es el punto clave, al entender esto podrán vivir la solidaridad y el servicio”.

### **I.1.3 Servicios generales que ofrece a los estudiantes**

Todos los estudiantes tienen derecho y acceso a distintos servicios generales. Para fines de esta investigación se darán a conocer a profundidad aquellos en los cuales se tiene un contacto directo con el estudiante. En este estudio se realizó un análisis de los que son prestados en la biblioteca de la universidad, laboratorios de cómputo y en la agencia de pagos universitarios. Por motivos de privacidad no se indicarán los nombres oficiales de las anteriores, de ahora en adelante se referirá a las mismas como Biblioteca, Laboratorios A y B, y Agencia de pago universitarios, respectivamente. En la actualidad, estos servicios se prestan en distintas áreas de la Universidad que forman parte de varios departamentos.

Para diagnosticar correctamente la situación de la Universidad, se realizó una investigación a profundidad a través de tres distintas herramientas de diagnóstico para

conocer la situación real de los servicios generales. A continuación, se describirán las mismas y los resultados que se obtuvieron a partir de cada una.

La evaluación enfocada para conocer la opinión del cliente externo (estudiantes) fue obtenida a través de una encuesta realizada a una muestra representativa de la Institución. La misma se estableció al utilizar un nivel de confianza de 95% (valor  $z = 1.96$ ) y un margen de posible error de  $\pm 5\%$ . El cálculo se realizó mediante el uso de la población total de los estudiantes (1,188) quedando como resultado una muestra de 291 estudiantes, luego de manera proporcional se asignaron las cantidades de estudiantes a encuestar por facultad. En el cuadro que se presenta a continuación se muestra la distribución final de la muestra seleccionada.

Cuadro No. 1

**MUESTRA PARA LA ELABORACIÓN DE ENCUESTAS**

Facultad	Cantidad de estudiantes activos	Porcentaje que representa	Cantidad de muestra de estudiantes
Arquitectura y Diseño (FARQ)	517	43.52%	127
Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE)	255	21.46%	62
Comunicación (FCOM)	26	2.19%	6
Ingeniería (FING)	64	5.39%	16
Derecho (FDER)	57	4.80%	14
Educación (FEDU)	269	22.64%	66
Total población estudiantil	<b>1,188</b>	100.00%	291

Fuente: Propia (2010)

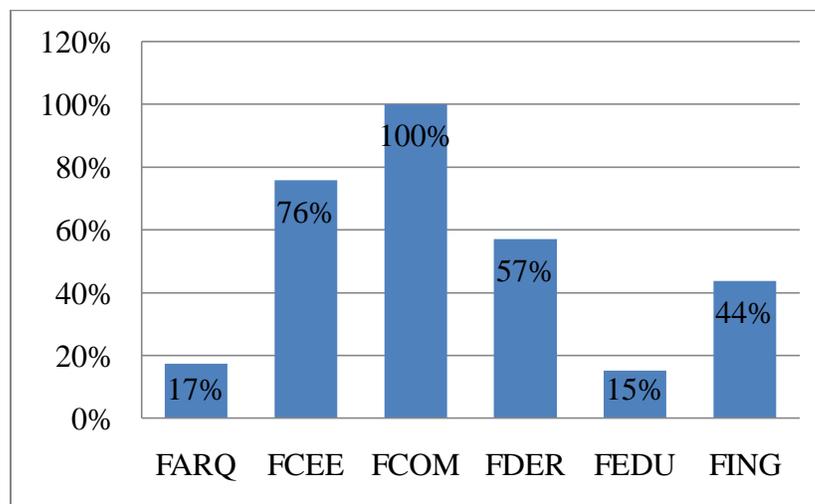
La herramienta mediante la cual se realizó la recopilación de información se puede consultar en el anexo No. 1. De la muestra que con anterioridad se planteó como objetivo a cumplir para evaluar los tres servicios se completó en un 91.88%. Se obtuvo

una respuesta al 100% de cada una de las facultades a excepción de la Facultad de Arquitectura y Diseño. Esto es un hecho muy positivo dado que se obtuvo un alto nivel de cooperación por parte de los alumnos. Pero es importante mencionar que a través del método de recopilación de información mediante encuestas electrónicas el porcentaje de retorno que se obtuvo fue de 37.45% por lo cual se recurrió a realizar entrevistas personales.

En la gráfica No. 1 se puede notar que todos los estudiantes de la muestra para la Facultad de Comunicación completaron vía electrónica, la mayor parte de los universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales al igual que los alumnos de Derecho tuvieron un mayor nivel de respuesta por esta vía. Quienes hicieron menor uso fueron los alumnos de Arquitectura y Diseño, y Educación.

Gráfica No. 1

**RESPUESTA DE ENCUESTA ELECTRÓNICA POR FACULTAD**



Fuente: Propia (2010)

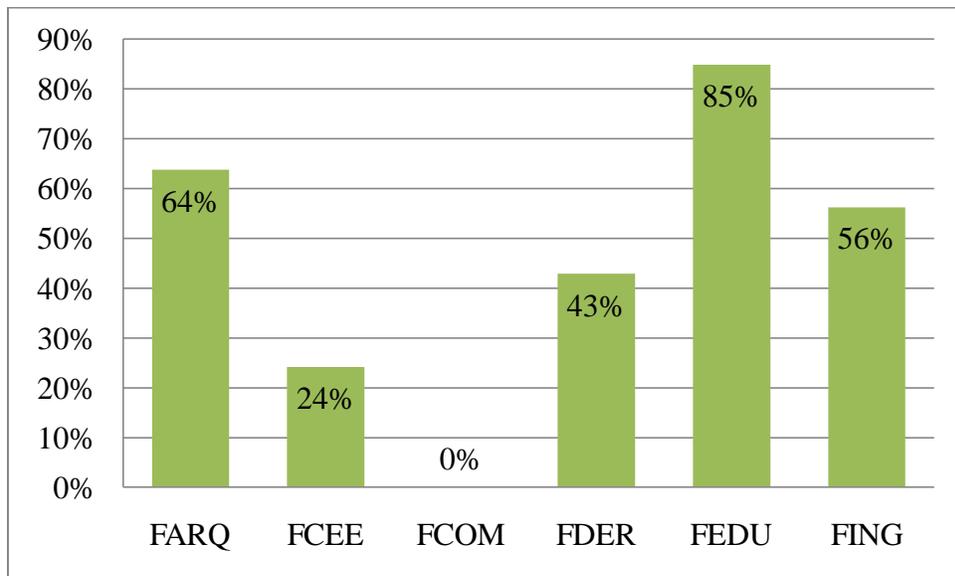
Se puede observar en la Gráfica No. 2 que las facultades con mayor respuesta a las encuestas, que fueron requeridas mediante diversas fuentes de apoyo y métodos, a través de la impresión de las mismas, fueron: la Facultad de Educación, Ingeniería y

Arquitectura y Diseño. Cabe mencionar que fue vital el apoyo de la Universidad para recolectar esta información a través de este medio alternativo, dado el bajo nivel de cooperación vía electrónica.

Al analizar qué método tuvo el mayor nivel de retorno de las encuestas se debe motivar a que se haga un mayor uso del medio electrónico dado que en primer lugar es ecológico, ya que se omite el uso de papel, y segundo agiliza el proceso de respuesta y retroalimentación ante los resultados que se obtengan mediante el cruce de los datos.

Gráfica No. 2

**RESPUESTA DE ENCUESTAS FÍSICAS POR FACULTAD**



Fuente: Propia (2010)

Es importante recalcar que de los encuestados el 70% correspondía al sexo femenino y el 30% al masculino. A pesar que en ciertas facultades la mayor parte de la población estudiantil son hombres, la mayoría de respondientes fueron mujeres. Es importante que se fomente un apoyo a este tipo de estudio por parte de todos los alumnos.

### **I.1.3.1 Biblioteca**

Los servicios de la Biblioteca son muy importantes para la población estudiantil, pues es en este lugar en donde pueden tener acceso a 40,000 documentos útiles para realizar proyectos, investigaciones, etc. En esta área, los estudiantes pueden realizar búsquedas a través del sistema electrónico para luego encontrar los libros en los estantes ordenados según el sistema de Clasificación Decimal Universal. El personal es muy amigable, está integrado por personas encargadas de realizar el registro del préstamo y retorno de los documentos. Además, son ellas quienes retornan los libros a sus ubicaciones correspondientes, cobran las multas y ayudan al público general a obtener el material bibliográfico que necesitan.

En la actualidad la Biblioteca realiza la planificación de la expansión del material que se pondrá a disposición de los estudiantes al tomar en consideración opciones virtuales de consulta. De esta manera, los estudiantes podrán consultar desde sus casas y a la vez se evitarán problemas que puedan surgir con el préstamo de libros. Según afirma Cárdenas (2010) “se está reflexionando en estos aspectos debido a que la evolución en el mundo motiva a que se realicen cambios que se adapten a las necesidades que exigen y requieren los estudiantes”.

Dentro de la Biblioteca dos colaboradoras se encargan de devolver los libros a su ubicación correcta, además registran la entrada y salida de los mismos en el sistema. Ellas marcan en la tarjeta de control la fecha de entrega y la verifican al momento de la entrega del libro, por parte del estudiante u otro individuo, para verificar si existe alguna multa. Queda a su cargo el manejo de la caja chica que utilizan para los casos en los que deben cobrar sanciones por entrega tardía de los libros prestados. Cuando un nuevo libro se agrega a la colección estas colaboradoras le adjuntan la etiqueta de seguridad, le insertan la tarjeta de control de entrada y salida, y en caso que sea un libro autorizado para cursos de formación humanística de los estudiantes, se adjunta su clasificación y punteo correspondiente.

Es importante mencionar que quienes tienen una relación directa con los estudiantes son las colaboradoras que están en recepción de la Biblioteca, pues ellas son quienes los asisten en la búsqueda de libros, entre otros procesos que ofrecen directamente a los alumnos.

Las catalogadoras tienen la función de evaluar los libros e identificar a qué tipo de literatura corresponde. Además, deben etiquetarlos adecuadamente según el sistema que se utiliza en la Biblioteca y establecerles el número de identificación asignado por el Director General. Al mismo tiempo, están a cargo de reportar los libros nuevos a los demás colaboradores con el fin que todos estén informados de su disponibilidad en la colección.

La secretaria del Director General de la Biblioteca se encarga de realizar las cotizaciones y averiguaciones correspondientes para efectuar la compra de nuevo material para la colección. Debido a los distintos horarios que se manejan por la amplitud de la jornada estudiantil, cuando una de las colaboradoras se retira ella pasa a cumplir su función con el fin de apoyar en esa función. Esto sucede esporádicamente, se da en situaciones especiales o de emergencia.

Cárdenas (2010) afirma que hay un encargado “de filtrar el material que es donado y comprado en la Biblioteca, con el fin de clasificarlo para determinar quién podrá tener acceso al mismo de acuerdo al contenido”. Esto se debe a que en la Biblioteca el material está distribuido en seis distintas colecciones: de referencia, general, de acceso limitado, de documentos, de tesis y recursos audiovisuales.

El sistema de registro e inventario que manejan para controlar la colección de documentos que poseen en la Biblioteca, les permite generar reportes de los libros más utilizados y populares. Mediante esto pueden diagnosticar el comportamiento y gustos de los estudiantes y demás clientes que realizan préstamos dentro de la Universidad. Para mantener un control de la frecuencia de visitas y los motivos éstas poseen un cuaderno en el cual las personas pueden indicarlo. En la actualidad utilizan esta

información para entregar reportes a quienes lo requieran para mostrar estadísticamente el movimiento del material. Además les ha sido útil para identificar los libros de los cuales deben adquirir más copias por la demanda que generan y que requieren de mayor mantenimiento por el desgaste que reciben con cada préstamo.

La mayor demanda que recibe la Biblioteca es usualmente durante las semanas de exámenes parciales y finales, en las cuales los estudiantes están en una búsqueda exhaustiva de un lugar tranquilo en donde puedan estudiar o terminar proyectos que tienen asignados. Durante los últimos tres años se han dado cambios drásticos en la estructura física de la misma debido al incremento en los libros que forman parte de la colección de la Universidad. Esto ha llegado a reducir la cantidad de mesas y áreas disponibles para el estudio, lectura y consulta.

Es importante mencionar que la Biblioteca de la Universidad forma parte de una asociación mediante la cual se pueden realizar préstamos interuniversitarios de material y documentos de las colecciones. El período que se pueden tener éstos es más limitado debido a que se deben devolver en cierto espacio de tiempo. Debe indicarse que sí existe un buen sistema de búsqueda, el cual es eficiente y permite realizar búsqueda de material con facilidad.

Recientemente agregaron una copia impresa de los libros que pueden leerse para el curso de formación humanística que toda la población estudiantil tiene asignada. Esta es de gran ayuda pues permite conocer información de los mismos para así facilitar su búsqueda en el sistema y así averiguar si hay copias disponibles para préstamo. Esto es principalmente útil por el hecho que existen varios libros que no poseen el etiquetado con estos datos, por lo que anteriormente podría ser complicado para el estudiante determinar si el libro estaba autorizado, a qué categoría pertenecía y los puntos que se otorgaban por su lectura y reporte.

Los estudiantes de la Facultad de Educación, a la que ahora en adelante se le denominará FEDU, en un 79% hacen uso de la Biblioteca. El 21% que no la visita es a

causa principalmente del hecho que no tienen carné, los catedráticos les proveen de material para fotocopiar o cuando han querido prestar un documento que no está disponible. La mayor parte de ellos hacen uso de las instalaciones una vez cada quince días (35%) o una vez por mes (29%).

En la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, que a partir de este momento será nombrada como FCEE, se realizaron análisis tomando en consideración la diferencia de horarios de los alumnos, pues en las mañanas los alumnos de primero y segundo año hacen uso de las instalaciones, y en la tarde los de tercero y cuarto. Del total de alumnos un 97% hace uso de la Biblioteca.

En la jornada matutina, existe una frecuencia de uso de Biblioteca de una vez a la semana (20%), cada 15 días (26%), una vez por mes (26%), y dos veces por semestre (20%). En contraste en la jornada vespertina, la frecuencia de uso es de una vez al mes (31%), una vez cada 15 días (30%) y una vez a la semana (23%).

Los alumnos de la Facultad de Arquitectura y Diseño, de ahora en adelante referida como FARQ, utilizan en un 94% los servicios de la Biblioteca. Opinan en general que la atención en la Biblioteca es agradable y amistosa, además que dan a conocer que reciben ayuda y saludos cordiales.

En la Facultad de Comunicación, de ahora en adelante referida como FCOM, los universitarios opinan en general que la atención en la Biblioteca es agradable y amistosa, además que dan a conocer que reciben ayuda y saludos cordiales. El 100% de los alumnos hacen uso de las instalaciones de la misma, de ellos un 67% la visita una vez cada quince días, un 16% una vez a la semana y el resto una vez por semestre.

De los alumnos de la Facultad de Ingeniería, de ahora en adelante referida como FING, el 100% hace uso de los servicios provistos en la Biblioteca. La frecuencia del uso es de una vez a la semana (31%) y una vez cada 15 días (31%). Ellos consideran que

existe amabilidad en la manera que los atienden y que sí hay una disposición para ayudarles.

En la Facultad de Derecho, de ahora en adelante referida como FDER, el 100% de los alumnos hace uso de los servicios provistos en la Biblioteca..

### **I.1.3.2 Laboratorios de Cómputo**

Existen dentro del campus principal dos distintos laboratorios para diversos usos con equipo que se adapta a las necesidades y exigencias de los estudiantes que los utilizan. El primero, Laboratorio A, se encuentra en el primer nivel. Posee dos salones separados en los cuales están instaladas suficientes computadoras para el uso de los laboratorios como salones de clase. En época de asignaciones se reserva el uso de 5 a 7 de éstas para que los estudiantes puedan realizar el trámite. En caso que uno de los salones sea utilizado para impartir clases queda disponible el otro para uso por parte de los estudiantes. Cuentan con diversas impresoras multifuncionales que pueden ser utilizadas para la impresión de trabajos y otro tipo de material que necesiten los usuarios.

El segundo laboratorio, Laboratorio B, está ubicado en el tercer nivel. Es utilizado principalmente por los estudiantes de la Facultad de Arquitectura y Diseño debido a que el equipo de Apple con el que se cuenta puede ser aprovechado en mayor medida por estos estudiantes. Han invertido en actualizar periódicamente el *software* y las computadoras, con el fin de ofrecer herramientas con tecnología de alta calidad. En éste también se cuenta con el servicio de impresión, las máquinas que se poseen tienen una mejor resolución debido a las necesidades que se tienen.

Los alumnos de FEDU consideran que el servicio es rápido y que los colaboradores son amables y corteses, además de tener una alta disposición para ayudarles a resolver problemas o complicaciones. El 100% de ellos hacen uso exclusivo del laboratorio ubicado en el primer nivel, en su mayoría no conocían que existía otro laboratorio en la Universidad. Principalmente hacen uso de las instalaciones para realizar trabajos e

imprimir documentos, otros jóvenes utilizan las computadoras para revisar su correo electrónico y realizar consultas en línea. De los estudiantes solamente el 71% de ellos hacen uso de los servicios disponibles en los Laboratorios de Cómputo. El uso de la misma es distinto dependiendo de la carrera que cursan los estudiantes.

De los estudiantes de FCEE 100% hacen uso de los servicios provistos por los Laboratorios de Cómputo ubicado en el primer nivel. La mayor parte visita las instalaciones con el fin de realizar la impresión de trabajos de sus clases.

El 99% de los alumnos de FARQ hacen uso de los servicios de los Laboratorios de Cómputo, de ellos la mayor parte hacen un uso de una frecuencia constante todas las semanas por la naturaleza de los trabajos que conllevan las carreras profesionales. El 94% de los estudiantes expresan que el trato que se les da es amable y amigable, además de indicar que el servicio es rápido y se da una resolución pronta a sus problemas. Y la razón principal por la que éstos visitan las instalaciones es para realizar trabajos e imprimirlos.

De los alumnos de FCOM el 100% hace uso de los Laboratorios de cómputo, visitan con mayor frecuencia del ubicado en el primer nivel, dado que éste satisface sus necesidades y además les queda más cerca. Un 67% visita las instalaciones con el fin de realizar la impresión de trabajo y documentos, un 16% realiza esto y además usa las máquinas para realizar trabajos. El 50% frecuenta el laboratorio una vez por semana y un 16% de dos a tres veces en este período.

Los estudiantes de FDER, que utilizan estos servicios en un 100%, lo hacen, en su mayoría, con una frecuencia de una vez a la semana (75%). Además, el uso más frecuente es para la impresión de trabajo y hacer uso del equipo para realizar trabajos de la universidad.

Los alumnos que hacen uso del laboratorio con computadoras Mac consideran que este equipo satisface sus necesidades para diseñar y realizar los trabajos que requiere. De

acuerdo con la Universidad, el uso de éste laboratorio es exclusivo para aquellos estudiantes que forman parte de FARQ.

Varios estudiantes felicitan a los colaboradores de los laboratorios, sobre todo al encargado de la jornada matutina quien tiene mucha paciencia para ayudar a resolver dudas y los atiende con amabilidad y cortesía.

### **I.1.3.3 Agencia de pagos universitarios**

Los servicios para realizar los pagos universitarios proporcionados por un banco de alto reconocimiento a nivel nacional, el cual se ha distinguido en los últimos años por dar un servicio de alta calidad a sus clientes. En la actualidad los estudiantes de todas las facultades deben realizar la liquidación de las cuotas de inscripción, y pagos de mensualidad, entre otros, en esta agencia pues únicamente ésta cuenta con el sistema autorizado para registrar los saldos que posee cada alumno.

En general, el servicio que prestan es rápido y con un trato amable por parte de los colaboradores que trabajan en la misma. Además, esta agencia también es utilizada por los colaboradores para realizar transacciones relacionadas con la Universidad, pues algunas de las cuentas de la misma son manejadas por este banco.

La agencia cuenta también con los servicios estándares de las agencias universitarias de este banco. Por lo que muchas personas, incluyendo a los alumnos y colaboradores hacen uso de estos otros servicios para satisfacer otras necesidades que tienen.

El 80% de los alumnos de FEDU hacen uso de los servicios de la agencia, del 20% que no los utilizan es porque están becados por lo que alguien más hace los pagos. Por esta razón, ellos no evaluaron los demás elementos de este servicio. Además, ellos consideran que los colaboradores son amables y tienen una alta disposición para ayudarlos a resolver sus problemas.

Más de la mitad de los alumnos de FCEE consideran que los colaboradores les proveen un trato amable y cordial. El 61% de ellos realiza los pagos durante el período de los 7 días. Del 39% que no pagan en este tiempo, la razón principal se debe a que el 100% indica que es por falta de fondos y de éstos un 20% olvida realizar los pagos a tiempo.

De los estudiantes de FARQ el 99% hace uso de los servicios del banco. De éstos, el 87% realiza los pagos personalmente, el resto es efectuado por los padres de familia. El 71% genera los pagos durante los primeros siete días del mes.

El 100% de los estudiantes de FCOM realiza el pago personalmente, el 83% los efectúa dentro del período de los 7 días, los que pagan después lo justifican para evitar las colas de más afluencia de estudiantes.

De los estudiantes de FING el 100% hace uso de los servicios de la agencia de pagos universitarios, de éstos solamente 6% no realiza los pagos personalmente, y el 88% paga dentro del período de los primeros 7 días del mes.

En cuanto a los estudiantes de FDER todos los alumnos hacen uso de los servicios y realizan personalmente sus transacciones. Solamente el 63% realiza el pago durante los primeros siete días del mes, la mayor parte olvida realizar el pago o no posee los fondos en esas fechas.

#### **I.1.4 Departamentos**

Esta Universidad ha crecido progresivamente desde su fundación hasta el día de hoy, teniendo a disposición seis facultades que se especializan en distintas disciplinas profesionales. Recientemente ha incrementado la cantidad de carreras profesionales a partir de las cuales pueden elegir los interesados para su educación superior.

En la actualidad cuenta con instalaciones construidas en un terreno relativamente limitado comparado con otras universidades del país. Pero en el mismo ha logrado crear ambientes que se adaptan a las necesidades educativas de las carreras profesionales que se imparten.

Cada facultad posee una recepción mediante la cual puede tener una comunicación directa con los estudiantes y catedráticos. En conjunto poseen ciertas características que les permiten dar un servicio estandarizado que puede ser esperado por todo alumno. Pero debido a que cada una está orientada a distintas carreras, adaptan ciertos procesos y actividades a las necesidades que caracterizan el perfil y fin que persiguen.

## **I.2 La dirección hacia la cual se dirige**

La Universidad ha continuado trabajando para ofrecer este tipo de educación a un grupo más amplio de jóvenes a nivel centroamericano. Para lograr esto se han percatado que deben mejorar los servicios que ofrecen buscando crear una estructura flexible que puedan mantener sin importar el tamaño de la población estudiantil. Es importante lograr estandarizar y dejar claramente establecidos los lineamientos y sistemas que deben realizarse para entregar el mejor servicio y educación a los estudiantes.

Los dos campus que en la actualidad conforman a la Universidad apenas son suficientes para la demanda que reciben. Debido a que su visión los orienta a continuar creciendo para preparar a más futuros profesionales, desde hace varios años empezaron a evaluar diversas opciones de expansión. Durante el año de 2010 iniciaron con el proceso de adquisición del terreno en donde planean la construcción del nuevo campus. En éste esperan ofrecer un ambiente que se adecúe de una mejor manera a las necesidades de los estudiantes, pero siempre buscando mantener los pilares y fundamentos que le dieron vida y diferenciación a la Universidad.

De acuerdo con los objetivos que se han planteado, a futuro esperan quintuplicar la población estudiantil que se posee hoy en día, queriendo así ofrecer educación a un

grupo más amplio y diverso. Además, ya tienen previsto tomar en consideración expandir la variedad de carreras profesionales que se imparten en la Universidad.

Actualmente, tiene como un objetivo importante lograr dar a conocer sus planes para que individuos y empresarios con posibilidades económicas los apoyen realizando donaciones para la adquisición del terreno en el que se ha previsto la construcción del nuevo campus.

De acuerdo con los catedráticos y otros miembros administrativos entrevistados, ellos no están enterados de los detalles importantes que involucra el nuevo campus. Al mencionarles las iniciativas de la Universidad, todos expresaron su interés para involucrarse y ayudar en lo que puedan. Dieron a conocer que ello es a causa de la identificación que tienen con la institución y que realmente creen en los proyectos que son desarrollados por ésta.

Según indicó Martínez (2010) actualmente se está evaluando cómo incluir a todos los colaboradores y personas que están relacionadas con la institución para que aporten según su capacidad económica, y así lograr que perciban que están contribuyendo para el futuro de la Universidad. Esto es una propuesta interesante aunque en la actualidad no posee algún tipo de planeación específica para realizarla.

En el mes de octubre se realizó una presentación a empresarios y líderes de opinión en Nueva York durante el *World Business Forum 2010*. Esta ocasión les dio la oportunidad para que nuevas personas se puedan involucrar con el crecimiento de la institución. Además, en este evento pudieron presentar los resultados notables que han logrado producir en el tiempo reducido que llevan de existir.

## **II. La lucha de los peces y las corrientes**

En la naturaleza se puede encontrar que en muchas ocasiones para llegar al objetivo que se ha propuesto cada ser debe haber una lucha constante y persistente ante las corrientes para alcanzarlo. Pero en ciertas ocasiones los peces al no conocer el mejor camino, terminan gastando su fuerza al realizar esfuerzos innecesarios que no producen los resultados que éstos desean.

En toda institución existe la posibilidad de una mejora continua pues nada es estático, y como los servicios son provistos por seres humanos, existe la posibilidad que se generen problemas o conflictos. Anteriormente se estableció un conocimiento de la Universidad mediante la observación y discusión a profundidad con autoridades y colaboradores dispuestos a abrir las puertas. En esta parte se analizó y diagnosticó las expectativas generadas y percepciones reales que han sido experimentadas por los estudiantes.

### **II.1 La situación real del servicio según el criterio de los estudiantes y colaboradores**

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad se indicó que se realizó una investigación a profundidad mediante tres distintas herramientas de diagnóstico para conocer la situación real de los servicios generales. A continuación, se podrán observar los resultados que se obtuvieron a través de éstas que permiten diagnosticar la situación actual de los servicios en la Universidad.

Mediante un diagnóstico por observación y los resultados obtenidos a partir de las encuestas, se estableció que existen varios problemas que se comparten entre los distintos estudiantes de la Universidad. Esto se determinó a través de discusiones que se realizaron a diversos alumnos de distintas facultades. Dentro de los cuales están: hay un proceso largo y burocrático para poder solucionar problemas que están relacionados con el sistema de asignaciones. Además, se debe mencionar que existe un descontento hacia

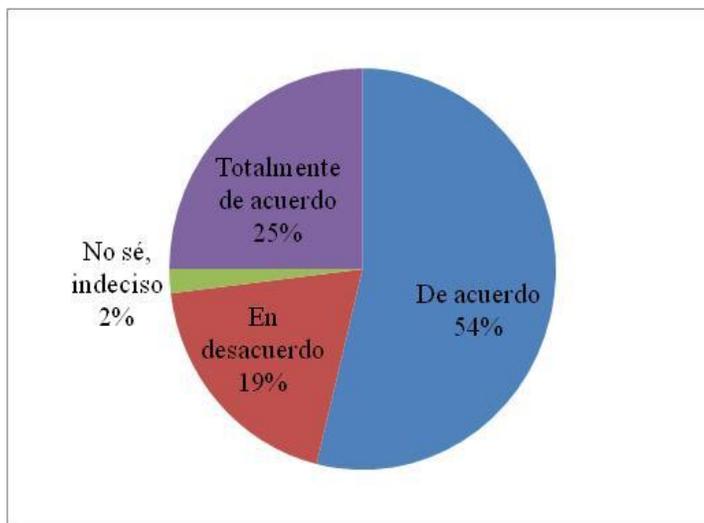
la lentitud de resolución de problemas relacionados con trámites personales de pagos universitarios.

### II.1.1 Biblioteca

De acuerdo con la evaluación de la Biblioteca por parte de los alumnos de FEDU se pudo determinar que opinan que las colaboradoras son amables y poseen disposición para asistir a los alumnos en la búsqueda de los documentos. Pero consideran que no están dispuestas a ayudarles con recomendaciones de otros materiales. Es importante mencionar que existe una opinión dividida en cuanto a la experiencia de servicio, pues un 33% de los usuarios consideran que no se les saluda de manera cortés.

Gráfica No. 3

#### ALUMNOS DE FEDU QUE CONSIDERAN QUE LA BIBLIOTECA PROVEE DE UN AMBIENTE FAVORABLE PARA EL ESTUDIO EN SILENCIO



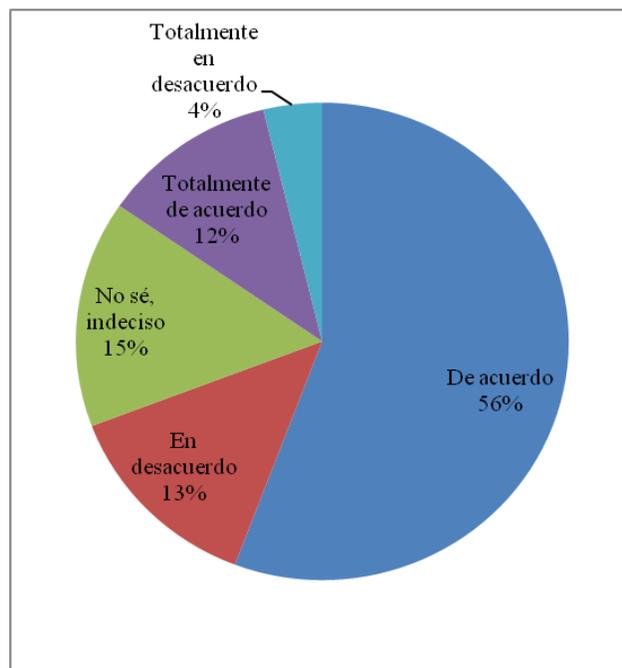
Fuente: Propia (2010)

En la Gráfica No. 3 se puede observar que los estudiantes consideran que se puede estudiar en silencio en la misma. Para un 31% de los universitarios de Educación el

período de préstamo de libros no es suficiente, y un 10% del total consideran que el proceso que debe seguirse para realizar los préstamos no es rápido y sencillo.

Gráfica No. 4

**ALUMNOS DE FEDU QUE CONSIDERAN QUE LA BIBLIOTECA POSEE UNA COLECCIÓN CON DOCUMENTOS INTERESANTES Y ACTUALES**



Fuente: Propia (2010)

En la Gráfica No. 4 puede observarse que los documentos que conforman la colección de la Biblioteca satisfacen las necesidades de la mayoría de alumnos en cuanto a que es material actual e interesante, es importante mencionar que el 17% consideran que podría mejorarse.

Es importante indicar que el nivel de satisfacción por parte de los alumnos de Educación está dividido, pues solamente un 17% está completamente satisfecho, la mayor parte (40%) consideran que el servicio es deficiente.

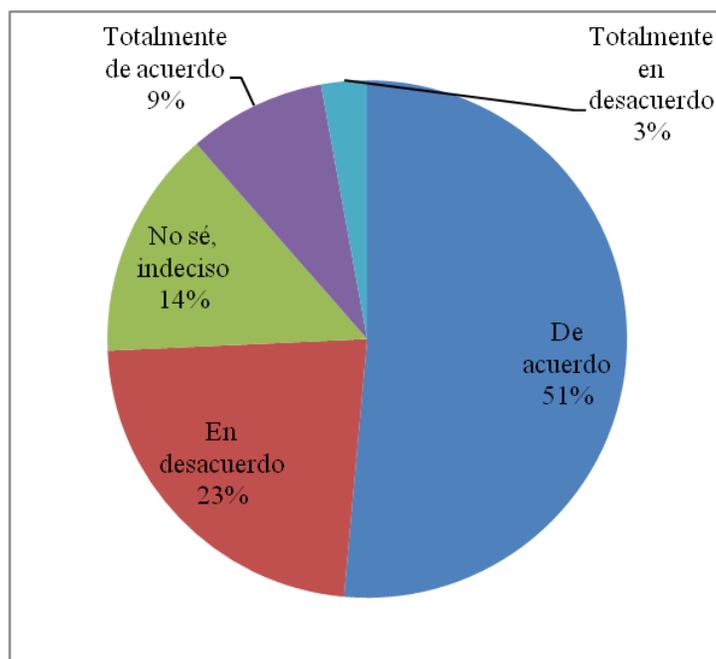
Debido a que en FCEE se observó un comportamiento significativamente distinto entre los alumnos de la jornada vespertina y la matutina se decidió realizar un análisis de los datos de acuerdo a estas clasificaciones por horario.

De los alumnos de la jornada matutina un 40% considera que la atención no es amistosa y agradable, y el 43% considera que no existe una disposición para ayudar. El 54% opinan que sí se les asiste para buscar un documento en caso que no lo encuentren ellos por sí solos, pero el 48% no ha recibido consejos en cuanto a material que pudiera interesarles. Al 49% les han ayudado a reservar documentos, pero solamente el 43% indican que el trato es cortés y considerado. El 51% no se ha sentido como un cliente valioso en la Biblioteca, únicamente un 26% expresa que es saludado cortésmente al ingresar y salir de la misma. A pesar que el 82% de ellos el período de préstamo es suficiente para sus necesidades, el 18% expresa lo contrario. El 72% dice que el proceso para llevarse y regresar documentos es sencillo y rápido; sin embargo, un 28% opina diferente.

El 82% de los estudiantes considera que puede estudiarse en silencio en estas instalaciones. Y el 51% considera que los libros que conforman la colección son interesantes y actuales. Es importante mencionar que el 54% de ellos no encuentra en toda ocasión espacio suficiente para hacer uso de las mesas. De los problemas que han enfrentado éstos se da frecuentemente el hecho que es requerido el recibo del pago de inscripción para tener derecho a hacer uso de los servicios, pero gran parte de los alumnos no llevan con ellos estos documentos pues son entregados en casa a los padres de familia. Solamente un 3% está completamente satisfecho con los servicios provistos, la mayor parte indica que existe un trato poco amable y además que no ven motivadas a las colaboradoras para ayudar a los estudiantes. En la gráfica que se presenta a continuación se puede notar que la mayoría de ellos consideran que en la Biblioteca pueden realizar trabajos en grupo.

Gráfica No. 5

**ALUMNOS DE FCEE JORNADA MATUTINA QUE CONSIDERAN QUE LA BIBLIOTECA POSEE UN AMBIENTE FAVORABLE PARA REALIZAR TRABAJOS EN GRUPO**

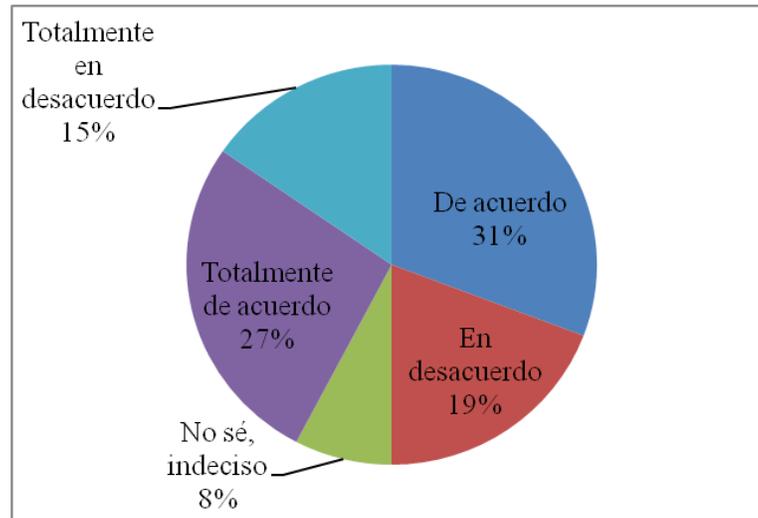


Fuente: Propia (2010)

Del grupo de alumnos de la jornada vespertina, el 46% considera que no existe una disposición por parte de las colaboradoras para asistirlos, pues solamente 19% indica que el trato que proveen es amable y amistoso. A pesar que un 50% expresa que sí existe una disposición para asistir en la búsqueda del material, el 65% menciona que no les dan recomendaciones de otro tipo de documentos que podrían llevarse. Un 38% dice que no los tratan con cortesía y consideración y un 69% expresa que no es saludado al ingresar y salir y solamente un 12% se ha sentido como cliente valioso. En la gráfica que se encuentra a continuación se pudo observar que para un 34% el período de tiempo del préstamo es no suficiente.

Gráfica No. 6

**ALUMNOS DE FCEE JORNADA VESPERTINA QUE CONSIDERAN QUE EL PERÍODO DE TIEMPO DEL PRÉSTAMO ES SUFICIENTE**

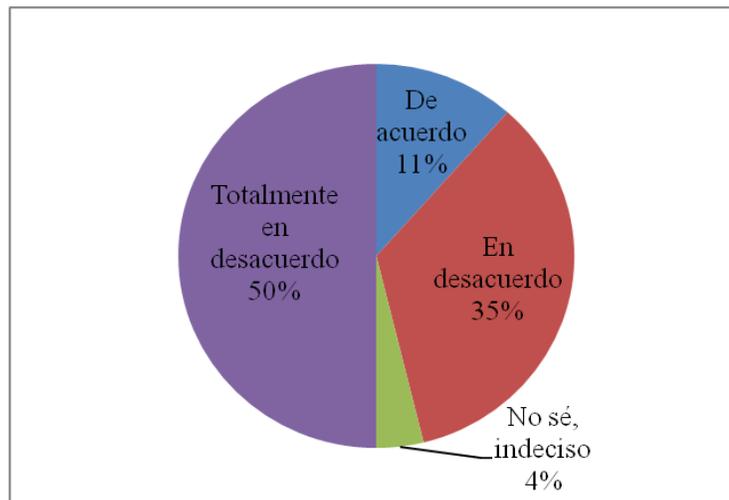


Fuente: Propia (2010)

Solamente un 38% consideran que se puede estudiar en silencio en la Biblioteca, y un 69% expresan que el sistema de clasificación para la colección es complejo y no les permite encontrar con facilidad los documentos que quieren consultar. El 88% de los estudiantes de FCEE la jornada vespertina indican que los documentos que conforman la colección no les parecen interesantes y actuales. Esto es un hecho negativo dado que para éstos es vital tener fuentes con información relevante. Además, sólo un 20% dio a conocer que encuentran espacio para hacer uso de las mesas de estudio cuando visitan las instalaciones, esto indica que existe una falta de espacio suficiente para que los alumnos de esta facultad puedan hacer uso de los servicios. El 96% no está satisfecho con los servicios, la mayor parte indica que es deficiente y que están insatisfechos. En la gráfica que se presenta a continuación se puede observar que los alumnos de la jornada vespertina consideran que no existe un ambiente favorable para trabajar en grupo.

Gráfica No. 7

**ALUMNOS DE FCEE JORNADA VESPERTINA QUE CONSIDERAN QUE LA BIBLIOTECA POSEE UN AMBIENTE FAVORABLE PARA REALIZAR TRABAJOS EN GRUPO**

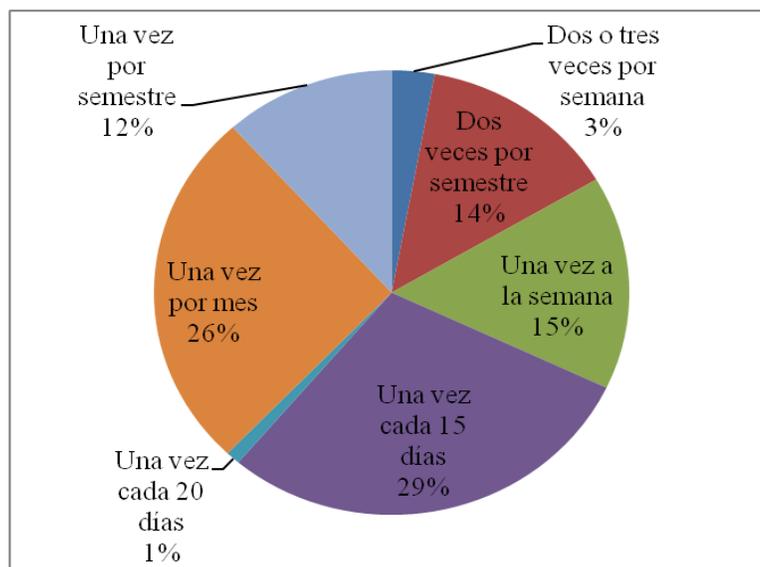


Fuente: Propia (2010)

El 50% de los estudiantes de FARQ expresan que no han sido tratados de manera amistosa y amable, además el 39% indican que las colaboradoras no están dispuestas a ayudarles a encontrar los documentos. El 75% opinan que no les dan recomendaciones de otro tipo de material que pudiera interesarles, y también menciona un 46% que no han recibido asistencia para reservar en línea. Un 68% no se han sentido como clientes valiosos, además un 60% indican que no los saludan de manera cortés al ingresar y salir de las instalaciones. En la gráfica que se presenta a continuación se observan los patrones de uso de estos servicios, en donde se observa que en promedio la mayoría los utilizan cada 15 días o una vez al mes.

Gráfica No. 8

### FRECUENCIA DE USO DE LOS SERVICIOS DE LA BIBLIOTECA POR ALUMNOS DE FARQ

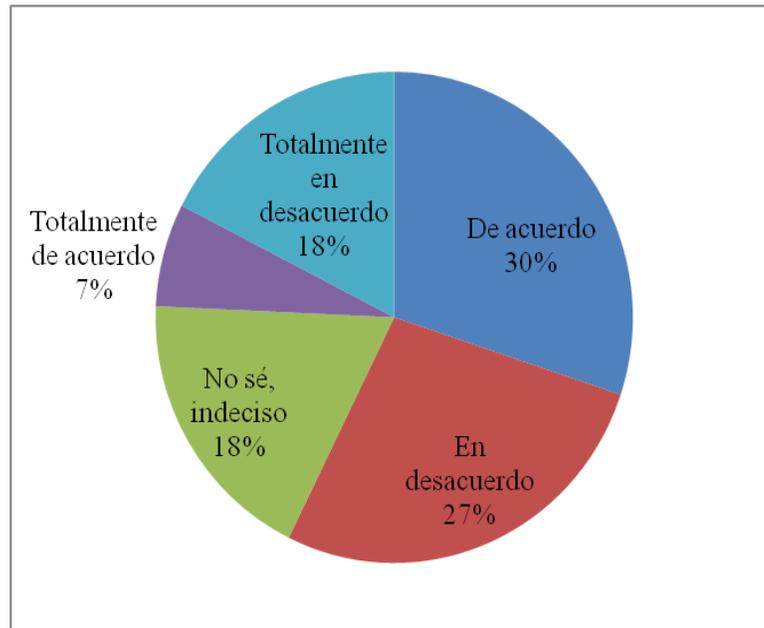


Fuente: Propia (2010)

Los alumnos de FARQ consideran en un 30% que el período de préstamo de los documentos de la Biblioteca es insuficiente para satisfacer sus necesidades. El 33% de los estudiantes expresan que no pueden estudiar en silencio en las instalaciones, solamente un 50% considera el sistema de clasificación de los libros fácil de utilizar para ubicar el material que buscan. Para un 66% de éstos los documentos que pueden encontrar y consultar no son interesantes y actuales. Como se ha indicado con anterioridad existe una falta de área para que puedan hacer uso de las mesas de estudio, ya que solamente un 56% indican que cuando visitan las instalaciones encuentran espacio disponible. Únicamente un 7% está completamente satisfecho con el servicio que le es provisto, la mayor parte considera que es deficiente y que debe mejorarse principalmente el trato por parte de las colaboradoras. En la gráfica que se presenta a continuación se puede observar que los alumnos de esta facultad consideran en su mayoría que no existe un ambiente favorable para realizar trabajos en grupo.

Gráfica No. 9

**ALUMNOS DE FARQ QUE CONSIDERAN QUE EL AMBIENTE DE LA BIBLIOTECA ES FAVORABLE PARA REALIZAR TRABAJOS EN GRUPO**



Fuente: Propia (2010)

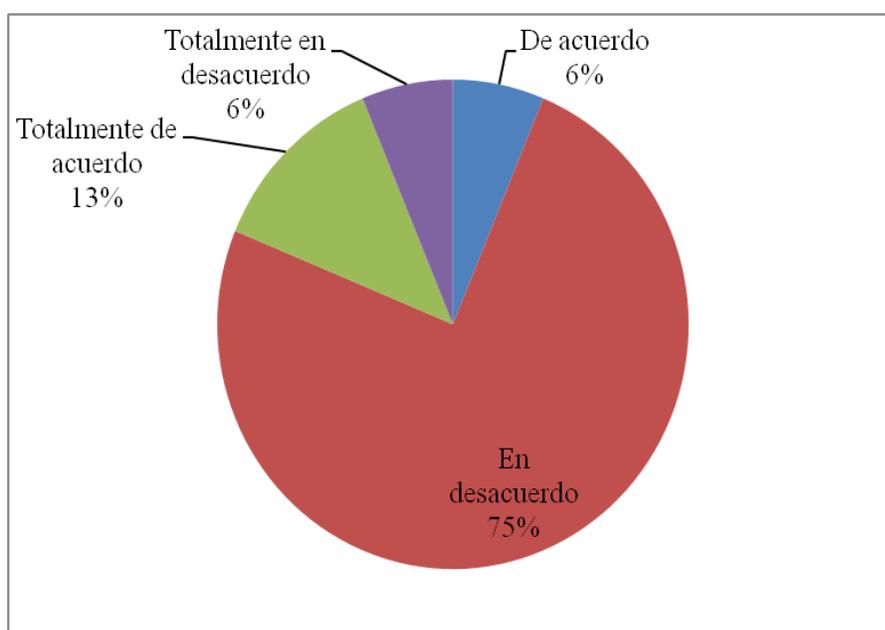
El 50% de los estudiantes de FCOM confirman que reciben ayuda cuando no saben qué libro llevarse a casa. El ambiente de la misma no es considerado favorable para realizar trabajos en grupo por parte de un 83%. Un 33% de ellos afirma que no se puede estudiar en silencio. El proceso de préstamos y devolución de los documentos es calificado como lento y complejo por el 17%. El 50% considera que debería de ampliarse el tiempo en el que los alumnos pueden permanecer con el material. El 44% indican que los documentos de la colección no son interesantes y actuales. A pesar que un 83% tiene un nivel de satisfacción de nivel 4 (de un máximo de 5 que indica una completa satisfacción), un 17% está insatisfecho con el servicio que les es proporcionado.

De los alumnos de FING 31% expresa que no se les ha ayudado cuando no encuentran algún documento, y solamente un 6% ha recibido consejos y

recomendaciones para llevar otro tipo de material. De ellos 75% da a conocer que no les han ayudado a reservar en línea para llevarse el libro en cuanto esté disponible. Únicamente un 13% se ha sentido como un cliente valioso y un 75% dicen que no los saludan cortésmente al ingresar y salir de las instalaciones.

Gráfica No. 10

**ALUMNOS DE FING QUE CONSIDERAN QUE AMBIENTE EN BIBLIOTECA ES FAVORABLE PARA REALIZAR TRABAJOS EN GRUPO**



Fuente: Propia (2010)

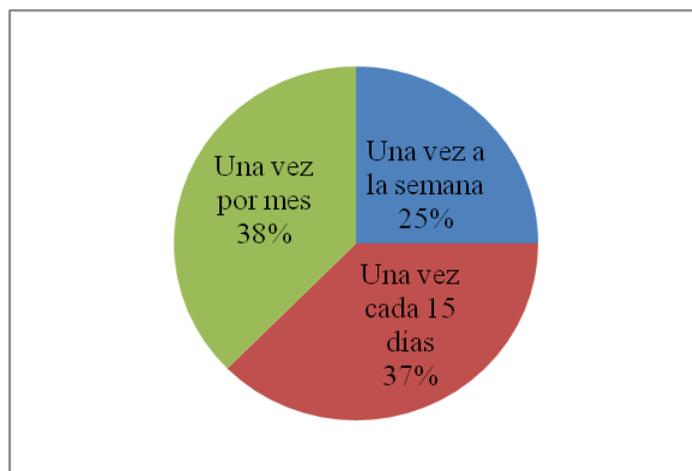
En la gráfica No. 10 se puede observar que los alumnos de FING expresan claramente que la Biblioteca no logra proveerles de un ambiente satisfactorio para realizar trabajos en grupo. Pero es importante mencionar que el 38% considera que sí existe un ambiente para estudiar en silencio. Solamente el 50% consideran que el sistema de clasificación de los documentos de la colección permite encontrarlos con facilidad. El 69% de éstos opinan que han encontrado espacio para hacer uso de las mesas de estudio cuando han visitado las instalaciones. En esta facultad no hay alumnos

completamente satisfechos con el servicio, únicamente un 37% que indican que están satisfechos pero se puede observar que debe mejorarse la atención.

En su mayoría los alumnos de FDER consideran que sí los tratan con amabilidad y cortesía y que existe una disposición para asistirlos. Un 25% indican que no los han ayudado cuando no encuentran algún documento, en la misma proporción expresan que no les han asistido para reservarlos en línea si no están disponibles. En la gráfica No. 11 se puede observar que ellos hacen un uso altamente frecuente de las instalaciones. A pesar de que el 50% de ellos opina que la atención que reciben en la Biblioteca es amistosa y agradable, el porcentaje restante manifiesta que no lo percibe así

Gráfica No. 11

**FRECUENCIA DE USO DE LOS SERVICIOS DE LA BIBLIOTECA POR ALUMNOS DE FDER**



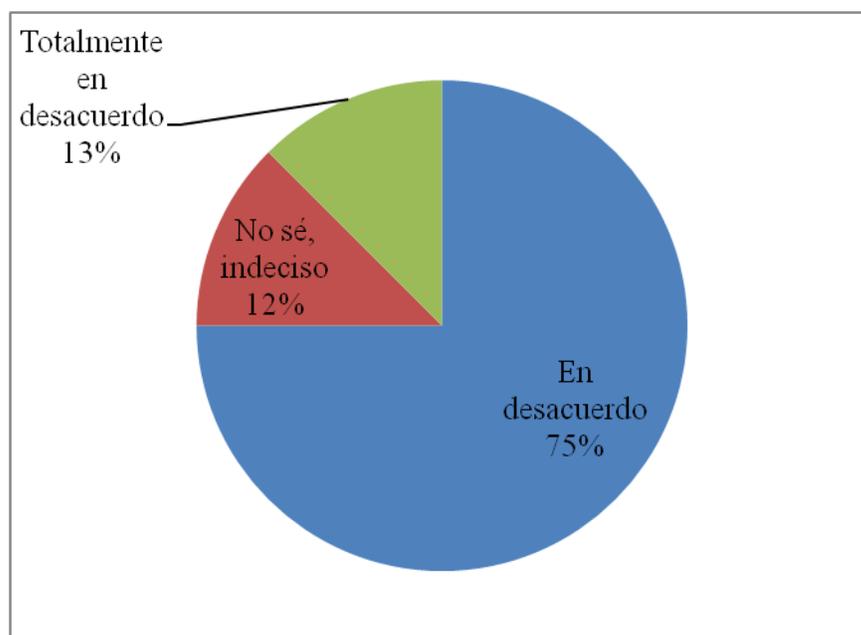
Fuente: Propia (2010)

El 100% de los estudiantes de FDER indican que no se les han provisto recomendaciones de otro tipo de material que pudieran llevarse a casa. No existen estudiantes que se les haya hecho sentir como clientes valiosos, solamente un 37% indican que en cierto nivel lo han percibido así. Un 25% expresa que no han sido

saludados de una manera cortés al ingresar y salir de la Biblioteca. Para el 13% el período de devolución de los libros no es suficiente para el uso de los mismos. En la gráfica que se presenta a continuación puede verse que el ambiente que hay en las instalaciones no favorece la realización de trabajos en grupo.

Gráfica No. 12

**ALUMNOS DE FDER QUE CONSIDERAN QUE AMBIENTE EN BIBLIOTECA  
ES FAVORABLE PARA REALIZAR TRABAJOS EN GRUPO**



Fuente: Propia (2010)

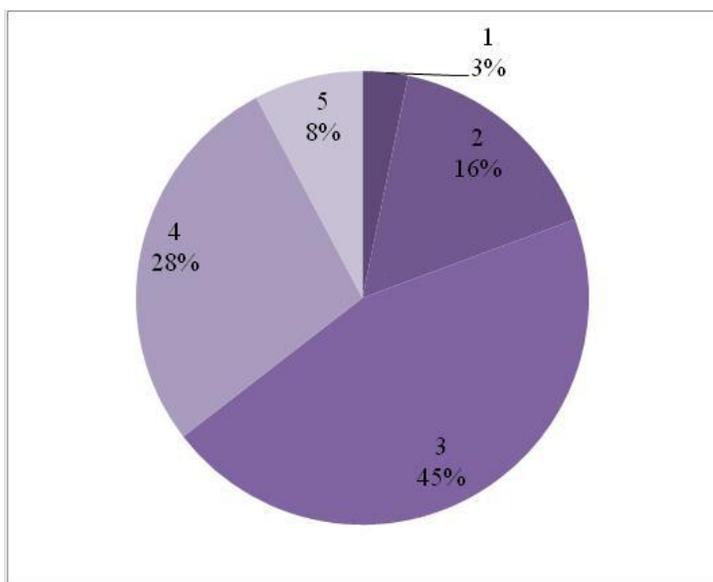
El 50% de los estudiantes de FDER expresan que se puede estudiar en silencio en la Biblioteca. El 63% de éstos indican que no consideran que sea fácil encontrar los libros y documentos que necesitan. De los alumnos ninguno está completamente satisfecho con los servicios provistos, el 75% lo clasificó como deficiente.

Existen varias observaciones en cuanto a la falta de amabilidad y disposición de las personas que atienden en la Biblioteca para ayudar a los alumnos. Muchos universitarios

indicaron que les han hablado con un tono descortés. Otros estudiantes indican que no han podido sacar libros pues les exigen llevar el recibo de pago, pero varios de ellos no los tienen pues deben entregarlos para la contabilidad en sus hogares. Además, indican que en ocasiones no han podido encontrar los libros que aparecen como disponibles dado que no están ubicados en su lugar. Existen universitarios que comentan que se les dificulta realizar la búsqueda de los libros dado que no comprenden el sistema de clasificación.

Gráfica No. 13

**NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS SERVICIOS DE LA BIBLIOTECA**



Fuente: Propia (2010)

Como se puede notar en la gráfica que se presenta con anterioridad existe un nivel de satisfacción muy bajo dado que los alumnos no están conformes con la atención que les dan y además que el espacio no es suficiente para los distintos usos que se le da en la actualidad. Siendo la Biblioteca una de las fuentes de referencia de los alumnos más importantes, es vital que se realice algo al respecto de los conflictos que se identificaron.

Fue expresado por gran parte de los encuestados que no todas las personas que colaboran en la Biblioteca extienden un trato amable y especial. De acuerdo con las observaciones de los alumnos de maestría de educación, los horarios actuales de todos los servicios no poseen la amplitud necesaria para que puedan hacer uso de los documentos ni tampoco de las instalaciones.

Al entrevistar a una de las bibliotecarias se pudo conocer su opinión en cuanto a las instalaciones de la Biblioteca “me agrada el espacio pero considero que aquí en la entrada es muy pequeño para compartirlo entre dos personas. Además, el área de los libros está muy apretada, hay anaqueles en los que ya no caben los libros y deben quedarse colocados incorrectamente” (Contreras, 2010). Se puede notar que puede que algunos de los problemas de falta de amabilidad se den a causa del espacio reducido en el cual deben desempeñar sus labores. Ella también indicó que no ha recibido mayor capacitación y que realmente le agradecería adquirir nuevos conocimientos que le permitieran dar un mejor servicio y asistencia al estudiante.

Según indicó Contreras (2010) en los seis años que lleva de formar parte de la Universidad ha visto cómo se ha reducido el espacio, y comenta “ya no caben los libros de la colección, recibimos donaciones constantes y además están los libros de tesis, lo cual requiere más espacio. El hecho que se estén trasladando unas facultades a la otra sede conllevará cambios en el contenido de material disponible en cada Biblioteca”. Según se ha podido conocer se solicitan a los graduandos varias copias impresas de los trabajos de graduación. Sería importante que todas las facultades evaluaran la reducción de éstas, dado que es más funcional la copia digital pues se puede consultar en cualquier momento y no registra el préstamo de un libro en el sistema para los alumnos que necesiten consultarlas.

Al evaluar qué situaciones causaban cierto nivel de estrés en las colaboradoras de recepción de la Biblioteca, Contreras (2010) indicó que durante la época de entrega de solvencias se volvía un período de mucho trabajo. Se angustiaba dado que los alumnos querían que se les atendiera rápido, y se hacían en ciertos momentos colas muy largas.

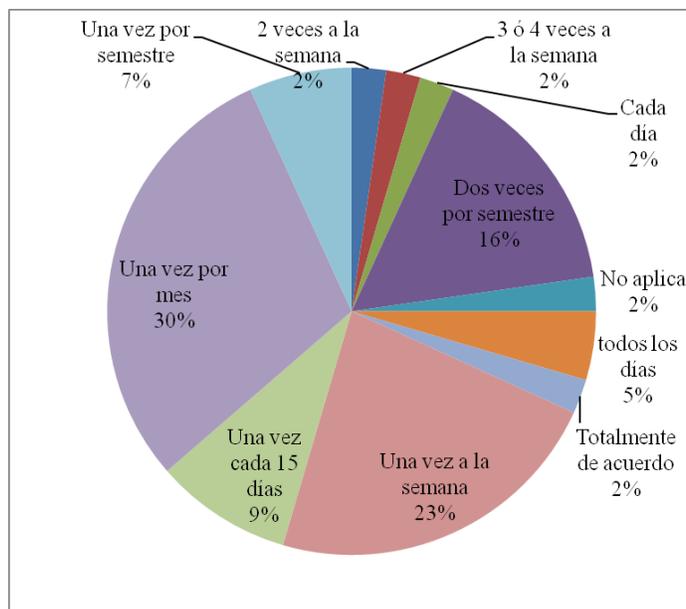
Pero surgían problemas y conflictos cuando algún estudiante que no había devuelto un libro y debía una de multa, o en el caso cuando había extraviado un libro y había que seguir el proceso para ver cómo lo iba a reponer. En estas ocasiones hasta que se resolviera la complicación no podía hacerse la entrega de la solvencia de Biblioteca. Estas situaciones provocan conflictos tanto para el cliente interno como para el externo, por esta razón es necesario que haya una integración en el sistema que permita hacer el pago de la mora o reposición de documentos a través de pagos en línea.

### II.1.2 Laboratorios de Cómputo

Los alumnos de FEDU de maestría en su mayoría indican que no los utilizan porque los horarios no les son favorables o solamente los utilizan de dos a tres veces por semestre. En cambio los alumnos de licenciatura muestran un comportamiento distinto que puede verse en la gráfica que se presenta a continuación.

Gráfica No. 14

#### FRECUENCIA DE USO DE LOS LABORATORIOS DE CÓMPUTO DE ALUMNOS DE FEDU QUE CURSAN UNA LICENCIATURA

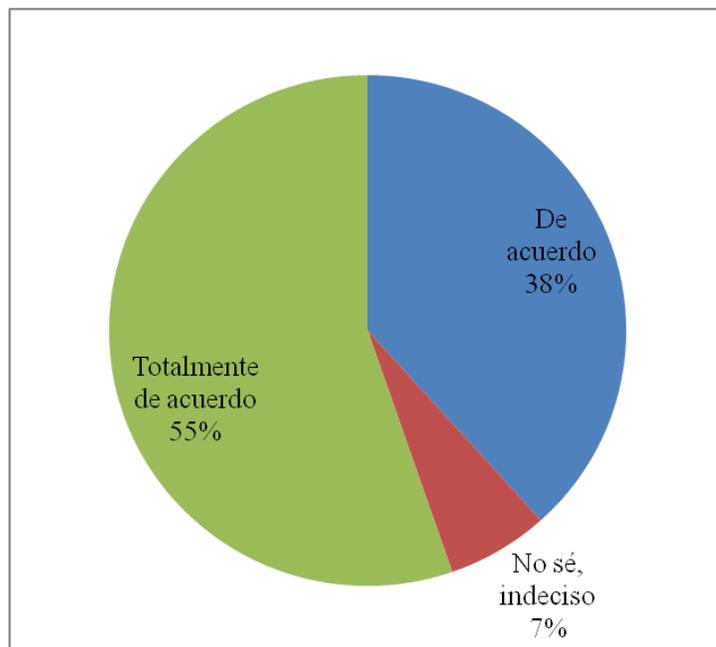


Fuente: Propia (2010)

El 45% de los estudiantes de FEDU están completamente satisfechos con los servicios que se proveen en estas instalaciones, sólo un 2% está completamente insatisfecho, y un 48% está satisfecho. Esto demuestra que existe una posibilidad de mejora, pero que la percepción global de éstos es que el servicio es de alta calidad, y esto se debe en gran parte a los colaboradores que los atienden. Se puede observar en la gráfica No. 15 que estos estudiantes logran satisfacer sus necesidades con el equipo que se tiene en los laboratorios.

Gráfica No. 15

**ALUMNOS DE FEDU QUE HAN HECHO USO DE LOS SERVICIOS EN EL ÚLTIMO SEMESTRE QUE CONSIDERAN QUE EL EQUIPO DE LOS LABORATORIOS ES ÚTIL PARA LAS NECESIDADES QUE TIENEN**

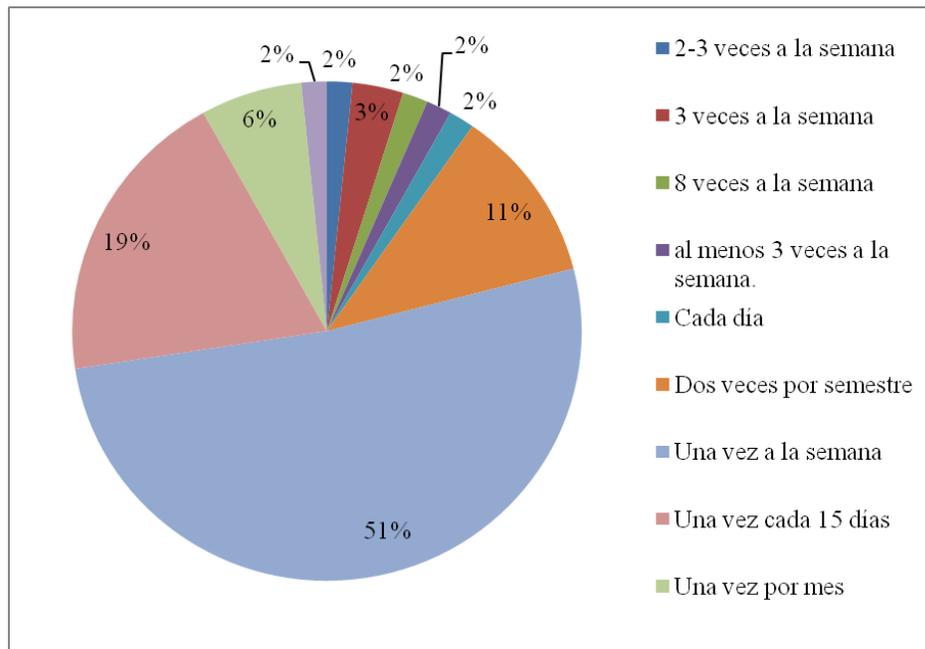


Fuente: Propia (2010)

El 52% de los alumnos de FCEE consideran que los colaboradores no son rápidos, el 19% piensa que no son amables y amigables y que en ciertas ocasiones los tratan con descortesía. En un 16% consideran que si tienen problemas estos no han sido resueltos

con rapidez. Solamente un 4% no opina que el equipo con el que se cuenta logre satisfacer sus necesidades, lo cual es un conflicto importante dado que 96% expresan que podría mejorarse de manera significativa.

Gráfica No. 16  
**FRECUENCIA DE USO DE LOS LABORATORIOS DE CÓMPUTO POR LOS ALUMNOS DE FCEE**



Fuente: Propia (2010)

En la gráfica No. 16 se pueden observar los patrones de uso de los alumnos de FCEE, tanto los de la jornada matutina como vespertina muestran comportamientos muy similares. Es importante mencionar que a pesar que un 32% de los estudiantes de FCEE están completamente satisfechos con los servicios provistos en los laboratorios, un 68 % expresaron que podría mejorarse éste servicio.

Los estudiantes de FARQ indican que el equipo con el que se cuenta satisface sus necesidades, solamente expresan que requieren de más impresoras pues en ocasiones el

servicio es lento dado que hay muchas personas imprimiendo diversos trabajos. El 82% de ellos hacen un uso más frecuente del laboratorio ubicado en el primer nivel, dado que está más cerca y hay más computadoras libres para hacer uso de las mismas. El que está ubicado en el segundo nivel usualmente está reservado para que se impartan cursos, lo cual dificulta que los universitarios tengan acceso a los programas especializados con los que cuentan las computadoras.

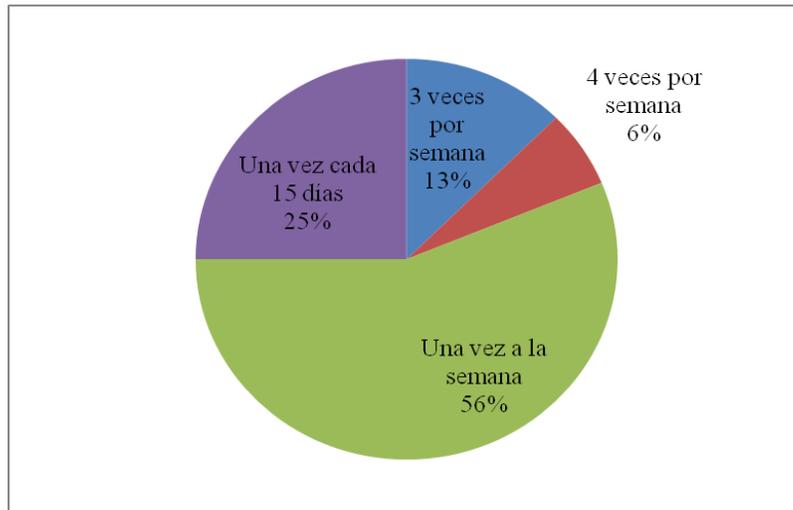
A pesar de que los servicios prestados en esta área han logrado establecer un nivel de satisfacción de mayor de 4 (de un máximo de 5 que indica una completa satisfacción) para el 84% de los alumnos de FCOM, un 16% considera que se podría mejorar de manera significativa. El 17% de los estudiantes opinan que las transacciones no son lo suficientemente rápidas. Aunque un 33% indica que sus problemas han sido resueltos con prontitud, un 67% expresa que se podría realizar de una manera más efectiva y con mayor disposición por parte de los colaboradores.

Aunque un 38% de los alumnos de FDER están completamente satisfechos con los servicios que se proveen y el trato que les da pues, y el 62% está a un nivel 4 de satisfacción (de un máximo de 5 que indica una satisfacción completa), observando así que existe una necesidad para mejorar este servicio.

De los estudiantes de FING un 81% consideran que el servicio que obtienen por parte de los colaboradores del laboratorio podría mejorarse significativamente, sólo el 19% están completamente satisfechos con los servicios. Es interesante observar en la gráfica No. 17 que los alumnos de FING tienen un comportamiento de uso de los servicios del laboratorio de cómputo del primer nivel, en donde se ve que la frecuencia mínima es cada 15 días. El 62% de ellos expresaron que el servicio debería ser más ágil, además que un 25% indicó que el personal no posee una alta disposición para ayudarles cuando tienen algún problema y tampoco reaccionan con rapidez en estas situaciones. A pesar de que un 31% indicó que les tratan de manera amistosa y agradable existe un 69% que expresó que debería mejorarse.

Gráfica No. 17

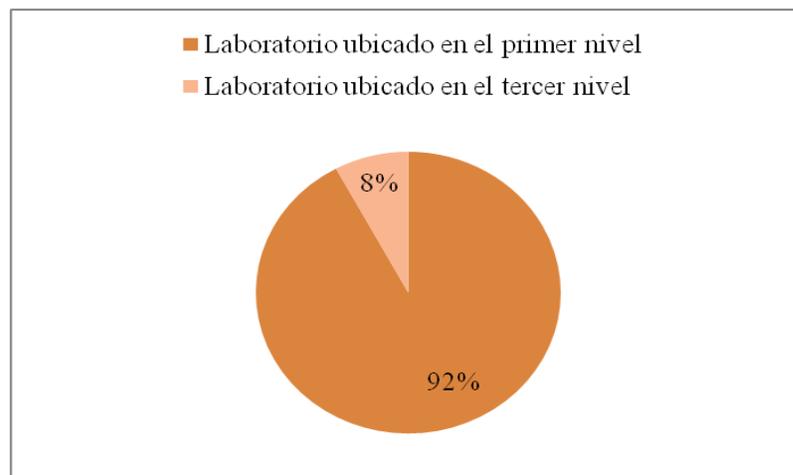
**FRECUENCIA DE USO DE LOS LABORATORIOS DE CÓMPUTO POR PARTE DE LOS ALUMNOS DE FING**



Fuente: Propia (2010)

Gráfica No. 18

**LABORATORIO UTILIZADO CON MAYOR FRECUENCIA POR LA POBLACIÓN TOTAL**

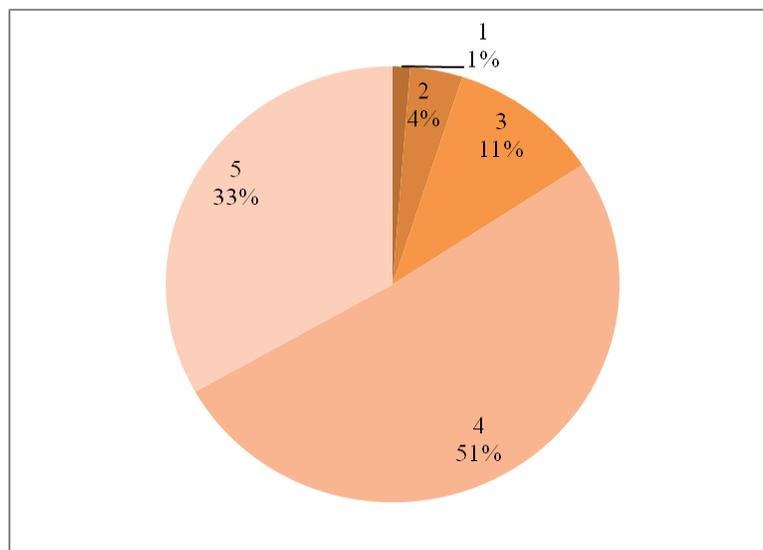


Fuente: Propia (2010)

En general en la Universidad se hace un mayor uso del laboratorio que está ubicado en el primer nivel, en la gráfica No. 18 se puede observar este hecho. Dado que los que utilizan el Laboratorio A consideran que deberían haber más impresoras pues existen horas a las que no pueden atender a todos a la vez, es urgente que se haga algo al respecto.

En la gráfica No. 19 se observa el nivel de satisfacción que existe en la actualidad a nivel general de la población que participó en la investigación. A pesar de que el 84% de los alumnos consideran que el servicio está entre 4 y 5 (de una escala en donde 5 representa un nivel de completa satisfacción) un 16% manifiesta que debería de mejorarse.

Gráfica No. 19  
**NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS SERVICIOS DE LOS  
LABORATORIOS DE CÓMPUTO**



Fuente: Propia (2010)

Los horarios con los que cuentan actualmente no permiten que los alumnos de maestría de educación puedan hacer uso del equipo, por lo que si ellos están pagando la

cuota por estos servicios es necesario encontrar una manera para que puedan disponer de éstos. De acuerdo a las horas de apertura del mismo se identificó que existen períodos de tiempo en los cuales ellos pueden hacer uso de los mismos, pero dado que son muy cortos, puede que esto sea lo que haga complejo la visita a las instalaciones para aprovechar el equipo y servicios.

Al entrevistar a uno de los colaboradores del laboratorio de cómputo del primer nivel indicó que cuando tiene que realizar trabajo propio de su puesto y hay estudiantes que necesitan que los atienda se genera un poco de conflicto dado que no puede realizar ambos a la vez.

### **II.1.3 Agencia de pagos universitarios**

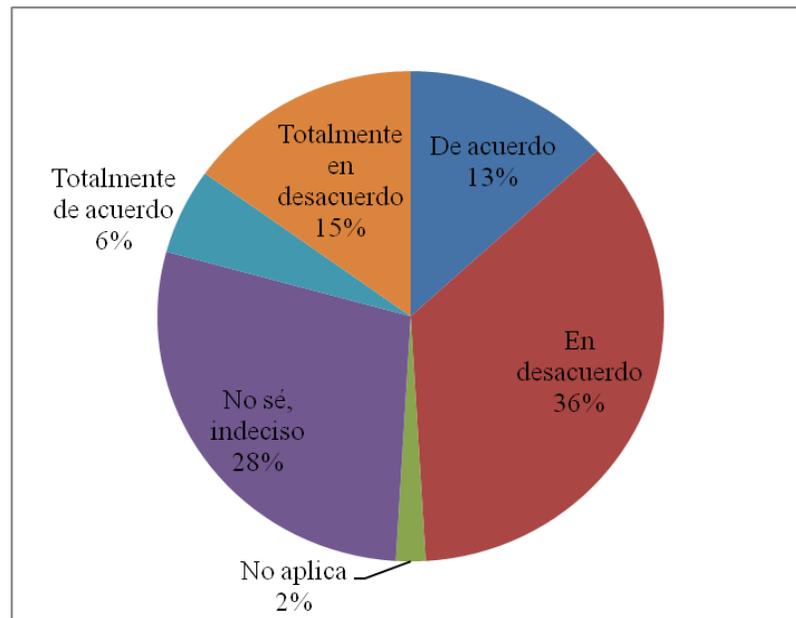
Es importante mencionar que los alumnos de maestría de FEDU consideran que los horarios del banco son reducidos los días sábados, por lo que a ellos se les dificulta realizar los pagos en el tiempo que disponen. A pesar que el 87% de éstos indican que no han tenido problema alguno con los pagos, un 13% sí los ha tenido debido a la solvencia pues, a pesar de realizar los pagos, no aparecían en los listados, y otros dicen que en ocasiones los de la agencia no tenían claros los créditos asignados por alumno para realizar los pagos.

De los estudiantes de FEDU solamente un 10% está completamente satisfecho con los servicios de la agencia. La mayor parte (43%) consideran que es un servicio deficiente que puede mejorarse. La mayor parte requieren que se mejore a través de una expansión de las ventanillas disponibles, pagos en línea, y la posibilidad de efectuar los mismos en otras agencias de banco.

Como se puede observar en la gráfica No. 20 sólo 6% consideran que se les atiende con rapidez, lo cual denota que existe una alta necesidad para la mejora de los procesos con el fin de agilizar este servicio. Ya que el tiempo con el que cuentan los alumnos para realizar las transacciones en la misma es reducido.

Gráfica No. 20

**ALUMNOS DE FEDU QUE CONSIDERAN QUE EL SERVICIO PRESTADO EN LA AGENCIA DE BANCO ES RÁPIDO**



Fuente: Propia (2010)

El 94% de los alumnos de FCEE de la jornada vespertina consideran que el servicio y las transacciones son lentos, y un 71% de la jornada matutina opinan lo mismo. De los estudiantes de tercero y cuarto el 82 % tiene un nivel de satisfacción menor de 4 (de un máximo de cinco) y un 71% de los de primero y segundo año.

El aspecto que los estudiantes de FARQ han indicado como la razón de sus molestias es la falta de rapidez en las transacciones, algunos hacen cola de treinta a sesenta minutos. Por esta razón, solamente el 10% establece que está completamente satisfecho, el restante 90% considera que debe de mejorarse de manera significativa.

El 100% de los universitarios que conforman la FCOM consideran que el servicio de la agencia no es rápido, a pesar de esto evalúan que la atención es amigable y agradable.

Un 33% revela que han tenido problemas con la asignación de los créditos que les corresponde pagar. El 67% de ellos indica que tienen un nivel de satisfacción por debajo de 4 (de un máximo de 5). El mayor disgusto es producido por largas colas de espera para la realización de pagos, y la falta de conocimiento de los colaboradores para resolver problemas sin tener que consultar a personal de la Universidad.

Al igual que en otras facultades, los alumnos de FING califican de manera negativa la falta de rapidez con la que les atienden. Así mismo, indican que en ocasiones han pagado la cantidad incorrecta dado que los agentes del banco no tienen el monto completo. No hay ningún estudiante completamente satisfecho, el 19% está satisfecho, pero el resto expresan su insatisfacción.

Persisten con los estudiantes de FDER los mismos problemas mencionados con anterioridad de los créditos mal asignados lo cual hace variable la cantidad a pagar. En esta facultad tampoco hay alumnos completamente satisfechos, solamente un 25% está solamente satisfecho, el resto califica el servicio como deficiente.

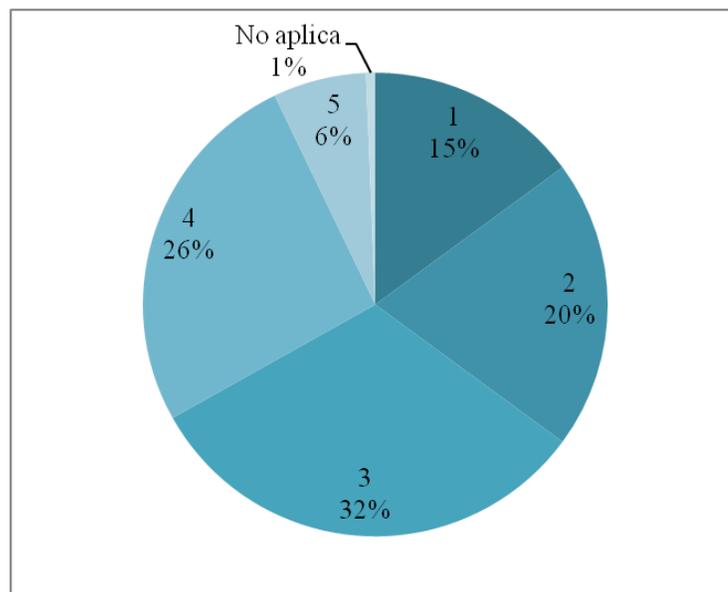
El espacio con el que cuenta la agencia en este momento es muy reducido, por lo que puede resultar muy caluroso e incómodo tener que esperar en cola para realizar pagos, pues no hay bancas en el área cercana. Algunos estudiantes comentan que uno de los colaboradores no es amable y que tiene muy poca paciencia para atenderlos. Además, los alumnos indican que dado que cuando van al banco a realizar diversas operaciones esperarían que les otorgaran un servicio rápido ya que ellos tienen un tiempo limitado de diez minutos de receso entre clases. Otros universitarios expresan que es molesto tener que esperar detrás de mensajeros y otras personas que están realizando trámites y pagos de larga duración en la ventanilla designada para operaciones bancarias relacionadas con la Universidad.

Algunos universitarios indican que en los casos que han perdido el recibo de pago no les han provisto de una copia en el banco o en caja, algunos de ellos han tenido que volver a realizarlo porque les han indicado que no hay récord de quienes ya pagaron.

Estos casos indican una grave falta de integración del sistema que permita generar reportes para controlar más de cerca la incidencia de falta de pagos. Pues si los alumnos expresaron éstas en las encuestas es claro que lo han discutido y comentado a otras personas lo cual genera una mala reputación tanto para el banco como a la Universidad.

Gráfica No. 21

**NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS SERVICIOS DE LA  
AGENCIA DE PAGOS UNIVERSITARIOS**



Fuente: Propia (2010)

Con respecto al Banco, entre las recomendaciones que realizaron los alumnos es importante mencionar que gran parte de ellos comentan que han llegado a realizar el primer pago del semestre y los colaboradores no poseen la información exacta del monto que deben pagar. Otros indican que les es molesto tener que ir a Biblioteca para obtener la solvencia de ésta y seguidamente regresar a la agencia de banco para tramitar la solvencia de caja. En estas fechas existe una gran afluencia de alumnos por lo que se generan colas que pueden prolongar la espera hasta por una hora. También hay

universitarios que indican que los procesos son muy lentos por lo que es necesario agilizarlos ya sea habilitando la otra ventanilla para que se puedan efectuar pagos de la universidad, o generando un sistema que permita realizar pagos en otra agencia o por Internet.

Hay alumnos que expresaron experiencias de conocidos o familiares a quienes no les dijeron que les habían retirado la ayuda económica que tenían mediante una beca, y el siguiente mes que llegaron a pagar les indicaron que el monto que no habían cancelado les había generado mora. Otro caso que revelaron fue que habían realizado el pago de la inscripción y luego se enteraron que los habían suspendido por el promedio, y al haber perdido el recibo y no comprobar haberlo efectuado no les reintegraron el dinero.

#### **II.1.4 Análisis de los momentos de la verdad y los ciclos de servicio**

Al analizar la información que se obtuvo a través de las encuestas, opiniones de alumnos, y la observación de la interacción entre los colaboradores y estudiantes se determinó que existen algunos momentos amargos en los ciclos de servicios de las distintas áreas. Éstos representan oportunidades para que se puedan tomar medidas correctivas para poder mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios. Con el fin de que haya una mayor comprensión sobre este tema, a continuación se da a conocer su definición y características.

Al analizar la teoría de los Momentos de la Verdad se puede comprender que es “ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con un negocio y, sobre la base de ese contacto se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente de la calidad del producto” (Albrecht, et al, 1994, p. 30). Es importante comprender que es la forma como se maneje ese preciso encuentro lo que convierte al mismo en una experiencia positiva o negativa para el cliente.

Los momentos de verdad se pueden analizar a través de los ciclos de servicio. Estos son mapas que se construyen con base en la experiencia del cliente en el servicio,

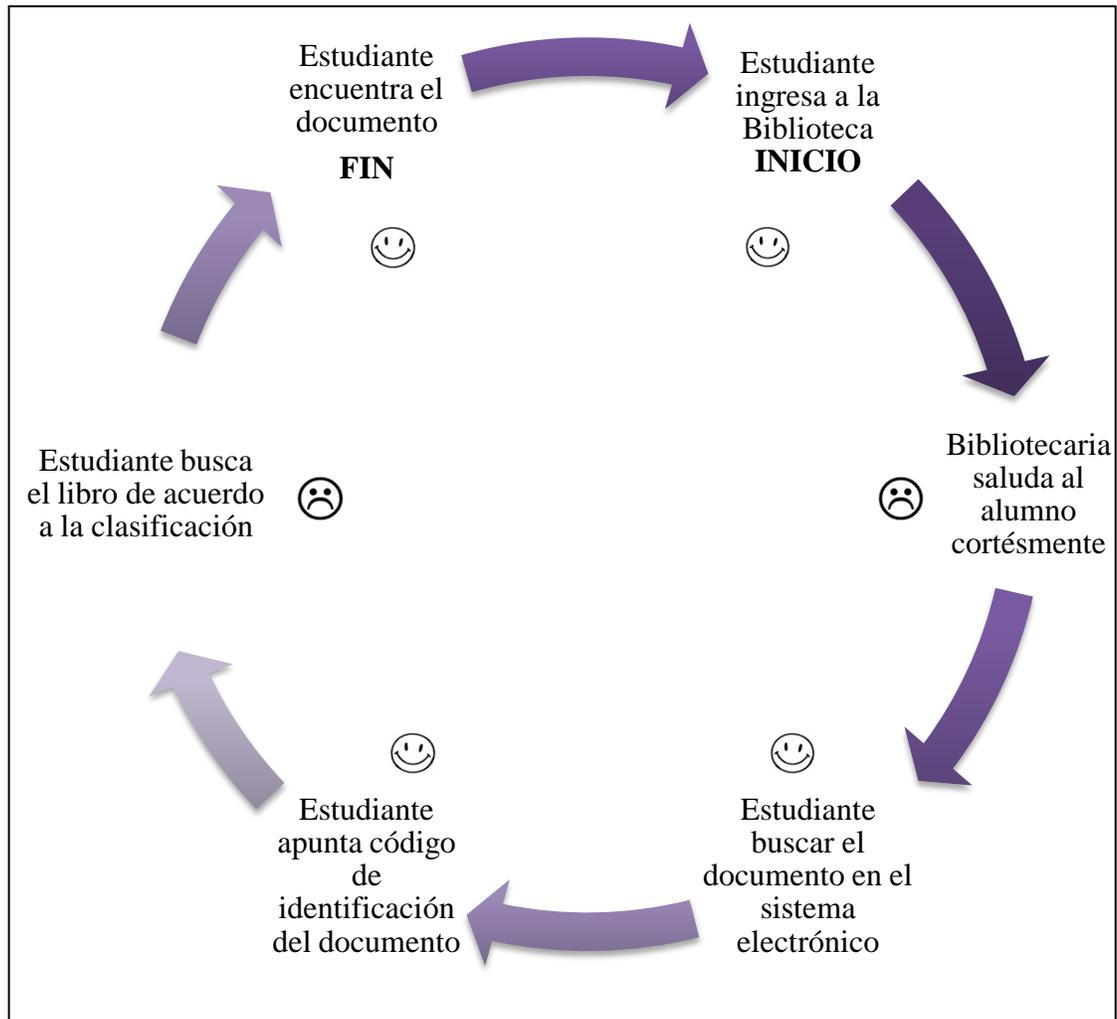
consisten en la secuencia completa de lo que experimenta el usuario al solicitar un servicio. Debe conocerse que se activan cada vez que ellos se ponen en contacto. (Zeus Management Consultants, 2008).

De acuerdo con Albrecht, et al (1994, p.33) los ciclos del servicio permiten visualizar la panorámica general de los momentos de la verdad, identificar el momento de la verdad en el que se participa directamente con los clientes, así como determinar áreas de oportunidad que permitan mejorar el servicio.

En la figura No. 1 se puede observar el ciclo de servicio que experimentan los usuarios de la Biblioteca. Se puede apreciar que existen dos momentos críticos: el saludo en la entrada y la búsqueda del documento de acuerdo con la clasificación utilizada. Es importante conocer que gran parte del alumnado considera que es complicado comprender cómo utilizar éste para ubicar los documentos con rapidez. Además la mayor parte de alumnos considera que cuando ingresan y salen de la Biblioteca no son saludados cortésmente, usualmente les dicen con tono poco amable que deben dejar sus mochilas y demás pertenencias en los casilleros.

Figura No. 1

### CICLO DEL SERVICIO DE BIBLIOTECA: BÚSQUEDA DE UN DOCUMENTO DE LA COLECCIÓN



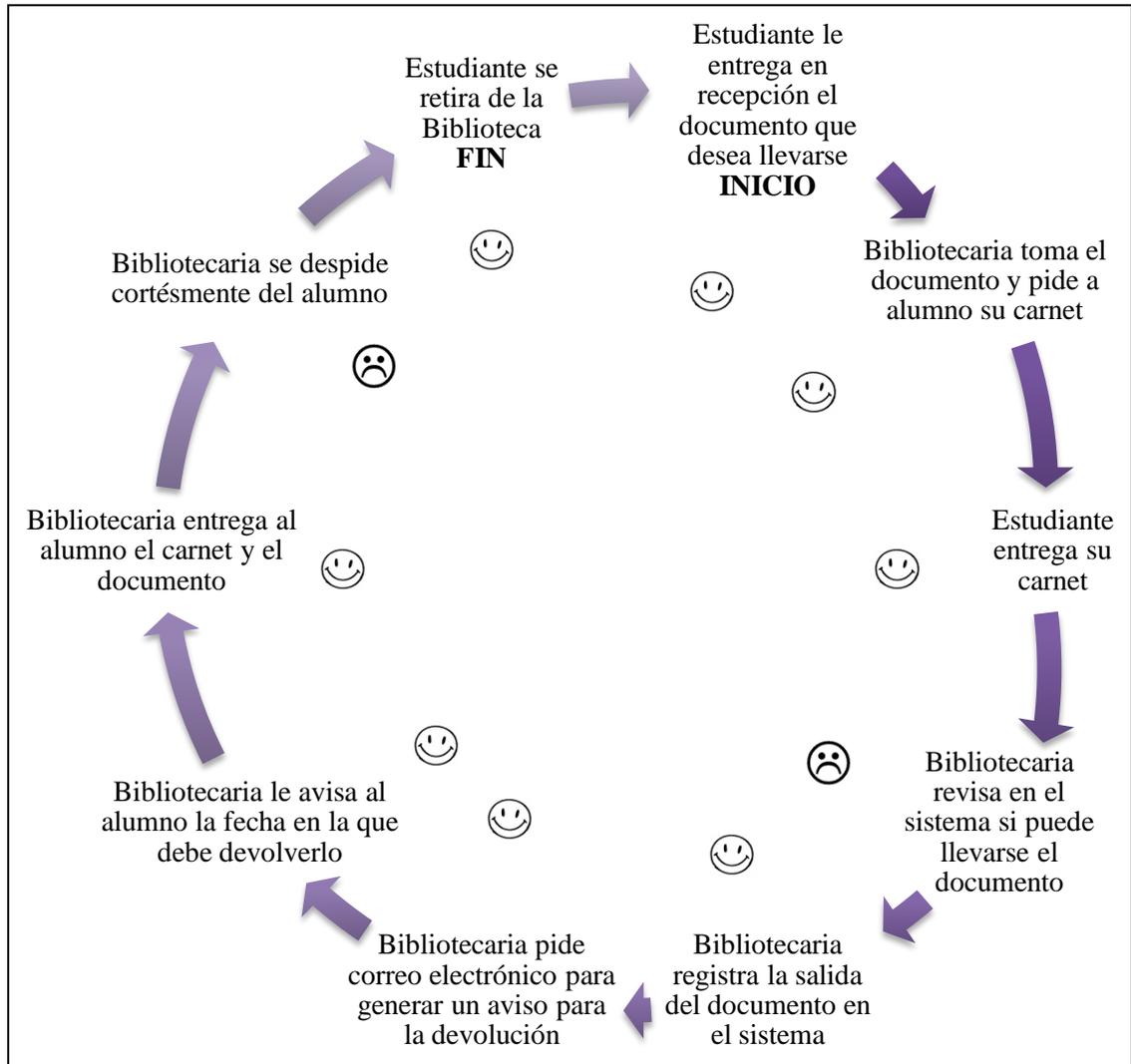
Fuente: Propia (2010)

En la figura No. 2 se observa que existen conflictos cuando la bibliotecaria revisa en el sistema si el alumno puede realizar o no el préstamo, y esto se debe a la falta de integración del sistema del banco con la Biblioteca dado que a los estudiantes se les exige presentar el recibo de inscripción del semestre para hacer uso de los servicios de la

misma. Y como segundo punto está el hecho que las bibliotecarias se despidan cortésmente de los alumnos cuando se retiran de las instalaciones.

Figura No. 2

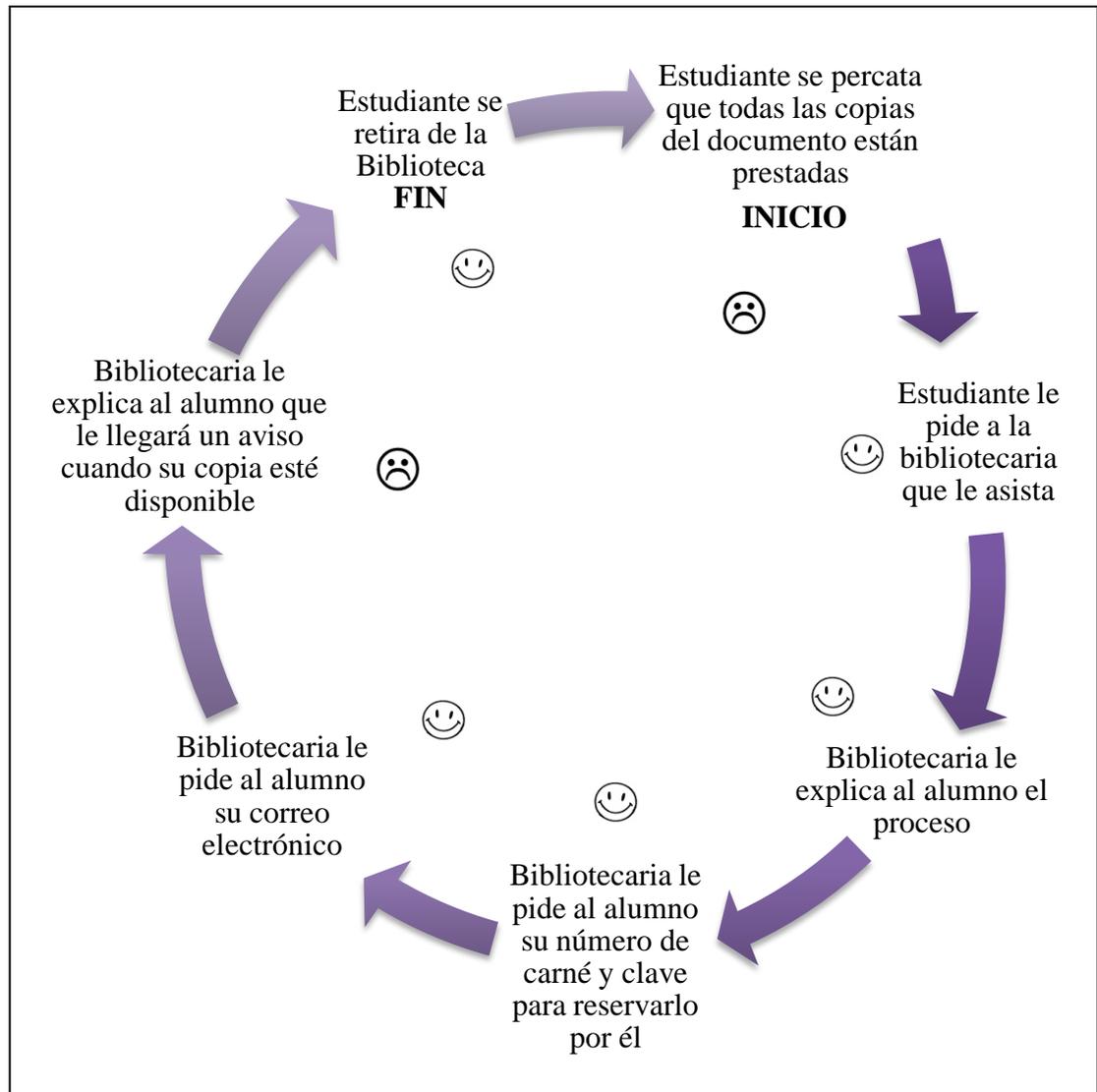
### CICLO DEL SERVICIO DE BIBLIOTECA: RETIRO DE UN DOCUMENTO DE LA COLECCIÓN



Fuente: Propia (2010)

Figura No. 3

**CICLO DEL SERVICIO DE BIBLIOTECA: RESERVA DE DOCUMENTOS  
EN EL SISTEMA**



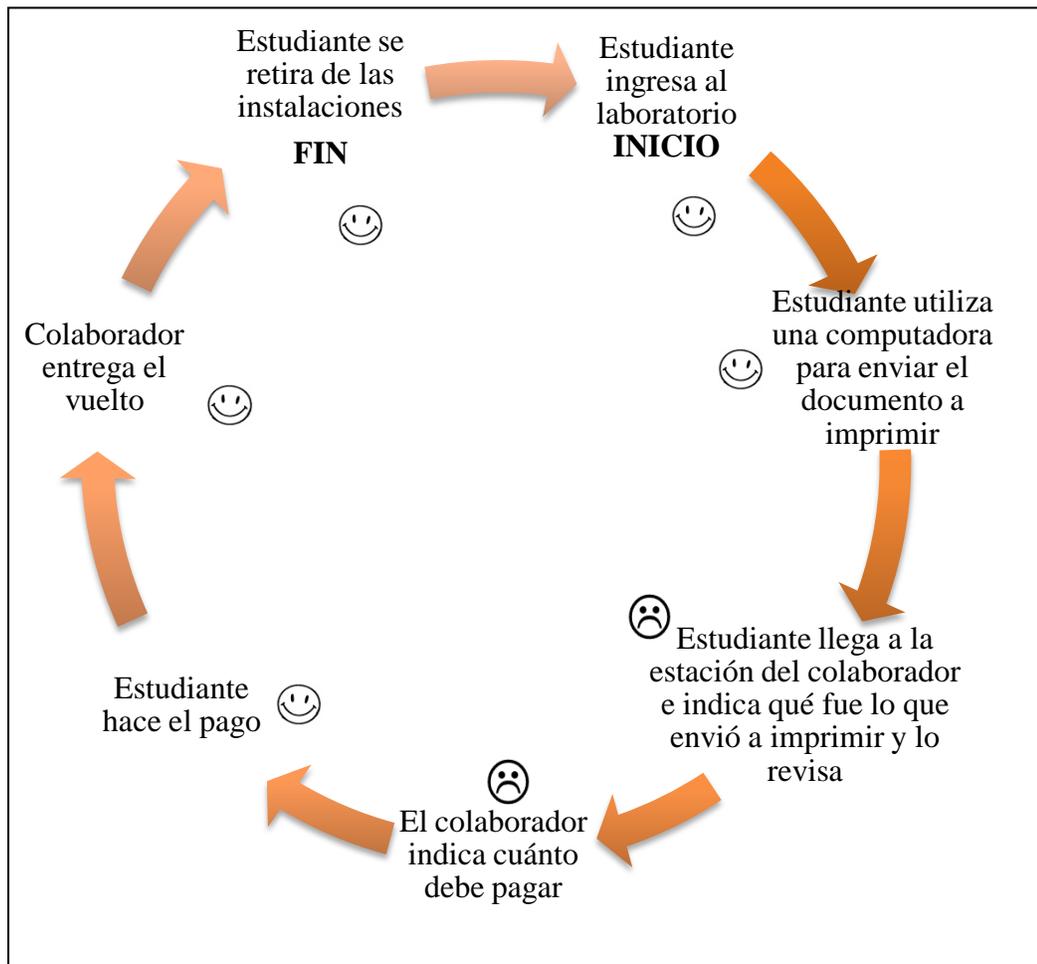
Fuente: Propia (2010)

Como se puede observar en la figura No. 3, los momentos críticos que existen en este ciclo, son que, en primer lugar, existen ciertos libros y material que tienen mayor demanda por lo que a lo largo de todo el semestre se mantienen prestados. Según el personal de Biblioteca han buscado solucionar esta situación al tener mayor

disponibilidad de copias. El segundo sería que varios alumnos expresaron que no les llegan los avisos ya sea para indicar que ya está disponible el material reservado ni para recordarles que deben retornar los documentos prestados.

Figura No. 4

### CICLO DEL SERVICIO DE LABORATORIOS DE CÓMPUTO: IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS O TRABAJOS



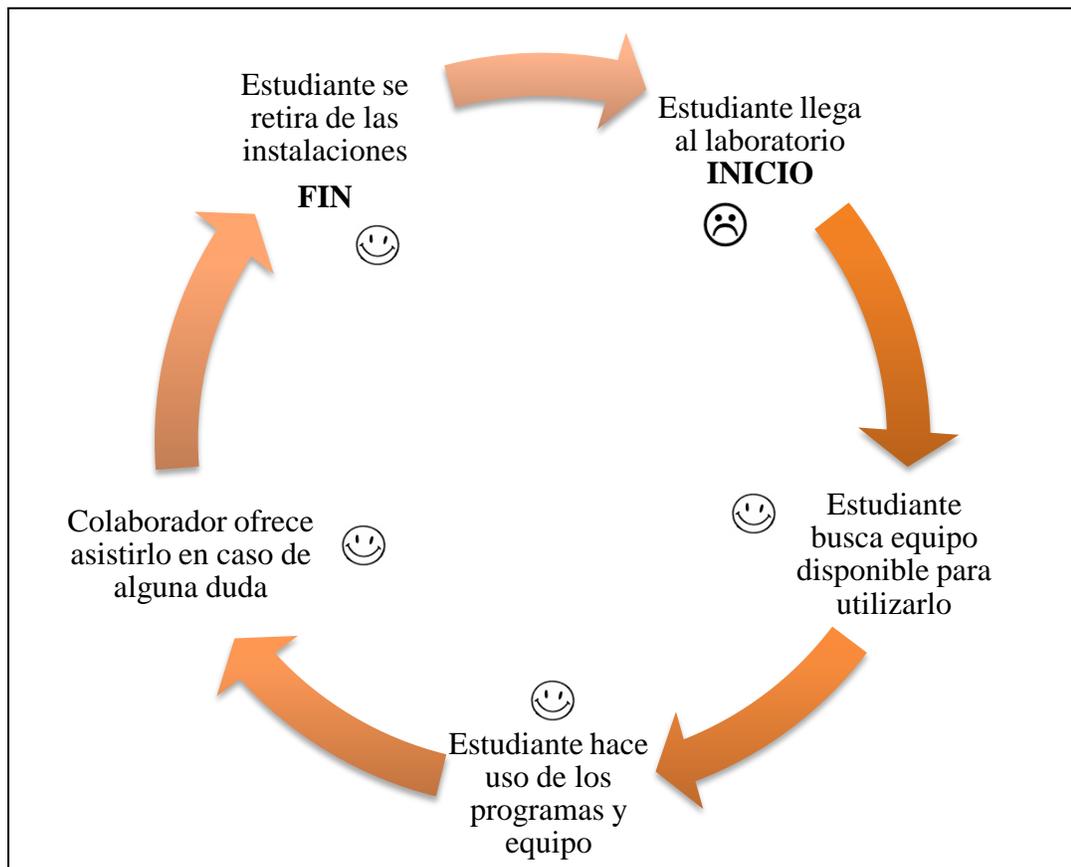
Fuente: Propia (2010)

Al analizar la figura No. 4 se pudo encontrar que los momentos críticos que existen se dan cuando hay muchas personas imprimiendo a la vez y requiriéndole al colaborador que los asista, dado el hecho que sólo él tiene acceso a las impresoras, por lo que ellos

deben esperar hasta que puedan revisar sus documentos y realizar el pago para retirarse. Además, varios alumnos indicaron que les parecía elevada la tarifa que deben cancelar por las impresiones.

Figura No. 5

**CICLO DEL SERVICIO DE LABORATORIOS DE CÓMPUTO: USO DEL EQUIPO PARA REALIZAR TRABAJOS DE LA UNIVERSIDAD U OTRO FIN**

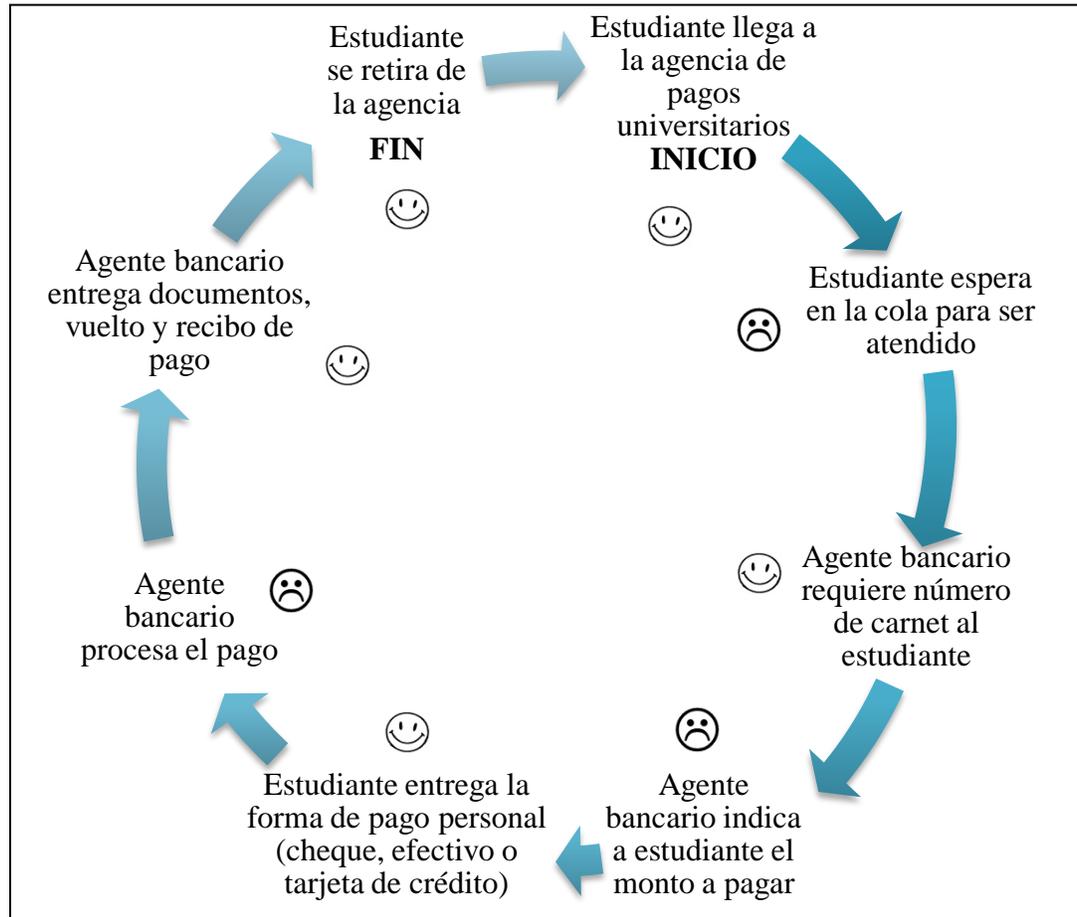


Fuente: Propia (2010)

Al analizar la figura No. 5 se puede observar que el momento crítico está al llegar al laboratorio dado que no siempre están disponibles pues son reservados u asignados para impartir cátedra por alguna facultad. Varios alumnos expresan que en ocasiones han necesitado hacer uso de los programas y equipo de cierto laboratorio y no han podido hacerlo por lo indicado con antelación.

Figura No. 6

**CICLO DEL SERVICIO DE LA AGENCIA DE PAGOS UNIVERSITARIOS:  
PAGO DE INSCRIPCIÓN, MENSUALIDAD U OTRA TRANSACCIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD**



Fuente: Propia (2010)

En la figura No. 6 se pudo diagnosticar que los momentos críticos que se poseen en la actualidad en la agencia de pagos universitarios, en primer lugar en la espera que deben realizar los alumnos para realizar las transacciones, pues usualmente es larga y las instalaciones no proveen de un espacio adecuado para la misma. Segundo, existen problemas de comunicación entre las facultades y el banco, pues usualmente hay errores en la asignación de créditos por lo que se pagan montos incorrectos, que causan conflictos en el sistema de pago. Tercero, como se reveló en las encuestas, el

procesamiento de los servicios es muy lento, lo cual causa que las personas se desesperen, porque se generan extensas colas.

### **II.1.5 Entrevistas a profundidad y observación**

Los clientes internos fueron evaluados a partir de entrevistas a profundidad que se efectuaron a distintos catedráticos y autoridades de la Universidad. A partir de los resultados de las mismas, se pudo encontrar que existe una falta de estandarización y estructura en la entrega de los servicios generales que se evaluaron. Muchas de las personas que desempeñan los cargos para la entrega de éstos se han encontrado sin manuales o especificaciones para realizar su trabajo. Sierra (2010) indica que actualmente sólo la carrera de arquitectura está acreditada. Esta facultad ha iniciado los trámites para tener una acreditación internacional completa. De las demás “solamente Ciencias Económicas y Empresariales está formalizando sus procesos pues están en proceso de aplicación para una acreditación” (Sánchez, 2010).

Según afirma Sánchez (2010) “el sistema en un momento es muy estático, entonces yo necesito más versatilidad en ciertos datos, y es por eso que yo he creado la mía. Esta se adapta a las necesidades de dinamismo y actualización de la información de los estudiantes”. Esto demuestra que el sistema que se posee actualmente no cuenta con las capacidades necesarias para brindarle la información que ella necesita. “Esto me va facilitando el control del estudiante en cada circunstancia” (Sánchez, 2010). Para ella es más funcional alimentar esta información durante el semestre, porque le permite tener reportes más acertados a la realidad.

Existen problemas y conflictos que son generados a partir de la cultura de la impuntualidad que en muchas ocasiones les ha causado mala fama a los guatemaltecos. “El treinta por ciento de los estudiantes paga antes del día siete del mes, un setenta por ciento paga del siete en adelante” (Sánchez, 2010). Este hecho que se da en una de las facultades, permite conocer que debe haber un cambio cultural que afecte a los estudiantes para que se percaten de las repercusiones que genera su falta de compromiso

al pagar fuera de las fechas establecidas. La impuntualidad en los pagos afecta en un bajo grado la liquidez de la Universidad, pues a pesar que existe una penalidad para evitar que esta situación ocurra, los pagos de los alumnos son efectuados tarde. Actualmente no se han tenido problemas con los compromisos de la institución con los proveedores, colaboradores, entre otras personas afectadas.

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de las encuestas, a pesar de que el 75% de los alumnos realizan los pagos dentro del período de los siete días, un 25% no logra efectuarlo en ese momento. El retraso es principalmente a causa de la falta de disposición económica del monto a pagar por parte de los estudiantes, en segundo lugar es porque se les olvida realizarlo y en tercer lugar quieren evitar las colas que se provocan en los días de más afluencia en la Agencia de pagos universitarios.

Según afirma Cárdenas (2010) existen direcciones para cada puesto en cuanto a las tareas, responsabilidades y actividades que les corresponden. Pero según un criterio administrativo, basado en el adecuado reclutamiento de personal, esto no es suficiente, pues un listado de actividades a realizar es limitante ya que los colaboradores solamente realizarán aquellas que les han sido asignadas. Si existen otros conflictos o tareas en las que podrían ayudar no tendrán la iniciativa de hacerlo. Además, no existen manuales de procesos que a futuro podrían ser utilizados para el entrenamiento y preparación de nuevos colaboradores.

Los conflictos que se generan en la agencia bancaria de la Universidad se dan usualmente al inicio de cada semestre, debido a los cambios que incurren en los créditos asignados por clase que deben pagarse, pues éstos van de acuerdo con el *pensum* correspondiente a la promoción a la que pertenece el estudiante. Según afirma Sánchez (2010) “existen muy pocos alumnos que mantienen un *pensum* cerrado a lo largo de toda su carrera profesional. La mayor parte se atrasan en sus estudios por lo que se complican las asignaciones debido a las condiciones que se deben cumplir en el sistema para determinar qué clases pueden cursar”. El hecho que existen estudiantes que deben repetir cursos o que no cumplen con todos los prerrequisitos que producen problemas a la hora

de realizar las asignaciones. También indica que se generan complicaciones por cruces de horarios y por los cambios que se realizan en los *pensa* de estudios, pues dependiendo de la cantidad de cursos que continúen llevando se determina a cual promoción pertenece.

El segundo problema, que se da en ciertas ocasiones, surge de los atrasos en la entrega de los créditos asignados por estudiante al banco, pues cuando el alumno realiza el pago correspondiente, se dan discrepancias en los pagos debido a que no está completa la información. Este tipo de conflictos también se da cuando el área que asigna créditos y becas se atrasa en enviar la información al banco, por lo que los alumnos en estas situaciones tienen que realizar un pago completo sin ningún tipo de descuento y quedará a favor de ellos para el pago del siguiente mes. Todas estas situaciones generan desagrado por parte de los estudiantes y los colaboradores que reciben quejas y en ciertas ocasiones un mal trato por los inconvenientes que surgen.

Continúa afirmando que además “existen conflictos que se generan a partir de una entrega tardía del cuadro de notas por parte de los catedráticos fuera de las fechas establecidas en el calendario académico”. A partir de esto empieza una cadena de problemas que surgen por un atraso que demora a las demás personas que deben trabajar a partir de la misma información. En adición, muchos profesores que han sido contratados recientemente, no poseen el tiempo suficiente para capacitarse en el uso del sistema GES. Éste es una herramienta útil para una relación dinámica, constante, y directa con los alumnos. Sin esta preparación ellos no conocen cómo deben ingresar las notas por lo que según afirma Sánchez (2010) ella prefiere ingresarlas en el sistema para evitar retrasos en la entrega de calificaciones.

## **II.2 Diagnóstico**

Las situaciones anteriormente descritas permiten identificar la lentitud con la cual se resuelven estos problemas y en parte esto se generan a causa de que algunos de los colaboradores involucrados no se hacen cargo de aquello que está más allá de sus

responsabilidades. Por lo que queda en manos de los alumnos la búsqueda de las soluciones, lo cual produce complicaciones en éstas; ya que no conocen a quién deben acudir para recibir asistencia. Entonces se puede llegar a determinar que a pesar que se habla y busca fomentar una cultura de servicio, las personas que ocupan ciertos cargos puede que no la comprendan o se sientan identificadas con la misma. Además es importante tomar en consideración la importancia de capacitar a cada colaborador para que posea los conocimientos necesarios para trabajar con las herramientas que se ponen a su disposición. Así lograrán desempeñarse con un estándar más alto.

A pesar que “La cultura que mejor identifica a la organización, que la hace inconfundible y que además le ofrece una ventaja competitiva real, es aquella que se orienta al servicio” (De la Vega y Quiñones, 2007, p. 67). Por ello es importante mencionar que si no se logra establecer una cultura enfocada hacia el servicio de una manera más estructurada, al tener un crecimiento interno será difícil continuar entregando un trato personalizado a los alumnos. Pues se debe prever la demanda que habrá, y cómo se establecerán los flujos de los procesos para evitar generar problemas y conflictos a los estudiantes.

Se ha podido identificar que varios de los problemas que se dan dentro de la Universidad a causa de una falta de comunicación. La mayor parte de alumnos no conocen por completo los servicios que están a su disposición, esto refleja dos problemas. En primer lugar, una comunicación poco efectiva por parte de los que proveen los servicios generales en dar a conocer en qué consisten y qué derechos tienen los alumnos. En segundo lugar, una falta de interés por parte de los universitarios para informarse y conocer a fondo a la Universidad y lo que ésta realmente ofrece.

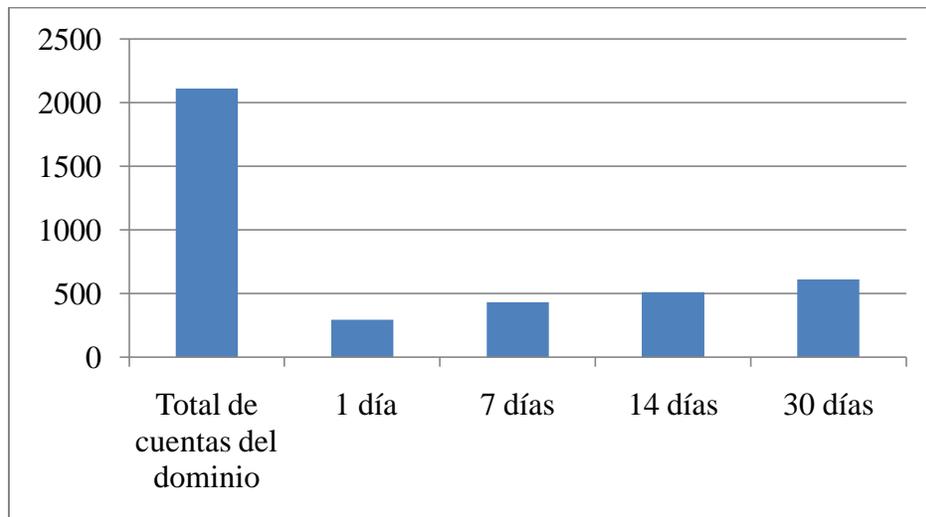
Aunque dentro del campus universitario gran parte de la comunicación se hace por medio de carteleras que están ubicadas en puntos estratégicos. Cada una tiene una función diferente pues algunas son para informar a los estudiantes en general y otras son específicas para uso de cada una de las facultades. Entre los alumnos éstas no son consideradas como muy útiles. La mayoría no las consultan para enterarse de lo que está

publicado. El otro canal para anunciar es el correo electrónico asignado a cada alumno por la institución, pero éste por haber tenido en el pasado un mal servicio y diseño dejó de ser utilizado.

Actualmente la mayor parte de catedráticos y facultades se comunican con los estudiantes por medio de sus los correos electrónicos personales. Han tratado de reintroducir el uso del correo de la Universidad, pero como la mayor parte de los alumnos no lo revisan, les ha sido complicado establecerlo como el único al que debería de enviarse la información. Esto es lamentable pues se ha creado un correo electrónico en conjunto con Google, con el fin de proveer a los alumnos de las herramientas y funciones con la que cuentan los servicios de esta Institución.

Gráfica No. 20

**ACTIVIDADES DE CUENTAS DE CORREO ELECTRÓNICO PARA EL  
MES DE SEPTIEMBRE DE 2010**



Fuente: Cabrera (2010)

De acuerdo con Cabrera (2010) el nuevo correo electrónico se cambió con el fin de ofrecer mejores herramientas y funcionalidad para los estudiantes y colaboradores de la

Universidad. Pero en la actualidad las cuentas activas representan una cuarta parte del total de las cuentas del dominio. En la gráfica No. 20 se pudo observar este hecho.

La falta de uso de estas herramientas demuestra que existe un conflicto en los canales de comunicación oficiales de la Universidad. Se ha pedido por parte del Departamento de Tecnología que se promueva el uso de éste pero no ha habido un mayor compromiso por parte de las facultades (Cabrera, 2010).

Un ejemplo de una mala ejecución de un cambio en el acceso a Internet se dio a mediados de octubre cuando la Universidad decidió asignar un usuario y clave por estudiante y colaborador para utilizar este servicio. Para comunicar esta reforma enviaron un correo electrónico al correo oficial indicando los pasos que debían realizar para ingresar al ciberespacio. Esta medida que no fue ejecutada de la forma más eficaz dado que era de conocimiento de las autoridades que tomaron la decisión que este canal de comunicación no es consultado por más de un cuarto de los usuarios.

A raíz de ello se generó un descontento por parte de los alumnos pues al no enterarse de los cambios, ellos debían llegar a los laboratorios para requerir la clave de su cuenta electrónica y así consultar el mensaje en el cual estaba el nuevo usuario y la clave. Cabe mencionar que los alumnos tienen a partir de este cambio tres distintos usuarios: uno para el correo electrónico, otro para el sistema GES y ahora uno nuevo para hacer uso del Internet.

Existe una mala comunicación entre los distintos departamentos que conforman la Universidad, y esto se ha podido observar en la coordinación de actividades en las que participan varias facultades. De acuerdo con Sánchez (2010) es una cadena en donde si un eslabón falla en la entrega a tiempo de lo que le corresponde, este atraso repercute en todas las demás personas involucradas. Por esta razón, en ciertas ocasiones se llegan a alargar en gran medida los procesos de consulta entre éstos, lo cual genera un descontento por parte de los colaboradores al no prestar un servicio rápido a sus clientes.

El sistema GES en el cual los catedráticos ingresan documentos, tareas, presentaciones, otro tipo de material didáctico y las calificaciones que corresponden a cada curso, también es utilizado por los alumnos con el fin de tener un canal de comunicación directo. Tanto a alumnos como a catedráticos se les programa una capacitación para que puedan aprovechar al máximo los recursos que posee. Pero suelen no asistir todos los catedráticos aunque según indica Cabrera (2010) aquellos que son contratados recientemente lo utilizan con mayor frecuencia y lo dominan en menor tiempo. Es conocido que hay una debilidad en cuanto al soporte de evaluaciones en línea, para las cuales existe una capacidad máxima de 25 alumnos. Para hacer este tipo de actividades usualmente es requerido el apoyo de soporte técnico dado que no es sencillo.

Según las observaciones realizadas se han podido identificar que los servicios directos que provee la Universidad carecen de estándares de calidad.

Recientemente el banco que presta los servicios en la agencia ubicada en la Universidad realizó evaluaciones de su servicio a través de encuestas telefónicas efectuadas a gran parte del cuerpo estudiantil. Esta iniciativa demuestra el interés del mismo por mejorar y aumentar la satisfacción de sus clientes. A pesar de estos esfuerzos ellos continúan siendo calificados de manera negativa en cuanto a la rapidez de la entrega de sus servicios. Pero realmente la mayor parte de conflictos se dan a partir del sistema de pagos de la Universidad dado que muchos de los alumnos al llegar a pagar no conocen el saldo que deben por lo que se realiza la consulta en el momento. Este tipo de consultas al sistema causa que se den retrasos en las transacciones. De acuerdo con Sierra (2010) los universitarios podrían realizar el cálculo por sí mismos una vez que conozcan claramente los créditos correspondientes a las clases que recibirán en el semestre y los costos de otras cuotas mensuales.

### II.3 Observaciones de otras áreas de estudio

Las evaluaciones que se llevan a cabo para medir el servicio por facultad se realiza únicamente de las clases que reciben los alumnos. Se evalúa por medio de cuestionarios que son enviados a los correos electrónicos. El año pasado se realizó un estudio de mercado por medio de un *outsourcing*, que buscaba evaluar el posicionamiento de la Universidad y compararla con otras instituciones educativas de nivel superior privadas de Guatemala. Por lo que de manera formal no se ha realizado recientemente una evaluación de la satisfacción de los clientes externos en cuanto al servicio.

Mediante una observación de la infraestructura de la Universidad se identificó que existe una falta de mantenimiento de ciertas áreas. Es importante mencionar que el camino que lleva a los estudiantes al parqueo no está iluminado correctamente, por lo que los estudiantes que salen tarde en la noche deben ir con cuidado para no tropezarse y caerse. Además, en la rampa que conecta los distintos niveles del edificio multinivel, los adhesivos antideslizantes que están sobre el piso no están en óptimas condiciones, pues han tenido un alto desgaste. Durante la época de lluvia algunos estudiantes se han resbalado y otros han caído al piso. También se debe mencionar que los caminos adoquinados presentan un problema para las mujeres que utilizan tacón delgado, en ocasiones se han rotos éstos, cuando quedan atrapados entre los espacios de los adoquines.

La primera impresión que obtienen los alumnos de primer ingreso, candidatos a puestos laborales, y los visitantes es provista por los agentes de seguridad de la Universidad. Éstos son contratados mediante un *outsourcing*, en su mayoría no reflejan la cultura de la Universidad. Los que cuidan la garita principal atienden a las personas que no conocen con un alto nivel de desconfianza específicamente cuando perciben que pueden ser estudiantes. Esto se debe a que ellos consideran que su interés en entrar al estacionamiento es para dejar sus automóviles en el parqueo que tiene uso exclusivo para el personal administrativo, visitantes y catedráticos. La imagen que proyectan éstos puede llegar a dañar las relaciones con clientes potenciales para la Institución, por esta

razón es importante que encuentren una manera mediante la cual puedan transmitirles la importancia del servicio y del rol que ellos tienen en la percepción de ellos.

Los días sábados en ocasiones llegan alumnos con el fin de realizar alguna consulta en Biblioteca u otra actividad extracurricular. Como el parqueo que está asignado para estudiantes no cubre los fines de semana, ellos tendrían que pagar una cantidad adicional elevada, por esta razón ellos piden favor a los agentes de seguridad para estacionarse en el parqueo exclusivo. A lo cual los guardias usualmente contestan con tono amenazante indicándoles que si se tardan más de media hora se le cobrará una multa al alumno. Esta no debería ser la actitud de estas personas pues en ocasiones los estudiantes visitan las instalaciones en los fines de semana con el fin de realizar un trabajo o actividad relacionada con la Universidad.

El problema radica en que el contrato del parqueo entre la Universidad y el terreno que presta este servicio a los estudiantes, no está establecido cubrir los fines de semana. Además, otro problema que se pudo identificar son las horas del medio día en las cuales los padres de algunos alumnos llegan para recogerlos. El problema es que obstruyen parqueo y áreas de circulación debido a que no existe un área apropiada de *carpool*. Es importante mencionar que en ciertos horarios los catedráticos no encuentran parqueo por lo que deben dejar en mal lugar sus vehículos y su número de teléfono pegado a la ventana. Pero esto causa conflictos, por ejemplo cuando ellos están pasando exámenes no pueden salir a mover sus automóviles sin antes haber requerido que alguien llegue a cuidar a los alumnos.

Algunos de los catedráticos comentaron en las entrevistas realizadas que no utilizan el salón de profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, dado que usualmente está ocupado por estudiantes y porque no les parece que el ambiente sea agradable. Los alumnos que hacen uso del mismo, mencionan que lo utilizan debido a que no les agrada trabajar en la Biblioteca pues es muy bulliciosa y que no les es posible encontrar aulas vacías para realizar trabajos en grupo o estudiar. Esto genera conflictos dado que el fin de esta área es diferente al que realmente se le está dando.

Al respecto de las oficinas que tienen a su disposición los asesores académicos comenta uno de ellos que, en primer lugar, son muy pequeñas para cada persona. Luego, que el clima dentro de las oficinas es muy cálido. Además, no hay un lugar propio en donde los profesores puedan trabajar. Ella cuenta que hace muchos años otras áreas estaban designadas para uso exclusivo de los catedráticos, pero que lastimosamente se ha tenido que sacrificar ante el crecimiento de la población estudiantil. (Rosales, 2010).

De acuerdo con Rosales (2010) a ella se le ha apoyado en repetidas ocasiones para que pueda irse a recibir cursos para complementar su preparación académica. Además comenta que le agrada mucho su trabajo pues las cátedras que imparte le otorgan la oportunidad de dialogar con los alumnos y realizar actividades dinámicas que ayuden a motivar el estudio.

Al realizar entrevistas de profundidad a ciertos profesores expresaron que sienten que no se les incluye en aspectos importantes, pues perciben que el mensaje es que den sus clases y que no se involucren en aspectos que no les corresponden, como algunos problemas que han identificado que sería importante corregir.

Al preguntarle a Rosales (2010) qué opinaba acerca del crecimiento que ha tenido la Institución ella comentó: “nos hemos quedado cortos, pues la cantidad de alumnos ha crecido pero la estructura administrativa se ha quedado igual o hasta se ha reducido en algunas áreas. Esto afecta en que a veces los catedráticos no están como deberían estar, o que los servicios no son como uno quisiera. Las aulas se podrían mejorar para el beneficio de los alumnos, los aparatos y la técnica podría mejorar sustancialmente. Éstas no reflejan el espíritu y esencia de la Universidad”. De esto se puede sustraer que existe una falta al cuidado de ciertos detalles que están afectando la experiencia educativa en las aulas.

Según Sierra (2010) existen programas de capacitación para los catedráticos y colaboradores de la Universidad enfocados en el tema de educación. Al mencionar esto a los catedráticos entrevistados se pudo identificar que un 70% de ellos no conocían esta

información. Este hecho tuvo mayor incidencia en aquellos que no laboran tiempo completo en la Universidad (solamente imparten ciertos cursos) y en su mayoría son nuevos colaboradores en la institución.

De acuerdo con Cuevas (2010) las facultades deben tener más cuidado en la interpretación de los resultados de las evaluaciones de catedráticos. Dado que algunos alumnos, sobre todo los de primero y segundo año, poseen un mayor grado de inmadurez, por lo que sus opiniones pueden ser imparciales y perjudicar a un catedrático que posee una muy buena capacidad para impartir clases.

Es importante mencionar que existe un canal de comunicación entre los alumnos y la Universidad por medio de la representación estudiantil institucionalizada. De acuerdo con Sierra (2010) ésta tiene la función de fomentar la solución de situaciones académicas y el impulso de actividades universitarias. Lastimosamente la percepción que se tiene de esta organización es que no es eficiente con los recursos que son obtenidos mediante un cargo a la cuenta de cada alumno. En el pasado ha habido quejas, de parte de los universitarios, ya que no ha existido mayor transparencia en cuanto a cómo se utilizan y usualmente no cumplen las promesas realizadas en los planes de gobierno.

Estos fondos han sido utilizados principalmente para la compra de bancas, oasis para agua, sillas, entre otros artículos que los estudiantes han solicitado para mejorar el ambiente. Además, son utilizados para la realización de fiestas y otro tipo de actividades que tienen como fin motivar a los estudiantes y celebrar las carreras profesionales que estudian. Los distintos gobiernos estudiantiles han buscado promover que un alumno por sección represente a sus compañeros, siendo así ellos un puente y mediador para promover la comunicación con la Universidad. Es importante mencionar que esto no ha sido exitoso pues aunque al principio hay una alta respuesta, luego por una falta de seguimiento se deja de realizar. Lo cual es lamentable dado que idealmente esta sería una manera de que la Institución se pudiera percatar de la insatisfacción de los universitarios.

Como se ha podido exponer existen problemas que obstaculizan el brindar un servicio de calidad a los estudiantes. Para la Universidad es de vital importancia resolverlos y así identificar una manera mediante la cual se cree un ambiente dentro de la ésta que motive a todos los clientes internos para que entreguen un servicio excelente en todo momento. Además, es primordial determinar qué aspectos son más importantes para los clientes externos, de tal manera que se tomen en consideración para satisfacerlos de una manera más efectiva.

Por lo expuesto con anterioridad se puede plantear el siguiente cuestionamiento: ¿cómo podría la Universidad mejorar su servicio al cliente y así lograr niveles de satisfacción más altos?

### **III. Armando una barca, previendo para el futuro**

De toda investigación y análisis realizado a conciencia y profundidad, surgen propuestas y recomendaciones útiles con el fin de mejorar. Este caso no fue distinto, y se lograron establecer fases a través de los cuales se podría aplicar y adaptar el Modelo Disney con el fin de mejorar el servicio que actualmente se ofrece a los estudiantes. Debido a la complejidad y tamaño de la institución algunas de las propuestas fueron enfocadas de manera general con el fin de permitir flexibilidad y creatividad.

A través de la comprensión y reducción del modelo hasta su esencia, se establecieron claramente las expectativas de la mejora que podrán ser esperadas en caso que sean implementadas de manera correcta. La aplicación de éste y la inversión que requiere depende de muchos factores que fueron considerados para realizar una propuesta que pudiera ser puesta en práctica y logrará generar cambios significativos. El éxito de todo esto dependerá de la capacidad de la Universidad en integrar esta nueva cultura a la que poseen actualmente y lograr un verdadero compromiso por parte de sus colaboradores.

#### **III.1 Servicio de calidad Modelo Disney**

Existe una gran variedad de teorías de servicio al cliente. El modelo que ha utilizado la compañía Walt Disney desde su inicio ha sido admirado por distintas instituciones a nivel mundial. Entre las actividades a las que se dedica y ha sobresalido cabe mencionar el entretenimiento, turismo y desarrollo de productos educativos. En 1986 abrió las puertas al mundo el Instituto de Disney en donde individuos y empresarios podían llegar a aprender cómo adaptar este modelo a sus empresas. En su inicio se impartían conferencias para dar a conocer algunos de los secretos detrás de la magia que podían experimentar en los parques temáticos. Luego surgió la curiosidad e iniciativa de adaptar este modelo de servicio de calidad que era tan admirado a empresas de distintas industrias.

Cuando las empresas deciden adaptar un modelo de servicio como el de Disney, se enfrentan algunos conflictos y dificultades, pues existen distintos factores que afectan este proceso. La experiencia que han vivido las empresas que adoptaron el modelo de Disney puede ayudar a reducir el riesgo de abandono que surge al enfrentarse a los obstáculos.

### **III.1.1 En qué consiste**

El gran secreto de la magia en este modelo se le atribuye al factor humano. Estas personas comparten y viven cada día la cultura, que se ha desarrollado y perfeccionado a lo largo de los años y dándose cuenta de algunas mejoras que se pueden realizar.

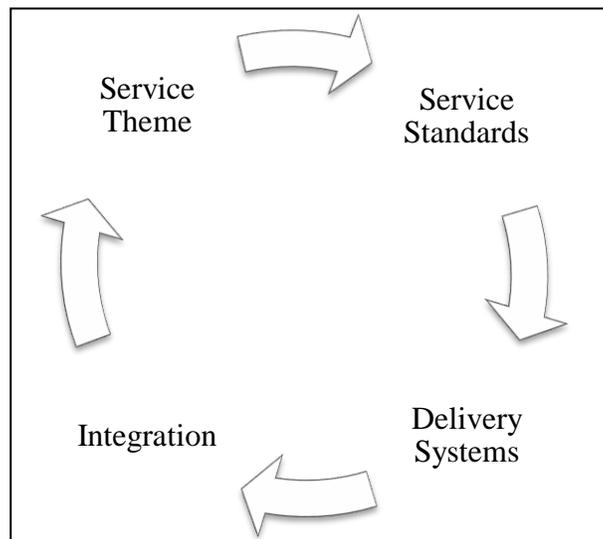
Uno de los factores más importantes que mencionan en el Modelo Disney es dejar claras las expectativas en cuanto a quién es la empresa y cuál es el fin que busca. Además deben dar a conocer qué es lo que ellos consideran como trabajo en equipo y cuál es el rol de cada individuo en éste. De esta manera se dejan claras las expectativas de lo que podrían llegar a esperar las personas que están interesadas en aplicar a puestos que estén disponibles. De acuerdo con la entrevista realizada por Adam a Jones (2009) durante el proceso de selección de nuevo personal, es importante proporcionar la descripción del perfil que se busca y la imagen que se quiere proyectar. De esta manera es posible para el interesado identificar si ellos se visualizan laborando bajo las condiciones que les han explicado.

En primer lugar se contratan y eligen a las personas que comparten y se identifican con la cultura de Disney, además se busca que posean conocimiento experto junto con las habilidades necesarias para desenvolverse en su rol. En la corporación han decidido dejar la responsabilidad de guiar a los equipos a cargo de los líderes de la empresa. Ellos tendrán el compromiso de elegir y diseñar los sistemas e integrarlos para apoyar y empoderar a los demás miembros del equipo (Adam, 2009).

El Disney Institute (2001, p. 25) afirma que el Quality Service Cycle de Disney consiste en analizar la experiencia desde el punto de vista del huésped, comprender las necesidades y deseos de los clientes, y comprometer cada elemento del negocio (desde el diseño de la infraestructura hasta la interacción entre los miembros del elenco y los huéspedes) para crear una experiencia excepcional para cada uno de ellos.

Figura No. 7

### CICLO DEL SERVICIO DE CALIDAD DEL MODELO DISNEY



Fuente: Propia, basado en ciclo de servicio de calidad, 2001, p. 29

Como se puede ver en el diagrama anterior, el servicio de Calidad Modelo Disney se puede lograr al unir los elementos que lo componen. En primer lugar las empresas deben definir claramente qué es el servicio que ellos buscan entregar a los clientes, cómo lo definen ellos y cómo quieren que éste sea percibido. Con base en ello se estarán evaluando las experiencias de los clientes para verificar que se esté logrando entregar cómo se estableció. Luego, los estándares de calidad se refieren a cómo se va a capacitar a los colaboradores para que puedan hacer entrega de esto a los clientes externos. Además, se deberán de crear y establecer los sistemas que empoderen a los trabajadores para que ellos puedan ser eficientes al utilizar los recursos de la empresa.

Para Disney es importante conocer a sus clientes por eso crearon *Guestology*. Según el Disney Institute (2001, p. 43) se refiere a los esfuerzos que se han dedicado para conocer a fondo a los huéspedes. Esto lo realizan mediante tarjetas de comentario, observaciones y retroalimentación que observan los *cast-members* en sus puestos. También hacen uso de *mystery shoppers*, encuestas telefónicas, y se analizan los correos electrónicos y cartas que se reciben por parte de los huéspedes.

El Disney Institute (2006) establece que su cadena de excelencia está compuesta por cinco lecciones: inspirar creatividad, excelencia de liderazgo, administración de talento humano, servicio de calidad, y lealtad de marca. Todas estas unidas buscan formar un lazo duradero que inspire a líderes, motive empleados, y satisfaga clientes, logrando así propulsar los resultados financieros y la sostenibilidad a lo largo del tiempo.

### **III.1.2 Casos de éxito en su aplicación y adaptación**

A nivel internacional se pueden encontrar varios casos de estudio que han sido publicados. Según afirma el Disney Institute (2006) estos permiten que las empresas puedan conocer de manera puntual aspectos como los beneficios y formas de aplicación de las cinco lecciones de negocio más poderosas; enseñanzas cuidadosamente desarrolladas por la organización en su búsqueda inagotable de la excelencia.

Uno de los casos de estudio es el de Häagen-Dazs, la cual tenía necesidad de implementar e introducir un nuevo programa de entrenamiento y presencia de marca. Uno de los elementos que impresionó a la empresa fue la importancia de dar a conocer la historia y cultura de la organización. A partir de esto crearon el programa *The Häagen-Dazs Essentials Program*, el cual detalla estos elementos y comunica a los colaboradores potenciales qué se espera de ellos. Luego de capacitar a algunos de sus empleados y franquiciadores se reportaron incrementos en ventas, crecimiento, aprobación de los clientes, y satisfacción de los clientes. Y ahora buscan en todo momento crear momentos mágicos, pues explicaban los franquiciadores que habían aprendido grandes lecciones (Disney Institute, 2010).

De acuerdo con Pousson (2006) durante años los estudiantes, pacientes y colaboradores del *Louisiana State University Health Sciences Center School of Dentistry* (LSUHSC *School of Dentistry*) reportaban episodios de mala actitud, falta de disposición para trabajar y hacia el servicio entre el personal clínico. Luego de una evaluación profunda determinaron que los problemas eran universales. La atmósfera que había en varias áreas promovía la falta de esfuerzo y reforzaba la actitud y desempeño pobre. La cultura que poseían no estaba en línea con objetivos y metas orientados al servicio que planteaba la Universidad.

Una de las causas raíz de la cultura de LSUHSC *School of Dentistry* eran los ineficientes canales de comunicación en donde los mensajes eran incorrectos o interpretados incorrectamente, dado que muchas reglas y regulaciones solamente se transmitían verbalmente. Además las promociones a puestos de supervisión se basaban en el tiempo laborado en vez de habilidades de liderazgo y la experiencia en administración. Tampoco existía un correcto entrenamiento ni conocían técnicas de gestión para tratar con colaboradores y motivar y promover la lealtad hacia la Universidad (Pousson, 2006).

De acuerdo con este autor, todos los problemas contribuían a generar baja autoestima, lo cual derivaba en conformismo con las reglas, pésimo desempeño y baja satisfacción laboral. Las expectativas en cuanto al servicio no eran comunicadas, por lo que era complicado cumplirlas. Además, existía un trato indiferente hacia los estudiantes y en casos los pacientes indicaban que los empleados eran abusivos.

También afirma que un cambio en la cultura de la Universidad se volvió prioridad, por lo que se designaron recursos y dinero para integrar este proyecto como parte del nuevo plan estratégico. El primer paso que tomaron fue dejar claro que se iba a realizar el cambio, y a raíz de ello se creó una visión que permitiera que el servicio pudiera sorprender hasta a los críticos más duros. Ésta se desarrolló, reconoció, recompensó y se incluyó en todas las actividades importantes de la Institución.

El decano, junto con el director, ideó un programa compuesto por seis partes. Éste se enseñó a distintos miembros del personal quienes aportaron información en cuanto a los problemas que podrían tenerse y la dirección que debería tomarse. Ellos fueron los más entusiastas, y son la clave para el desarrollo de este plan en el que participaron los empleados, catedráticos y estudiantes, pues así se logró una mayor aceptación y emoción hacia el mismo.

Este programa se llamó *TigerCare* consiste en seis temas, cada uno es crítico para el desarrollo de una cultura de servicio al cliente. Los temas son: 1) estándares de servicio, 2) desarrollo del personal, 3) desarrollo de los supervisores, 4) comunicación y celebración del personal, 5) reconocimiento y recompensa, y 6) contratación y orientación. El costo anualmente era de \$14,578.00 para operar, sin incluir el salario del director del mismo. Lograron muchas mejoras en el servicio, aumentando así la satisfacción de sus clientes pero lastimosamente cuando el huracán Katrina afectó a Nueva Orleans destruyó gran parte de esta Universidad. Pero durante los dos años que se tuvo implementado, mejoró la Institución y el ambiente laboral.

Actualmente en Guatemala existen varias empresas que ya han completado el proceso de adaptación del modelo de servicio de Disney a sus características y capacidades únicas. Han sido empresas dedicadas a la recreación y servicios bancarios, las cuales ejemplifican cómo el modelo no es exclusivo para grandes corporaciones internacionales. De igual manera, son empresas que han llegado a ser reconocidas por su excelencia y alta calidad del servicio.

Por motivos de privacidad no se mencionará el nombre de las dos empresas que han completado el proceso de implementación del proceso. La primera está en la industria bancaria, en los últimos años ha realizado cambios en su estrategia para agregar valor a sus clientes mediante un servicio de alta calidad. Este cambio se puede percibir en el mercado, pues a causa de esto ha incrementado la cartera de usuarios.

La decisión para buscar establecer una cultura de servicio como parte de la estrategia surgió de la adquisición de dos bancos nacionales. La unión de tres distintas culturas tuvo un gran impacto lo cual estaba teniendo repercusiones directas en la imagen de la organización. Por esta razón buscaron la ayuda de profesionales que tenían experiencia en este tipo de proyectos.

Según Lemus (2010) la primera medida que tomaron fue la creación de un comité conformado por quince colaboradores que representaban a distintas áreas de la empresa. Cada una de estas personas tenía a su cargo a diez más, y así de esta manera se habían asegurado que todos iban a estar involucrados e informados de los cambios. Los quince se reunían semanalmente para identificar los problemas y mejoras que habían logrado, con el fin de darle seguimiento a las acciones que se iban realizando.

La segunda acción que tomaron fue lograr obtener el compromiso de los mandos más altos de empresa, pues sabían que sin este apoyo no sería posible el éxito. Para ello fue necesario que los líderes y aquellas personas con mayor influencia dentro de la empresa asistieran al curso de la cadena de excelencia del Disney Institute.

El tercer paso fue el desarrollo del plan estratégico de una manera simple, la cual podría ser entendida en su totalidad por todos los colaboradores. Según indica Lemus (2010) esto lo realizaron con base en la metodología de Gazelles (2010), la cual indica que todo debe plantearse claramente en no más de una página. Entonces definieron sus valores: integridad, innovación, entrega, equipo y amor a la patria.

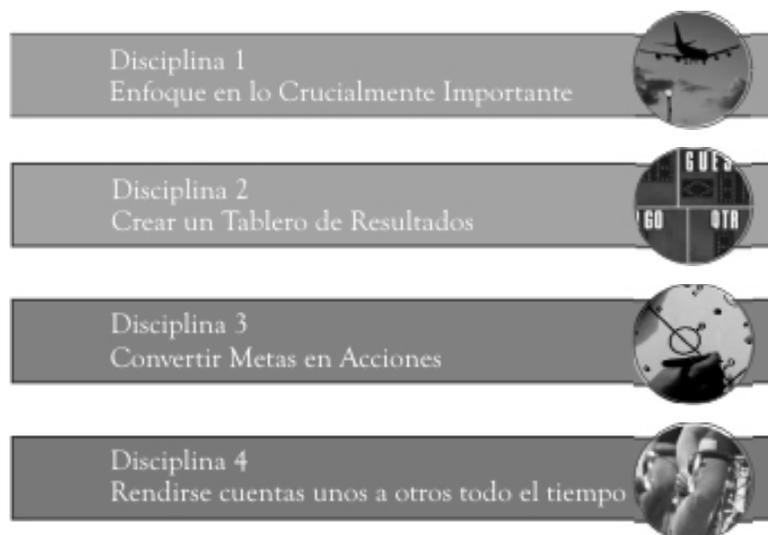
Luego analizaron el modelo de calidad de Disney que el comité y los líderes habían llegado a conocer a través de expertos y del Disney Institute. A raíz de esto decidieron tropicalizar este modelo con el fin de adaptarlo a Guatemala y a las características particulares de la empresa. A continuación, les impartieron a sus 7,000 empleados un curso en el cual se les dan a conocer qué es un modelo de calidad y en qué consiste, lo cual complementaron con capacitaciones en las que también les comunican la estrategia, los valores y el propósito.

Seguidamente contrataron a una empresa guatemalteca que se dedica a realizar investigaciones de mercado con el fin de conocer con certeza qué es lo que quiere el cliente. A partir de este estudio establecieron los cuatro estándares de calidad que irían de acuerdo con la cultura de servicio que habían diseñado. Dentro de los resultados que apoyaron la decisión de seguir adelante con este proyecto fue que el nivel de satisfacción de los clientes estaba en un 71% (Lemus, 2010).

Para complementar todas estas acciones trabajaron con los representantes de Franklin Covey en Guatemala para aplicar las Cuatro Disciplinas de Ejecución. Estas consisten en herramientas para asegurar el enfoque y la ejecución en las metas principales de la organización. De acuerdo con Covey (2010) “los líderes y miembros del equipo tendrán claro cuáles son las prioridades más importantes de la organización y compartirán un marco común de rendición de cuentas para alcanzar las metas”.

Figura No. 2

### **LAS CUATRO DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN**



Fuente: Covey (2010)

Para medir las mejoras que se iban a lograr mediante los cambios que estaban implementando en la empresa, se establecieron indicadores en todas las áreas, pues solamente de esta manera podían analizar los resultados que estaban obteniendo. Con el

fin de apoyar esta iniciativa crearon tableros de indicadores que permitían a los colaboradores estar enterados de sus resultados en todo momento (Lemus, 2010).

De acuerdo con Lemus (2010) actualmente cuentan con un nivel de satisfacción de 85%, habiendo mejorado en un año en 14%. Para ello fue esencial el apoyo de los gerentes pues se requería de un respaldo y un verdadero interés en la mejora. Además de este apoyo, fue vital que hubiera, entre los colaboradores, un convencimiento en cuanto a la necesidad de realizar el cambio. Además en los talleres que han realizado para continuar fidelizando a los colaboradores, han buscado incluir en éstos aspectos emotivos mediante los cuales estas personas puedan sentirse parte de la empresa y de la iniciativa para la mejora.

Continúa afirmando que actualmente en la empresa están analizando de qué manera podrán realizar talleres creativos en donde se les refuerce la información de formas innovadoras. Dado a la rotación de personal de 15% a 20% que poseen, existen nuevos colaboradores que ingresan por primera vez a la organización así como personas que llevan muchos años laborando en la misma. Por esta razón es necesario incluir a todos en este cambio y buscar la manera que todos vivan la cultura de servicio que se ha creado. De esta manera todos se sentirán involucrados en el proceso y se podrán enraizar la cultura de servicio en todos, logrando así evitar que se diluyan lentamente todos los esfuerzos anteriormente realizados.

La segunda empresa que adoptó el modelo Disney pertenece a la industria de la recreación, y es reconocida a nivel mundial por la calidad del servicio que provee a sus clientes, pues esto es difícil de encontrar en la región centroamericana. De acuerdo con Barrios (2010) diseñaron su cultura de servicio buscando tomar como ejemplo modelos de servicio dentro de los cuales estaba el de Disney. Hubo quienes estuvieron a cargo de tropicalizar y adaptar éste a las características particulares de la institución.

Los beneficios que se han derivado de la implantación del modelo son: trabajadores más integrados, identificados con la organización, y principalmente personas que llegan

a laborar con el fin de desarrollarse como personas y profesionales. Su filosofía de trabajo se basa en que todos buscan dar su mejor esfuerzo en todo momento basándose en la misión de la institución en donde se establece que se quiere brindar en todo momento un servicio de excelencia (Barrios, 2010).

En esta empresa consideran que su cultura es tan admirada que hasta los clientes al ingresar a las instalaciones comparten la responsabilidad de cuidarlas y velar porque duren más tiempo. Además, ésta se realizó en conjunto con los mandos altos quienes se reunieron para sentar las bases bajo las cuales se regirían todos los colaboradores. Es importante mencionar que de los elementos que tomaron del modelo de Disney están: llamar a sus empleados miembros del elenco, y que cuando se atiende a los visitantes se está en escena.

La manera de implantación de esta cultura se llevó a cabo de la siguiente manera. En primer lugar se realizó un evento de socialización al cuál llamaron “Conozcámonos” en el cual participaron los mandos estratégicos, gerenciales y medios. En éste se buscó dar a conocer la información importante y buscar que los colaboradores se identificaran con la misma. (Barrios, 2010).

En la siguiente fase se realizó una inducción a los demás colaboradores, en la que se dio a conocer la cultura, la cual está compuesta por: credo, visión, misión, hospitalidad, obligaciones, guías de apariencia. A continuación, complementaron ésta con cinco capacitaciones adicionales con el fin de reforzar los conceptos.

Con todos estos esfuerzos, lograron hacer que todos los miembros que conforman a la institución vivieran y compartieran una misma cultura de servicio. A partir de este momento ya podían evaluar este servicio con el fin de identificar si se estaban logrando los estándares establecidos. Y así es como lograron fidelizar a sus clientes internos y externos.

Este proceso aún no ha terminado pues es un ciclo continuo que debe estarse reforzando ya que existe una rotación natural del personal dentro de la empresa. A causa de ello es que en las oficinas centrales existe un programa de fidelización interna que busca lograr enraizar estos conceptos en los colaboradores nuevos y en aquellos que aún no están completamente comprometidos e identificados.

### **III.2 Propuesta de mejora mediante el Modelo Disney**

Las tendencias a nivel mundial han cambiado a lo largo de los años. Cuando en 1998 se introdujo el pago de *tuition* (matrícula) al iniciar cada semestre, de acuerdo con Brookes (2003) ellos se empezaron a ver como consumidores que pagan, por lo que consideraban que tenían el derecho a demandar valor por su dinero y a ser escuchados. Por esta misma razón esperaban que en la formación superior se hicieran responsables, y pudieran entregar datos e información válida, confiable y comparable con respecto a la calidad de la educación.

Los cambios en el entorno y el incremento de la competencia en cuanto a universidades en Guatemala y la región, permiten que los futuros universitarios tengan mayores opciones para elegir en donde recibirán su formación académica superior. Por esta misma razón, es vital fortalecer la propuesta de la Universidad, con fin crear una cultura que no solamente se viva dentro de la misma sino que ésta también sea compartida por los estudiantes. Hoy en día, los estudiantes egresados son reconocidos por su fuerte formación humanística y ética, la cual es altamente apreciada por las empresas por el valor que pueden llegar a agregar.

La competitividad también se ve reflejada en la innovación en carreras profesionales. La Universidad se ha distinguido por tener diplomados y maestrías útiles para complementar la formación de profesionales guatemaltecos de diversas ramas académicas. Además, se realizan cambios y modificaciones a los *pensa* de estudios, basándose en el desempeño de los graduandos durante las evaluaciones de privados.

Sería importante que, de alguna manera, se tomara en cuenta la opinión de los estudiantes. Este aspecto se considerará en la propuesta.

Se propone la resolución de los problemas y obstáculos que está enfrentando la Universidad a través de la aplicación y adaptación tropicalizada del servicio de calidad Modelo Disney. Esto se debe a que es un modelo versátil que se puede aplicar a organizaciones de distintos ámbitos empresariales, como se pudo comprender en los ejemplos anteriormente expuestos. Además, éste toma en consideración la mejora del servicio que se refleje de manera interna y externa.

Es importante mencionar que durante todo el proceso de investigación se pudo descubrir que la cultura que existe en la actualidad en la Universidad realmente está orientada hacia el servicio. Para que los estudiantes puedan percatarse de la misma es necesario que existan vínculos con el personal de la línea frontal y sus catedráticos. Las relaciones más fuertes usualmente son con los Coordinadores de Grado, pues ellos son quienes están pendientes de los universitarios y de su progreso a lo largo de su carrera.

Debido a la complejidad, tamaño de la Universidad y restricción de tiempo se tomó la decisión de realizar una propuesta a través de fases. En este trabajo se desarrollará una propuesta inicial que podrá ser utilizada como prueba piloto del Modelo Disney. Ésta estará enfocada en ayudar a mejorar los servicios generales que se les ofrecen a los estudiantes. De acuerdo con las situaciones anteriormente descritas se encontrará la manera efectiva para incorporar los elementos que caracterizan al modelo de Disney a aquellas que posee la institución.

Se espera que a través de esta propuesta se pueda lograr crear un ambiente de trabajo en el cual todos vayan dirigidos a una misma dirección, que los clientes internos se sientan identificados con la Universidad y se comprometan a dar en todo momento un esfuerzo mayor a lo que se espera que entreguen. Además, se busca mejorar la relación con los estudiantes y así lograr una mayor satisfacción para que aquellos que estudien en la institución, de manera que se sientan motivados a referirla a otras personas. De esta

forma se generará una demanda que podrá ser satisfecha con las nuevas instalaciones y capacidades que planea ofrecer la Institución.

Uno de los consejos que ofrece Disney para desarrollar una cultura orientada hacia el servicio de calidad, es mantenerla sencilla para que pueda ser comprendida, además hacerla global y que pueda ser medida. La empresa, por su parte, debe encargarse de proveer entrenamiento y *coaching* a sus colaboradores con el fin de apoyarlos en todo momento y prepararlos para que en toda ocasión entreguen un excelente servicio. Es importante involucrar a todas las personas sin importar su nivel jerárquico, todos los aportes son valiosos. Además es vital que se realice un esfuerzo para reconocer y recompensar el desempeño de los mejores colaboradores para inspirar a los demás y motivarlos a hacer un mayor esfuerzo (Cockerell, 2008, p. 46).

A lo largo del año 2010 en la Universidad se han realizado esfuerzos para implementar un sistema electrónico que facilite la realización de pagos y asignación de los estudiantes. Mediante éste se resolverán varios de los problemas que existen actualmente y que causan molestias para la población estudiantil. Esto denota un interés por parte de la misma por solventar las complicaciones que se habían diagnosticado.

### **III.2.1 Una propuesta concreta para la Universidad estudiada**

La propuesta que se plantea a continuación está inspirada en las metodologías y consejos del Disney Institute (2001), Cockerell (2008), Snow (2008), y Capodagli y Jackson (2007). Cada uno de estos autores plantea distintos aspectos que son de gran importancia para diseñar una cultura de servicio basada en el modelo Disney. El propósito de lo planteado es contribuir a la mejora de la experiencia de los clientes internos y externos. Y así lograr fortalecer a la Universidad, integrando ésta a la estrategia para así tener una ventaja competitiva que le permita tener un alto crecimiento en la región con el fin de preparar excelentes profesionales con valores éticos y humanísticos.

La visión que se deriva del propósito y el rol que se ha identificado que posee la Universidad en el mercado, se puede definir como: posibilitar que los alumnos puedan hacer que sus sueños se vuelvan reales. Como se puede notar lo que se busca es promover un ambiente dentro de la Institución que fomente la persecución de las aspiraciones y proyecto vital que se planteen los alumnos.

La declaración de la esencia para la Universidad se puede definir como: ser el medio a través del cual se pueda tener una experiencia educativa basada en principios éticos y humanísticos, que rete los paradigmas que nublan la mente, fomente la búsqueda de la verdad y le motive la generación de nuevas propuestas creativas. A través de esta se pretende inspirar a los catedráticos y personal de la Institución a buscar distintas maneras de enseñanza que generen un deseo en los alumnos para adquirir nuevos conocimientos y cuestionar la realidad buscando realizar nuevas propuestas que agreguen valor a la sociedad.

Para cumplir con lo definido con anterioridad es vital determinar qué debe hacer cada quién para aportar su granito de arena al nuevo enfoque hacia el cliente. Se establece que se debe hacer honor a la historia y principios que conforman los pilares de fundamentación de la Universidad al poseer flexibilidad ante los cambios y la disposición de reinventar la experiencia educativa. Esto se puede hacer mediante los siguientes aportes:

- Desarrollando relaciones para toda una vida con cada alumno que forme parte de la Universidad, al posibilitarles explorar sus sueños y proveerles de las herramientas, conocimientos y criterios necesarios para hacerlos realidad.
- Valorando y respetando a cada miembro de la Universidad pues todos son constructores de visiones, además respetando y fomentando la individualidad, y habilidades personales que aportan a la experiencia educativa.
- Fomentando la creatividad e innovación, teniendo apertura a los aportes de cada quién.

- Creando un ambiente en que se tenga apertura, se fomente la comunicación directa y la creatividad, y sobre todo vivir basándose en principios cristianos buscando en toda ocasión un balance entre la vida profesional y personal.
- Promoviendo el éxito financiero de los distintos proyectos de la Universidad que permitirán el crecimiento y el alcance de la visión.

El tema de servicio que se propone para la Universidad, esperando que permita inspirar a los clientes internos es: Crear una experiencia educativa que a través de una adecuada capacitación y preparación del personal administrativo y catedráticos permita posibilitar que nuestros alumnos hagan realidad sus sueños y visión de vida, y así puedan hacer un cambio en el mundo que beneficie a todos.

La definición detallada de éstos significa que no sólo hay que definir el nivel de excelencia requerido, también cómo y cuándo hay que hacerlo. Entre más experimentados sean los colaboradores solo habrá que determinar por qué se realiza (ventaja para el cliente) y así dejarle la iniciativa a los equipos (Horovitz, 2006, p. 59). Para lograr lo anterior es necesario definir estándares de servicio que permitan que los colaboradores puedan conocer qué deben cumplir en cualquier rol que desempeñen:

- Trabajo en equipo: porque es importante que todos trabajen en conjunto hacia una misma meta y se ayuden entre sí cuando tengan alguna dificultad o duda.
- Eficiencia: en todo momento y actividad que se realiza debe buscarse aprovechar los recursos al máximo, sean estos económicos o temporales.
- Excelencia: porque en todo momento se busca dar el ejemplo y además sobrepasar las expectativas que puedan tener los clientes internos y externos.
- Hacerse responsable: cada quien debe hacerse cargo de lo que le corresponde y además si ve que algo no está bien esforzarse por hacer algo al respecto o informarle a alguien que pueda actuar en cuanto a esto.
- Educación: es importante tener una constante capacitación para tener la preparación necesaria para los cambios constantes que sufre el entorno y así poder brindarle a los alumnos el conocimiento necesario.

Para asegurar que haya una correcta implementación de la propuesta es necesaria la creación de un comité encargado del programa para mejorar el servicio en la Universidad. Será necesario identificar líderes que pertenezcan a los siguientes departamentos que conforman la Estructura Superior de la Institución: un representante del segundo campus, Consejo Directivo, FARQ, FCEE, FCOM, FEDU, FING, FDER, Instituto para la Promoción de la Responsabilidad Social (IPRES), Escuela de Negocios, dos personas que representen a los proveedores de servicios que se ofrecen y uno del departamento de Asistencia al Estudiante. El último es un departamento que será parte de la propuesta que se desarrollará.

Al iniciar la función de este comité se conoce que no podrá formar parte del departamento de Asistencia al Estudiante hasta el momento que sea creado. Cada una de las personas que forme parte de éste, tendrá como función el fomento de la implementación de cada una de las fases en las áreas, departamentos o facultades en las que desempeñan su trabajo. Siguiendo el ejemplo de la Universidad se tendrá un gobierno colegial para la toma de decisiones, pero para evitar procesos burocráticos se establecerán metas para responder con eficiencia y rapidez ante las necesidades que surjan. Además, deberán darle seguimiento a las acciones que se tomarán y de analizar los indicadores que se establezcan.

Es importante mencionar que la Universidad deberá realizar dos videos que introducirán a los alumnos, actuales y futuros colaboradores de la misma. El que será para el personal relatará la historia de la Institución y cómo llegó a formarse, los pilares que la conforman, los elementos de la nueva cultura basada en el Modelo de Calidad de Disney, expectativas que se tienen de los colaboradores, el compromiso que tendrán, la vida que experimentarán, entre otros aspectos importantes.

El que estará dirigido para los estudiantes será para comunicarles la experiencia estudiantil que se quiere formar y cómo se espera que cada uno vaya haciendo realidad sus sueños y proyecto vital a través de la formación profesional, espiritual, y personal

que obtendrá dentro de la misma. Con éste se pretende fomentar su participación en la mejora de la Universidad, y demostrarles que su opinión e ideas son valiosas y serán tomadas en cuenta. A continuación, se puede encontrar la planificación de las fases que deberían de seguirse con el fin de implementar correctamente la propuesta.

---

## **Fase 1: Elementos que la componen y pasos a seguir para implementarla**

---

Creación del comité encargado de la implementación de la propuesta, conformado por los representantes que se establecieron con anterioridad.

Seguimiento de la investigación realizada por la autora de este trabajo. Es vital que se analicen los resultados y se tomen medidas correctivas para solventar los conflictos que están causando insatisfacción. Es importante que se involucre a los alumnos en el proceso de realizar cambios a los servicios que se les ofrecen actualmente.

Para ambos casos es necesaria la realización de grupos de enfoque en los que participen estudiantes de las distintas facultades y de años diversos, pues como se analizó en los resultados de las encuestas varían las opiniones, necesidades y usos de los servicios.

Además, deben evaluarse todos los demás servicios que se ofrecen y departamentos que conforman a la Universidad para identificar si existen en ellos procesos que no aportarían a lo planteado en la propuesta.

Asimismo, en esta fase también se evaluarán todos los puestos para idear la reinención de algunos que hoy en día no logren aportar en gran medida a la propuesta que se tiene. Ejemplos:

- *Keeper of Knowledge*: las bibliotecarias tendrán la función de aconsejar, asesorar a los estudiantes y demás clientes de la Biblioteca en cuanto a contenido. Podrán desarrollar simples preguntas mediante las cuales puedan conocer sus gustos literarios, y con base en eso recomendarles material que pueda interesarles y aportar a su formación personal y profesional.
- *Greeter*: los guardias de seguridad podrían ser quienes le brinden la bienvenida a cualquier persona que llegue a la Universidad y la conozca. Deberá guiarlo hacia el destino al que se dirige, para evitar que se pierdan y estén dando vueltas sin saber a dónde van. Como primer contacto con los nuevos alumnos, deberán ser amables y demostrar interés en auxiliarles a encontrar a alguien dentro de la Universidad que les ayude a solventar sus dudas e inquietudes. Cuando ya exista el departamento de Atención al Estudiante, los podrán dirigir a esta ubicación en donde los atenderán con gusto.

---

## Fase 2: Incorporación al plan estratégico

---

Incorporar los siguientes aspectos como parte del plan estratégico de la Universidad:

- Cultura de servicio, basada en la visión, declaración de esencia, aportes para el cumplimiento y los estándares de calidad y tema de calidad.
  - Filosofía de Disney con respecto a cuándo se está *Onstage / Backstage*, buscando así crear espacios que permitan que los colaboradores se puedan extraer del entorno en el que laboran y así mantener aparte las relaciones con los alumnos. Esto con el fin de que no escuchen conversaciones propias de cada facultad que son asuntos internos de los que no deben enterarse de manera extraoficial.
    - Analizar la viabilidad de implementar esta área en la parte solo para uso de personal autorizado del Laboratorio de Cómputo del primer nivel, pues actualmente ellos lo utilizan con un fin muy parecido al planteado en la propuesta.
    - Evaluar los beneficios de construir un área de uso exclusivo para los colaboradores en donde puedan comer, descansar, relajarse. Además, ésta misma se recomienda ser utilizada para publicación de los resultados en cuanto a servicio y otras metas y proyectos que se tengan dentro de la Universidad.
  - *Everything speaks*: es parte de la filosofía que plantea Disney en cuanto a tener cuidado con respecto a los detalles en todos los aspectos que forman parte del negocio. Por esta razón, se debe tener cuidado en el diseño de las áreas con el fin de que los cliente no puedan ver los detalles y aspectos que deben llevarse a cabo para crear los momentos mágicos que ellos experimentan.
  - Es en esta fase que la Universidad deberá plantearse los objetivos que tendrá para las distintas fases de implementación y para el programa en sí. Estos se determinarán con base en los resultados del seguimiento y evaluaciones que se realizarán después. Además, también se tomará en consideración la mejora de los procesos que fueron analizados con antelación.
-

---

### **Fase 3: Mejora de los canales de comunicación estudiante – Universidad**

---

Campaña de medios de comunicación para motivar el uso de estos medios, fomentar el uso exclusivo de las herramientas de la Universidad para enviar información de las actividades, cambios, y demás que sean de interés para los estudiantes.

Además de generar la confianza y apertura de los estudiantes para con la Universidad, esto se puede lograr a través de:

- Grupos de enfoque que se realicen una vez cada semestre, en los que participen alumnos que sean líderes de los grupos y que tengan la disposición de ayudar a la mejora continua de la Universidad.
- Una reunión con el Rector: esta actividad consistirá en una oportunidad de unir al Rector de la Universidad con los alumnos. Será exclusivo para aquellos que tengan los promedios más altos de sus carreras. Cada facultad enviará las invitaciones correspondientes, pues será una manera mediante la cual se premiará y se le dará importancia a los universitarios que se desempeñan con excelencia académica.
- Diálogos con los profesionales: se invitará con frecuencia moderada a exalumnos a llegar a dar conferencias en las que hablen de sus logros a otros estudiantes, y les cuenten de la realidad del mercado en el que laboran.

También comunicar los logros hacia los clientes internos a través de:

- Boletines: actualmente ya se poseen, sólo se agregará la información nueva para lograr proveer retroalimentación que motive a los colaboradores de la Universidad.
- Reportes en carteleras internas

---

#### **Fase 4: Programa de implementación**

---

Se iniciaría con los mandos medios y gerenciales que forman parte de la Universidad, con el fin de lograr el compromiso de los líderes, quienes tienen mayor influencia en otros y tienen poder de decisión.

Los líderes de estos mandos que se identifique que poseen gran influencia en el grupo e interés en el programa, deberán ser tomados en consideración para tener la oportunidad de ir a recibir una capacitación en el Disney Institute.

Los mandos operacionales serán los últimos en enterarse dado que es necesario que los que van a dirigirlos estén preparados para darles el apoyo necesario con el cual puedan ejecutar sus acciones al nivel de calidad determinado.

Como parte de la estrategia de implementación sería aconsejable crear un concurso para que los 5 colaboradores que más hayan aportado para la aplicación del modelo de calidad en un plazo de 6 meses tengan la oportunidad de irse al Disney Institute a recibir una capacitación.

Para transmitir todos los elementos que conforma el modelo de calidad propuesto para la Universidad debe diseñarse una campaña interna de relaciones públicas mediante la cual se pueda transmitir. Dentro de las herramientas que se sugieren están:

- Conferencias con los miembros del comité y expertos en el tema, quienes expondrán cada uno de los elementos que lo conforma, los beneficios de la implementación, objetivos, etc. Se realizarán en diversos horarios para que todos puedan asistir.
  - Café con el comité encargado del programa en el que los colaboradores tengan la oportunidad de realizar sugerencias de optimización de los aspectos que consideren necesarios. Darán a conocer ideas propias para la mejora del servicio. Se realizarán en diversos horarios para que todos puedan asistir.
  - Boletines con los objetivos, expectativas e indicadores para todo el personal de la Universidad y el rol que podrán tener con la implementación del mismo.
-

---

## **Fase 5: Centralización de servicios, creación del departamento de Atención al Estudiante.**

---

Consistirá en un área en la cual todos los estudiantes tendrán la opción de solicitar ayuda al respecto de diversos temas. Dada la diversidad de alumnos que hay actualmente en la Universidad, ya que pertenecen a distintas etnias, religiones, países, culturas, y con necesidades distintas es importante tener lo siguiente:

- Asesoría y admisiones: estará una persona a cargo que podrá brindarle información a los alumnos de las distintas carreras que hay en la Universidad, según los intereses del alumno planificará una reunión con profesionales del área y estudiantes que puedan profundizar más en cuanto a detalles específicos. En este caso se tendrán planificados distintas formas de atención a las personas que lleguen según el tipo de carrera que les interese y por la edad que tengan.
- Clubes, organizaciones, deportes y proyectos de solidaridad: habrán documentos e información de éstos con el fin de proveerle al alumno ayuda para poder incorporarse a los mismos y así tener una vida académica social más activa dentro de la Universidad.
- Ayuda económica y becas: se trasladarán a los colaboradores a este nuevo departamento con el fin de que las personas interesadas y alumnos puedan ser atendidos con facilidad. Y así solventar sus dudas y problemas en un solo lugar.
- Información: habrá una persona encargada de tener la información actualizada al respecto de diversos temas que puedan ser de interés para los alumnos como: conferencias, actividades, entre otras.

Esta debe ser un área en la que los interesados en ser admitidos en la Universidad tengan la oportunidad de conocer más de lo que se ofrece, pero que a la vez quién los acompañe también esté entretenido y visualice cómo podría llegar a ser la formación de su hijo o hija. Por lo que este departamento también estará a cargo de realizar actividades como ferias una o dos veces al año con el fin de presentar los mejores proyectos de los universitarios. A estos eventos se invitará a quienes les interesa estudiar en la Institución para que logren romper los paradigmas que tengan al

---

respecto de la misma.

Lo que se pretende es que en este nuevo departamento los alumnos comuniquen directamente si han tenido algún inconveniente o problema. Además, éste estará a cargo de la evaluación de los servicios y de la Universidad a través de las herramientas propuestas en el anexo No. 2, No. 3, No. 4. En el anexo No. 5 se puede observar el proceso que debería seguirse para la correcta ejecución y seguimiento.

---

### **Fase 6: Análisis de indicadores y objetivos**

Esta actividad estará a cargo del comité, quienes obtendrán los resultados del departamento de Asistencia al Estudiante. Ellos tendrán que evaluar el progreso que se ha tenido en cada fase.

---

### **Fase 7: Medidas correctivas**

Con base en la retroalimentación y los resultados de los análisis de la fase anterior se deberá tomar decisiones en cuanto a lo que se debe realizar para mantener altos niveles de satisfacción interna y externa. Además de identificar en qué áreas o qué personas necesitan que se les refuercen los conceptos de la cultura para asegurar que ésta no se pierda.

Estarán a cargo de la planificación y organización de los colaboradores y catedráticos para que puedan asistir a las actividades de capacitación y reforzamiento en cuanto a la cultura.

Como sugerencia para evaluar el ambiente y satisfacción de los clientes internos previo a la implementación de la nueva cultura se sugiere elaborar una herramienta como la que se propone en el anexo No. 6. Se puede encontrar en el anexo No. 7 el cronograma de las fases y sus actividades antes mencionadas. Se comprenderá así el tiempo que tomará la implementación de la propuesta. Además, en el anexo No. 8 se encuentran los diversos presupuestos mediante los cuales la Universidad recibirá asesoría para asegurar una exitosa implementación. Estos se establecieron de acuerdo

con el Disney Institute (2010) en donde se indican los precios conforme a los paquetes que se contraten.

Se sugiere que parte de la implementación de esta propuesta se financie con la mitad de los fondos que se han asignado a la organización que representa al cuerpo estudiantil. Pues son fondos que no se han utilizado de manera tan eficiente, y de esta forma será más productivo su uso.

De acuerdo con la propuesta desarrollada se espera que la Universidad logre ofrecer un mejor servicio a sus clientes internos y externos, a la vez que tenga un crecimiento sostenible en el mercado nacional y en la región latinoamericana. Es importante que se haya encontrado que en la Institución existe una cultura enfocada hacia el servicio. Esto contribuirá a sustentar y hacer que las raíces sobre las cuales se establecerá la nueva cultura tengan mayor solidez y eso asegure una exitosa implementación.

Con esta propuesta se busca mejorar a la Universidad con el fin de asegurar su sostenibilidad a lo largo de los años, y no se pretende querer imponer algo que vaya a perjudicarla.

Dentro de las recomendaciones que se le hacen a la Universidad, que han sido expresados por sus colaboradores y sus estudiantes, para mejorar el campus actual y para el nuevo campus, están:

- Construcción de un área para la realización de trabajos en grupo, en la que hayan conectores eléctricos, sombra, y áreas con luz natural.
- Construcción de canchas deportivas para uso de alumnos y colaboradores.
- Construcción de una Biblioteca más grande, en la cual puedan haber diversas áreas para fines distintos como el estudio, consulta, entre otras. Y que además haya espacio suficiente para que quepa toda la colección, y crear un área de multimedia.

- Integración de las bases de datos para que todos los servicios tengan acceso a la información que están en las mismas, con el fin de que haya mayor apertura al uso de las instalaciones y herramientas sin tantos procesos burocráticos.
- Integración de un sistema que permita el manejo de la cuenta de pagos a la Universidad en medios electrónicos, mediante el cual los alumnos puedan tener acceso a la información de los documentos que tiene prestados, saldo disponible para realizar impresiones, y saldos de pago del banco. Además de tener la habilidad de realizar cargos de estos pagos a una tarjeta de crédito para evitar altos manejos de efectivo.
- Ampliación de Biblioteca para que existan diferentes espacios con el fin de poder separar a quienes están realizando trabajos grupales de aquellos que buscan estudiar en silencio.

Además, algunos alumnos consideran que debería haber una mayor variedad de libros actualizados de temas relacionados con la carrera de estudios, en vez de la amplia selección de libros de temas humanísticos. Una gran parte de los estudiantes opinan que debe haber un mejor trato hacia los ellos por parte de las colaboradoras, y que ellas estén pendientes para ayudarles en vez de estar platicando entre sí. Además algunos expresan que para los libros más extensos o para uso de cursos asignados deberían tener un tiempo de préstamo mayor.

Entre las recomendaciones que han realizado los alumnos para mejorar el servicio que se ofrece en los Laboratorios de Cómputo, está que exista una mayor atención hacia aquellas personas que no tengan tantos conocimientos y experiencia manejando las computadoras o Internet. Además, una gran parte de los estudiantes consideran que el desembolso por las impresiones es muy elevado, y varios de ellos lo utilizan con muy poca frecuencia por lo que quisieran que se incluyera una parte de impresiones pre-pagadas dentro de la cuota de los servicios que ya pagan.

Al entrevistar a uno de los colaboradores del laboratorio de cómputo del primer nivel se pudo conocer que ellos reciben constantes capacitaciones cuando se están implementando nuevos servicios. Además, él comentó que considera que sería aconsejable que se capacitara mejor al personal y catedráticos con el fin que pudieran aprovechar al máximo las herramientas y sistemas que están a su disposición (Vargas, 2010). Él piensa que si hubiera una forma de reducir las veces que esto sucediera o una manera mediante la cual los alumnos no necesitaran en esos momentos de su asistencia, podría ayudar. De esta forma él podría cumplir con sus obligaciones y los universitarios no se molestarían ni tendrían que esperar.

Varios catedráticos y colaboradores mencionaron que les agradaría que se les proveyera de una capacitación más constante pues considera que es un elemento muy importante. Otros indican que sería útil incrementar las entrevistas y evaluaciones del desempeño para tener una retroalimentación más constante.

Es importante evaluar el uso del salón de profesores de FCEE para encontrar soluciones viables y financieramente accesibles. Estas deben tomar en consideración las necesidades de los catedráticos como la de los alumnos que no encuentran áreas adecuadas para realizar trabajos o estudiar.

Es vital que se haga algo al respecto de la falta de integración del sistema de reportes pues si se proyecta un crecimiento de la población estudiantil es necesario evitar que sucedan estas situaciones para evitar generar problemas. De acuerdo con Vargas (2010) están conscientes que los procesos y sistema de pago generan conflictos para los estudiantes, por lo que actualmente están desarrollando en el Departamento de Tecnología una nueva base de datos y un medio a través del cual se puedan realizar pagos en línea. El nuevo sistema de la cuenta corriente se introdujo a los alumnos a inicios del 2011. Éste permite que los movimientos que se hacen en las facultades aparezcan registrados en el sistema en Contabilidad. En la actualidad se trabaja en la seguridad para salir al exterior y que los alumnos puedan hacer pagos en línea.

Hay alumnos que expresan que cuando haya feriados, fines de semana u otro tipo de asueto no deberían tomarse en cuenta para el periodo de pago de los primeros siete días del mes, pues esto reduce el tiempo en el cual ellos pueden realizar éstos. Otros expresan que consideran que es necesario capacitar más al personal pues se tardan mucho en la operación de los pagos, pues en casos las colas de espera son cortas de cuatro a cinco personas y las transacciones toman más de diez minutos.

Es vital que se solucionen estos problemas en la agencia de pagos universitarios pero deben manejarse de manera distinta debido a que los servicios son provistos por un banco nacional externo a la Universidad.

Varios estudiantes expresaron que les agradecería que hubiera un sistema de prepago de manera que no tuvieran que estar disponiendo de sencillo para poder cancelar el monto que les corresponde cuando realizan impresiones en los laboratorios de cómputo.

Otros alumnos consideran que para solucionar los conflictos de falta de disponibilidad del equipo es necesario que hubiera más equipo con los programas que ellos requieren desocupados en todo momento.

Es importante mencionar que la Universidad actualmente está trabajando por mejorar, por esta razón han redistribuido a las diversas facultades entre los dos campus que poseen. De esta manera se han resuelto los problemas que existían en cuanto a los horarios de los servicios con los alumnos de la Facultad de Educación. Y como fue mencionado anteriormente ya están implementando un sistema que permita hacer más eficiente el uso de la tecnología para el manejo de la información de los estudiantes. Esto demuestra el interés y los esfuerzos que se están invirtiendo por mejorar la experiencia universitaria, y así lograr el nivel competitivo que se han propuesto alcanzar.

## SÍNTESIS FINAL

A lo largo de la realización del trabajo de investigación se pudo identificar que gran parte de las percepciones que se poseían en cuanto a los servicios, no eran del todo basadas en la realidad. Pero este mismo hecho conlleva a indicar que existe una debilidad en la comunicación entre la Universidad y los estudiantes, pues una gran parte de esta población desconoce servicios y herramientas que están a su disposición. Por esta razón es vital la mejora de los canales comunicativos, con el fin de promover una mayor identificación con la Institución.

El ambiente laboral que perciben los colaboradores internos es muy fraternal y cooperativo, pues de los entrevistados todos comunicaron que les agradaba laborar en la misma y que han podido tener un crecimiento y participación de distintas maneras. Pero existe una debilidad en cuanto al conocimiento de la filosofía de la Universidad, pero se espera que con la implementación de la propuesta esto mejore.

Para una exitosa implementación es importante que se evalúe y analice al resto de la Universidad dado que la información que se obtuvo a través de la investigación, es limitada a tres de los servicios que se ofrecen. A pesar de que existen evaluaciones de los catedráticos se han eliminado las discusiones y retroalimentación de los cursos recibidos. Este aspecto es de suma importancia dado que permite conocer si se han cumplido o sobrepasado las expectativas educativas de los estudiantes. El hecho que ellos se involucren de esta manera representará una ventaja para la Universidad pues se tomarán medidas correctivas para contribuir a la creación de una inolvidable experiencia educativa.

Al iniciar el proceso de la planificación del nuevo campus será vital la participación de los estudiantes, pues ellos proveerán de información valiosa con respecto de las necesidades que actualmente no están satisfechas. A la vez que tendrán propuestas creativas para mejorar a la Universidad, para que pueda alcanzar su visión. Además, será importante también involucrar a los catedráticos y personal que labora en la Institución

para que ellos puedan proveer recomendaciones basadas en los conocimientos que tienen de las herramientas que existen y las necesidades que han percibido en las áreas que laboran.

Aunque el personal administrativo de la Universidad de puestos en la cúpula puede tener altos niveles de conocimientos y experiencia, ellos no tendrán la capacidad de realizar la implementación de la propuesta. Ellos deberán invertir grandes esfuerzos en lograr el compromiso e involucramiento de los colaboradores y catedráticos de las líneas frontales, pues son éstos últimos quienes afectarán en mayor medida la experiencia estudiantil que vivirán los alumnos.

## GLOSARIO

***Backstage***: es parte de la filosofía Disney, la cual consiste en el área detrás de escena, la cual los clientes nunca deben ver. Es un área en donde los miembros del elenco pueden cambiarse, relajarse, descansar, observar los indicadores de su desempeño y las metas que posee. Además es la ubicación en la cual se llevan a cabo todas las operaciones que son vitales para crear la ilusión de magia.

**Contacto físico**: este término engloba todas las expectativas que tiene el cliente con los elementos físicos de la empresa: edificios, documentación, señalización y mercancías. Los estándares de la excelencia en los ámbitos de limpieza, el ambiente, la claridad, la transparencia y el entorno pertenecen a éste.

**Contactos interactivos**: engloban los medios de relación con los empleados: los niveles de excelencia respecto a la capacidad de respuesta, la proactividad, la atención, la comunicación y la resolución inmediata de los problemas.

**Contacto transaccional**: engloba todos los medios de contacto del cliente con los sistemas. En este ámbito se define un nivel de excelencia en términos de provisión, velocidad, ausencia de inconvenientes, información otorgada a los usuarios y rendimiento del servicio.

**Cultura de servicio**: es una cultura centrada y comprometida hacia el cliente, que se esfuerza de manera constante por identificar, satisfacer y superar sus expectativas y necesidades.

**Elementos básicos (invisibles)**: son aquellos que determinan el tipo de cultura de una empresa, se encuentran en el núcleo de la empresa, y son los que direccionan: la historia, los valores, las creencias, la preocupación por las personas, los perfiles directivos, el sentido de compromiso y pertenencia.

**Elementos visibles:** son aquellos que aunque se ven y se perciben fácilmente, no se expresan como resultado de una acción voluntario por parte de los niveles directivos de la organización.

**Estrategia de servicio:** idea unificadora que orienta la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente y focaliza a toda la empresa.

***Everything Speaks:*** significa que cada detalle de una operación, hasta la última telaraña (sea intencional o no), dice algo de la organización. Cada empleado es entrenado para tener el hábito de preguntarse si los detalles le están comunicando lo que deberían. Porque se quiera o no, todo habla.

**Momentos de la verdad:** son los instantes preciosos en los que el cliente se pone en contacto con el servicio que provee la empresa y con base en este contacto éste se forma una opinión en cuanto a la calidad del mismo. Esto incluye a su vez otros elementos de la empresa como infraestructura, señalamientos, oficinas, etc., pues estos también contribuyen a dejar una impresión en ellos.

***Onstage:*** es parte de la filosofía Disney, es en donde se lleva a cabo el show, en todas las ubicaciones en donde se puede interactuar con los huéspedes. Este es el lugar en donde los empleados de Disney tienen la oportunidad de impresionarlos. Es en donde se realizaban los encantamientos, las expectativas son excedidas y la magia se crea.

## REFERENCIAS

- ALBRECHT, K., et al. *La Excelencia en el Servicio*. Traducido por Jesús Villamizar. 1ª ed. Bogotá: 3R Editors, 1998. p. 237
- CAPODAGLI, B. y JACKSON, L. *The Disney Way*, 1ª ed. Nueva York: McGraw Hill, 2007. p. 312
- COCKERELL, L. *Creating Magic: 10 Common Sense Leadership Strategies from a life at Disney*. 1ª ed. Nueva York: Doubleday, 2008. p. 270
- DE LA VEGA, L., QUIÑONES, M. *Calidad y Servicio, Conceptos y Herramientas*. 1ª ed. Bogotá: ECOE, 2007. p.152
- DISNEY INSTITUTE. *Be Our Guest: Perfecting the art of customer service*. 1ª ed. New York: Disney Editions, 2001. p. 207
- HOROVITZ, J. *Los secretos del servicio al cliente*. 1ª ed. Madrid: Prentice Hall, 2006. p. 226
- SNOW, D. *Lessons from the Mouse: A Guide for Applying Disney World's Secrets of Success to Your Organization, Your Career and Your Life*. 1ª ed. Nueva York: Midpoint Trade Books, Inc., 2008. p. 156
- BARRIOS, O. Jefe de Capacitación, Departamento de Recursos Humanos. Entrevista realizada el 17 de septiembre de 2010.
- CABRERA, S. Departamento de Tecnología. Entrevista realizada el 6 de octubre de 2010.
- CÁRDENAS, A. Director General de Biblioteca. Entrevista realizada el 2 de agosto de 2010.
- CONTRERAS, O. Bibliotecaria, Área de recepción. Entrevista realizada el 26 de noviembre de 2010.
- CUEVAS, K. Catedrática de la Universidad. Entrevista realizada el 21 de septiembre de 2010.
- LEMUS, J. Gerente de Operaciones, Departamento de Operaciones. Entrevista realizada el 15 de octubre de 2010.
- MARTÍNEZ, O. Director Ejecutivo de la Asociación de Amigos. Entrevista realizada el 24 de septiembre de 2010.

- ROSALES, G. Catedrática de antropología, historia y filosofía, y asesora académica. Entrevista realizada el 6 de octubre del 2010.
- SÁNCHEZ, M. Coordinadora de Registro Académico. Entrevista realizada el 26 de agosto de 2010.
- SIERRA, H. Encargada de personal. Entrevista realizada el 26 de agosto de 2010.
- VARGAS, A. Encargado de la recepción del laboratorio de cómputo del primer nivel. Entrevista realizada el 26 de agosto de 2010.
- ADAM, J. [2009] The business behind the Disney magic, especial guest Bruce Jones (Director de Programación del Disney Institute) [grabación sonora] Arizona, Financial News Radio. Disco compacto, 60 minutos.
- BROOKES, M. Evaluating the ‘Student Experience’: An Approach to Managing and Enhancing Quality in Higher Education. *Oxford Brookes University*. 2003. Disponible en: <http://www-new2.heacademy.ac.uk/assets/hlst/documents/johlste/vol2no1/0027.pdf> [Consulta: 26/11/2010].
- BRUNNER, J. Cambios en las formas de gobierno y gestión universitaria. *Universidad Diego Portal*. 2010. Disponible en: [http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/JJBrunner\\_28062010\[env\].pdf](http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/JJBrunner_28062010[env].pdf) [Consulta: 22/09/2010].
- COVEY, F. Las cuatro disciplinas de la ejecución. *Franklin Covey Cono Sur*. 2010. Disponible en: [http://www.franklincovey.com.ar/talleres\\_11.html](http://www.franklincovey.com.ar/talleres_11.html) [Consulta: 15/10/2010].
- DISNEY INSTITUTE. Disney’s Approach Series. *Disney Institute*. 2006. Disponible en: <http://wdwinv.com/difiles/BusinessExcellence.pdf> [Consulta: 3/09/2010].
- DISNEY INSTITUTE. Case Study: Häagen-Dazs. *Disney Institute*. 2010. Disponible en: [http://disneyinstitutecollateral.com/files/PastClients/CaseStudy\\_HaagenDazs.pdf](http://disneyinstitutecollateral.com/files/PastClients/CaseStudy_HaagenDazs.pdf) [Consulta: 3/09/2010].
- DISNEY INSTITUTE. Program Pricing. *Disney Institute*. 2010. Disponible en: <http://www.disneynow.com/profile/web/index.cfm?PKwebID=0x45765c4&varPage=location> [Consulta: 3/09/2010].
- GAZELLES. One-Page Strategic Plan. *Gazelles Inc*. 2010. Disponible en: [http://www.gazelles.com/strategic\\_planning.html](http://www.gazelles.com/strategic_planning.html) [Consulta: 15/10/2010].

POUSSON, R. et al. Changing an Organization's Culture: Louisiana State University Health Sciences Center School of Dentistry's TigerCare Program. *Louisiana State University*. 2006. Disponible en: <http://www.jdentaled.org/cgi/content/full/70/3/216> [Consulta: 8/10/2010].

ZEUS MANAGEMENT CONSULTANTS. Momentos de la Verdad / Servicio al Cliente. *Zeus Management Consultants*. 2008. Disponible en: <http://www.zeusconsult.com.mx/artmverdad.htm> [Consulta: 8/10/2010].

## ANEXOS

### Anexo No. 1

#### **Encuesta de opinión sobre los servicios generales ofrecidos en la Universidad a los estudiantes**

El propósito de esta encuesta es conocer su opinión en cuanto a los servicios generales que se le ofrecen en la UNIS. Los servicios que serán evaluados serán: biblioteca, laboratorios de cómputo y pagos en la agencia de banco. La información que se obtenga a través de ésta, es confidencial y será utilizada para la toma de decisiones con el objetivo de ofrecerles un servicio que logre satisfacer sus necesidades de forma más adecuada.

Sexo:  Femenino  Masculino

Edad:  17 años a 20 años  21 años a 24 años  25 en adelante

Facultad en la que estudia

Ciencias Económicas y Empresariales  Arquitectura y Diseño  Comunicación

Derecho  Educación  Ingeniería  Otra \_\_\_\_\_

Carrera que cursa

Diplomado  Licenciatura  Maestría  Otra: \_\_\_\_\_

Año de carrera que cursa

Primero  Segundo  Tercero  Cuarto  Quinto  Otro: \_\_\_\_\_

#### **Primera parte: Evaluación de los servicios ofrecidos en la Biblioteca**

##### **Marque su respuesta rellenando el círculo**

- 1) Durante el presente año ¿ha hecho uso de los servicios que se proveen en la Biblioteca de la Universidad?
  - a) Sí
  - b) No
- 2) Si su respuesta anterior fue NO por favor indicar la razón
- 3) ¿Con qué frecuencia visita la Biblioteca?
  - a) Una vez por semestre
  - b) Dos veces por semestre
  - c) Una vez por mes
  - d) Una vez cada 15 días
  - e) Una vez a la semana
  - f) Otra \_\_\_\_\_
- 4) Aspectos a evaluar del servicio de Biblioteca  
En la siguiente pregunta por favor indicar si está de acuerdo o no con la afirmación

Totalmente De No sé, En Totalmente  
de acuerdo acuerdo indeciso desacuerdo en  
desacuerdo

La atención del personal es amistosa y agradable



	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé, indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Las colaboradoras tienen en todo momento una disposición para ayudar al estudiante	<input type="radio"/>				
Al no encontrar un documento, el personal está dispuesto a ayudar a encontrarlo	<input type="radio"/>				
Si no sabe qué material le gustaría llevarse el personal le recomienda algunos documentos	<input type="radio"/>				
Si el libro que busca no está disponible, le ayudan para reservarlo	<input type="radio"/>				
Lo tratan con cortesía y consideración	<input type="radio"/>				
Al estar en la biblioteca se ha sentido como un cliente valioso	<input type="radio"/>				
Al ingresar y salir de la biblioteca, es saludado cortésmente	<input type="radio"/>				
El proceso de préstamo de documentos es sencillo y rápido	<input type="radio"/>				
El periodo de devolución de libros es suficiente para hacer uso de los documentos	<input type="radio"/>				

5) Evaluación del ambiente, espacio físico, documentos y uso de la Biblioteca  
En la siguiente pregunta indicar si está de acuerdo o no con la afirmación

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé, indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El ambiente es favorable para realizar trabajos en grupo	<input type="radio"/>				
Es un lugar en donde se puede estudiar en silencio	<input type="radio"/>				

Totalmente De No sé, En Totalmente  
de acuerdo acuerdo indeciso desacuerdo en  
desacuerdo

Es fácil encontrar los documentos que se quieren consultar de la colección	<input type="radio"/>				
Los documentos que conforman parte de la colección son interesantes y actuales	<input type="radio"/>				
Cuando visita la biblioteca encuentra espacio para hacer uso de las mesas de estudio	<input type="radio"/>				

6) Si ha tenido algún problema o conflicto con los préstamos de documentos o consulta de los mismos por favor describirlo a continuación

7) ¿Cuál es su nivel de satisfacción actual con el servicio que presta la Biblioteca?

	1	2	3	4	5	
Completamente insatisfecho	<input type="radio"/>	Completamente satisfecho				

8) Si tiene alguna sugerencia, opinión, o recomendación en cuanto a mejoras que se podrían realizar indicarlo a continuación

### Segunda parte: Evaluación del servicio prestado en el banco ubicado en el campus central de la universidad

9) A lo largo del año presente ¿ha utilizado los servicios del Banco para realizar pagos relacionados con la Universidad?

- a) Sí   
b) No

10) ¿Realiza usted personalmente los pagos de las cuotas universitarias?

- a) Sí   
b) No

11) Si usted NO realiza los pagos ¿quién lo hace y por qué?

12) ¿Realiza usted el pago de las cuotas universitarias dentro del periodo de los primeros 7 días del mes?

- a) Sí   
b) No

13) Si no paga dentro de ese periodo ¿cuál es la razón por la que no paga dentro de ese periodo de tiempo?

Dentro de las opciones elegir las que se apliquen a su caso particular

- a) Falta de disponibilidad de los fondos monetarios en esas fechas
- b) Se le olvida hacer el pago
- c) Para evitar las colas de los días de más afluencia de estudiantes para realizar los pagos
- d) La persona que hace los pagos se le dificulta llegar en los horarios de agencia
- e) Otra: \_\_\_\_\_

14) Evaluación del servicio del Banco en la Universidad

En la siguiente pregunta indicar si está de acuerdo o no con la afirmación

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé, indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El servicio prestado en la agencia es rápido	<input type="radio"/>				
El personal del banco es amable y amigable	<input type="radio"/>				
El trato que le han dado ha sido cortés y considerado	<input type="radio"/>				
Los problemas que ha tenido han sido resueltos rápidamente	<input type="radio"/>				
Los colaboradores están dispuestos a ayudarle cuando tiene un problema	<input type="radio"/>				
Los pagos que ha realizado no le han ocasionado problema alguno	<input type="radio"/>				
Las transacciones son realizadas con rapidez	<input type="radio"/>				
Los cálculos de las cuotas a pagar corresponden a los créditos asignados	<input type="radio"/>				

15) ¿Ha tenido algún problema con el primer pago del semestre?

- a) Sí
- b) No

16) Si ha tenido algún problema por favor indicar cuál fue y si fue resuelto satisfactoriamente

17) ¿Cuál es su nivel de satisfacción actual con el servicio que presta la agencia de banco?

1	2	3	4	5		
Completamente insatisfecho	<input type="radio"/>	Completamente satisfecho				

18) Si tiene alguna sugerencia, opinión, o recomendación en cuanto a mejoras que se podrían realizar indicarlo a continuación

**Tercera Parte: Evaluación del servicio prestado en los Laboratorios de cómputo**

19) Durante este año ¿ha utilizado los servicios de los Laboratorios de cómputo?

- a) Sí
- b) No

20) ¿Con qué frecuencia hace uso de los Laboratorios de cómputo?

- a) Una vez por semestre
- b) Dos veces por semestre
- c) Una vez por mes
- d) Una vez cada 15 días
- e) Una vez a la semana
- f) Otra \_\_\_\_\_

21) Evaluación del servicio de los Laboratorios de cómputo

En la siguiente pregunta indicar si está de acuerdo o no con la afirmación

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé, indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El servicio prestado en los laboratorios es rápido	<input type="radio"/>				
El personal del laboratorio es amable y amigable	<input type="radio"/>				
El trato que le han dado ha sido cortés y considerado	<input type="radio"/>				
Los problemas que ha tenido han sido resueltos rápidamente	<input type="radio"/>				
Los colaboradores están dispuestos a ayudarle cuando tiene una complicación	<input type="radio"/>				
Las transacciones de pago son realizadas con rapidez	<input type="radio"/>				

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    No sé, indeciso    En desacuerdo    Totalmente en desacuerdo

El equipo con el que se cuenta es útil para las necesidades que tiene	<input type="radio"/>				
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

- 22) ¿Cuál es el laboratorio que utiliza con mayor frecuencia?
- a) Laboratorio ubicado en el primer nivel
- b) Laboratorio ubicado en el tercer nivel
- 23) Le representa una ventaja hacer uso de un Laboratorio de cómputo ante el otro?  
Se quiere conocer por qué prefiere uno ante el otro
- 24) ¿Cuáles son las razones por las que hace uso de los Laboratorios de cómputo?  
Dentro de las opciones elegir las que se apliquen a su caso particular
- a) Hacer uso del equipo de cómputo para realizar trabajos de la universidad
- b) Impresión de trabajos y documentos
- c) Recibir clases
- d) Revisar correos y otros sitios en internet
- e) Otro:
- 25) ¿Cuál es su nivel de satisfacción actual con el servicio que presta en los Laboratorios de cómputo?
- |                            |                       |                       |                       |                       |                       |                          |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
|                            | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                          |
| Completamente insatisfecho | <input type="radio"/> | Completamente satisfecho |
- 26) Si tiene alguna sugerencia, opinión, o recomendación en cuanto a mejoras que se podrían realizar indicarlo a continuación

¡Gracias por su ayuda!  
Esta información será utilizada para brindarle un mejor servicio a futuro

## Modelos de encuestas para la Universidad

### Sección 1: Eficacia en el diseño, organización y contenido del currículo

Instrucciones: en una escala de 1 a 5, en donde 1 significa "completamente en desacuerdo" y 5 significa "completamente de acuerdo", selecciones su respuesta ante las siguientes afirmaciones.

#### Anexo No. 2

### ENCUESTA PARA ALUMNOS DE PRIMER AÑO, SECCIÓN NÚMERO 1

Afirmación	Completamente en desacuerdo					Completamente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Los criterios para la aceptación en el programa me quedaron claros.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Las metas y objetivos del programa me son claros.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
El estándar de trabajo esperado de los estudiantes me queda claro.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La cantidad de esfuerzo requerido por parte de los alumnos me lo indicaron claramente desde el inicio.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La mayor parte de cursos y asignaciones son razonablemente retadores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Existe una vasta variedad de cursos y asignaciones para elegir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Comprendo el rol de mi asesor académico personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Planifico hacer un uso efectivo de la ayuda de mi asesor académico personal a lo largo de la carrera profesional.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
El personal administrativo fue muy amable y me ayudaron durante la semana de inducción.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Yo considero que he realizado la selección correcta en cuanto a la carrera profesional.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Yo comprendo los resultados educativos para cada una de las asignaciones que estoy cursando actualmente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ha sido fácil conocer a otros estudiantes en la carrera profesional.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Fuente: Propia (2010)

## Sección 2: Calidad percibida en la experiencia

Estas se realizan a alumnos de segundo año hasta el año previo al último del final de la carrera profesional, a continuación se referirá a estos estudiantes como los de años continuos.

Instrucciones: por favor en una escala de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, establezca la calidad de las siguientes según su percepción.

### Anexo No. 3

#### **ENCUESTA PARA LOS ALUMNOS DE AÑOS CONTINUOS, SECCIÓN NÚMERO 2**

<b>Temas</b>	<b>Más bajo</b>			<b>Más alta</b>	
Enseñanza y aprendizaje.	1	2	3	4	5
Instalaciones	1	2	3	4	5
Aulas	1	2	3	4	5
Apoyo administrativo - Universidad	1	2	3	4	5
Sistema de asesor académico personal	1	2	3	4	5
Instalaciones de cafetería	1	2	3	4	5
Instalaciones de laboratorios de cómputo	1	2	3	4	5
Instalaciones de agencia de banco	1	2	3	4	5
Recursos Bibliotecarios	1	2	3	4	5

Fuente: Propia (2010)

### Sección 3: Calidad percibida en la experiencia

Instrucciones: responder a las preguntas de acuerdo a su experiencia y opinión personal, de acuerdo a la experiencia que obtuvo a lo largo de los años que estudió en la Universidad.

#### Anexo No. 4

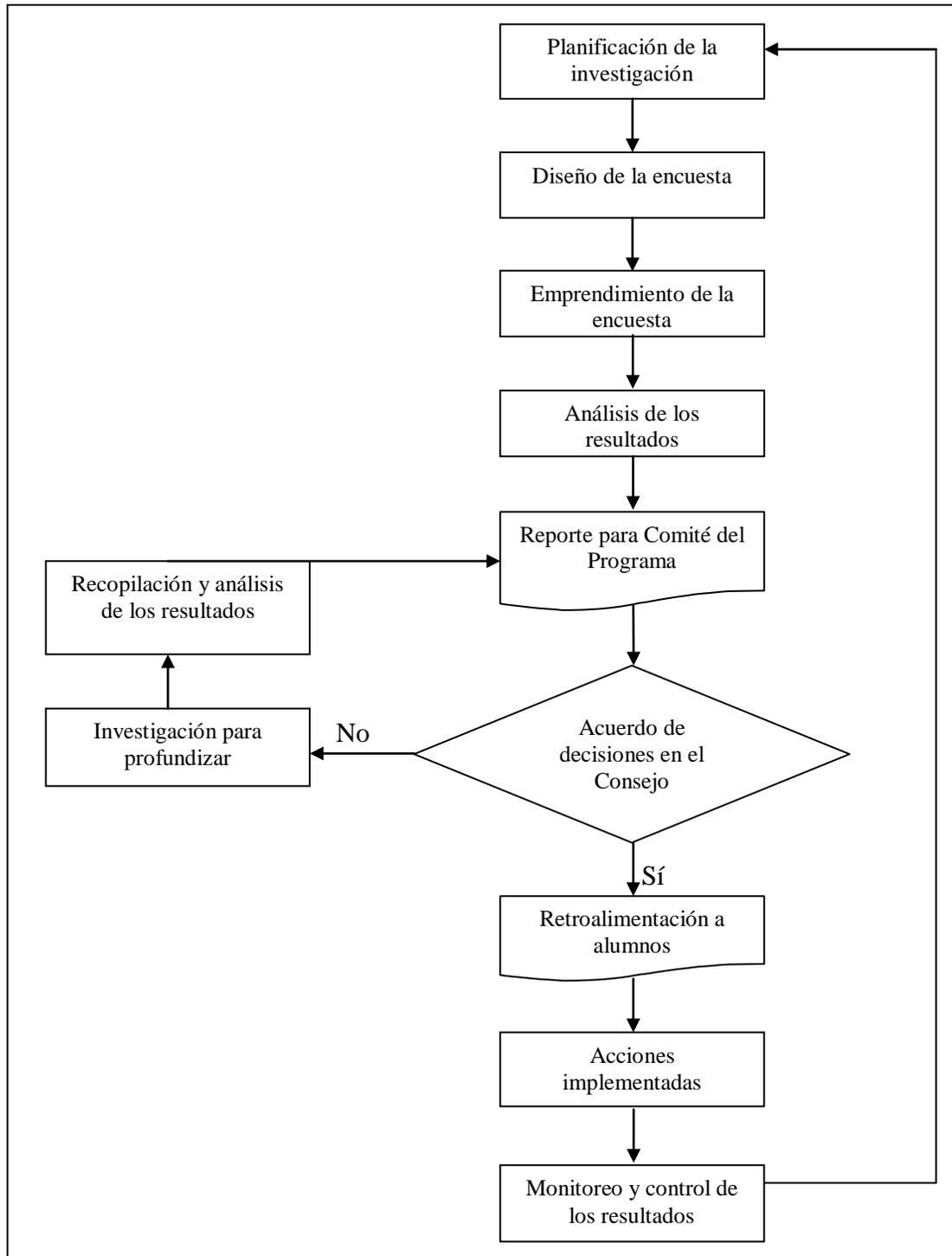
### **ENCUESTA PARA RETROALIMENTACIÓN CUALITATIVA PARA LOS ALUMNOS DE ÚLTIMO AÑO, SECCIÓN 3**

1) ¿Cómo describiría la atmósfera de la Universidad?
2) En su opinión, ¿existen formas de apoyo a los estudiantes que podrían mejorarse dentro de la Universidad?
3) ¿Si la Universidad obtuviera mayores fondos, dónde considera que debería de invertirse?
4) ¿Existen cursos o asignaciones adicionales que considera que deberían agregarse a la carrera profesional?
5) ¿Hubieron algunas ocasiones en las que sintió bajo presión extrema? Si así fue el caso, ¿podría describir la causa de la misma?
6) ¿Recomendaría la carrera profesional a un amigo o conocido?
7) ¿Cómo describiría la experiencia estudiantil en la Universidad?

Fuente: Propia (2010)

Anexo No. 5

**PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA ESTUDIANTIL**



Fuente: Propia (2010)

**PROPUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES  
INTERNOS Y LA CULTURA QUE SE POSEE**

1. ¿Cuál es su motivación principal para desempeñarse con excelencia en el puesto que posee actualmente?
2. ¿Conoce la misión y visión de la Universidad?
3. ¿Se siente identificado con la misión y visión de la Universidad? ¿Por qué?
4. En su opinión ¿cómo está vinculado su rol con la misión de la Universidad?
5. Cuando inició a laborar en la Universidad, ¿recibió un programa de inducción en donde le indicaron claramente la filosofía, valores, el rol que iba a desempeñar y las expectativas se tenían de usted?
6. ¿Qué lo hace sentir especial? ¿Cómo afecta esto su disposición hacia el servicio? ¿Cómo puede generar ocasiones en las que pueda hacer que aquellos a quienes atiende diariamente puedan sentirse especiales?
7. ¿Qué contribuye o lo aleja de alcanzar su potencial? ¿Qué potencial tiene dentro de la Universidad?
8. En su opinión ¿qué puede hacer para escuchar de mejor manera las necesidades de sus clientes? ¿Cómo puede crear oportunidades que permitan una mejor comunicación en ambas vías?
9. ¿Le agrada el espacio físico en el que se desempeña? ¿Podría mejorarse en algún aspecto para ayudarlo a desempeñarse mejor?
10. ¿Considera usted que se le reconocen los esfuerzos que realiza a lo largo del año? ¿Le agradaría que se le reconociera de alguna manera específica?
11. ¿Considera que se le provee retroalimentación constante que le permite mejorar y así tener un crecimiento dentro de la Universidad?
12. ¿Ha recibido capacitaciones constantes? Si las ha recibido ¿qué aspectos fueron tratados? ¿Le gustaría recibir capacitaciones con mayor frecuencia? Si, no y por qué

13. ¿Considera que se le otorga la oportunidad para poder expresar problemas que ha notado, y se le ha permitido su participación para la formulación de soluciones a los mismos?
14. En su opinión ¿considera que usted puede tomar acción para resolver situaciones problemáticas o complejas que surgen en su área de trabajo, o la toma de decisiones está concentrada únicamente en manos del área administrativa de la Universidad?
15. ¿Cómo considera que es el servicio que se presta internamente entre todos los colaboradores? ¿Quiénes son sus clientes internos? ¿Cómo podría mejorarse este servicio y qué impacto considera que tendría en el servicio que se presta a los clientes externos (alumnos)?
16. ¿Qué tipo de área le agradaría que hubiera para poder relajarse y despejar su mente en los periodos de descanso que le son otorgados en su jornada laboral?
17. ¿Cuál es la queja más común de los clientes que atiende? ¿Está haciendo algo para responder ante esto de manera proactiva? ¿Con quién tendría que colaborar para poder encontrar una solución viable?
18. ¿Cómo ofrece la información a sus clientes para que ellos puedan tomar las mejores decisiones por sí mismos?
19. ¿Cómo puede mejorar las opciones de sus clientes? con el fin que ellos puedan aprovechar mejor su tiempo.
20. ¿Cómo puede su área de trabajo aprovechar mejor la tecnología para mejorar las opciones de sus clientes?
21. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario en cuanto a lo que se podría cambiar en la Universidad para mejorarla?

Anexo No. 7

**CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA PARA LA UNIVERSIDAD**

Fa se	Actividades	Año 1												Año 2												Año 3					
		Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Trimestre 1		Trimestre 2			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	Creación del comité																														
	Seguimiento trabajo de investigación																														
	Grupos de enfoque																														
	Evaluación: procesos, servicios y otros departamentos.																														
2	Incorporación de la propuesta al plan estratégico																														
3	Mejora de canales de comunicación																														
4	Programa de implementación																														
5	Departamento de Atención al Estudiante																														
6	Análisis de indicadores y objetivos																														
7	Medidas correctivas																														

Fuente: Propia (2010)

Anexo No. 8

**PRESUPUESTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA PARA LA UNIVERSIDAD**

Fase	Actividades	Descripción		Costo (en Quetzales)	
		Opción A	Opción B	A	B
1	Creación del comité	Reclutamiento, selección, capacitación, y organización del Comité. Esta parte involucra que estas personas reciban el curso Disney's Approach to Business Excellence (5 one day based). Cabe volver a mencionar que este cálculo es para las 15 personas que conformarán el comité.	Reclutamiento, selección, capacitación y organización del Comité. Esta parte involucra que estas personas reciban el curso de Disney Institute: Disney's Approach to Quality Service (1 one day based). Cabe volver a mencionar que este cálculo es para las 15 personas que conformarán el comité.	232,228.50	62,128.50
	Seguimiento trabajo de investigación	Reunión con representantes del grupo estudiantil, entre otros alumnos para poder darle seguimiento a los resultados. A su vez juntarse con los encargados de los tres servicios evaluados para darles retroalimentación y trabajar en conjunto en la búsqueda de soluciones viables. (Costos por papelería y tiempo de quienes participarán)		200.00	
	Grupos de enfoque	Realizar este tipo de actividad contratando a una empresa externa especializada. Se negociará para que ellos lleven a cabo estas actividades a lo largo de toda la implementación de la propuesta. (Costo estimado según datos provistos por catedrático de la Universidad, basados en su experiencia en el campo)	Realizar este tipo de actividad, buscando como motivación puntos de conferencia para el programa de formación humanística. Teniendo como costo únicamente los materiales para recopilar los datos que incluirá la filmación de los mismo, formularios, entre otros. Se sugiere que estos sean realizados por personal propio de la Universidad.	15,000.00	3,000.00

	Evaluación: procesos, servicios y otros departamentos.	Para este tipo de actividad se puede contratar a la misma empresa que hará los <i>focus group</i> con el fin de tener una mejor tarifa. Ellos se encargarán de recopilar la información, cruzarla, y analizarla. Además de presentar propuesta de mejora. (Costo estimado según datos provistos por catedrático de la Universidad, basados en su experiencia en el campo)	Esta actividad la puede realizar la Universidad basada en la experiencia de la autora de la propuesta. El costo está estimado para realizarlo vía electrónica, por lo que solamente habrá que cruzarlos datos, analizarlos y luego realizar las propuestas de mejora. Se recomienda que se motive a los estudiantes con puntos de conferencia para el programa de formación humanística.	30,000.00	1,000.00
2	Incorporación de la propuesta al plan estratégico	Además se reunirá el comité con las distintas áreas que conforman a la Universidad para idear la mejor manera para poder comunicar los cambios en la cultura. Ellos realizarán la planificación del presupuesto necesario según lo que han observado y analizado. Se analizará la viabilidad de la construcción de un área específica para uso exclusivo de los colaboradores y catedráticos. (Costo no se puede estimar pues este deberá construirse según las necesidades de la Universidad)	Se analizará la viabilidad de habilitar el área del Laboratorio de Cómputo como un lugar en donde se puedan relajar los colaboradores y catedráticos. (Costo estimado para la habilitación de esta área para el nuevo fin)	2,000.00	4,000.00
3	Mejora de canales de comunicación	Las actividades que conforman esta fase realmente tienen un costo bastante bajo, se estimarán los costos de su implementación para cuando se harán por primera vez. Pues se pretende que se evalúen estas con el fin que realmente contribuyan a mejorar los canales de comunicación. En caso no fueran agradable o motivador para los alumnos se podrán aceptar sugerencias de los clientes externos e internos. 1) Grupos de enfoque: se harán de manera interna o con apoyo de la empresa en caso se eligiera contratarla. 2) Una comida con el rector: los costos se estiman con un aproximado de 50 alumnos que serán invitados por cada facultad 3) Diálogos con profesionales: costos incluidos dentro del presupuestos del programa de formación humanística 4) Boletines y reportes en carteleras: costos de impresión		4,700.00	

4	Programa de implementación	En esta fase se contratará a una persona profesional experta en el tema que dé varias conferencias a todo el personal administrativo y a los catedráticos que también quieran participar. Para llevar a cabo esto se sugiere realizarlo a través de un retiro, de dos días, a un hotel u área fuera de la Universidad. (Costo estimado para 413 personas que laboran).	Para esta opción también se planificará el retiro de dos días, la diferencia está en que se realizaría en un centro de retiro católico. De esta manera se pueden reducir los costos significativamente. (Costo estimado para 413 personas que laboran)	332,400.00	125,900.00
5	Departamento de Atención al Estudiante	Se deberá asignar un área para que pueda operar este nuevo departamento, para el cuál se reasignará a personal que trabaja en promoción de cada facultad para que laboren en el mismo. De esta manera se centralizan estas actividades. Dado que el área debe motivar que los futuros alumnos quieran estudiar en la Universidad se deberá decorar de acuerdo a la imagen que se quiere proyectar. Además debe ser un área con tecnología que permita que los colaboradores puedan brindarle respuesta a las dudas y problemas que tengan los alumnos que acudan a esta. Para dar a conocer la función de esta, será necesaria una campaña de comunicación para los clientes externos e interno.		50,000.00	
6	Análisis de indicadores y objetivos	Los costos provienen del manejo de la información y las reuniones que se tendrán para poder idear las mejores soluciones que generan la mayor satisfacción posible.		1,000.00	
7	Medidas correctivas	Estas dependerán de los problemas que se identifiquen y las soluciones que sean propuestas, por lo que el costo de la misma se determinará en ese momento.			-
			Total	667,528.50	251,928.50

Fuente: Propia (2010)

<b>Disney Institute: Disney's Approach to Quality Service</b>	Cantidad de personas	Costo por persona	<b>Costo Total</b>
Programa capacitación	5	\$ 499.00	<b>\$ 7,485.00</b>

Fuente: Propia (2010)

<b>Disney Institute: Disney's Approach to Business Excellence (5 one day based)</b>	Cantidad de personas	Costo por persona	<b>Costo Total</b>
Programa capacitación comité	15	\$1,899.00	<b>\$ 28,485.00</b>

Fuente: Propia (2010)