



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE SERVICIO DE ATENCIÓN Y ORIENTACIÓN QUE PERMITA LA RETENCIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN UNA ENTIDAD EDUCATIVA SUPERIOR, LIMA 2018.”

Modalidad de Suficiencia Profesional para optar el título de:  
**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Bach. Noemí Lizeth Cortez Collantes

**Asesor:**

Mg. César Smith Corrales

Lima – Perú

2018

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por el(la) Bachiller **Noemí Lizeth Cortez Collantes**, denominada:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE SERVICIO DE ATENCIÓN Y ORIENTACIÓN QUE PERMITA LA RETENCIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN UNA ENTIDAD EDUCATIVA SUPERIOR, LIMA 2018”**

---

Mg. César Smith Corrales

**ASESOR**

---

Mg. Jorge Malpartida Gutiérrez

**JURADO**

**PRESIDENTE**

---

Mg. Piero Zaldívar Cuya

**JURADO**

---

Ing. Oscar Santamaría Castillo

**JURADO**

## DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a mi hija Ana Lucia, por ser mi principal motor y motivo para seguir cumpliendo mis metas profesionales.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y sobre todo a mis padres por apoyarme en la realización de este trabajo de investigación.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1. Descripción de la Empresa.....	12
1.2. Realidad Problemática.....	18
1.3. Formulación del Problema.....	31
1.3.1. <i>Problema General</i> .....	31
1.3.2. <i>Problema Específico</i> .....	31
1.3.2.1. <i>Problema específico 01</i> .....	31
1.3.2.2. <i>Problema específico 02</i> .....	31
1.3.2.3. <i>Problema específico 03</i> .....	31
1.4. Justificación .....	31
1.5. Objetivo.....	32
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	32
1.5.2. <i>Objetivo Específico</i> .....	32
1.5.2.1. <i>Objetivo específico 1</i> .....	32
1.5.2.2. <i>Objetivo específico 2</i> .....	32
1.5.2.3. <i>Objetivo específico 3</i> .....	33
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>34</b>
2.1. Antecedentes.....	34
2.2. Bases Teóricas .....	37
2.2.1. <i>Servicio al cliente</i> .....	37
2.2.2. <i>Calidad de servicio</i> .....	41
2.2.3. <i>Retención de estudiantes</i> .....	45
2.2.4. <i>La Comunicación en las empresas</i> .....	51
2.3. Definición de términos básicos .....	57

<b>CAPÍTULO 3.</b>	<b>DESARROLLO .....</b>	<b>58</b>
3.1.	Mejorar la atención personalizada en la implementación de un procedimiento de servicio de atención y orientación que permita la calidad del servicio en la retención de los estudiantes de una entidad educativa superior, Lima 2018.....	58
3.2.	Establecer la capacidad de respuesta en la implementación de un procedimiento de servicio de atención y orientación, que permita la calidad del servicio en la retención de los estudiantes de una entidad educativa superior, Lima 2018.....	60
3.3.	Establecer la seguridad de la llamada en la implementación de un procedimiento de servicio de atención y orientación que permita la calidad del servicio en la retención de los estudiantes de una entidad educativa superior, Lima 2018.....	62
<b>CAPÍTULO 4.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>
4.1.	RESULTADOS .....	64
	CONCLUSIONES .....	68
	RECOMENDACIONES .....	69
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>70</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>71</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Organigrama de la Entidad Educativa de la Presidencia Ejecutiva .....	14
Figura N° 2. Organigrama de la Entidad Educativa del Rectorado.....	14
Figura N° 3. Organigrama de la Entidad Educativa de Operaciones.....	15
Figura N° 4. Organigrama de la Entidad Educativa de las Sedes.....	15
Figura N° 5. Organigrama de la Entidad Educativa del área de Experiencia .....	16
Figura N° 6. Campañas de seguimiento durante el ciclo académico.....	16
Figura N° 7. Factores claves para abordar el tema del primer ciclo .....	26
Figura N° 8. Diagrama de Ishikawa.....	30
Figura N° 9. Recomendaciones al hablar por teléfono .....	45
Figura N° 10. Extrategias para aumentar la retención y acompañamiento estudiantil.....	47
Figura N° 11. Modelos y estrategias de retención estudiantil (primera parte).....	48
Figura N° 12. Modelos y estrategias de retención estudiantil (segunda parte) .....	49
Figura N° 13. El arte de los determinantes de la deserción estudiantil .....	50
Figura N° 14. Estructura de la comunicación organizacional.....	53
Figura N° 15. Comunicación descendente.....	54
Figura N° 16. Termómetro de comunicación ascendente .....	54
Figura N° 17. Funciones de comunicación horizontal.....	55
Figura N° 18. Estructura de la comunicación externa .....	56
Figura N° 19. Diagrama de Gantt talleres de capacitación anual .....	59
Figura N° 20. Diagrama de Gantt- Plan de capacitación para gestores centralizados.....	61
Figura N° 21. Manual para el gestor centralizado- primera portada.....	62
Figura N° 22. Cuadro de evaluación para los gestores centralizados .....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Incremento de estudiantes por universidad .....	19
Tabla N° 2. Cuadro comparativo de pensiones de las universidades en el Perú .....	19
Tabla N° 3. Evolución del número de universidades 1995 -2015.....	20
Tabla N° 4. Universidades por tipo de gestión según tipo de autorización .....	24
Tabla N° 5. Universidades por departamento .....	21
Tabla N° 6. América Latina: universidades y población total 2015 .....	21
Tabla N° 7. Tasa Bruta de matriculados en Educación Superior 2014 .....	22
Tabla N° 8. Graduados del programa pregrado 2015.....	22
Tabla N° 9. Titulados de programas de pregrado según tipo de gestión 2015 .....	23
Tabla N° 10. Percepción de los egresados universitarios sobre la calidad .....	23
Tabla N° 11. Percepción de los egresados universitarios sobre los servicios.....	23
Tabla N° 12. Percepción de los egresados universitarios sobre la infraestructura ....	24
Tabla N° 13. Números de universidades en el Ranking Internacional .....	24
Tabla N° 14. Distribución de ingresantes por año según sexo y abandono .....	27
Tabla N° 15. Frecuencia de abandono estudiantil en el primer año de estudios.....	27
Tabla N° 16. Frecuencia de abandono estudiantil según sexo.....	28
Tabla N° 17. Causas del retiro más frecuente del total de encuestadores .....	28
Tabla N° 18. Presupuesto para los tallores de capacitación .....	59
Tabla N° 19. Presupuesto del plan de capacitación para gestores centralizados.....	62
Tabla N° 20. Presupuesto del manual impreso para los gestores centralizados .....	63
Tabla N° 21. Resultados antes de la implementación en la mejora del proceso .....	66
Tabla N° 22. Resultados después de la implementación en la mejora del proceso ....	67



## RESUMEN

El presente trabajo de mejora de procesos ha sido desarrollado para mejorar el proceso de seguimiento a los estudiantes de una entidad educativa, para las campañas de bienvenida, seguimiento, pre- matrícula y matrícula, las cuales son vitales en la retención de los estudiantes, con el objetivo de utilizar estrategias que ayuden a evitar la deserción, haciendo un estudio de distintos tipos de herramientas aprendidas en la carrera universitaria. Asimismo, debido a que se detalla información importante, se mantendrá en confidencialidad el nombre de la institución educativa.

Se ha identificado la realidad problemática y los problemas específicos que serán debatidos en el transcurso del trabajo de investigación, a su vez se han identificado otros problemas que serán importantes para tener una mayor información del problema general propuesto.

Con respecto a la justificación se analizará en base a los problemas específicos identificados en la investigación, con objetivos claros y posibles soluciones que ayudarán en la mejora de procesos de seguimiento a los estudiantes.

Por otro lado, los objetivos que se mencionan serán posibles soluciones a la problemática general del trabajo de investigación realizado, integrado con un marco teórico desarrollado y detallado a través de diferentes autores de investigación y con definiciones de distintos métodos que ayudarán en la aplicación de posibles soluciones a desarrollar en los objetivos realizados, complementados con términos básicos.

Finalmente se realizará una propuesta de solución a la problemática general de este trabajo de investigación, sugiriendo realizar planes de capacitaciones y creación de un manual para el gestor centralizado que ayude en el proceso de seguimiento a los estudiantes con riesgo para las campañas que se trabajan en cada ciclo académico, complementado por recomendaciones, resultados y conclusiones que llevarán al término de la investigación.

## **ABSTRACT**

The present work of process improvement has been developed to improve the process of follow-up to the students of an educational entity, for the campaigns of welcome, follow-up, pre - matriculation and matriculation, which are vital in the retention of the students, with the aim to use strategies that help to avoid the desertion, doing a study of different types of tools learned in the university career. Likewise, since important information is detailed, there will be kept in confidentiality the name of the educational institution.

There have been identified the problematic reality and the specific problems that will be debated during the work of investigation, in turn there have been identified other problems that will be important to have a major information of the general proposed problem.

About the justification it will be analyzed based on the specific problems identified in the analysis of the work of investigation, with clear aims and possible solutions that will help in the process improvement of follow-up the students.

On the other hand, the aims that are mentioned will be possible solutions to the general problematics of the work of investigation realized, integrated with a theoretical frame developed and detailed across different authors of investigation and with definitions of different methods that they will help in the application of possible solutions to develop in the aims realized, complemented with basic terms.

Finally, an offer of solution will be realized to the general problematics of this work of investigation, suggesting realizing plans of trainings and creation of a manual for the centralized manager who helps in the process of follow-up the students with risk for the campaigns that they work in every academic cycle complemented by recommendations, results and conclusions that will go at the end of the investigation.

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

La educación, se ha convertido en uno de los factores más importantes en el desarrollo personal, social, económico y cultural del país, debido a que el nivel educativo influye en mejorar el sistema de vida y crecimiento profesional del ser humano.

Actualmente las universidades privadas y estatales están en un proceso de reflexión y debate sobre la mejor forma de asumir retos que ayuden en el contexto nacional. De esta manera, la atención personalizada del estudiante constituye un recurso de gran valor, se visualiza al estudiante como el actor central del proceso formativo, que contribuye a la adaptación de este mismo al ambiente universitario. Este tipo de atención puede ayudar combatir altos índices en la tasa de deserción de estudiantes que abandonan sus estudios por diversos motivos sean personales, académicos, económicos etc.

La deserción universitaria pasó a ser una cifra programada que estaba en los presupuestos de las universidades a convertirse en un problema que hay que entenderlo para combatirlo. En algunas universidades se han creados estrategias de seguimiento con personal altamente especializado y calificado para ayudarlos a introducirlos a la nueva vida universitaria, puesto que, uno de los factores que conlleva a que el estudiante no continúe su carrera universidad, es por el cambio drástico que sufren por pasar del colegio a la universidad.

Por ello, el presente trabajo de investigación ha sido desarrollado para implementar un procedimiento de servicio de atención y orientación que permita la retención de los estudiantes en una entidad educativa superior, Lima 2018. De esta misma manera, se ha propuesto como objetivo principal implementar un procedimiento de servicio de atención y orientación que permita la calidad del servicio en la retención de los estudiantes, la importancia de este trabajo de investigación radica en mejorar el proceso de seguimiento que actualmente realiza la entidad educativa para evitar la deserción de sus estudiantes.

## 1.1. Descripción de la Empresa

La investigación será elaborada tomando como referencia una Entidad Educativa Superior para el año 2018 en Lima, Perú. Esta institución cuenta con más de veinte años formando profesionales que atienden la exigencia del mercado laboral, basándose en un modelo educativo, y aplicado a estudiantes y docentes, los cuales están certificados internacionalmente. Además, ofrecen tecnologías y herramientas para favorecer el aprendizaje, docentes con experiencia empresarial, servicio de orientación vocacional, psicología y mentoría para acompañar el camino de los estudiantes. No obstante, desarrollan sus actividades educativas en los niveles de Educación Superior Universitaria pregrado y de posgrado, organizándose y estableciendo su régimen académico por facultades. Asimismo, cuenta con una escuela de posgrado, que desarrolla programas académicos de posgrado y programas de extensión. Actualmente cuenta con dos campus en Trujillo, uno en Cajamarca y cuatro campus en Lima.

El modelo educativo trabaja junto con las competencias generales que todos los estudiantes de la entidad educativa desarrollarán a lo largo de su carrera. Pensamiento creativo y crítico, el estudiante explora y evalúa problemas para elaborar y argumentar su propia postura o propuesta creativa de solución. Inteligencia social, el estudiante elabora un mensaje que sea acorde con las personas con las que interactúa a través de diversos medios, regulando sus emociones y fortaleciendo la relación y el aprendizaje mutuo. Resolución de problemas, el estudiante diseña e implementa soluciones de manera innovadora y emprendedora que agreguen valor al proceso, servicio o producto y evalúa su impacto. Responsabilidad social y ciudadanía, el estudiante realiza acciones que producen un impacto positivo en la sociedad y en la promoción y protección de los derechos humanos.

Los principales servicios que ofrece la entidad educativa se presentarán a continuación: Vida universitaria, realizando actividades de integración, actividades artístico- culturales, deporte y salud, y voluntariado. Internacionalidad, departamento que realiza programas cortos de internacionales e Intercambios académicos, así como internacionalidad de campus. Apoyo económico a través de becas, descuento por pensión de hermanos y convenios con institucional para un crédito educativo. Servicios virtuales, a través de una APP móvil e intranet de estudiantes. Empleabilidad y relaciones empresariales, departamento que desarrolla actividades como el portal del empleo, mes del empleo, Feria laboral- Red de contacto profesionales y plan de carrera con expertos. Centro de información, el cual los estudiantes realizan préstamos de libros a domicilio y Hemeroteca, estantería abierta, biblioteca virtual y Repositorio Institucional. Canales de atención recién implementados a través de un nuevo portal de estudiantes, "Queremos escuchar al estudiante" y chat en línea. Trámites importantes como el ID cards, carné universitario, retiro de ciclo y retiro de curso.

Acompañamiento al estudiante, a través de una nueva plataforma Conóce-t, mentoría, estrategias de orientación y escuela de estudiantes líderes. Defensoría Universitaria con el programa “Queremos escucharte” y ¿cómo presentar un reclamo? con el propósito de acercarse más al estudiante y que se sienta escuchado ante cualquier inconveniente que pueda presentarse en su vida universitaria.

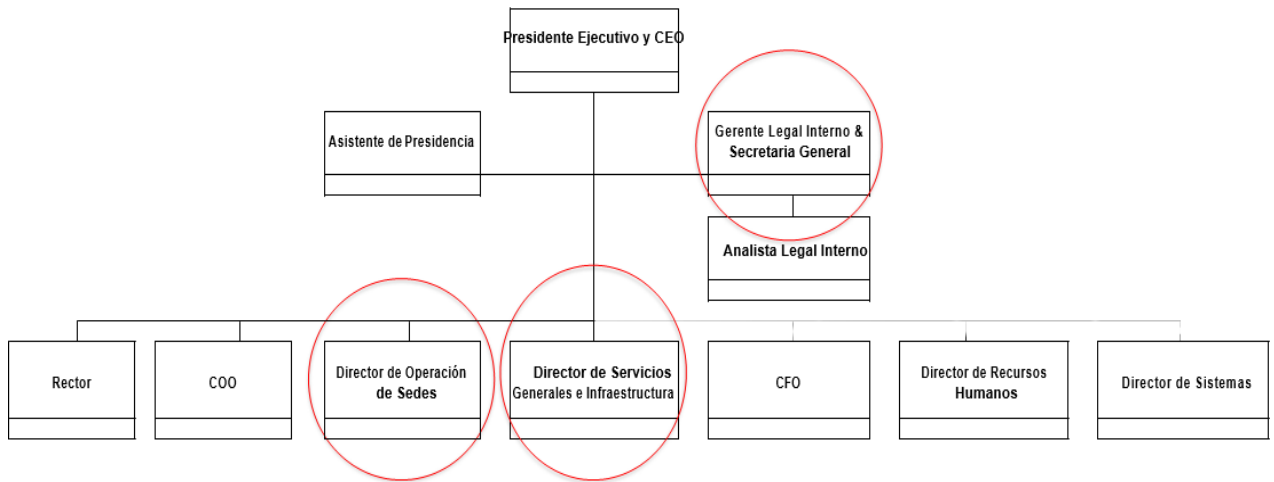
La visión de esta institución educativa es “Ser reconocidos como una universidad de excelente calidad académica y accesible, que forma profesionales dueños de su destino que se desempeñan exitosamente en un entorno global” y la misión es “Transformar la vida de nuestros estudiantes mediante procesos educativos innovadores que privilegian el aprendizaje, el pensamiento crítico y el espíritu emprendedor, permitiéndoles contribuir al desarrollo sostenible de nuestra sociedad y al logro de sus objetivos de vida”.

Los valores que se imparten en esta institución educativa tienen como propósito constituir una comunidad educativa, tales como:

- Trascendencia: Enfocando sus esfuerzos y procesos en transformar positivamente la vida de los estudiantes, colaboradores y su entorno, buscando formar egresados sobresalientes y exitosos para la sociedad.
- Integridad: la coherencia que existe entre lo que se dice y hace y el respeto hacia los demás ante cualquier circunstancia son la base de la confianza en los niveles.
- Innovación: Constantemente se busca soluciones nuevas y prácticas para contribuir al éxito de la institución.
- Trabajo en equipo: Se construyen equipos de alto desempeño porque se sabe que, escuchando, valorando opiniones, sumando talento y compromiso se lograrán resultados extraordinarios.
- Compromiso: Se pone la pasión en cada cosa que se hace, viviendo los valores día a día y enfocando los esfuerzos hacia el logro de la misión.
- Orientación a resultados: Los resultados se basan en establecer objetivos desafiantes, superar los obstáculos y motivar el logro de estos.

Asimismo, esta institución cuenta con la siguiente estructura organizacional; en primer lugar, el presidente Ejecutivo y CEO, quien es la máxima autoridad para fines legales y administrativos dentro de la institución educativa.

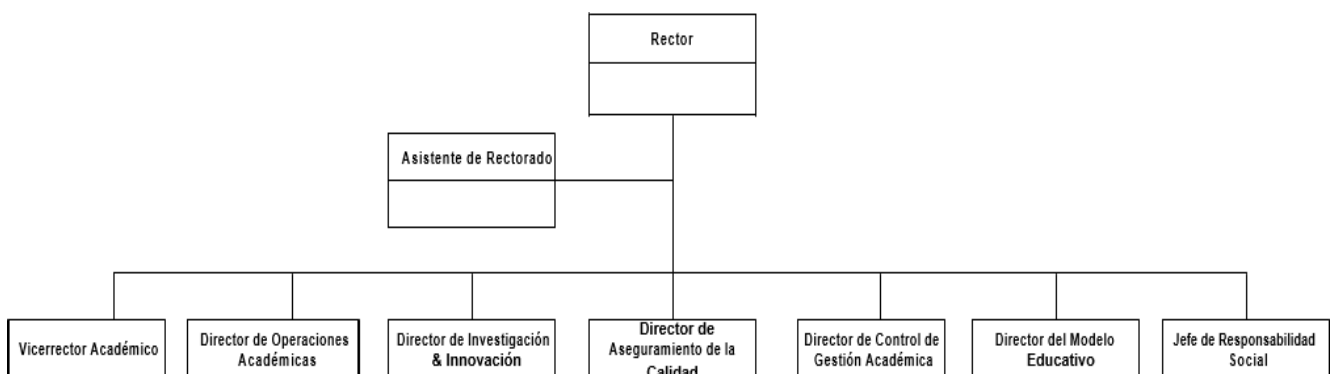
**Figura N° 1**  
**Organigrama de la Entidad Educativa de la Presidencia Ejecutiva y CEO**



Fuente: Entidad educativa Superior que se está trabajando en el presente trabajo de investigación

En segundo lugar, se visualiza el organigrama del Rectorado, cómo la máxima autoridad académica. En la institución educativa el Rector, es quien dirige la implementación de la política académica aprobada por el Directorio y la gestión de las actividades que se realizan en cada área académica.

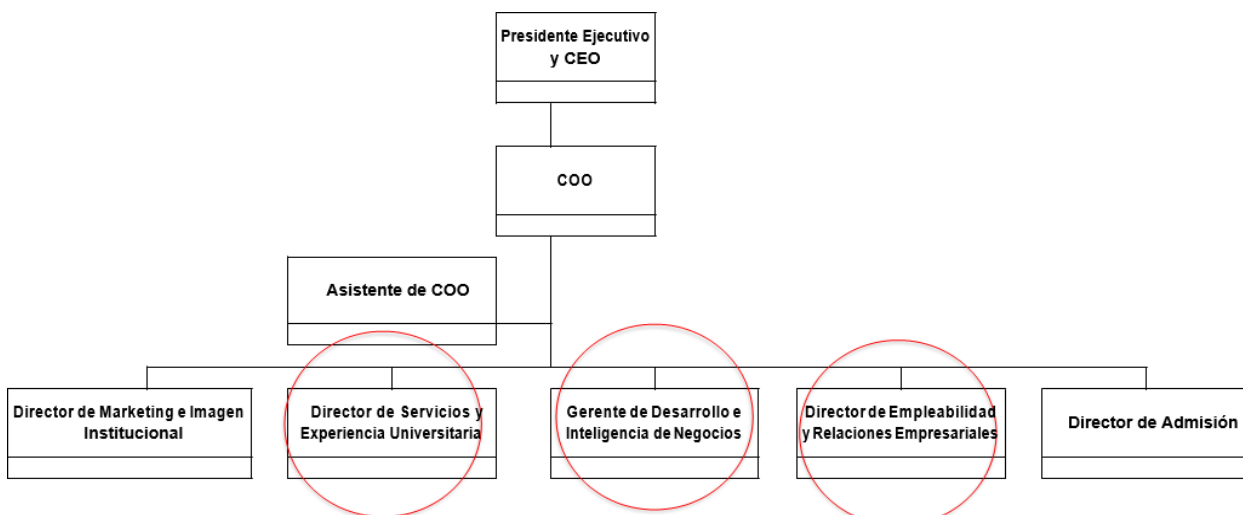
**Figura N°2**  
**Organigrama de la Entidad educativa del Rectorado**



Fuente: Entidad educativa Superior que se está trabajando en el presente trabajo de investigación

En tercer lugar, se visualiza el organigrama de Operaciones encargado por el COO, quien dirige a las áreas que impactan al estudiante, desde su ingreso a la institución educativa, permanencia universitaria y hasta el término de su carrera profesional.

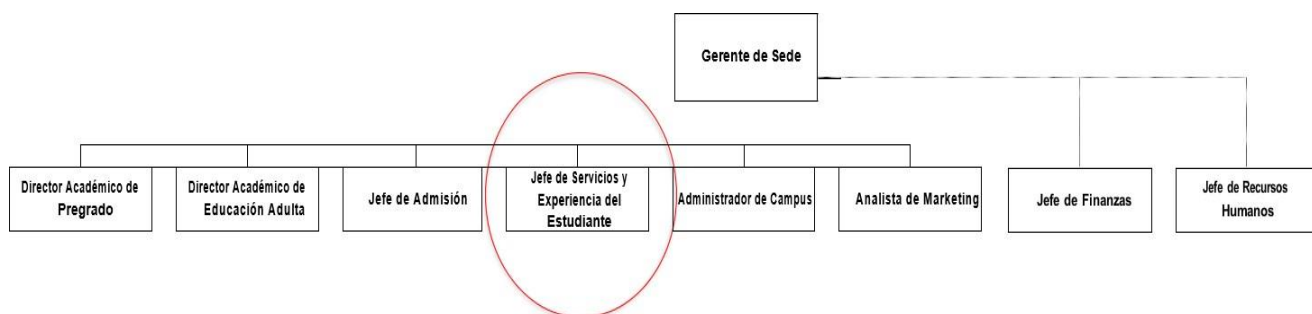
**Figura N°3**  
**Organigrama de la Entidad Educativa de Operaciones**



Fuente: Entidad educativa Superior que se está trabajando en el presente trabajo de investigación

En cuarto lugar, se visualiza el organigrama de las sedes, como se ha comentado en líneas anteriores la universidad cuenta con seis campus en distintas ciudades del Perú, cada una de ellas tiene un Gerente de sede, quien mantiene una autonomía de acuerdo con la naturaleza de la región, manteniendo los lineamientos del Director de Operaciones de Sedes.

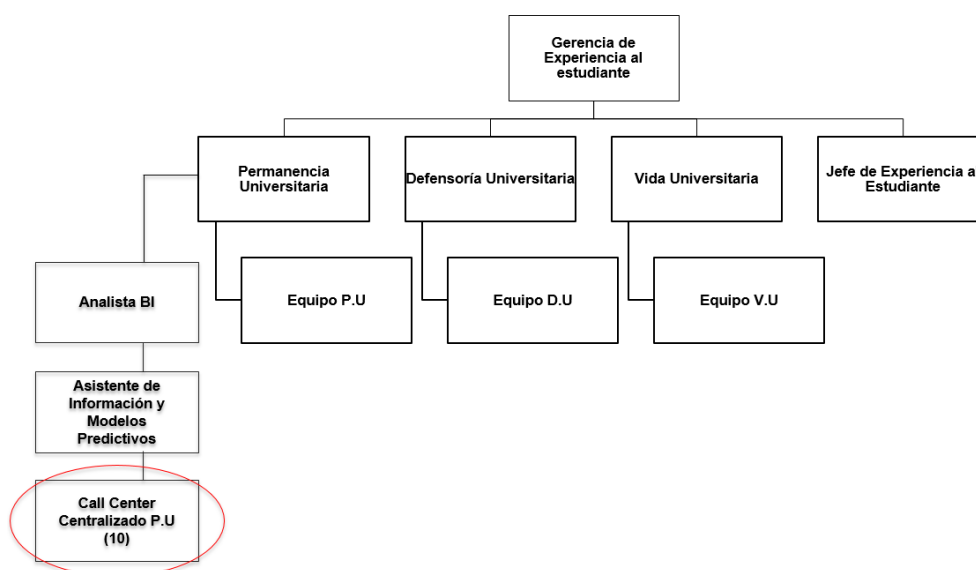
**Figura N°4**  
**Organigrama de la Entidad Educativa de las Sedes**



Fuente: Entidad educativa Superior que se está trabajando en el presente trabajo de investigación

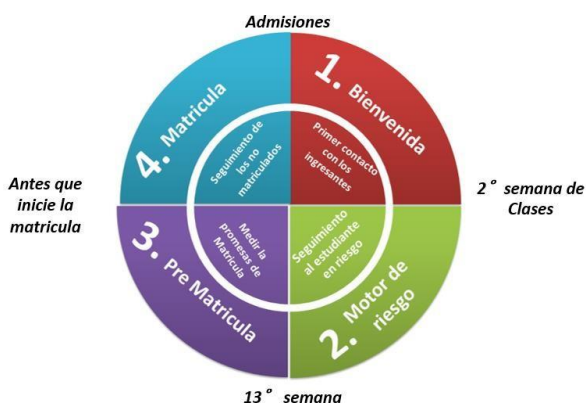
Por último, se visualiza el organigrama del área de retención, el cual se trabajará en la presente investigación, el gerente de Experiencia al estudiante está a cargo del área de Permanencia universitaria, quien a su vez está a cargo directamente por un analista de inteligencia de negocios y el asistente de información, quienes se encargan del modelo predictivo (motor de riesgo – estudiantes posibles desertores) y el call center centralizado, integrado por 10 personas que se encargan de hacer seguimiento a nivel nacional a todos los estudiantes en cada campaña.

**Figura N°5**  
**Organigrama de la Entidad Educativa del área de Experiencia al estudiante**



Fuente: Entidad educativa Superior que se está trabajando en el presente trabajo de investigación

**Figura N°6**  
**Campañas de seguimiento durante el ciclo académico**



Fuente: Entidad educativa Superior que se está trabajando en el presente trabajo de investigación



Las funciones que desarrolla el gestor centralizado son las siguientes:

- Realizar telemarketing de estudiantes en riesgo del programa asignado en función a los indicadores de riesgo predeterminados.
- Registrar e identificar los problemas y causas-raíces de los estudiantes desertores.
- Generación y derivación de tickets al personal de la sede para atención de estudiantes en riesgo de deserción (Uso del portafolio de soluciones financieras y académicas)
- Mantener actualizados los datos de contacto de los estudiantes de la sede.
- Identificar los casos de retiro formal y detectar oportunamente los casos de retiros de oficio.
- Otras funciones propias necesarias para el logro de las metas del área o las que su jefe inmediato le asigne.

A continuación, se presentará el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter en la entidad educativa superior propuesta en la presente investigación:

#### **Amenaza de nuevos competidores**

- Expansión de entidades educativas que provienen de provincia.
- Creación de nuevas entidades educativas con accesibilidad económica.

#### **Amenaza de productos sustitutos**

- Entidades educativas existentes con mayor accesibilidad económica.
- Creación de programas de estudios similares a la entidad educativa, acorde a la necesidad del estudiante.

#### **Poder de negociación de los clientes**

- No existe facilidades de pago a estudiantes regulares.
- Falta de accesibilidad económica a nuevos estudiantes.

#### **Poder de negociación de los proveedores**

- Carencia de docentes con el perfil que requiere la entidad educativa, mínimo haber culminado o en proceso de maestrías y/o con docencias.
- Docentes con pagos acorde al mercado.

#### **Rivalidad entre competidores**

- La competencia en el mercado educativo se base en el licenciamiento institucional según la SUNEDU (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria).

## **1.2. Realidad Problemática**

### **Crecimiento de Universidades Privadas en el Perú**

En los últimos años se ha demostrado un crecimiento enorme en las universidades privadas del Perú, en el año 2016 esta tendencia continuó superando el 70%; puesto que, uno de los factores importantes es la ampliación de la infraestructura de sus locales, creando nuevos locales y sedes. El crecimiento de la población estudiantil era fundamental hasta hace unos años, orientadas a segmentos bajos liderado por ejemplo por Alas Peruanas, Cesar Vallejo, Uladech, UPAL, etc. que cuenta con distintas sedes en todo el país. Sin embargo, han cambiado su prioridad del crecimiento explosivo al cumplimiento de las condiciones básicas de calidad que la SUNEDU (Superintendencia de Nacional de Educación Superior Universitaria) ha establecido para lograr el licenciamiento, requisito indispensable para quedarse en el mercado, esta adecuación representa una fuerte inversión de infraestructura de canchas deportivas, equipamiento de laboratorio, talleres en cada sede, nombramiento del 25% de sus docentes a tiempo completo, bolsas de trabajo, etc. Por otro lado, existe otras universidades en este segmento como: Universidad Privada del Norte, Universidad Continental, UTP, TELESUP y la Universidad San Juan Bautista. Asimismo, lo novedoso es el crecimiento de universidades jóvenes orientadas a segmentos medio altos como: UPC, USIL, ESAN y UCS, quienes gracias a su política de expansión han triplicado la cantidad de sus estudiantes en un lapso de seis años. Además, las universidades con mayor trayectoria como USMP, PUCP, LIMA, UDEP, Pacífico, Cayetano Heredia y UNIFE, han registrado un crecimiento interesante en particular la Universidad Cayetano Heredia y Pacífico, dos universidades con carreras especializadas (empresariales y de salud), mientras otras universidades como: UIGV y URP se mantienen sin crecer. Finalmente, un grupo de universidad nuevas como UTEC, UCAL, UARM y Marcelino Champagnat, comienzan a crecer rápidamente en un nicho de carreras especializadas, según Zaragoza (2017).

A continuación, se mostrará una tabla donde se aprecia lo que el autor menciona en el artículo en líneas anteriores, donde se visualiza el crecimiento de todas las universidades que se mantienen en el mercado, pese a las nuevas normas que la SUNEDU ((Superintendencia de Nacional de Educación Superior Universitaria) estipula y las cuales son indispensables para que puedan continuar en el mercado ofreciendo sus servicios, esto tiene como fecha de vencimiento diciembre del 2018.

**Tabla N°1**

**Incremento de estudiantes por universidad**

	2016	2010
UAP	119,932*	57,616
UCV	99,000	37,163
UPN	56,123	7,692
UPC	51,334	15,504
USMP	41,200	31,046
PUCP	25,876	17,531
Continental	22,390	5,148
Telesup	20,999	1,671
UTP	20,142	12,762
USIL	19,380	7,726
UL	16,500	14,109
USJB	15,000	8,416
UPCH	9,370	3,536
UCSS	8,682	4,246
ESAN	7,700	2,732
UDEP	7,309	5,232
UP	5,460	2,179
UMCH	2,446	927
UARM	2,222	317
UCAL	1,083	...
UTEC	762	(*) Dato del 2014

Fuente: SUNEDU (Superintendencia de Nacional de Educación Superior Universitaria)

Las universidades privadas cobran pensiones diferentes y heterogéneas, lo cual hace difícil realizar una comparación, puesto que pueden ser escalas según el nivel socioeconómico de las familias, colegio de procedencia, por carrera elegida, mix de modalidades y por costo único por cualquier carrera que se elija. A continuación, se presentará un cuadro comparativo (no oficial) desde la pensión más baja hasta la más alta y el costo de los estudios semestrales que equivale a 5 armadas, según Zaragoza (2017).

**Tabla N°2**

**Cuadro comparativo de pensiones de las universidades en el Perú**

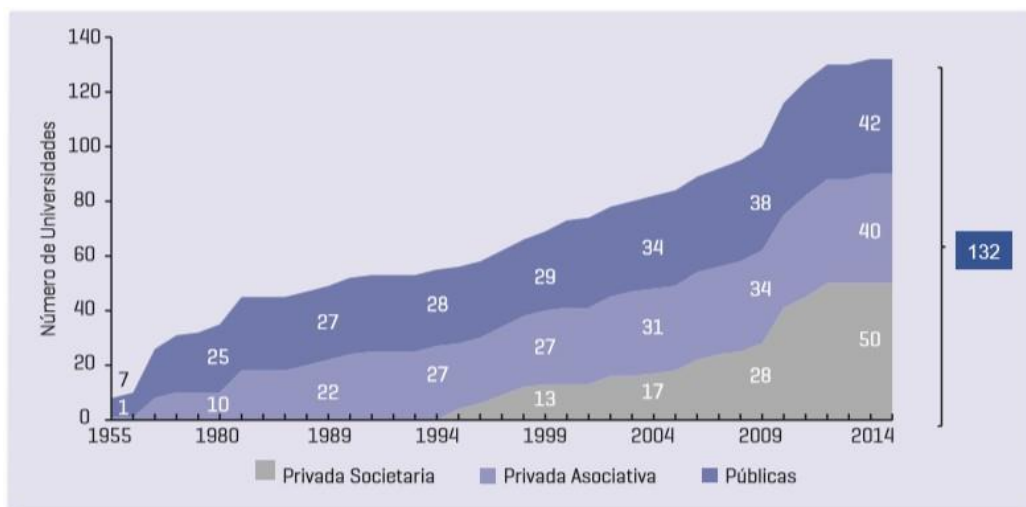
UNIVERSIDAD	MATRICULA		PENSIÓN		N° de Cuotas	COSTO DE CICLO	
			Mínima	Máxima		Mínima	Máxima
Pacífico	245	4	1,966	4,494	5	9,830	22,470
Católica del Perú	Variable	9	1,075	4,095	5	5,375	20,475
ESAN	350	5	1,325	3,800	5	6,625	19,000
UTEC	Variable	5	1,739	3,675	5	8,695	18,375
UPC	Variable	25	1,203	3,650	5	6,015	18,250
De Piura	515	5	1,675	3,575	5	8,375	17,875
San Martín de Porres	530	18	998	3,542	5	4,990	17,710
Cayetano Heredia	Variable	30	700	3,449	5	3,500	17,245
San Ignacio de Loyola	295	5	1,520	3,360	5	7,600	16,800
De Lima	240	4	1,609	3,116	5	8,045	15,580
Científica del Sur	350	4	1,260	2,900	5	6,300	14,500
UCAL	440	10	1,314	2,690	5	6,570	13,450
San Juan Bautista	300	3	622	2,243	5	3,110	11,215
Ricardo Palma	Variable	NO	1,250	2,100	5	6,250	10,500
Ruiz de Montoya	150	5	1,000	2,100	5	5,000	10,500
Unifé	200	6	940	2,000	5	4,700	10,000
Wiener	200	NO	630	1,500	5	3,150	7,500
Alas Peruanas	Variable	NO	350	1,500	4	1,400	6,000
Garcilaso de la Vega	105	NO	655	1,400	5	3,275	7,000
Peruana Unión	700	NO	800	1,182	5	4,000	5,910
Católica Sedes Sapientiae	350	3	598	845	5	2,990	4,225
UTP	420	NO	805	837	5	4,025	4,185
Bausate y Meza	230	NO	600	700	5	3,000	3,500
Privada del Norte (UPN)	250	2	593	659	5	2,965	3,295
César Vallejo	350	NO	550	650	5	2,750	3,250
Autónoma	350	2	350	650	5	1,750	3,250
Ciencias y Humanidades	200	NO	400	600	5	2,000	3,000
UNID	300	NO	350	550	5	1,750	2,750
SISE	250	NO	480	480	5	2,400	2,400
De Las Américas	180	NO	440	470	5	2,200	2,350

Fuente: Grupo educación Futuro

## Realidad Universitaria en el Perú y comparativo con América Latina

Como se han realizado cambios normativos en la ley universitaria, se ha expandido la oferta de la educación superior tanto pública como privada. A continuación, se visualizará en la siguiente tabla la evolución de las universidades en el Perú.

**Tabla N°3**  
**Evolución del número de universidades, 1995- 2015**



Cabe mencionar que al 2015 se han creado 142 universidades; sin embargo, solo 132 se encuentran activas y con alumnos matriculados. Asimismo, se considera el cambio de régimen (de asociativas a societarias) que realizaron 10 universidades privadas.  
Fuente: SUNEDU.  
Elaboración: SUNEDU.

Fuente: SUNEDU (Superintendencia de Nacional de Educación Superior Universitaria)

**Tabla N°4**  
**Universidades por tipo de gestión según tipo de autorización de funcionamiento, al año 2014**

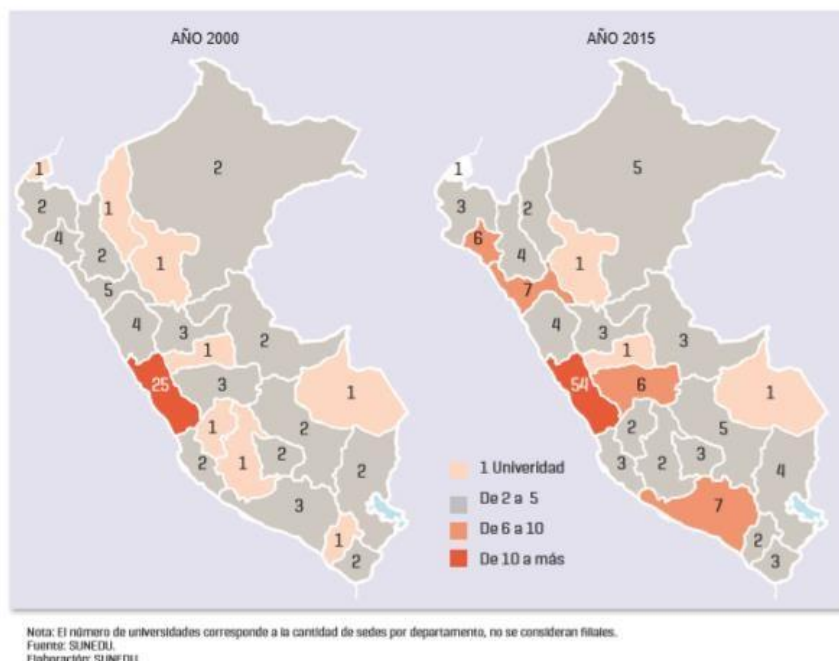
TIPO DE AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO	TOTAL	TIPO DE GESTIÓN		
		U. PÚBLICAS	U. ASOCIATIVAS	U. SOCIETARIAS
Total	132	42	40	50
Autorización definitiva	76	31	30	15
Autorización provisional	53	10	8	35
Ley de creación	3	1	2	0

Nota: A la fecha de corte del presente Informe SUNEDU ha otorgado licencia de funcionamiento a 21 universidades. Para mayores detalles, remitirse a la sección 3.2.4.  
Fuente: SUNEDU - Dirección de Grados y Títulos.  
Elaboración: SUNEDU.

Fuente: SUNEDU (Superintendencia de Nacional de Educación Superior Universitaria)

En esta tabla se muestra el número de universidades existentes de acuerdo con el estado de su autorización de funcionamiento y según el tipo de gestión.

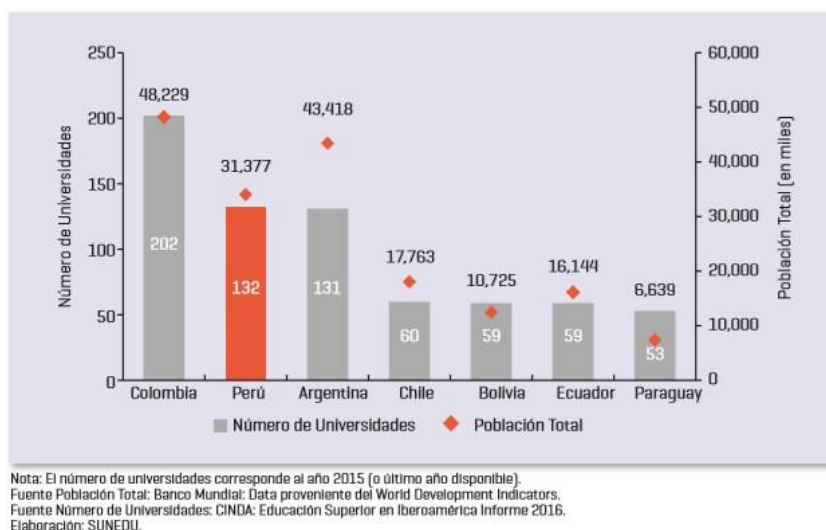
**Tabla N°5**  
**Universidades por departamento**



Fuente: SUNEDU (Superintendencia de Nacional de Educación Superior Universitaria)

En esta tabla se muestra que entre el 2000 y 2015 la población tuvo un crecimiento de 20% al pasar de 26 a 31 millones de personas y de 13% para la población entre 15 y 29 años para todo el periodo.

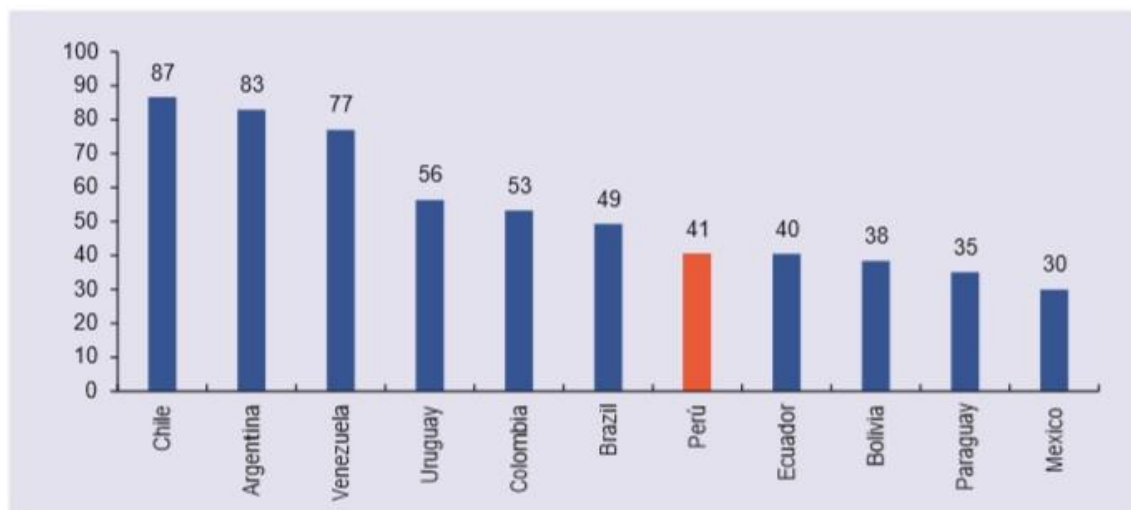
**Tabla N°6**  
**América Latina: Universidades y población total 2015**



Fuente: SUNEDU (Superintendencia de Nacional de Educación Superior Universitaria)

En esta tabla se muestra la tasa bruta de matrícula en educación superior, la tasa en Perú en el año 2014 es de 41%.

**Tabla N°7**  
**Tasa bruta de matriculados en educación superior, 2014**



Nota: Cifras correspondiente al 2014 o último año disponible. Para el Perú las cifras corresponden al año 2010.  
Fuente: Unesco – Institute for Statistics – Data Centre, 2016.  
Elaboración: SUNEDU.

Fuente: SUNEDU (Superintendencia de Nacional de Educación Superior Universitaria)

**Tabla N°8**  
**Graduados del programa pregrado 2015**

NÚMERO DE GRADUADOS – PREGRADO	2015
<b>Total</b>	<b>103 017</b>
Privada Societaria	30 952
Privada Asociativa	33 286
Pública	38 779

Fuente: Estimaciones obtenidas a partir del Registro de Grados y Títulos - SUNEDU.  
Elaboración: SUNEDU.

Fuente: SUNEDU (Superintendencia de Nacional de Educación Superior Universitaria)

**Tabla N°9**

**Titulados de programas de pregrado según tipo de gestión 2015**

NÚMERO DE TITULADOS – PREGRADO	2015
Total	76 094
Privada Societaria	19 630
Privada Asociativa	26 543
Pública	29 921

Fuente: Estimaciones obtenidas a partir del Registro de Grados y Títulos - SUNEDU.  
Elaboración: SUNEDU.

Fuente: SUNEDU (Superintendencia de Nacional de Educación Superior Universitaria)

**Tabla N°10**

**Percepción de los egresados universitarios sobre la calidad de la prestación educativa por tipo de gestión, 2014**

PROFESORES	TOTAL		U. PÚBLICA		U. ASOCIATIVA		U. SOCIETARIA	
	EXCELENTE	BUENO	EXCELENTE	BUENO	EXCELENTE	BUENO	EXCELENTE	BUENO
Calidad de los profesores	19	57	9	55	28	57	23	61
Acceso a los profesores	18	56	9	54	26	57	22	59
Preparación de las clases	14	53	6	47	21	59	19	58
Grado de actualización de conocimientos	18	50	8	45	27	55	26	54

Fuente: INEI – Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y universidades, 2014.  
Elaboración: SUNEDU.

Fuente: SUNEDU (Superintendencia de Nacional de Educación Superior Universitaria)

**Tabla N°11**

**Percepción de los egresados sobre los servicios universitarios por tipo de gestión universitaria 2014**

SERVICIOS	TOTAL		UNIVERSIDAD PÚBLICA		PRIVADA ASOCIATIVA		PRIVADA SOCIETARIA	
	EXCELENTE	BUENO	EXCELENTE	BUENO	EXCELENTE	BUENO	EXCELENTE	BUENO
Actividades culturales	10	52	4	46	16	55	13	58
Servicio de biblioteca	13	50	5	46	21	51	14	54
Seguridad y vigilancia	10	47	2	36	18	55	14	59
Actividades recreativas	8	46	3	40	13	49	9	52
Servicio de internet	6	34	1	21	11	44	8	42
Banco de libros	8	31	3	27	14	36	8	34
Comedor universitario	5	31	3	32	6	31	5	27
Centro médico	4	29	1	19	9	39	4	35
Centro psicológico	4	27	1	17	7	35	5	34
Transporte universitario	2	20	2	25	3	17	2	16
Vivienda universitaria	2	7	1	7	3	9	1	7

Fuente: INEI – Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y universidades, 2014.  
Elaboración: SUNEDU.

Fuente: SUNEDU (Superintendencia de Nacional de Educación Superior Universitaria)



**Tabla N°12**

**Percepción de los egresados sobre los servicios sobre la infraestructura universitaria por tipo de gestión universitaria, 2014**

INFRAESTRUCTURA	TOTAL		U. PÚBLICA		U. ASOCIATIVA		U. SOCIETARIA	
	EXCELENTE	BUENO	EXCELENTE	BUENO	EXCELENTE	BUENO	EXCELENTE	BUENO
Auditorios	14	52	6	50	22	52	16	54
Aulas	13	50	5	44	21	54	18	58
Bibliotecas	13	49	4	46	22	50	18	53
Oficinas de docentes	6	45	1	37	11	51	9	51
Instalaciones sanitarias	10	42	1	27	19	53	13	58
Cafetería y comedores	6	42	2	35	11	47	8	48
Laboratorios de cómputo	11	42	3	30	19	50	16	52
Salas de estudio	8	41	2	34	15	46	11	46
Instalaciones deportivas	6	38	2	35	12	40	8	41
Talleres	7	37	2	26	12	46	10	47
Estacionamientos	6	36	2	33	12	38	8	38
Rampas para discapacitados	6	32	2	22	12	41	7	38
Instalaciones de salud	6	32	1	20	12	42	6	39
Laboratorios de ciencias	8	31	2	23	14	38	10	39

Fuente: INEI - Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, 2014.  
Elaboración: SUNEDU.

Fuente: SUNEDU (Superintendencia de Nacional de Educación Superior Universitaria)

**Tabla N°13**

**Número de universidades en el ranking internacional 2016**

PAÍS	NÚMERO DE UNIVERSIDADES EN EL RANKING						TOTAL
	1-50	50-100	100-150	150-200	200-250	250-300	
Brasil	17	7	19	12	13	8	76
Chile	9	6	3	3	4	5	30
Argentina	7	12	5	4	2	4	34
México	6	8	7	9	7	8	45
Colombia	5	7	4	4	9	12	41
Venezuela	2	2	2	1	0	0	7
Costa Rica	2	0	1	1	0	0	4
<b>Perú</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>16</b>
Uruguay	1	1	2	0	0	0	4
Ecuador	0	2	1	1	4	1	9

Fuente: QS Ranking, 2016.  
Elaboración: SUNEDU.

Fuente: SUNEDU (Superintendencia de Nacional de Educación Superior Universitaria)



### **Accesibilidad a la educación Superior en el Perú**

La estadística de la calidad educativa (ESCALE) del Ministerio de Educación informa que un 16% de la población del país accede a una educación superior en el Perú, los jóvenes con mejor probabilidad de acceder a la educación superior se encuentran en el sector de extrema pobreza, provienen de escuelas públicas, áreas rurales o sus padres no lograron culminar estudios primarios o secundarios. Según Emma Barrios Ipenza, directora de proyectos educativos e innovación de la universidad Continental señala que "Intervienen muchos factores en el proceso de acceso a la educación superior. En muchos casos hay desconocimientos de la oferta educativa pública y todavía persisten barreras de diversas índoles en el ámbito en la oferta educativa privada". También hay brechas en la parte digital. Según Diario La República (2017).

### **Acreditación de las universidades en el Perú**

El Sistema Nacional de evaluación, acreditación y Certificación de la calidad Universitaria (SINEACE), acreditó a 387 carreras de educación superior tecnológica y universitaria a mayo 2018, dicha institución depende del Ministerio de Educación, es responsable de la acreditación de instituciones educativas como de programas o carreras profesionales que voluntariamente hayan participado en un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa. Según Carolina Barrios, presidenta del consejo Directivo explico que, "Hay 2,500 comités de calidad inscritos y a la fecha tenemos más de 400 acreditaciones otorgadas. El proceso de evaluación empieza con la autoevaluación (realizado por estos comités), que puede durar hasta tres años". Según el Diario Gestión (2018).

### **Deserción de estudiantes universidades en el Perú**

Actualmente el 27% de los ingresantes a una universidad privada abandonan su carrera en el primer año de estudios, esta cifra aumentará según la firma de Penta Analytics, aunque esto crecerá más al contabilizar el total de alumnos que no terminan una carrera, pues la tasa de deserción llegaría al 48%. Francisco Rojas, CEO de Penta Analytics, explicó que las nuevas tecnologías de almacenamiento, procesamiento y modelamiento matemático de datos permitirán identificar a tiempo los móviles de deserción de los estudiantes para corregirlos. Esto logrará disminuir hasta el 13% de la tasa de abandono de alumnos de primer año y hasta el 7% la de los alumnos más antiguos, además las causas de deserción se deberían a cuatro factores principales: bajo rendimiento académico, problemas financieros, dudas vocacionales y problemas emocionales entre jóvenes estudiantes. Según el Diario Gestión (2017).

Según el diario el Comercio (2017), la deserción universitaria en el Perú alcanzó el 30%, los principales motivos son por falta de una orientación vocacional y razones económicas:

- **Factor Económico:** según el profesor José Marchena, gerente de innovación y desarrollo de ISIL, la deserción tiene diversas variables, desde el aspecto económico, capacidad de pago, indefiniciones vocaciones, mala elección de la profesión, etc.
- **Trabajar y estudiar:** muchos son los casos que hoy en día se tienen cursos en formato presencial, semipresencial, y también cien por ciento virtual por medio de las tecnologías de la información y comunicación
- **Falta de orientación:** según Jorge Chávez, gerente académico, indica que la deserción se produce durante el primer y segundo semestre, donde el estudiante logra su integración e inserción a la comunidad estudiantil.
- **El papel de los padres:** los estudiantes muestran mayor autonomía en sus decisiones, sus padres siempre serán una influencia sobre todo si concierne al futuro de ellos mismos. Los nuevos sistemas de internet en las universidades permiten a los padres tener reporte de notas de sus hijos; además, los problemas familiares y rupturas entre los padres son situaciones de mayor estrés para ellos y podrían caer en depresión y dejar sus estudios.
- **Consejería académica:** Es un desafío para las instituciones que los estudiantes terminen en un plazo establecido sus estudios.

**Figura N°7**

**Factores claves para abordar el tema del primer ciclo**



Fuente: El comercio

A continuación, se mostrará un ejemplo del análisis de deserción que se realizó a una entidad educativa ubicada en Lambayeque en el año 2015, para la escuela de medicina:

En esta tabla se muestra la distribución de los ingresantes según año de ingreso, sexo y abandono estudiantil:

**Tabla N°14**  
**Distribución de ingresantes por años según sexo y abandono estudiantil**

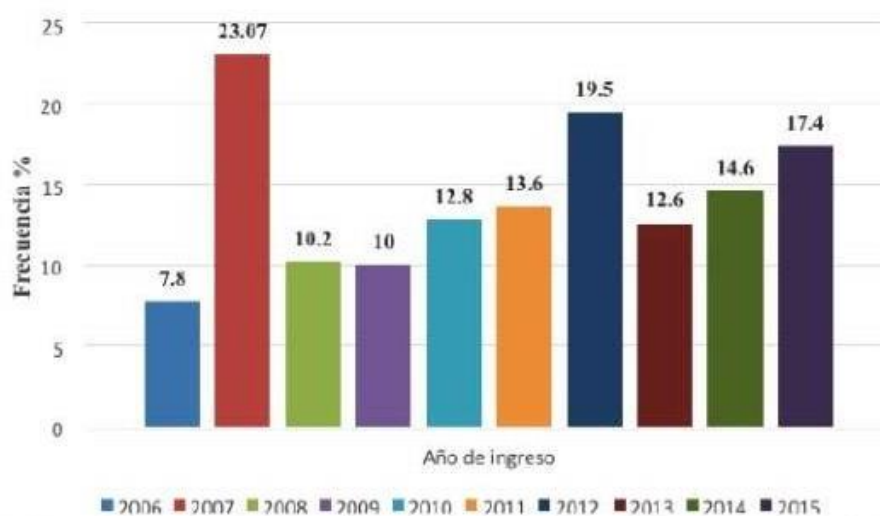
Año	MUJERES				VARONES				TOTAL				CULMINARON**	
	Ingresantes		Abandono*		Ingresantes		Abandono*		Ingresantes		Abandono*		N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
2006	40	59,7	25	62,5	27	40,3	7	25,9	67	32	47,8	21	31,3	
2007	43	68,2	33	76,7	20	31,8	4	20,0	63	37	58,7	11	17,5	
2008	42	56,8	24	57,1	32	43,2	18	56,2	74	42	56,8	19	25,7	
2009	39	60,9	20	51,3	25	39,1	13	52,0	64	33	51,6	19	29,6	
2010°	45	57,0	27	60,0	34	43,0	21	61,8	79	48	60,8			
2011°	34	53,1	19	55,9	30	46,9	13	43,3	64	32	50,0			
2012°	47	61,8	17	36,2	29	38,2	14	48,3	76	31	40,8			
2013°	65	62,5	47	72,3	39	37,5	18	46,2	104	65	62,5			
2014°	106	71,6			42	28,4			148	22	14,6			
TOTAL	461	-	-	-	278	-	-	-	739	342	-	-	-	

Abandono\*: durante toda la carrera; Culminaron \*\* en la promoción en la que habrían ingresado; °, las estudiantes no han concluido sus estudios aún

Fuente: Investigadores Scielo Perú para una entidad educativa en Lambayeque

En esta tabla se muestra que la frecuencia de la deserción mayor fue en el año 2017.

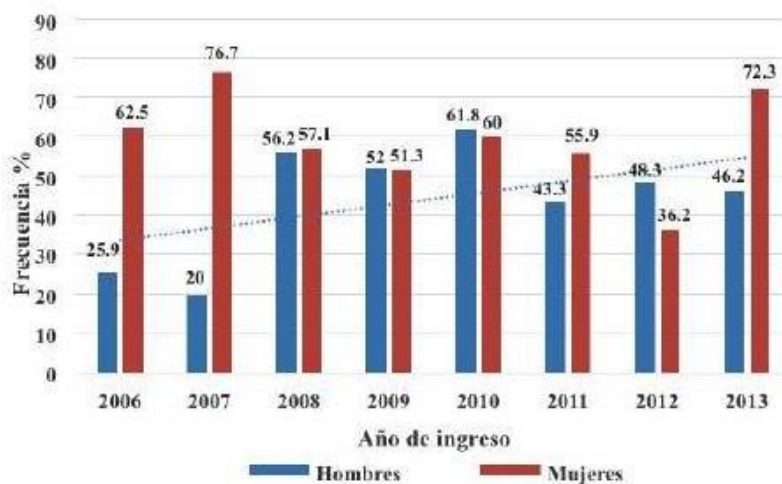
**Tabla N°15**  
**Frecuencia de abandono estudiantil en el primer año de estudios**



Fuente: Investigadores Scielo Perú para una entidad educativa en Lambayeque

En esta tabla se muestra que la frecuencia de abandono de la mujer tiene mayor porcentaje a comparación del hombre:

**Tabla N°16**  
**Frecuencia de abandono estudiantil según sexo**



Fuente: Investigadores Scielo Perú para una entidad educativa en Lambayeque

En esta tabla se muestra que la mayor causa de retiro de ciclo para los estudiantes de la escuela de medicina es por desaprobación de al menos una asignatura, no estar de acuerdo con la enseñanza y no contar con los recursos económicos:

**Tabla N°17**  
**Causas del retiro más frecuentes del total de encuestadores**

	N	%
Desaprobar al menos una asignatura	56	53,3
Estar en desacuerdo con la enseñanza	38	36,2
Recursos económicos insuficientes	29	27,6
Considerar mejor currículo en otras universidades	27	25,7
Estar en desacuerdo con la nota mínima aprobatoria	25	23,8
Por tener vocación por otra carrera	25	23,8
Por no haber recibido asesoramiento	24	22,8
Sentirse obligado a estudiar Medicina	17	16,2
Por naturaleza religiosa de la universidad	7	6,7
Por enfermedad física o mental	6	5,7
Por problemas familiares	6	5,7
Por necesidad de trabajo	2	1,9

Fuente: Investigadores Scielo Perú para una entidad educativa en Lambayeque

## **La comunicación en las organizaciones**

La comunicación cascada es una de las herramientas más usadas en las empresas para informar a sus trabajadores sobre las decisiones estratégicas; sin embargo, es interrumpida porque los mandos medios no comunican a tiempo a sus equipos. Este tipo de comunicación consiste en formar una comunicación vertical que transmite desde el directorio hasta las distintas jerarquías que la componen. Hoy en día las empresas aplican políticas para este tipo de comunicación, pero no logran que fluya hacia todos los trabajadores, esto se debe a que los jefes de la organización y los de cargos medios no transmiten la información a sus equipos. Esto se debe a que existe poca confianza en la comunicación oficial, credibilidad de los jefes, pérdida de innovación, según el diario Gestión (2014).

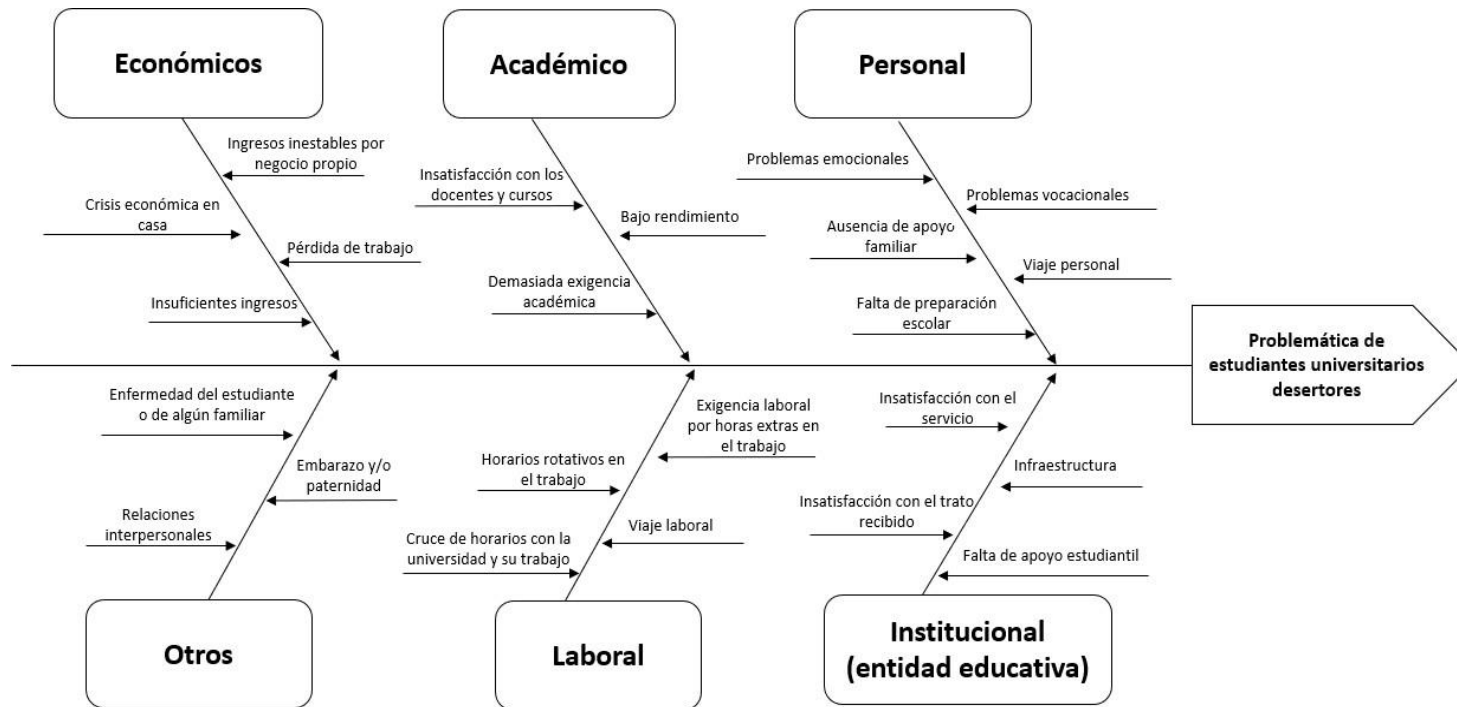
La comunicación interna es la información dirigida a los trabajadores, lo cual suele dejarse de lado en muchas veces, herramienta muy útil porque contribuye a cumplir con los objetivos de la empresa, integrando a los trabajadores, promoviendo mejores relaciones entre ellos e incrementando su compromiso con la empresa. Nos obstante, esta comunicación evita distorsión del mensaje, bloquea los chismes y rumores que malogran el ambiente interno, hace que el personal avance hacia una misma misión. Es por ello, que para tener una adecuada comunicación interna se recomienda lo siguiente:

- Escuche: Aprender a escuchar al personal sin prejuicios, fomentar la comunicación ascendente en la empresa.
- Hable: Proveer intercambio descendente donde el mensaje es entendible.
- Registre: Todo lo que se haya comunicado tiene que estar por escrito para evitar futuros problemas.

Una comunicación eficaz y honesta hacen que las personas se sientan tomadas en cuenta en la organización, según el diario República (2013).

Por todo lo descrito en los anteriores párrafos, se puede definir la importancia de la educación en los jóvenes que terminan los estudios secundarios, así como también el que persistan y culminen una carrera universitaria. A continuación, se presentará el diagrama de Ishikawa, enfocado en las problemáticas más recurrentes de los estudiantes universitarios desertores:

**Figura N°8**  
**Diagrama de Ishikawa**



Fuente: Elaboración propia

### **1.3. Formulación del Problema**

En la presente investigación, se determinarán los problemas generales y específicos que ayudarán a establecer los principales parámetros del problema a tratar.

#### **1.3.1. Problema General**

¿De qué manera la implementación de un procedimiento de servicio de atención y orientación permitirá la retención de los estudiantes de una entidad educativa superior Lima 2018?

#### **1.3.2. Problema Específico**

##### **1.3.2.1. Problema específico 01**

¿De qué forma la atención personalizada mejorará con la implementación de un procedimiento de servicio de atención y orientación que permita la retención de los estudiantes de una entidad educativa superior, Lima 2018?

##### **1.3.2.2. Problema específico 02**

¿Cómo influye la capacidad de respuesta en la implementación de un procedimiento de servicio de atención y orientación que permita la retención de los estudiantes de una entidad educativa superior, Lima 2018?

##### **1.3.2.3. Problema específico 03**

¿En qué medida la confianza de la respuesta incide en la implementación de un procedimiento de servicio de atención y orientación que permita la retención de los estudiantes de una entidad educativa superior, Lima 2018?

### **1.4. Justificación**

La importancia en esta investigación permitirá mejorar el proceso de seguimiento a todos los estudiantes en las campañas de bienvenida, seguimiento, pre-matrícula y matrícula. Para cada una de estas campañas se utilizan diversos procedimientos que deberán seguir los gestores centralizados en el área de retención, actualmente no existen guías o manuales de procedimientos que ayuden al gestor en su gestión diaria y el tiempo es clave dentro de este proceso, porque al término de una campaña se empieza otra. Además, el área de retención no cuenta con un proceso de inducción para el personal nuevo que ingresa como

apoyo en algunas campañas, ello retrasa que un gestor no realice el seguimiento por capacitar al nuevo que ingresó. Sin embargo, sí el área de retención implementara los procedimientos con manuales o guías, todas las personas involucradas estarían alineadas a saber, qué tendrían que hacer y qué procedimientos seguir cuando se realice cada campaña; ello permitirá que, el gestor encargado pueda realizar su trabajo con eficiencia, sin contratiempos, disminuyendo reclamos, mejorando la atención y brindando una adecuada información al estudiante.

El presente trabajo de investigación servirá para mejorar los procesos en el área de retención, quien se encarga de orientar y brindar soluciones de ayuda al estudiante cuando decidan no continuar estudiando, esto conllevará evitar la deserción en cada proceso de matrícula y ciclo académico. La entidad educativa considera como un factor importante el retener a los estudiantes; puesto que, significaría mayor rentabilidad y sobre todo seguir creciendo a nivel nacional, creando más sedes en distintas provincias del Perú. En la actualidad, la entidad educativa cuenta con siete sedes a nivel nacional, pero se tiene pensado expandir a otras provincias acercándose más a los estudiantes, convirtiendo profesionales altamente calificados de acuerdo con las necesidades del mercado.

## **1.5. Objetivo**

A continuación, se establecerán el objetivo general y los específicos que ayudarán a dirigir a la presente investigación.

### **1.5.1. Objetivo General**

Implementar un procedimiento de servicio de atención y orientación que permita la retención de los estudiantes de una entidad educativa superior, Lima 2018.

### **1.5.2. Objetivo Específico**

#### **1.5.2.1. Objetivo específico 1**

Mejorar la atención personalizada en la implementación de un procedimiento de servicio de atención y orientación que permita la retención de los estudiantes de una entidad educativa superior, Lima 2018.

#### **1.5.2.2. Objetivo específico 2**

Establecer la capacidad de respuesta en la implementación de un procedimiento de servicio de atención y orientación, que permita la retención de los estudiantes de una entidad educativa superior, Lima 2018.



### **1.5.2.3. Objetivo específico 3**

Establecer la confianza de la respuesta en la implementación de un procedimiento de servicio de atención y orientación que permita la retención de los estudiantes de una entidad educativa superior, Lima 2018.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se buscarán conceptos teóricos y herramientas que ayudarán en el desarrollo y enfoque del presente trabajo de investigación.

### **2.1. Antecedentes**

Según, Barco Siniestra Luz Mary, (Colombia - 2013) en su tesis cuyo título es “Propuesta de mejoramiento en el proceso de atención a solicitudes y reclamos de los clientes en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.” se formula el siguiente problema; debilidades en el Control de seguimiento a los tiempos de respuestas de los casos, por parte de las áreas encargadas de responder los casos y el área de Servicio al cliente como líder del proceso. Asimismo, se planteó el siguiente objetivo “Diseñar una propuesta para la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., que permita gestionar los reclamos y solicitudes de los clientes contribuyendo a la mejora continua de los procesos y a la satisfacción de los clientes”, utilizando la siguiente metodología: recopilación de material existente en forma de documentos proporcionados por la SPRBUN S.A., y otras fuentes. La recolección de los datos se hará directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna y esta se enmarca en un espacio o ambiente determinado, en donde la observación de un fenómeno es el objetivo. Además, se realizarán capacitaciones para la formación de los Asistentes del Servicio al Cliente, deben de tener un conocimiento de todas las operaciones realizadas en la organización, primordialmente de las áreas a las que se direccionan los casos. Retroalimentación, se sugiere que el jefe del área de información y servicio al cliente y su equipo de trabajo, en compañía del jefe del aseguramiento de la calidad realice actividades que permitan analizar los casos SAC, decepcionados y respondidos cada mes. Por último, el seguimiento continuo a casos SAC, es necesario hacer seguimiento a lo largo de todo el proceso del reclamo, desde la recepción inicial hasta que el cliente quede satisfecho o la decisión final haya sido tomada. Una actualización de la queja o reclamo debe de estar disponible para el reclamante cuando lo requiera y a periodos regulares, al menos en el momento de cumplirse los periodos establecidos. Llegando al siguiente resultado, que no existe una cultura orientada al cliente, en donde a este se le tenga como prioridad en el desarrollo de los procesos de la organización y no existe un análisis detallado por parte de las asistentes del SAC, al momento de recepcionar y direccionar los casos SAC. Es decir, las Asistentes de Servicio al Cliente interpretan las solicitudes sin una unidad de criterio y de esta forma clasifican el caso SAC. Se propone implementar un programa de capacitación orientado al servicio al cliente.

Según, Benites López Karina, (2016) en su tesis cuyo título es “Mejora en el proceso de atención al cliente en el departamento de autorización Municipal de funcionamiento de la Municipalidad de Lima en el año 2016” se formula el siguiente problema; el departamento de Autorización Municipal de Funcionamiento (DAMF) cuenta con indicadores de gestión, para lo cual se ha establecido un nivel de cumplimiento mínimo de un 90%; en base al análisis realizado de los

resultados, se observó que, el indicador del tiempo de espera de atención al cliente, se encontraba fuera de los límites de aceptación; por ello se consideró materia de estudio. Asimismo, se planteó el siguiente objetivo “Implementación de un plan de acción, donde se establecerán las acciones a tomar, los responsables y fechas de ejecución” utilizando la siguiente metodología; se aplicó la técnica de “lluvia de ideas” agrupándolas en un Diagrama de espina de pescado, posterior a ello se valoraron aplicando el índice de correlación; con las causas raíces identificadas se elaborará y ejecutará un plan de acción. Llegando al siguiente resultado, con la implementación de las mejoras el tiempo de atención al cliente se redujo de 18 a 13.3 minutos, aumentando la cantidad de atenciones de 5 a 9 clientes por día, lo que en consecuencia aumenta el nivel de ingresos económicos.

Según, Garnica Rodríguez Angela Ximena, (Colombia - 2016) en su tesis cuyo título es “Estructuración del manual de atención y servicio al cliente para el área de posventa de la empresa Superpolo S.A.S.” se formula el siguiente problema; en atención y servicio al cliente, debido a que varios clientes se quejan de las dificultades y barreras de comunicación que se presentan en la atención y servicio. Asimismo, se planteó el siguiente objetivo “Desarrollar un manual de atención y servicio al cliente con el fin de proponer un documento que rij, controle y genere una trazabilidad en la atención prestada al cliente.” utilizando la siguiente metodología; se realizó un estudio descriptivo, dado que se realizan técnicas de recolección de información, como entrevistas y cuestionarios, para posteriormente realizar un proceso de codificación, tabulación y análisis estratégico. Los indicadores desarrollados en la compañía, Superpolo S.A.S, especialmente en el área de posventa, son resultado de encuestas estandarizadas con el fin de recolectar y analizar datos. Llegando al siguiente resultado, se realizó la identificación de las deficiencias cuantitativas e intangibles que se presentan en el área, se desarrolló un plan de mejora donde se describen las acciones y estrategias que podrían ayudar a que el área de Posventa pueda cambiar la mala imagen que tienen sus clientes por la mala atención prestada.

Según, Mogollón Fernández Luis Alberto, (2016) en su tesis cuyo título es “Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en el proceso de ventas de avisos al contado de Editora Perú” se formula el siguiente problema; en el departamento de Gestión de servicio al cliente en el puesto de Asistente de avisos contado, tiene el mayor porcentaje de quejas a comparación de los demás puestos del área. Asimismo, se planteó el siguiente objetivo “Realizar una propuesta de mejora del servicio al cliente de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.- Editora Perú” utilizando la siguiente metodología; se realizaron investigaciones y análisis con referente a mejorar el servicio y la satisfacción al cliente (cuestionarios Kano). En dicho estudio y con ayuda de indicadores de gestión se aplicó herramientas administrativas como Ishikawa, MUDA e identificación de desperdicios en servicio. El mal servicio en el puesto de Asistente de ventas al contado no se basa en su deficiencia, si no, en innumerables causas que requiere el apoyo del personal de su

entorno, jefatura y áreas involucradas al servicio del cliente. Llegando al siguiente resultado, la innovación en algunos procesos para la solución de una parte del problema no es suficiente si es que no se ejecuta una cultura de servicio en dicha área.

Según, Quiliche Villanueva Marina Aydee, (2016) en su tesis cuyo título es “Propuesta de un diseño de mejora del proceso de atención de clientes para mejorar la calidad del servicio de una entidad Bancaria Cajamarca 2016”, se formula el siguiente problema; En la Entidad Bancaria de Cajamarca, existe un problema con respecto a insatisfacción presentada por diferentes circunstancias, puesto que muchas veces no se logra atender con calidad y eficiencia, generando una prestación de mal servicio al cliente. En ese sentido, se propone la alternativa de diseñar un modelo de mejora del servicio al cliente bajo la metodología de mejora continua que es una metodología que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio, esto permitirá mejorar la atención al cliente. Asimismo, se planteó el siguiente objetivo “Presentar un diseño de mejora del proceso de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio de la Entidad Bancaria de la ciudad de Cajamarca específicamente del área de plataforma.” utilizando la siguiente metodología; se realizaron entrevistas, fichas de observación, visitas al área de plataforma de la Entidad Bancaria y encuestas. Además, se utilizaron herramientas como flujogramas, diagrama de operaciones, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto. Llegando al siguiente resultado, el proceso de atención al cliente ha mejorado con respecto a las principales causas de los indicadores bajos de calidad tales como respuesta a los requerimientos, la falta de experiencias del personal, la falta de capacitación y la empatía con crecimientos de 43.68%, 15.99% y 24.14% respectivamente esto gracias a las herramientas implementadas. Se diseñó el mejoramiento del proceso de atención al cliente, este nuevo proceso permitirá que se reduzcan los tiempos de respuesta, personal capacitado para una buena atención en el cliente, herramientas soporte que ayuden al empleado nuevo todo lo implementado permitirá incrementar los indicadores de calidad.

## **2.2. Bases Teóricas**

Para la presente investigación sobre Implementación de un procedimiento de servicio de atención y orientación que permita la retención de los estudiantes en una entidad educativa superior, se ha considerado las siguientes bases teóricas que se describirán:

### **2.2.1. Servicio al cliente**

Dentro de este concepto se están considerando distintos ítems que ayudarán en el trabajo de investigación; puesto que, se trata de una entidad que brinda servicio de educación, y es necesario conocer claramente la importante del servicio al cliente.

#### **Definición de servicio y cliente**

El servicio consiste en un bien intangible que ofrece una empresa a sus clientes, según Vargas, Q. M. E., & Aldana, D. V. L. (2007) refiere que: “se centra en buscar la satisfacción de los clientes de bienes tangibles e intangibles, partiendo de sus necesidades, para llegar al diseño y prestación del servicio y finalizar en el proceso de verificación y corrección” (p.10).

El cliente es la persona a quien se satisface una necesidad y un posible comprador, quien hace crecer el negocio en la empresa, según Diago, F. F. E. (2012) manifiesta que:

Cliente es aquella persona que tiene necesidades y expectativas y requiere de respuestas favorables a ellas. ¿Cómo se debería hacer? Con dos componentes básicos. Primero, sus necesidades se satisfacen por medio de bienes o servicios y segundo, sus expectativas se compensan con una actitud orientada a hacer sentir altamente complacido al cliente (p. 16).

Para concluir con los conceptos descritos en líneas anteriores, se puede indicar que el servicio al cliente es un bien intangible que se ofrece a los compradores para satisfacer sus necesidades y de esta manera las organizaciones crezcan económicamente, según Diago, F. F. E. (2012) indica que: “es la actitud motivacional e interés de dar de sí lo mejor para generar en el cliente un sentimiento positivo de atención y respeto” (p. 18).

#### **Elementos del servicio al cliente**

El servicio al cliente cuenta con ciertos elementos fundamentales que se deberían tener en cuenta para mejorar la atención que se brinda en las organizaciones, según Peralta, S. W. M. (2009). Estrategia de servicio al cliente, indica que:

Si queremos acoplar la practicidad científica del servicio, con la creación de una estrategia racional y en virtud de establecer inicialmente un camino hacia ésta, el análisis teórico admite deducir primero una forma de "cómo" hacerlo, en base a los elementos considerados "racionales" del servicio al cliente. Utilizando éstos precisamente, podemos "rayar la cancha" con lo que tenemos, hacia la estrategia que queremos lograr. Precisamente en este punto, el testimonio de cinco autores estudiosos del servicio, a través de su análisis crítico y contrastación oportuna, nos sirve en la identificación de estos elementos (racionales o científicos) dentro el servicio al cliente; para que, con ello, podamos establecer la posición teórica en cuanto a las herramientas más significativas, en el desarrollo de la Estrategia del Servicio al Cliente, para la entidad objeto de estudio. Así, autores como Peel y Lovelock, especialmente; han encaminado sus investigaciones hacia todo tipo de contacto o comunicación interpersonal entre las organizaciones y sus clientes, especialmente en las actitudes sociales solícitas como las sonrisas en el personal o el ofrecimiento de ayuda al cliente, el arte de hablar y escuchar, el respeto y otras; quienes se irán convirtiendo junto con el correo, la infraestructura y el uso del teléfono en herramientas del servicio, de acuerdo con la organización que los adopte (p.16).

Con referente a los elementos del servicio al cliente que establece este autor, en la entidad educativa que se está tratando en el presente trabajo de investigación aun no concientiza a todo el personal para que el cliente tenga un buen trato, para evitar ciertos problemas que se vienen dando dentro de la empresa, es necesario realizar capacitaciones constantes a todo el personal que tenga contacto con el cliente, esto ayudará a mejorar el servicio en la empresa.

### **Tipos de servicios al cliente**

Dentro de los tipos de servicio existen: El contacto cara a cara, cuyos factores se encuentran desde el saludo, forma y modo de trato con el cliente. Relación con el cliente difícil, muchas empresas se verán afectadas por la mala educación de algunos clientes al usar los servicios de la compañía, pero el personal deberá comprender el verdadero arte de tratar con estas personas. El contacto telefónico, por cualquier sistema de atención se deberán tener en cuenta el modo de atención por teléfono hasta el tiempo en que se debe

establecer la comunicación y si en especial se trata de un sobretiempos que se tardará en atender una llamada o recibir una llamada telefónica sin presencia física. La comunicación por correo debe ser dirigida de forma particular y no entregada como folletos o similares, en el momento de enviar la información. La atención de reclamos, el atender una queja sin duda mejorará con el cliente interno y externo, de esta manera se debe considerar que una queja o cumplimiento del cliente debe considerarse como una estrategia en el servicio que debe ser atendido con prontitud ya sea con el afán de solucionar un problema o comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse. Por último, las instalaciones de la empresa, uno de los elementos principales del servicio al cliente; puesto que, pueden hacer la estadía del cliente placentera o desagradable (Peralta, S. W. M. 2009).

Con referente a los tipos de servicio al cliente que menciona el autor, en el presente trabajo de investigación se enfocará en el área de retención, call center de Permanencia Universitaria; por ello, el tipo de servicio que se identifica es el contacto telefónico sin contacto físico con el clientes, porque la entidad educativa cuenta con varias sedes a nivel nacional y esta área se encarga de comunicarse con todos los estudiantes de distintas sedes.

### **Personal de servicio**

El personal de la empresa es un factor vital para el desarrollo del negocio, ellos son quienes establecen el primer contacto con el cliente y dependerá de la relación que establezcan para que el cliente retorne a solicitar nuevamente el servicio, según Diago, F. F. E. (2012) indica:

Es fundamental que el personal seleccionado para atender al cliente deba motivarse y capacitarse permanentemente. El personal encaminado a la prestación de servicios debe ser consciente de la importancia de la responsabilidad que adquiere al representar a la organización a través de la prestación del servicio al cliente. Por lo tanto, se debe establecer una serie de características en las que este personal debe enmarcarse (p.101).

Es importante motivar al personal que brinda un servicio; porque son quienes atenderán a los clientes, según Zapatero, Á. A. I. (2012) indica que:

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales. Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado. Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador (p. 20).

Las características básicas que debe poseer un personal de servicio son:

- Ser emocionalmente inteligente
- Mantener una actitud de cambio de coherente
- Ser proactivo
- Ser empático pero a la vez asertivo
- Saber frenar el ambiente de trabajo bajo presión
- Fomentar las relaciones interpersonales
- Tener actitud positiva
- Evidenciar valores personales coherentes con la empresa (según Diago, F. F. E. 2012).

Las características del personal de servicio deben ir de la mano con la motivación que se le brinda al personal, porque la rotación del personal es muy constante dentro del área que se está describiendo en el trabajo de investigación, y esto ocasiona que siempre ingrese personal nuevo para capacitarlo, sobre todo en las campañas de matrícula y pre matrícula. Esto quiere decir que siempre debe haber motivación en el área porque serán quienes al final tengan el ánimo y la predisposición en el servicio.

#### **Estrategia del servicio al cliente**

El servicio al cliente no se concentra en un solo departamento, compete a todo el personal de la empresa, es la razón y misión de toda empresa y para los cual existe. El servicio al cliente es la totalidad del iceberg, lo que el cliente ve como todo aquello que no ve. El servirle al cliente compete a todos los departamentos de la organización; puesto que, si existiera un buen o mal servicio la disfrutará o padecerá la empresa y no solo en un corto plazo sino también en un muy largo plazo. En la actualidad las empresas compiten con la capacidad de demostrar al cliente de servir efectivamente para lo que se les ha escogido como proveedor, más allá de una capacidad de producción, y la variedad y calidad del producto o servicio. En el mercado lo que está en juego es la supervivencia de las empresas. Esta supervivencia de largo plazo será posible mediante la demostración de acciones efectivas en satisfacción al cliente, pues ella es quien sostiene o destruye el valor de la empresa en el mercado. Sólo sobreviven aquellas empresas que hacen saber al cliente que son excelentes al verse enfrentados con sus rivales en la competencia por servir al mismo cliente, solo gracias a la excelente competencia frente a los rivales en la mente y en el bolsillo del cliente se podrá disfrutar de su preferencia y perpetuará su lealtad. Para concluir el servicio al cliente es una herramienta de la organización para lograr el propósito que deberá ser la excelencia competitiva. (Echeverry, R. 2006)

En esta entidad educativa muchas veces se han visto que no todas las áreas brindan un buen servicio a los clientes, se han detectado muchos reclamos con distintos



departamentos por el trato que se les brinda a los estudiantes. En el área de Call Center se han detectado muchos reclamos donde han sido derivados al área de Defensoría Universitaria para que puedan atender y recepcionar los casos; puesto que se tiene un proceso establecido de cómo y a quienes se informarán.

### **2.2.2. Calidad de servicio**

El concepto de calidad de servicio es importante porque hoy en día muchas empresas pueden brindar servicios, pero sin tener claro la calidad de éste. Este concepto ayudará en el trabajo de investigación para conocer si la entidad educativa brinda una calidad a su servicio.

#### **Aspectos generales de la calidad**

Según Publicaciones, V. (2008), nos muestra que “La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave; representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad” (p.1). De esta manera el concepto de calidad de servicio es el nivel en que llega una empresa para satisfacer al cliente.

#### **Mejoramiento continuo en la calidad de servicio**

Según Vargas, Q. M. E., & Aldana, D. V. L. (2007), nos informa que:

El mejoramiento continuo en la calidad del servicio, se fundamenta en cuatro pilares.

Trabajo en equipo: implica conformar trabajos bajo la filosofía del equipo y seguir unos puntos previamente definidos, con el objetivo de alcanzar una meta común que vaya en beneficio de la organización y de cada uno de los individuos que la conforman. Liderazgo participativo: antes que autocracia e imposición y búsqueda de la satisfacción del jefe, antes que del bien común. Optimización de procesos: todos y cada uno de los procesos deben ser efectivos y flexibles, buscando satisfacer siempre las necesidades y expectativas de los clientes. Compromiso con la calidad, el servicio y la productividad: implica que todos los empleados de la organización maximicen recursos y eliminen desperdicios (p. 98).

#### **Normas de calidad de Servicio**

Si se desea mantener el control y saber si la empresa está cumpliendo con la promesa con sus clientes, existen normas que se deben de desarrollar:

a) Expresarse desde el punto de vista del cliente: Las normas deberán ser definidas en términos de resultados para el cliente y especificar los trabajos que realiza cada uno de ellos, dentro de la organización con el objeto de satisfacer al cliente.

b) Ser ponderables: Tener cualidades humanas: atención, cogida o amabilidad, una medida no tiene porqué ser cuantitativa.

c) Servir a toda la organización: Las normas de calidad deberán ser utilizadas por toda la organización. Según Vargas, Q. M. E., & Aldana, D. V. L. (2007).

En el presente trabajo de investigación la entidad educativa que se está mencionando, siempre trasmite a sus colaboradores internos a través de reuniones institucionales y correos internos, sobre los valores, visión y misión que deberán tener en cuenta para atender al cliente, pero no existen normas con referente a la calidad del servicio que se debe brindar.

### **Medición de la satisfacción del cliente**

Según Publicaciones, V. (2008) el nivel de satisfacción es:

Una función de la diferencia entre el valor percibido y las expectativas. Se pueden considerar tres niveles de satisfacción:

1. Si la percepción se encuentra por debajo de las expectativas el cliente estará insatisfecho.
2. Si la percepción se iguala con las expectativas el cliente estará satisfecho.
3. Si la percepción supera las expectativas el cliente estará muy satisfecho. Muchas empresas intentan ofrecer la máxima satisfacción porque saben que aquellos consumidores que quedan simplemente satisfechos pueden cambiar rápidamente de empresa cuando se le ofrece algo mejor. Aquellos consumidores que están muy satisfechos no estarán tan dispuestos a cambiar. Una satisfacción alta crea un vínculo emocional con la marca, no sólo una preferencia racional. El resultado es que se logra una alta fidelidad del cliente (p. 42).

La entidad educativa cuenta con el departamento de experiencia al estudiante como se muestra en el organigrama capítulo 1, que se encarga de la retención de los estudiantes, si bien se realizan actividades que ayudan para evitar la deserción como: Asesorías académicas gratuitas, becas de excelencia, talleres extra curriculares, seguimiento de estudiantes de primer ciclo con algún tipo de riesgo y otras actividades que ayudan a que los estudiantes sientan apoyo en su vida universitaria.

### **Encuesta de satisfacción**

Según Publicaciones, V. (2008) manifiesta que una encuesta es:

El éxito de una encuesta se basa en el diseño de un buen cuestionario, y para eso hace falta recoger información acerca de los sentimientos del cliente y no una lista de respuestas a preguntas que no les afectan; es esencial limitar el número de estas, pero se corre el riesgo de excluir puntos importantes (p. 45 ).

La entidad educativa realiza encuestas a los estudiantes anualmente para conocer el nivel de satisfacción, desde cómo percibe el servicio que se le ofrece hasta la atención en los departamentos que cuenta la entidad educativa y otros servicios que interactúan directamente con los estudiantes.

### **Cartas de Reclamación**

Según Publicaciones, V. (2008) manifiesta que:

La encuesta no es el único medio para medir la satisfacción del cliente. Las cartas de reclamación o agradecimiento se pueden transformar, también, en instrumentos de gestión de la calidad, si bien es importante que se conozcan sus limitaciones, ya que añaden algunos detalles que una encuesta no podría aportar, pero lo cierto es que no permiten deducir conclusiones estadísticamente válidas. Pocas son las personas que se toman el trabajo de escribir; hay muchos más descontentos que remitentes de cartas, ya que son mucho más proclives a escribir que los satisfechos. Como promedio se recibe una carta de felicitación por cada 10 de reclamación. Algunos estudios han demostrado que sólo 4 de cada 100 personas descontentas, como promedio, escriben una carta de reclamación. Sin contar con aquellos que escriben a la empresa, en realidad, para iniciar un contacto, establecer un diálogo o un lazo afectivo. La carta de reclamación es un instrumento muy poderoso, pues entre un 55 y un 70 por 100 de los descontentos recurrirán de nuevo al servicio si se les responde rápidamente. El porcentaje sube a un 95 por 100 si se les contesta pronto y adecuadamente. Por respuesta rápida entendemos aquella que se produce en un plazo que va de quince días a un mes, y que va precedida de un acuse de recibo enviado dentro de las 48 horas siguientes al recibo de la carta de reclamación. Por ejemplo: Si una empresa recibe 1.000 cartas de reclamación anuales y las contesta pronto y bien, podría recuperar hasta 950 clientes. Si el valor

medio de la compra gira en torno a los 30 euros, podría ganar casi 30.000 euros (p. 49).

El área de experiencia al estudiante cuenta con el área de Defensoría Universitaria que se encarga de recibir todos los reclamos e incidencias de los estudiantes, mensualmente se realizan reportes de estos reclamos en cada sede para conocer el área donde ocurrió el problema y éstos sean analizados para conocer el problema.

### **El teléfono**

Según Publicaciones, V. (2008) manifiesta que:

El teléfono es un medio de comunicación de gran eficacia, rápido, rentable y flexible.

Este medio contribuye de forma muy importante al desarrollo de la vida personal, familiar y empresarial. Además, se trata de uno de los instrumentos de mayor importancia fundamentalmente en las empresas de servicios (p. 77).

El teléfono es un medio de comunicación rápido para establecer un contacto con una o más personas, es por esto que se creó el área de Call Center de Permanencia Universitaria, porque en el momento de recibir la información de cada estudiantes, se cuenta con teléfonos fijos y celulares, lo que ayuda en contactarlos para aquellos casos que se encuentran en riesgo de deserción. De esta manera se orienta al estudiante telefónicamente sobre los procesos que la gran mayoría de estudiantes desconoce.

### **Preparación técnica para el uso de teléfono**

La preparación técnica es una de las primeras fases del proceso para usar el teléfono con los clientes, de esta manera se establece lo siguiente: Desarrollo de guiones o mensaje, Utilización de medios de apoyo y búsqueda de candidatos asegurables.

Desarrollo de guiones o mensajes, se debe tener claro lo que diremos en la llamada telefónica no se puede improvisar, los argumentos deben estar bien estructurados y el contenido preciso e impactante. De esta manera se elaborará el mensaje o guion siguiendo los pasos: Saludos e identificación, ganar el interés del cliente, Ofrecer una alternativa y despedida.

Utilización de medios de apoyo, se tendrá que familiarizar con su uso y materiales de apoyo como: papel, hojas de llamadas telefónicas diarias, guiones, etc. El trabajo será más eficaz por lo descrito anteriormente para mejorar las técnicas de comunicación, rapidez y contundencia en la respuesta.

Búsqueda de candidatos, se deberá obtener la información de las personas que se llamarán, según Publicaciones, V. (2008).

### **Preparación táctica**

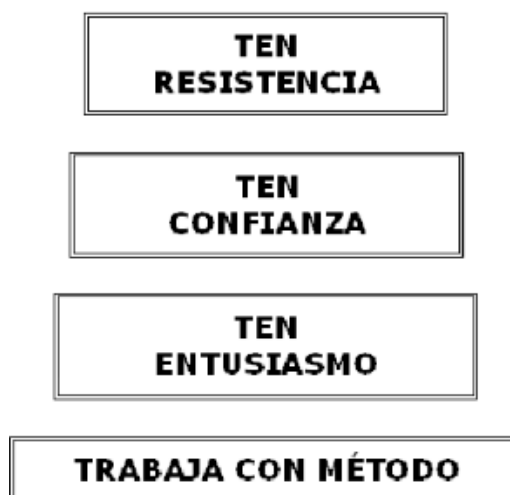
Dentro de la preparación se considera la hora, lugar y apoyo de materiales, para no improvisar en cuanto se realiza la llamada y considerando los anteriores pasos de la preparación técnica, según Publicaciones, V. (2008).

Con referente a la preparación técnica y táctica, en el área de Call Center Centralizado de Permanencia Universitaria, tiene proceso establecido para cada campaña que maneja durante el año, además cuentan con un Script que sirve como guía de la llamada que se realiza en cada una de ellas, también se establecen fechas y horarios especiales para cada contacto telefónico, porque hay dos tipos de programas de estudios con los que cuenta la entidad educativa.

#### **Recomendaciones al hablar por teléfono:**

Según Publicaciones, V. (2008), considera tener las siguientes recomendaciones para los colaboradores al hablar por teléfono con los clientes:

**Figura N°9**  
**Recomendaciones al hablar por teléfono**



Fuente: Libro Aspectos prácticos de la calidad en el servicio, Publicaciones Vértice

#### **2.2.3. Retención de estudiantes**

La retención consiste en conservar a los estudiantes a través de diversos factores que deberá proveer la entidad educativa de acuerdo con las necesidades del estudiante, según Suárez & Díaz (2015), indica que “la retención se refiere a la capacidad institucional para mantener vinculado a un estudiante en riesgo de deserción, desde su admisión hasta su graduación” (p.304).

## **Retención de estudiantes y acompañamiento al estudiante**

Según Suárez & Díaz (2015), manifiesta que:

“El concepto de acompañamiento es más amplio que el de retención. Debe advertirse, sin embargo, que con frecuencia, los conceptos de retención y acompañamiento se utilizan como similares. Un número significativo de países desarrollados, han adoptado políticas públicas para implementar un sistema de acompañamiento y orientación académica y profesional. Países como Canadá, Estados Unidos, Irlanda del Norte, Finlandia y el Reino Unido, entre otros, cuentan con un marco estructurado de normas, declaraciones de principio, directrices y manuales sobre el acompañamiento” (p. 306).

Este concepto muestra la importancia que tiene el mantener un acompañamiento con el estudiante, no sólo desde que inicia un proceso de ingreso a la institución sino mantener el contacto y no perderlo para evitar la deserción. De esta manera, la institución educativa en la que se analiza en el presente trabajo de investigación, hace aproximadamente un año se ha integrado dentro de experiencia al estudiante, el área de acompañamiento, con el objetivo de disminuir la deserción en cada ciclo. Es por ello, que en conjunto se han creado diversas estrategias que ayudan acompañar al estudiante, según Suárez & Díaz (2015), indica que:

“El acompañamiento en las instituciones universitarias incluye un conjunto de acciones estratégicas, de apoyo psicológico, socioeconómico, de aprendizaje, de información e idiomas, entre otros, En América Latina deben destacarse las experiencias desarrolladas en México, Argentina y Colombia, aunque en estos casos las políticas y programas de acompañamiento presentan limitaciones en aspectos normativos, recursos humanos, financiación y administración” (p. 307).

**Fig. N°10**

**Estrategias para aumentar la retención y acompañamiento estudiantil, sugeridas en la literatura internacional**

Políticas	Acciones
	Preadmisión
Soporte estudiantil	Información completa y veraz. Oficinas de información. Seminarios de orientación profesional. Programación de cursos de vacaciones. Programas de admisión especiales pertenecientes a minorías.
Identificación de aspirantes con alto riesgo	Objetivos de admisión. Implementación de sistemas de información para la población. Definición de estrategias de mercadeo.
	Posadmisión
Soporte estudiantil	Inducción personalizada. Programas de apoyo psicológico y emocional. Cursos de nivelación. Seminarios de identificación de habilidades y desarrollo de las mismas. Programas de tutorías posadmisión para proceso de matrícula. Oportunidades de empleo dentro de la institución. Apoyo financiero para gastos de matrícula, manutención y libros. Facilidades para el cuidado de los hijos. Cursos de orientación a primiparos. Asistencia en la acomodación para estudiantes foráneos. Programas de apoyo especiales para minorías.
Asuntos académicos, de enseñanza y aprendizaje	Tutorías y monitorías. Cursos remediales. Promoción de comunidades de estudio. Flexibilización de estudio. Espacios de aprendizaje virtual.
Promoción de la adaptación social	Redes estudiantiles. Actividades recreativas. Orientación acerca de los requisitos y posibilidades en la toma de decisiones de las políticas institucionales.
Identificación y monitoreo de estudiantes con alto riesgo de deserción	Sistemas de información sobre el desempeño académico y construcción de indicadores de integración social

Fuente: Texto, Estrés académico, deserción y estrategias de retención de estudiantes en la educación superior, Suárez & Díaz

Con referente al cuadro que muestra el autor del texto se pueden identificar algunas de las estrategias que la institución educativa está trabajando, pero en la posadmisión aún falta establecer una relación personalizada con los estudiantes, porque se han reportado problemas donde la gran mayoría se queja de no tener una inducción personalizada, para saber cómo visualizar sus materiales que el docente realiza en clase, cómo ingresar a su intranet, correo y otros. Por otro lado, los espacios en cada sede son limitados para cada estudiante por la cantidad de matriculados y estos casos se presentan en las sedes donde tienen mayores estudiantes.

## Modelos y estrategias de retención estudiantil

Según Suárez & Díaz (2015), indica algunos modelos y estrategias de retención estudiantil que otros autores detallan:

Figura N°11

### Modelos y estrategias de retención estudiantil (primera parte)

Modelos	Idea central	Planteamientos principales
Instrucción suplementaria. Martin y Arendale (1992)	Asistencia académica a estudiantes sin importar su nivel académico. Se identifican clases de alto riesgo y no estudiantes en alto riesgo.	Los estudiantes que sólo se limitan a recibir información perpetúan las tendencias remediales mientras que pensar les permiten construir conocimiento; La instrucción suplementaria puede proporcionar un ambiente seguro donde pueden discutir y procesar el material, e interactuar con los demás compañeros; El trabajo en grupo además de mejorar el desempeño académico, eleva la autoestima y competitividad.
Geométrico de persistencia. Swail (1995)	Búsqueda del equilibrio entre los factores cognitivos, sociales e institucionales	El equilibrio entre los factores cognitivos, sociales e institucionales y la formación sólida permiten el crecimiento, desarrollo y persistencia del estudiante. La individualidad requiere que el modelo pueda cambiar, balancearse y evolucionar en una variedad de opciones que generen estabilidad. Cada institución debe desarrollar su propia estrategia de retención. La retención estudiantil debe incluir cinco componentes que trabajen de manera interrelacionada entre sí: la financiera, el reclutamiento y la admisión, los servicios académicos, el currículo y la instrucción y los servicios estudiantiles, los cuales deben soportarse en un sistema de monitoreo de los estudiantes.
Componente Co-curricular. Warner y McLaughlin (1996)	Desarrollo de actividades extra - curriculares tanto sociales como académicas	Actividades fuera del salón de clase pueden afectar positivamente la habilidad de pensamiento crítico y otras formas de desarrollo cognitivo. La interacción entre los estudiantes y docente fuera del salón de clase impacta positivamente, la elección de su carrera, persistencia y desarrollo cognitivo.
Programa tutorial. Stanley D. Stephenson (1996)	Prestar atención a los estudiantes en riesgo para superar debilidades reales o imaginarias	La consejería o tutoría se percibe favorable, pero se requiere tiempo y esfuerzo de los encargados del programa; La tutoría ayuda a superar dificultades reales o imaginarias.
Amsterdam. Uulkje de Jong et al (1997)	Los individuos estiman sus posibilidades de éxito con base en su motivación, dificultad estimada y la estimación propias capacidades.	El modelo combina la teoría de Tinto con la del Capital Humano, en la relación con la elección racional. Al iniciar sus estudios, estiman sus posibilidades de éxito. Depende de la cantidad de motivación, la dificultad, las capacidades, para tratar de pesar racionalmente. La duración de graduación depende de las intenciones, capacidades y ambiente de estudio. El ingreso, el nivel educativo de los padres y las capacidades del estudiante aspirante, tienen un efecto directo sobre el progreso académico de los estudiantes.
Ayuda de las escuelas. Kim Wilcox, Ron Downey, Bill McGuire, Barbara Ballard y Herb Songer (1998)	Brindar apoyo económico y psicológico a los estudiantes	Abandonan sus estudios en primer lugar porque sienten que no pertenecen a ese lugar y no son lo suficientemente buenos. En segundo lugar, por falta de dinero. Reducir la deserción puede mejorar la orientación y los procesos de asesoramiento. La retención incluye dar apoyo a la transición entre la secundaria y la universidad.

Fuente: Texto, Estrés académico, deserción y estrategias de retención de estudiantes en la educación superior, Suárez & Díaz



**Figura N°12**

**Modelos y estrategias de retención estudiantil (segunda parte)**

Modelos	Idea central	Planteamientos principales
Mejoramiento del compromiso, la integración y la persistencia de los no graduados. Steven C. Beering, et al. (1997, 1998)	Mejorar la integración y el compromiso del estudiante, y los sistemas de soporte de la institución	Las experiencias académicas y sociales en la universidad impactan el compromiso, objetivos de alcanzar metas, el nivel de integración y decisión de persistir o abandonar sus estudios.
Atributos personales. Universidad Nacional de Colombia -UNAL (2002)	Desarrollo de atributos personales: autoeficacia, motivación académica y expectativas de resultados	La autoeficacia, la motivación y las expectativas de resultados, importantes en la intención de persistir en sus estudios. Las intenciones de permanecer vinculados a la institución da mayores probabilidades para obtener su título, en comparación con aquellos cuyas intenciones son más débiles. Las experiencias de éxito, afianzan su autoeficacia.
Apoyo de la familia y de la institución para el éxito de estudiantes de primera generación. Terenzini y Mattox, Oliver y Levine y Niddifer (UNAL 2002)	Orientación a los estudiantes de primera generación y a sus padres, a través de tutores o consejeros.	Trabajar para superar las características que traen al ingresar a la universidad. La orientación no sólo beneficia, sino que puede ayudar a los padres de primera-generación a conocer las exigencias para sus hijos. El tutor o consejero genera un impacto positivo en las posibilidades de éxito. El apoyo de un tutor o de un grupo experiencias similares, puede ayudar a los estudiantes de primera generación.
Teoría de la identidad y persistencia. Witte J.E. et al (2003)	Los individuos participan en actividades de aprendizaje para cumplir metas en su vida, para tener un contacto e interacción social con otros y por gusto por el conocimiento.	La identidad es fundamental para integrarse en el ambiente universitario. Para alcanzar compromiso, debe haber desarrollado sentido de identidad propia. Participan en actividades de aprendizaje por tres razones: Cumplir metas, contacto e interacción social con otros y por el conocimiento.

Fuente: Texto, Estrés académico, deserción y estrategias de retención de estudiantes en la educación superior, Suárez & Díaz

El área de permanencia universitaria ha realizado un análisis de los diversos problemas que se presentan en la misma institución educativa, los cuales son similares a los temas que se están visualizando en el cuadro expuesto por el autor. Sin embargo, hay propuestas que se pueden mejorar, pero por temas de presupuesto aún no se han concretado por el mismo inconveniente. Por ejemplo: Orientación a los estudiantes de primera generación y a sus padres a través de tutores o consejeros, si bien en la institución educativa que se está trabajando existe el área de OP (Orientación Psicológica) pero únicamente son para los estudiantes, y cuando el padre de familia se acerca a solicitar información del mismo, se brinda una clave de apoderados que les ayuda a monitorear al estudiante, esto conlleva a una desventaja porque existe un alto porcentaje de estudiantes que se apoyan económicamente de ellos, esto genera que el padre no conozca la estructura de enseñanza dentro de la institución educativa.

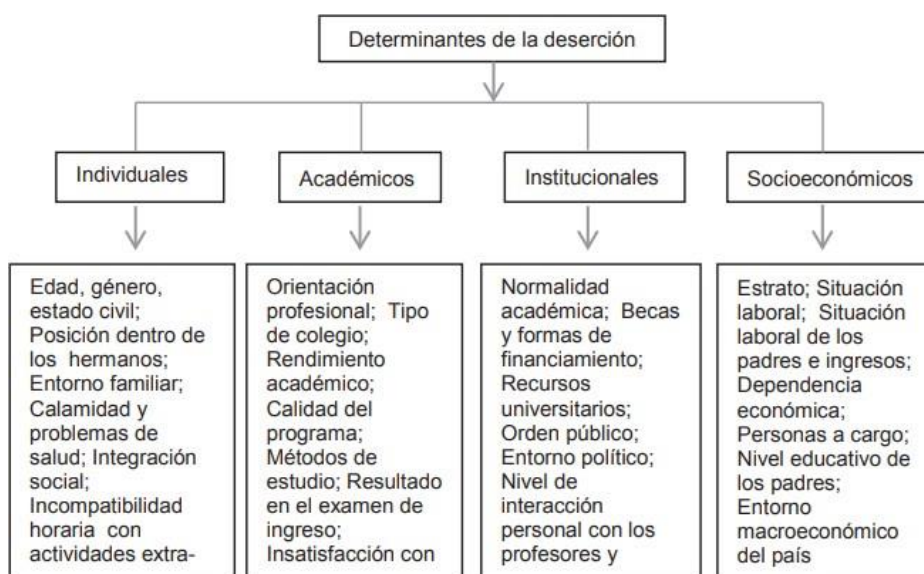
## Determinantes de la deserción estudiantil

Según Suárez & Díaz (2015), manifiesta temas importantes que ayudan a identificar la deserción estudiantil:

“La deserción estudiantil por medio de modelos de riesgo proporcional en tiempo discreto. Esta metodología, aplicada al tiempo de deserción, permite hacer un seguimiento desde el inicio del proceso académico hasta que se presenta el evento de deserción y relacionarlo con el conjunto completo de factores que teóricamente pueden influir en el tiempo de permanencia de un estudiante en la institución. Están basados en el modelo de Prentice y Gloeckler y en ellos se confirma la conclusión de Castaño y otros, sobre el impacto conjunto que tienen los factores individuales, socioeconómicos, académicos e institucionales en el riesgo de deserción” (p.304-305).

Figura N°13

### El arte de los determinantes de la deserción estudiantil



Fuente: Texto, Estrés académico, deserción y estrategias de retención de estudiantes en la educación superior, Suárez & Díaz

Los determinantes que menciona el autor han sido identificados en la institución educativa desde hace dos años, se comenzó con un plan piloto y actualmente se llaman factores riesgo que ayudan a identificar los posibles temas relacionados a posibles desertores, estos factores son extraídos del modelo predictivo.

#### **2.2.4. La Comunicación en las empresas**

La comunicación en las empresas es la trasmisión de un mensaje que puede llegar a un grupo determinados de personas o a toda la empresa. Según Sánchez (2014) manifiesta que:

“La comunicación es imprescindible para poder mantener las relaciones tanto de forma interna como de forma externa. Para que la comunicación sea efectiva dentro de la organización se deben conocer los diferentes tipos que se dan dentro de ella, así como analizar los diferentes soportes que se utilicen, así como las ventajas e inconvenientes identificados” (p. 29).

En la entidad educativa actualmente se han presentado problemas de comunicación en todas las áreas, porque no tienen conocimiento de lo que realiza cada área, así como también los proceso que se realizan en cada una de ellas. De esta manera se han ocasionado reclamos por parte de los estudiantes y padres de familia porque no les brindan la información correcta.

#### **Ventajas de la Comunicación**

Según Sánchez (2014), identificados distintas ventajas en una comunicación empresarial:

- La comunicación horizontal fomenta el compañerismo y el espíritu del equipo.
- La comunicación horizontal evita malos entendidos.
- La comunicación horizontal enriquece la formación y experiencia de los trabajadores.
- La comunicación horizontal facilita la coordinación.
- La comunicación horizontal propicia el consenso de la toma de decisiones.
- Se puede lograr transmitir bidireccionalmente la comunicación de forma que aporte información sobre el uso.
- En la comunicación oral existe la posibilidad de establecer comunicación permanente en tiempo real con los interlocutores.
- En la comunicación escrita se establece mayor control sobre el mensaje emitido.
- En la comunicación oral se identifica la flexibilidad y rapidez en la respuesta.
- En la comunicación oral se logra transmitir mayor cantidad de información en menos tiempo.
- En la comunicación escrita se alcanza el registro permanente, la tangibilidad, así como la verificabilidad.

- En la comunicación escrita se logra la exposición de contenido más riguroso, preciso lógico y claro” (p. 30).

Estas ventajas mencionadas por el autor deberían ser consideradas para la entidad educativa porque de esta manera se evitarían problemas internos con los estudiantes y los padres de familiar.

### **Función estratégica de Comunicación**

Según Sánchez (2014) indica las funciones de la comunicación como estrategia en una empresa:

“La comunicación adquiere un rol fundamental como eje de transmisión de la organización para su funcionamiento. Lo que la empresa comunica tanto hacia el exterior como de forma interior, la imagen que trasmite es de vital importancia para diferenciarse de la competencia. La imagen de la empresa, lograr transmitir la cultura, la personalidad, su identidad es de gran trascendencia. Lo que logra transmitir la empresa a través de varios canales de comunicación hacia sus grupos de interés es lo que realmente la empresa es, así sencillamente, las competencias que ha adquirido, las que hacen frente a las empresas de su sector y su entorno, así como el reconocimiento que adquiere” (p. 31).

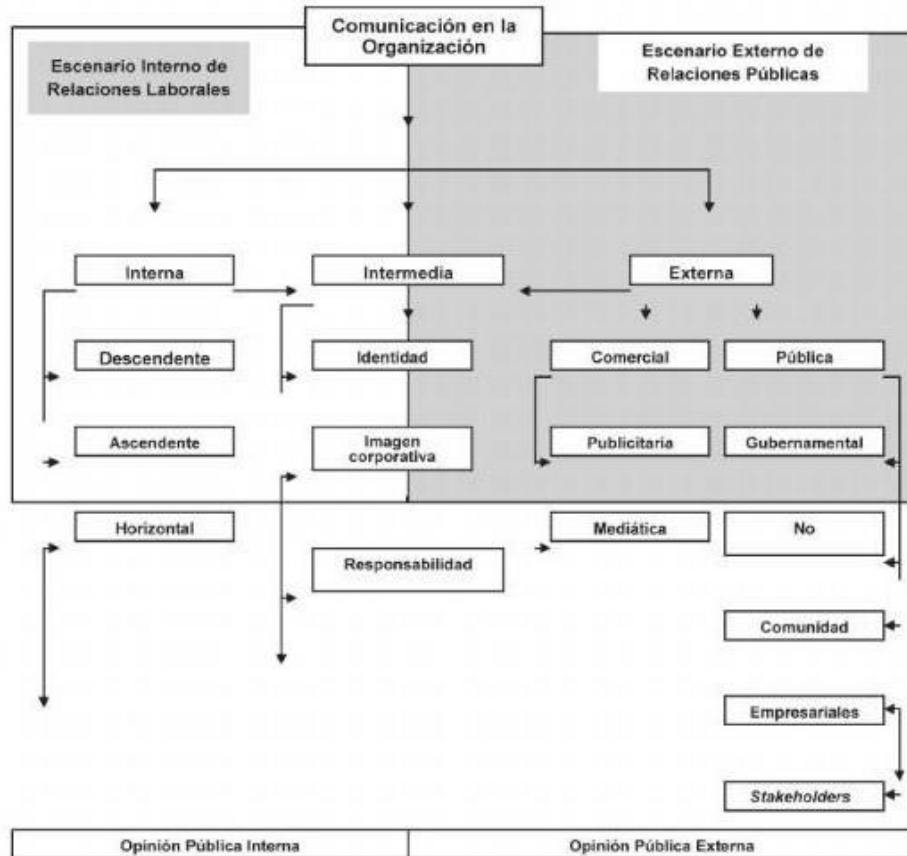
La entidad educativa actualmente ha mejorado en la comunicación al exterior, tanto así que ayudó en la captación de nuevos clientes en las sedes que cuenta actualmente, así como en la mejora de su imagen que ha tenido un impacto positivo y distinguiéndose de otras instituciones educativas.

### **Los escenarios del plan estratégico de comunicaciones**

La comunicación cuenta con varios escenarios dentro de una organización, los cuales pueden ser múltiples e de innumerables características, cada una define las necesidades de establecer comunicación con un determinado público. De esta manera se han dividido en tres grandes escenarios: comunicación interna, comunicación externa y comunicación intermedia, en la figura 12 se establece una estructura clásica de comunicaciones para la definición del plan estratégico, según Ocampo (2014).

Figura N°14

Estructura de la comunicación organizacional



Fuente: Libro Comunicación empresarial, Ocampo V.M.C.

**Comunicación Interna**

La comunicación interna se divide en tres formas: descendente, ascendente y horizontal. Comunicación descendente, Se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de las funciones, tareas, roles, capacitaciones, directivas, directrices, etc. Comunicación ascendente, regula el clima organizacional de la empresa; además, la participación en las decisiones y los asuntos propios de la organización por parte de los colaboradores, son el resultado de la comunicación ascendente. Comunicación horizontal, conformadas por las columnas de la empresa y sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Hay que tener en cuenta que no basta con una estructura fuerte de comunicación descendente o con una participación de los colaboradores manifestando una comunicación ascendente, se requiere una comunicación horizontal entre personas, departamentos y los públicos de la organización, según Ocampo (2014).

Figura N°15

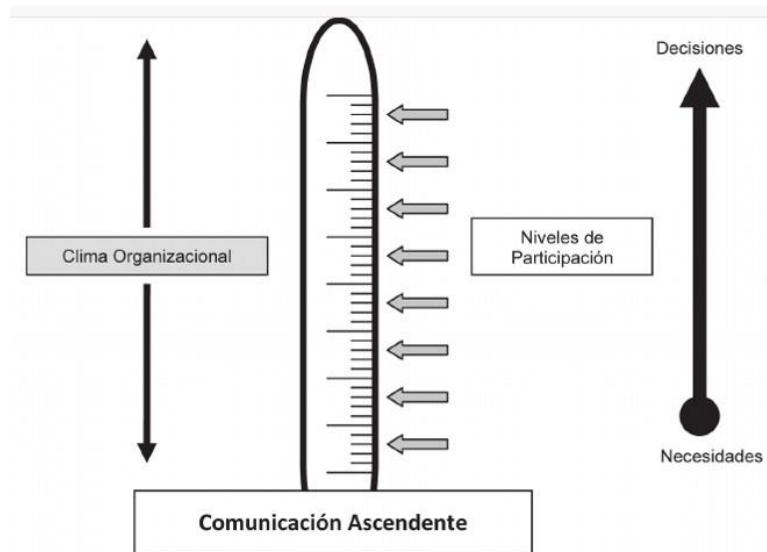
Comunicación descendente



Fuente: Libro Comunicación empresarial, Ocampo V.M.C.

Figura N°16

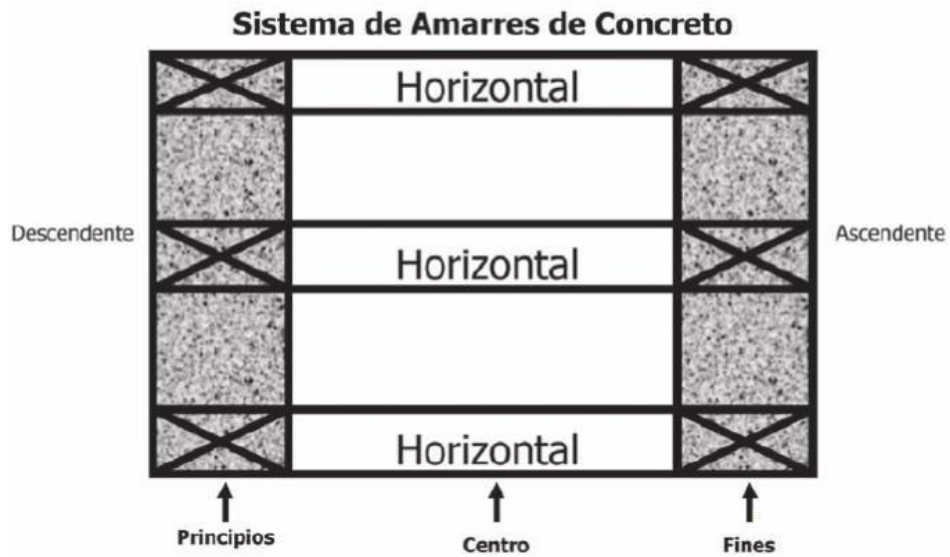
Termómetro de comunicación ascendente



Fuente: Libro Comunicación empresarial, Ocampo V.M.C.

Figura N°17

**Funciones de comunicación horizontal**



Fuente: Libro Comunicación empresarial, Ocampo V.M.C.

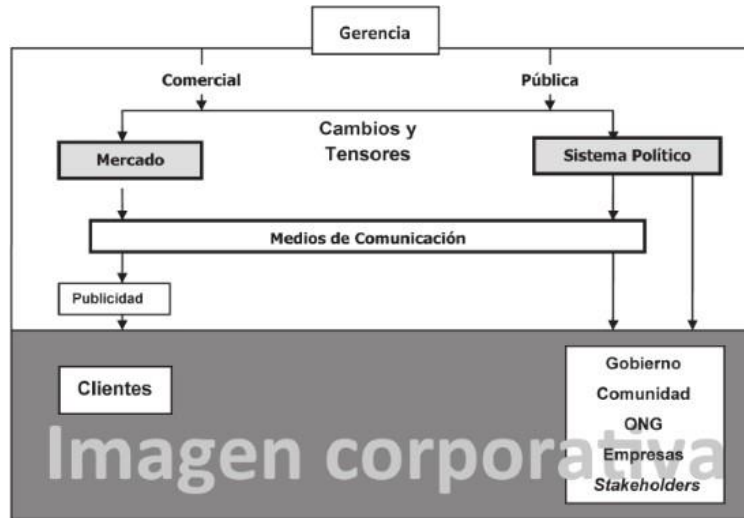
En la entidad educativa sólo tienen un proceso estructurado para la comunicación con los mismos estudiantes cuando se realizan actividades dentro de cada sede, pero esta comunicación no se extiende a los mismos colaboradores causando desinformación y molestia por parte de los mismos estudiantes por no brindarle la información de dichos eventos.

**Comunicación Externa**

Según Ocampo (2014), “la comunicación externa de la organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización, sin la cual su función productiva no se podría desarrollar” (p. 54). Este tipo de comunicación es muy importante porque se transmitirá el mensaje a las personas que la empresa desee enviar de acuerdo a su propia necesidad, por ello, se dividen en dos categorías:

**Figura N°18**

**Estructura de la comunicación externa**



Fuente: Libro Comunicación empresarial, Ocampo V.M.C.

La comunicación comercial se refiere a las relaciones comunicativas que se deben establecer con los clientes, proveedores competidores y medios de comunicación. Por otro lado, la comunicación pública se establece por las relaciones de obligatoriedad con el gobierno y la política de los estados, pagos de impuesto, régimen laboral y entre otros, según Ocampo (2014).

La entidad educativa esta presente con los dos tipos de comunicación que detalla el autor, pero en la que realiza mayor difusión es la comunicación comercial, puesto que cada vez está llegando a su público objetivo y está presente en diversos formatos de comunicación como: televisión, vallas, anuncios virtuales etc.

**Comunicación Intermediaria**

La comunicación intermediaria abarca los dos ámbitos de la comunicación interna y externa, su función establece desde la relación de la identidad de la organización, su finalidad y la responsabilidad social que tiene con las personas y el desarrollo del país, según Ocampo (2014).

La entidad educativa como organización está contribuyendo con la sociedad por brindar el servicio de educación, transformando las vidas de estudiantes a profesionales, mantienen el compromiso con la sociedad a través de este cambio y adaptación de los estudiantes. Además, contribuyen en el crecimiento personal de sus colaboradores, involucrándolos en el mensaje que transmiten a sus clientes, que cada persona que trabaja en la empresa aporta en la realización de un estudiante, desde el ingreso para solicitar información hasta la graduación de este mismo.



### 2.3. Definición de términos básicos

En esta sección se definirán cada término que se obtenga en el trabajo de investigación:

- Autocracia, forma de gobierno en la cual la voluntad de una sola persona es la suprema ley.
- Deserción, según el autor Suárez & Díaz (2015) se define como “el abandono que puede ser explicado por diferentes categorías de variables: socioeconómicas, individuales, institucionales y académicas” (p. 302).
- Directrices, dicho de una cosa, que dirige, ideas líneas directrices de un proyecto.
- Empático, según Diago (2012) se define como “es la habilidad para entender y respetar las emociones. Esa característica también se denomina como “ponerse en los zapatos del otro” (p. 65).
- Fidelizar, conseguir de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella.
- Interacción, acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, personas, agentes, fuerzas, funciones, etc.
- Interlocutor, cada una de las personas que toman parte en un diálogo.
- Precedida, de preceder, ir delante en tiempo, orden y lugar. Anteceder o estar antepuesto.
- Ponderar, examinar con cuidado algún asunto.
- Proactivo, toma activamente el control decide qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos.
- Proclive, que está inclinado, hacia delante o abajo, inclinado o propenso a algo, frecuentemente a lo malo.
- Retención, acción de retener, impedir que algo se elimine o desaparezca.
- Tensor, origina tensión o está dispuesto a producirla.
- Trazabilidad, posibilidad de identificar el origen y las diferentes etapas de un proceso de producción y distribución de bienes de consumo.
- Verificabilidad, cualidad de verificable, que permite comprobar su verdad y examinar el método por el que se ha alcanzado.

## CAPÍTULO 3. DESARROLLO

En este capítulo se desarrollará los objetivos que se han establecido en el presente trabajo de investigación a través de ciertos ítems que ayudarán en el mismo desarrollo.

### **3.1. Mejorar la atención personalizada en la implementación de un procedimiento de servicio de atención y orientación que permita la calidad del servicio en la retención de los estudiantes de una entidad educativa superior, Lima 2018.**

Para el desarrollo de este objetivo se considera lo siguiente:

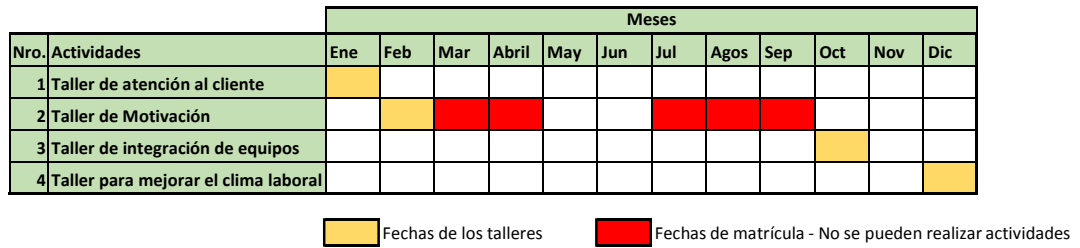
#### **Eficiencia de mejorar la atención personalizada**

El recurso que se utilizará en este objetivo será de implementar capacitaciones a todo el personal, permitiendo una calidad de servicio en todo el proceso del contactado con el estudiante. Este recurso permitirá a los gestores centralizados, desenvolverse mejor en la llamada que realizan sin tener complicaciones cuando se presente algún caso particular con los estudiantes; ya que muchas veces se han detectado casos de gestores que tiene complicaciones en manejar casos específicos. A continuación, se detallarán los talleres que se realizarán:

- **Taller de atención al cliente:** se realizará en el mes de enero y el objetivo de este taller es elevar la productividad de la gestión del personal de atención al cliente, mejorando sus técnicas de comunicación, conocimiento sobre la gestión de sus emociones y potenciando su vocación de servicio.
- **Taller de motivación:** Se realizará en el mes de febrero y este taller buscará reducir los niveles de estrés, despertando el interés por hacer cosas nuevas y disfrutar el día a día como una oportunidad para lograr los sueños personales y las metas profesionales
- **Taller de integración de equipos:** Se realizará en el mes de octubre y tendrá como objetivo elevar la capacidad para trabajar en equipo, utilizando dinámicas y herramientas.
- **Taller para mejorar el clima laboral:** Se realizará en el mes de diciembre y este taller busca conocer el clima organizacional de la empresa, fortalezas y debilidades de la cultura y clima organizacional, y taller compartiendo soluciones prácticas para entender problemas culturales.

Estas descripciones se detallarán en el diagrama Gantt acorde a las fechas establecidas para la realización de las capacitaciones anuales.

**Figura N°19**  
**Diagrama de Gantt - Talleres de capacitación anual**



Fuente: Propia

La inversión dependerá de las veces que se realice la capacitación durante el año y también del tema que se tratará en cada taller de capacitación, tal como se visualiza en cuadro anterior. El presupuesto se planteará de la siguiente manera, teniendo en cuenta el costo por cada taller, costo estimado de impresión del material a trabajar, el coffe break que se brindará y en el caso del lugar donde se llevará a cargo la capacitación que será en la misma entidad educativa reservando un salón, a continuación, se detalla el presupuesto para los talleres durante el año:

**Tabla N°18**  
**Presupuesto para los talleres de capacitación**

	<b>Costo (S/.)</b>
<b>Costo total de los talleres</b>	17280
<b>Coffe Break (4 talleres)</b>	1141.60
<b>Reserva de salon en la misma Entidad Educativa</b>	<u>0</u>
	18421.60

Fuente: Propia

### **3.2. Establecer la capacidad de respuesta en la implementación de un procedimiento de servicio de atención y orientación, que permita la calidad del servicio en la retención de los estudiantes de una entidad educativa superior, Lima 2018.**

Para el desarrollo de este objetivo se considera lo siguiente:

#### **Eficiencia la capacidad de respuesta**

El recurso que se utilizará será de implementar una capacitación para todos los gestores que integran el call center centralizado y para nuevos colaboradores que ingresen en cada campaña, permitiendo que cuando se presenten situaciones o consultas generales acerca de la entidad educativa puedan responder sin ninguna duda y rápidamente. Esto permitirá que los gestores centralizados puedan conocer las áreas más importantes que comparten experiencias con los estudiantes, la capacitación será estructurada de la siguiente manera:

#### **Primer día:**

- Primera reunión con jefatura de Permanencia Universitaria (inducción del área): se realiza la primera reunión con el personal para indicar aspectos y conceptos importantes del área de Call Center.
- Reunión de Permanencia Universitaria sede: se capacitarán temas importantes por parte del área como: proceso de retiro de ciclo y oficio, atención de posibles estudiantes desertores, actualización de datos y atención de los tickets enviados por los gestores centralizados.
- Escucha activa en el Call Center: se realizará en el mismo call center la escucha en varios gestores centralizados.
- Entrega del manual del Gestor Centralizado, se finaliza el primer día de capacitación.

#### **Segundo día**

- Segunda reunión con jefatura de Permanencia Universitaria (información del formulario: se realizará la capacitación del ingreso al formulario de las llamadas que se realizan diariamente para las campañas que se manejan en cada ciclo.
- Role playing, se realizarán las primeras llamadas con casuísticas.

#### **Tercer día**

- Reunión Mentoría: se realizará la capacitación sobre el proceso de acompañamiento en cada ciclo para estudiantes nuevos y regulares con cursos por tercera vez, a través de programas de adaptación a la vida universitaria mediante el desarrollo de competencias positivas.

- Reunión Con Orientación Psicológica: se realizará la capacitación sobre si el estudiante tiene alguna dificultad académica emocional o vocacional, donde se expresarán con tranquilidad para ayudarlo a encontrar la mejor solución.

**Cuarto día**

- Reunión con defensoría universitaria: se realizará la capacitación sobre “queremos escucharte” y ¿cómo presentar un reclamo?
- Reunión con Internacionalidad: se realizará la capacitación sobre los programas cortos internacionales, internacionalidad en campus e intercambios académicos y otras actividades del área.

**Quinto día**

- Reunión de Becas y Créditos: se realizará la capacitación sobre los programas de becas que ofrece la institución educativa, pensión hermanos y créditos educativos vigentes.
- Reunión con Empleabilidad: se realizará la capacitación sobre el portal de empleo, mes del empleo, feria laboral, plan de carrera con expertos, reclutamiento en campus y acompañamiento en la búsqueda de empleo.

**Sexto día**

- Reunión con Vida Universitaria: se realizará la capacitación sobre actividades de integración, actividades artístico-cultural, deporte y salud, y voluntariado.

Estas descripciones se detallarán en el diagrama Gantt acorde a las fechas establecidas para la realización de las capacitaciones por día:

**Figura N°20**

**Diagrama de Gantt – Plan de capacitación para gestores centralizados por día**

Actividades	Días					
	1	2	3	4	5	6
1 Primera reunión con jefatura de Permanencia Universitaria (Inducción del área)	■					
2 Reunión con Permanencia Universitaria sede	■					
3 Escucha activa en call center	■					
4 Entrega de manual del Gestor Centralizado	■					
5 Segunda reunión con jefe de Permanencia Universitaria (Información del formulario)		■	■			
6 Role playing		■	■			
7 Reunión con Mentoría			■			
8 Reunión con Orientación Psicológica			■			
9 Reunión con Defensoría Universitaria				■		
10 Reunión con Internacionalidad				■		
11 Reunión con becas y créditos					■	
12 Reunión con Empleabilidad					■	
13 Reunión con Vida Universitaria						■

Fuente: Propia

La inversión sólo será para la impresión de los documentos que se entregarán a las personas que sean capacitadas y dependerá de la cantidad del personal. El presupuesto referencial que se planteará por persona para todas las capacitaciones será de la siguiente manera:

**Tabla N°19**  
**Presupuesto del plan de capacitación para gestores centralizados**

	<b>Costo (S/.)</b>
<b>Reserva de sala de reuniones</b>	0
<b>Material impreso</b>	5.00
	5.00

Fuente: Propia

**3.3. Establecer la seguridad de la llamada en la implementación de un procedimiento de servicio de atención y orientación que permita la calidad del servicio en la retención de los estudiantes de una entidad educativa superior, Lima 2018.**

Para el desarrollo de este objetivo se considera lo siguiente:

**Eficiencia de la seguridad de la llamada**

El recurso que se utilizará será de implementar un manual de apoyo que ayude a los gestores centralizados para que tengan una guía de todo el proceso de trabajo que se realiza en el call center, desde cómo iniciar una llamada a través de los scripts que se manejan en cada campaña, hasta cómo ingresar al formulario las llamadas que se realizan durante el día. Esto permitirá que los gestores puedan realizar sus llamadas con seguridad, ya que se cuenta con una guía de trabajo (Ver anexos n°2).

**Figura N°21**  
**Manual para el Gestor Centralizado – primera portada**

MANUAL PARA EL GESTOR CENTRALIZADO DE PERMANENCIA  
UNIVERSITARIA



Fuente: Propia

El presupuesto referencial que se estima para entregar el manual a cada gestor centralizado (10) será de la siguiente manera, teniendo en cuenta que podrá variar por los anexos que se colocarán en la parte final del manual:

**Tabla N°20**  
**Presupuesto del manual impreso para los gestores centralizados**

	<b>Costo (S/.)</b>
<b>Anillado para los 10 manuales</b>	10.00
<b>Material impreso para 10 personas (27 hojas)</b>	81.00
	<hr/>
	91.00

Fuente: Propia

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS**

A continuación, se detallarán los resultados que se esperan para cada propuesta que se ha desarrollado en los objetivos:

### **4.1. RESULTADOS**

Se obtendrá con los talleres de capacitación, gestores aptos para atender toda situación en el proceso de las llamadas que se realizan, así como: Productividad en la gestión de las llamadas, motivación en el personal, reduciendo estrés y mantener el logro de personal y profesional en cada gestor, integración grupal dentro del call center, para que cada uno pueda ayudarse ante distintas situaciones que enfrente el gestor, transformación de actitudes en cada gestor que ayuden en el clima laboral, de actitudes negativas a positivas y manejo de inteligencia emocional.

Se obtendrá con las capacitaciones de las áreas que comparten más experiencias con los estudiantes, preparación de los gestores centralizados cuando se le presenten preguntas y consultas de los procedimientos y actividades que se realicen dentro de la entidad educativo, esto es importante porque se generará confianza con la persona que responda la llamada.

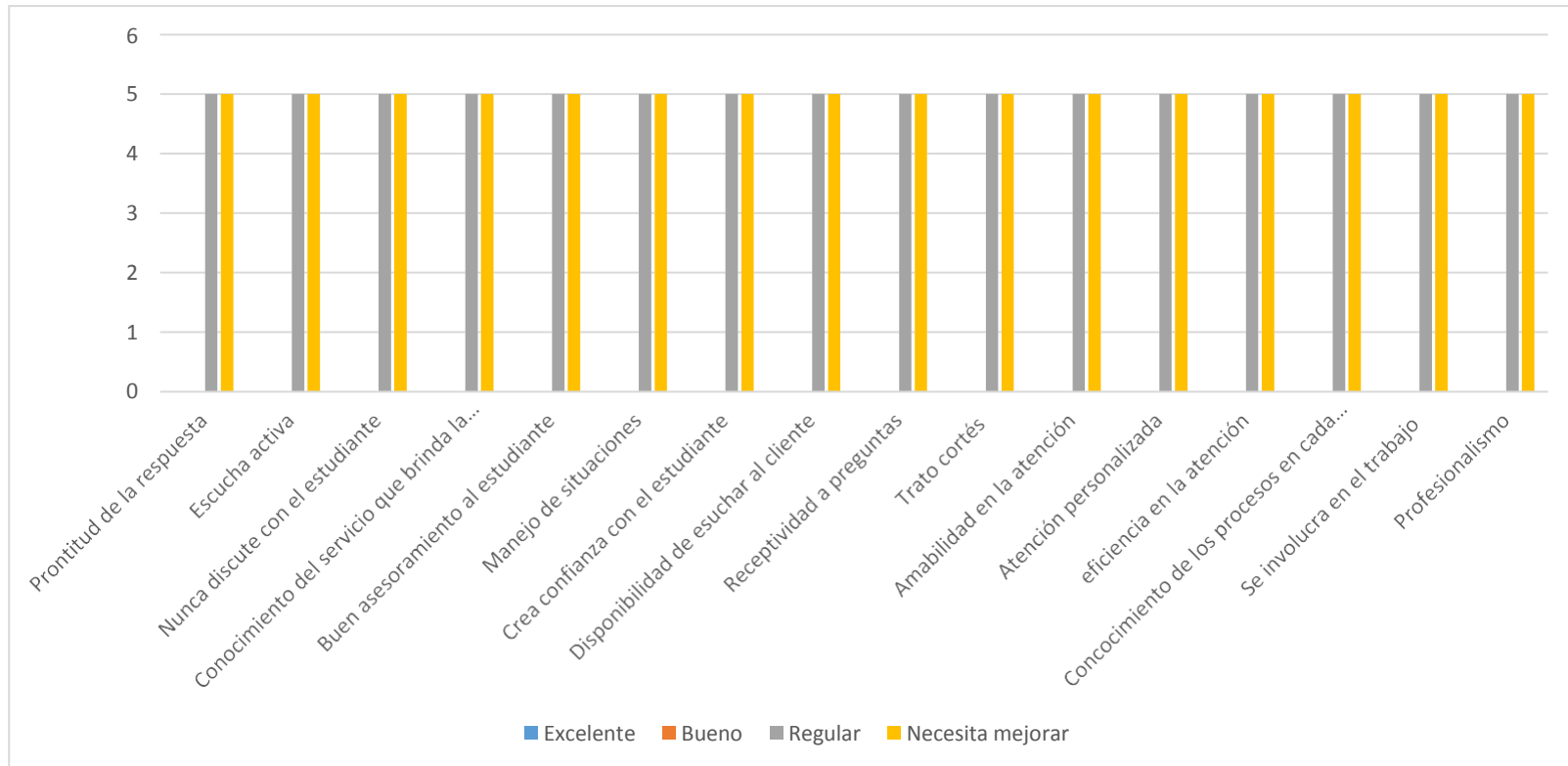
Se obtendrá con el manual del gestor centralizado, colaboradores capacitados en todo el proceso de la gestión desde los conceptos básicos que se manejan en el área, funciones y roles del gestor, gestión de las llamadas, proceso de seguimiento y todas las campañas que se realizan: bienvenida, Motor de riesgo, pre-matrícula y matrícula, dentro de cada campaña, se encontrarán: descripción de los procesos, scripts y el paso a paso de ingreso al formulario de las llamadas que se realizan durante el día. Este manual ayudará en la eficiencia de la gestión de cada uno de los integrantes de los gestores.

Se espera obtener un mejor rendimiento en el proceso de seguimiento y para ellos se ha realizado una calificación en cada gestor centralizado para medir el cumplimiento de los objetivos. Se realizará la calificación de la siguiente manera: se utilizarán ciertas características que ayuden en la medición de los gestores y puntajes designados por criterios, donde 1 es excelente, 2 bueno, 3 regular y 4 necesita mejorar. Los resultados que se obtuvieron en la calificación antes de la propuesta de la mejora del proceso de seguimiento fueron entre 3 y 4, lo cual indica que los gestores estaban en regular y necesitan mejorar. Sin embargo, cuando se aplicó la propuesta había un alto índice de 1 y 2 en el proceso de seguimiento y pocas personas en regular. A continuación de detallares algunas figuras y gráficos que ayudarán a describir los resultados indicados en las líneas anteriores (Ver Fig. N°15, tabla N°6 y table N°7).



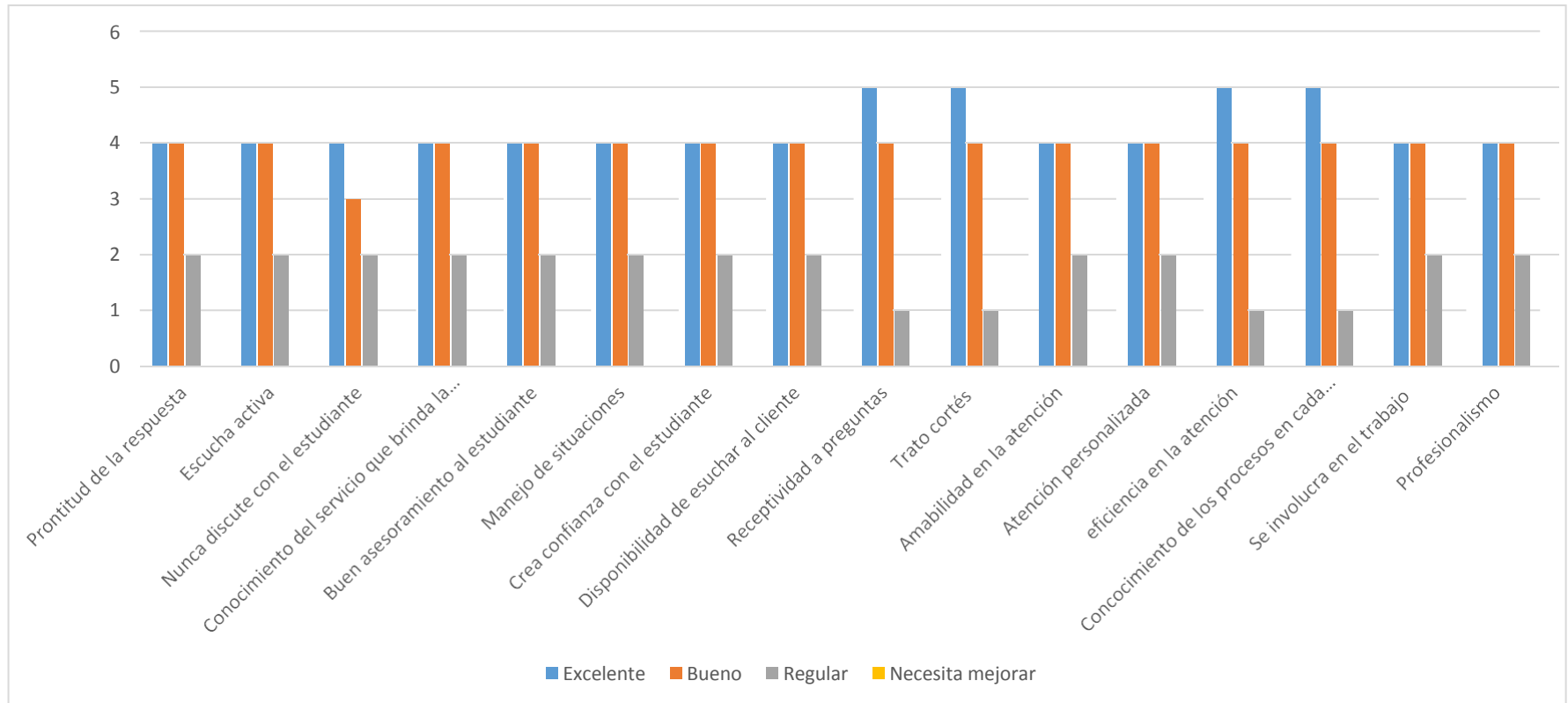


**Tabla N°21**  
**Resultados antes de la implementación en la mejora del proceso de seguimiento**



Fuente: Propia

**Tabla N°22**  
**Resultados después de la implementación en la mejora del proceso de seguimiento**



Fuente: Propia

## CONCLUSIONES

- Con los talleres de capacitación de atención al cliente, motivación, integración de equipos y taller para mejorar el clima laboral, se mejorará la atención del gestor centralizado y aspectos importantes en cada uno de ellos como: gestión del personal, técnicas de comunicación, potenciar la vocación del servicio, capacidad de trabajar en equipo en todos los procesos de seguimiento, reducción de niveles de estrés y el interés de hacer cosas nuevas, disfrutando el día a día.
- Con las capacitaciones en las área de Permanencia Universitaria, mentoría, Orientación Psicológica, Defensoría Universitaria, Internacionalidad, Becas y créditos, Empleabilidad y Vida Universidad, se obtendrá gestores preparados para responder a las consultas o dudas de los estudiantes que en el momento de las llamadas se presentan, con el objetivo que el estudiante se sienta orientado sin tener la necesidad de acercarse a las áreas respectivas; ya que, por temas de tiempo, trabajo u otros inconvenientes no puedan hacerlo.
- Con el manual del gestor centralizado, se permitirá mejorar la eficiencia del personal en el trabajo diario que realizan, y sobre todo tendrán una guía de apoyo para cada campaña de seguimiento: procesos detallados, scripts e ingresos al formulario. Esto ayudará su preparación en el desempeño de su labor.

## RECOMENDACIONES

Después del desarrollo de las propuestas en el presente trabajo de investigación, se podrá recomendar lo siguiente:

- Motivar a los gestores centralizados en todo momento para que desarrollen una adecuada labor y sobre todo servicio de atención a los estudiantes en las campañas que requieren mayor enfoque.
- Realizar constantes capacitaciones con las áreas de la institución educativa para cualquier cambio que se presente en los procesos de su gestión.
- Realizar evaluaciones periódicas a los gestores centralizados para tener conocimiento del cumplimiento de las llamadas.
- Promover que las áreas de la institución educativa conozcan el trabajo del call center centralizado.
- Realizar reuniones periódicas con cada gestor centralizado, con la finalidad de buscar nuevas propuestas en la mejora del área.
- Realizar reuniones después de cada campaña de seguimiento, esto ayudará a mejorar los problemas que se presenten en las próximas campañas.

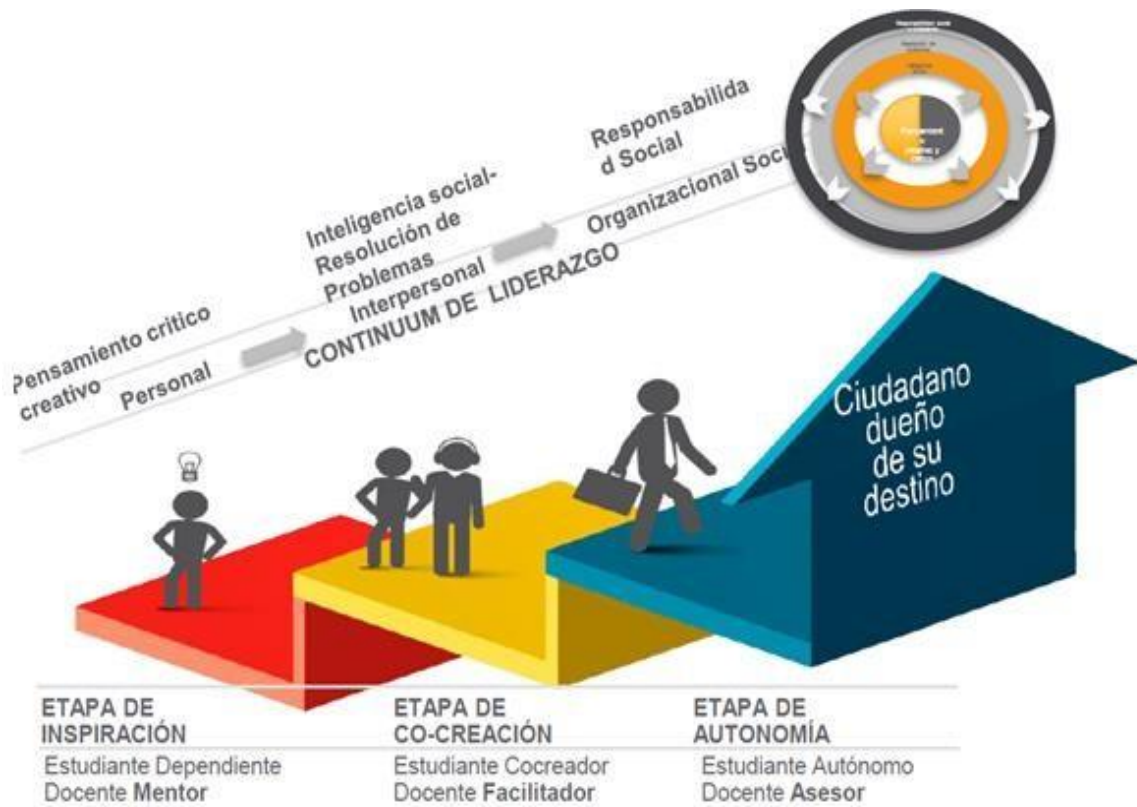
## REFERENCIAS

- Vargas, Q. M. E., & Aldana, D. V. L. (2007). Calidad en el servicio. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Peralta, S. W. M. (2009). Estrategia de servicio al cliente. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com>
- Diago, F. F. E. (2012). Pincelazos del servicio al cliente: un estilo de vida. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com>
- Zapatero, Á. A. I. (2012). Información y atención al cliente-consumidor usuario (mf0241\_2). Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com>
- Echeverry, R. (2006, Jan 20). Opinión - impacto del servicio al cliente en la competitividad empresarial; source: Portafolio]. NoticiasFinancieras, pp. 1. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/465909090?accountid=36937>
- Publicaciones, V. (2008). Aspectos prácticos de la calidad en el servicio. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com>
- Suárez-Montes, N., & Díaz-Subieta, L. (2015). Estrés académico, deserción y estrategias de retención de estudiantes en la educación superior. *Revista de Salud Pública*, 17 (2), 300-313.
- Sánchez, F. M. D. (2014). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Ocampo, V. M. C. (2014). Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones (2a ed.). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Diccionario RAE. <http://www.rae.es/>

## **ANEXOS**

<b>Anexo n.º 1. Principios de aprendizaje en el modelo educativo .....</b>	<b>725</b>
<b>Anexo n.º 2. Contenido del Manual del gestor centralizado .....</b>	<b>736</b>

**Anexo n.º 1. Principios de aprendizaje en el modelo educativo**



**Fuente:** Entidad educativa Superior que se está trabajando en el presente trabajo de investigación



## Anexo n.º 2. Contenido del Manual del gestor centralizado

### MANUAL PARA EL GESTOR CENTRALIZADO DE PERMANENCIA UNIVERSITARIA



2018

### Contenido

1. Conceptos generales
    - 1.1 ¿Qué es deserción?
    - 1.2 ¿Qué es un desertor?
    - 1.3 ¿Quiénes pueden ser desertores?
  2. Rol del Gestor Centralizado
  3. Funciones de los gestores
  4. Gestión de la llamada de seguimiento
  5. Proceso de seguimiento
  6. Campañas de seguimiento
    - 6.1 Bienvenida
      - 6.1.1 Proceso de llamada de Bienvenida
      - 6.1.2 Script de Bienvenida
      - 6.1.3 Ingreso al formulario
    - 6.2 Motor de riesgo
      - 6.2.1 Proceso de llamada para motor de riesgo
      - 6.2.2 Script de motor de riesgo
      - 6.2.3 Ingreso al formulario
    - 6.3 Pre-matricula y Matricula
      - 6.3.1 Proceso de llamada
      - 6.3.2 Speech
      - 6.3.3 Ingreso al formulario
  7. Otros datos de Permanencia Universitaria
    - 7.1 Actualización de datos
    - 7.2 Visualización de hoja informativa
- Anexos

Fuente: Propia

#### 1. Conceptos generales

##### 1.1 ¿Qué es deserción?

"La deserción es entendida como la suspensión definitiva o temporal, voluntaria o forzada, que se puede distinguir de diferentes modalidades tales como: abandono de la carrera, abandono de la institución y el abandono del sistema de educación superior" (Romo y Hernández, 2005. Deserción y Repitencia Pág. 12)



##### 1.2 ¿Qué es un desertor?

Estudiante que estuvo matriculado en un ciclo académico y ya no se matricula en el siguiente ciclo académico que le corresponde.



Es un indicador que determina la pérdida de estudiantes

#### 1.3 ¿Quiénes pueden ser desertores?



- Baja académica
- Retirado
- Estudiante con todos los cursos desaprobados, pero con deuda.
- Estudiante con todos los cursos desaprobados, pero sin deuda.
- Estudiante con cursos aprobados, pero con deuda.
- Estudiante con cursos aprobados y sin deuda.

#### Comentarios

-----

-----

-----

-----

-----

Fuente: Propia

4. Gestión de la llamada de seguimiento



Comentarios:

-----

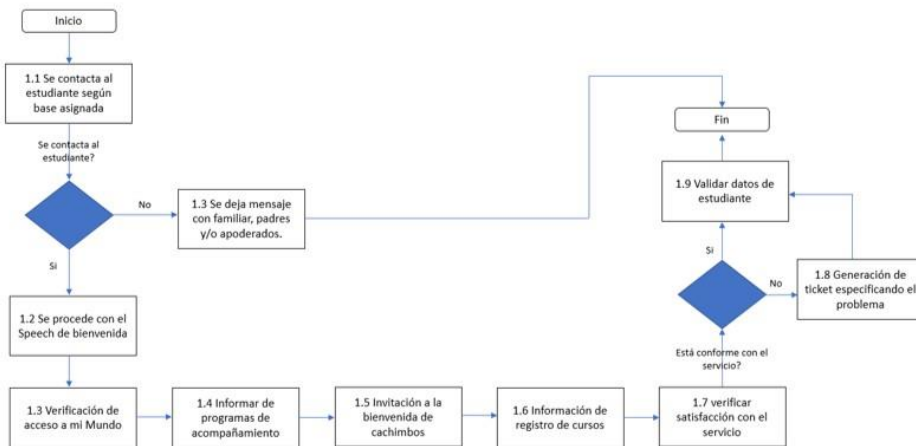
-----

-----

*Fuente: Propia*

6.1 Bienvenida

6.1.1 Proceso de llamada de Bienvenida



*Fuente: Propia*

**6.1.3 Ingreso al formulario**

Paso 1: Ingresar a la intranet de la entidad educativa y buscar el intranet de colaboradores  
 Paso 2: Elegir la opción "dirección"  
 Paso 3: Buscar dentro de la lista de seguimiento PU – "PUBIENVENIDA"



Paso 4: Seleccionar datos de sede, semestre, colocar el código que ingresaremos la llamada y seleccionar buscar.

Paso 5: Llenar los campos según la llamada que se realizó.

Paso 6: En caso de generación de ticket por alguno de los temas establecidos selección "Generar Ticket"



Paso 7: Llenar los datos de área, sede y seleccionar el gestor según la sede. Por último, seleccionar guardar.

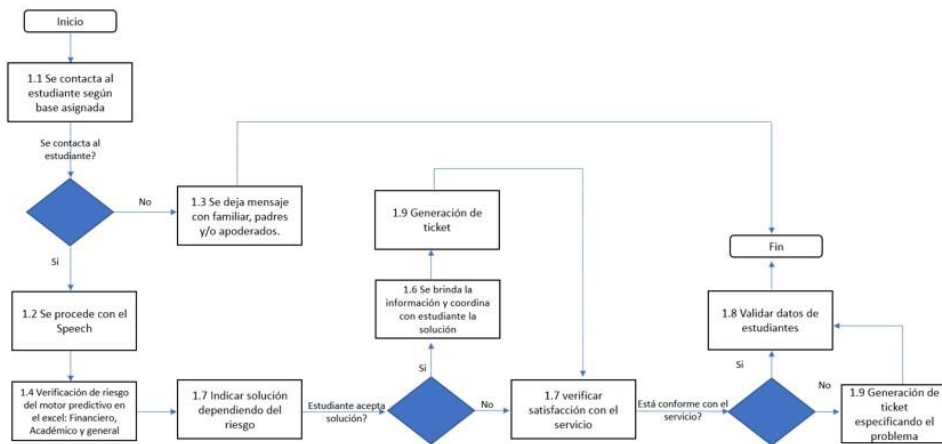
Paso 8: Para finalizar con el ingreso al formulario, seleccionar "GUARDAR".



*Fuente: Propia*

**6.2 Motor de riesgo**

**6.2.1 Proceso de llamada para motor de riesgo**



*Fuente: Propia*

**6.2.3 Ingreso al formulario**

Paso 1: Ingresar a la intranet de la entidad educativa y buscar el intranet de colaboradores  
 Paso 2: Elegir la opción "Dirección"  
 Paso 3: Buscar dentro de la lista de seguimiento PU - "Seguimiento"



Paso 4: Seleccionar sede, semestre, semana de seguimiento y colocar el código que ingresaremos la llamada y seleccionar buscar.

Paso 5: Llenar los campos según la llamada que se realizó: medio de contacto, tipo de contacto y descripción (el resto según la respuesta del estudiante).

Paso 6: En caso de generación de ticket por alguno de los temas establecidos selección "Generar Ticket"



Paso 7: Llenar los datos de área, sede y seleccionar el gestor según la sede. Por último, seleccionar guardar.

Paso 8: Para finalizar con el ingreso al formulario, seleccionar "GUARDAR".

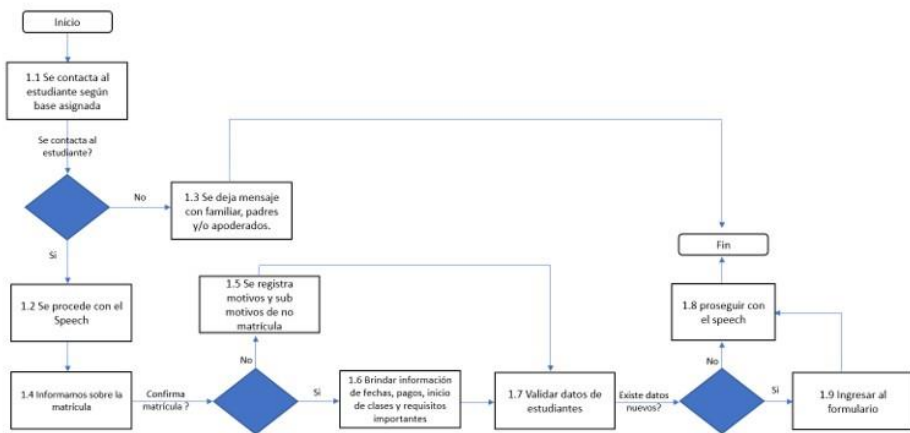


Paso 9: Visualizar que la información se haya guardado en la parte derecha en el "Historial de seguimientos".

*Fuente: Propia*

**6.3 Pre-matriculación y Matriculación**

**6.3.1 Proceso de llamada**



*Fuente: Propia*

### 6.3.3 Ingreso al formulario

#### Pre-matrícula

Paso 1: Ingresar a la intranet de la entidad educativa y buscar el intranet de colaboradores

Paso 2: Elegir la opción "Dirección"

Paso 3: Buscar dentro de la lista de seguimiento PU – "Listado de Pre-matrícula"



Paso 4: Seleccionar sede, semestre y colocar el código que ingresaremos la llamada y seleccionar buscar.



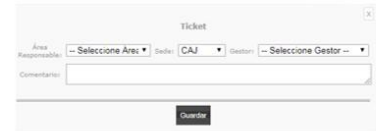
Paso 5: Llenar los campos según la llamada que se realizó: medio de contacto, tipo de contacto, intento de matrícula y descripción (el resto según la respuesta del estudiante). \*Si en caso el estudiante indica "NO" colocar motivo y submotivo.



Paso 6: En caso de generación de ticket por alguno de los temas establecidos selección "Generar Ticket"



Paso 7: Llenar los datos de área, sede y seleccionar el gestor según la sede. Por último, seleccionar guardar.



Paso 8: Para finalizar con el ingreso al formulario, seleccionar "GUARDAR".



Paso 9: Visualizar que la información se haya guardado en la parte derecha en el "Historial de seguimientos".



Fuente: Propia

#### Matrícula

Paso 1: Ingresar a la intranet de la entidad educativa y buscar el intranet de colaboradores

Paso 2: Elegir la opción "Dirección"

Paso 3: Buscar dentro de la lista de seguimiento PU – "Listado de matrícula"



Paso 4: Seleccionar sede, semestre y colocar el código que ingresaremos la llamada y seleccionar buscar.



Paso 5: Llenar los campos según la llamada que se realizó: medio de contacto, tipo de contacto, intento de matrícula y descripción (el resto según la respuesta del estudiante).

\*Si en caso el estudiante indica "NO" colocar motivo y submotivo.



\*Si en caso el estudiante nos indica que por algún motivo hay un retraso en la matrícula colocar: motivo, fecha de matrícula y respuesta de estudiante.

Fuente: Propia

Paso 6: En caso de generación de ticket por alguno de los temas establecidos selección "Generar Ticket"



Paso 7: Llenar los datos de área, sede y seleccionar el gestor según la sede. Por último, seleccionar guardar.

Paso 8: Para finalizar con el ingreso al formulario, seleccionar "GUARDAR".



Paso 9: Visualizar que la información se haya guardado en la parte derecha en el "Historial de seguimientos".

## 7. Otros datos de Permanencia Universitaria

### 7.1 Actualización de datos

- Paso 1: Ingresar al portal de dirección y seleccionar "Datos personales – alumnos"
- Paso 2: Colocar código de estudiante

Paso 3: Actualizar la información que brinda estudiante

### 7.2 Visualización de hoja informativa

Paso 1: Ingresar al portal de dirección y seleccionar "Informes – Hoja informativa"

Paso 2: Seleccionar sede, semestre, colocar el código y hacer click en "visualizar".

**Fuente: Propia**