



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

ESTRATEGIAS DE SERVICIOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE CORPORACIÓN ROTTERDAM

Ericka Aurora Juárez Barrios

Asesorado por la Inga. María Martha Wolford Estrada

Guatemala, octubre de 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTRATEGIAS DE SERVICIOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE
CORPORACIÓN ROTTERDAM**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

ERICKA AURORA JUAREZ BARRIOS

ASESORADO POR LA INGA. MARÍA MARTHA WOLFORD ESTRADA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

| | |
|------------|---|
| DECANO | Ing. José Francisco Gómez Rivera (a.i.) |
| VOCAL II | Ing. Mario Renato Escobedo Martínez |
| VOCAL III | Ing. José Milton de León Bran |
| VOCAL IV | Ing. Kevin Vladimir Cruz Lorente |
| VOCAL V | Br. Fernando José Paz González |
| SECRETARIO | Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

| | |
|-------------|---------------------------------------|
| DECANO | Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco |
| EXAMINADOR | Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez |
| EXAMINADORA | Inga. Sindy Masiel Godínez Bautista |
| EXAMINADOR | Ing. Oscar Estuardo de León Maldonado |
| SECRETARIA | Inga. Lesbia Magali Herrera López |

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

“ESTRATEGIAS DE SERVICIOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE CORPORACIÓN ROTTERDAM”

Tema que me fuera asignado por la dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 10 de enero de 2014.



Ericka Aurora Juárez Barrios

Guatemala 14 de marzo de 2018

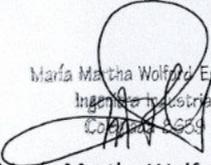
Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Ingeniero Urquizú:

Respetuosamente me dirijo a usted con el propósito de informarle que he revisado el trabajo de graduación titulado **Estrategias de servicios en la atención al cliente de corporación Rotterdam** el cual fue presentado por la estudiante ERICKA AURORA JUÁREZ BARRIOS, quien se identifica con **DPI 2307 36327 0101** de la carrera de **Ingeniería Industrial** y después de haber realizado las correcciones pertinentes, considero que cumple con los objetivos propuestos.

Por lo tanto, hago de su conocimiento que, en mi opinión, llena los requisitos necesarios para ser sometido a discusión en su examen General Público y recomiendo su aprobación para el efecto.

Atentamente,


María Martha Wolford Estrada
Ingeniera Industrial
Col. 8659
María Martha Wolford Estrada
Ingeniera Industrial
Col. 8659



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.005.023

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ESTRATEGIAS DE SERVICIOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE CORPORACIÓN ROTTERDAM**, presentado por la estudiante universitaria **Ericka Aurora Juarez Barrios**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Alberto E. Hernández García
Ingeniero Industrial
Colegiado 8658

Ing. Alberto Eulalio Hernández García
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2023.

/mgp



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

LNG.DIRECTOR.212.EMI.2023

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador de área y la aprobación del área de lingüística del trabajo de graduación titulado: **ESTRATEGIAS DE SERVICIOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE CORPORACIÓN ROTTERDAM**, presentado por: **Ericka Aurora Juárez Barrios**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Firmada digitalmente por
Cesar Ernesto Urquizu Rodas
Motivo: Ingeniero Industrial
Ubicación: Facultad de
Ingeniería, Escuela de
Ingeniería Mecánica
Industrial, USAC
Colegiado 4,272
Periodo: julio a diciembre año
2023

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2023.

LNG.DECANATO.OI.713.2023

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **ESTRATEGIAS DE SERVICIOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE CORPORACIÓN ROTTERDAM**, presentado por: **Ericka Aurora Juárez Barrios**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. José Francisco Gómez Rivera

Decano a.i.

Guatemala, octubre de 2023

JFGR/gaac

Mi hermano

Francisco Juarez, gracias por tu protección y por tus consejos.

Mis tíos

Carolina Juarez, Esmeralda Sánchez, Linda y Flora Barrios, Cony, Martita y Gloria Dorantes, por ser muy especiales e importantes en mi vida gracias por su apoyo constante familias Juarez, Barrios y Dorantes.

Mis primos

Jennifer, Miriam, Hugo, Otoniel y Yolanda Barrios, Irma Ordoñez, Omar Cano, gracias porque tenemos momentos y recuerdos inolvidables juntos.

Mi cuñada

Rosa Elena Romero muchas gracias por tu apoyo y aprecio.

Mis hermanos en Cristo y padrinos

Jehová Dios les dé su bendición a mis hermanos de la iglesia de Cristo y en especial a la iglesia de Dayspring por darme la bendición de formar parte del programa ABC.

Mis compañeras

Ángela Fonseca, Ingrid Barrios, con mucho cariño y aprecio, gracias por compartir y apoyarme en diferentes etapas de mi vida.

AGRADECIMIENTOS A:

| | |
|---|--|
| Mi asesora | Inga. Martha Wolford, por siempre estaré agradecida por su entrega especial como docente, su especial dedicación, atención y tiempo invertido en este trabajo. |
| Universidad de San Carlos de Guatemala | Por darme las oportunidades, conocimientos y ser mi segundo hogar. |
| Facultad de Ingeniería | Porque he vivido momentos inolvidables en tus aulas. |
| Mis compañeras de la Facultad | Angélica Sacrab y Jesika Villagrán, les expreso mucho aprecio y cariño, gracias por su apoyo. |
| Los Ingenieros | Julieta Hernández, Nancy Vega, Brenda Portocarrero, Karin Gutiérrez, Hugo Pérez, Alberto Hernandez gracias por sus enseñanzas su amistad y sus consejos. |
| Liceo Rotterdam | Licdas. Marilú de Arriola y Gabriela Arriola, gracias por ayudarme a terminar mi carrera, y darme oportunidad de realizar el presente trabajo de graduación. |

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | VII |
| LISTA DE SÍMBOLOS | IX |
| GLOSARIO | XI |
| RESUMEN | XV |
| OBJETIVOS..... | XVII |
| INTRODUCCIÓN | XIX |
| | |
| 1. ANTECEDENTES GENERALES | 1 |
| 1.1. Características de la empresa y su servicio | 1 |
| 1.1.1. Descripción de la empresa | 1 |
| 1.1.2. Misión | 3 |
| 1.1.3. Visión..... | 3 |
| 1.1.4. Estructura organizacional | 3 |
| 1.1.4.1. Organigrama general..... | 3 |
| 1.1.5. Ubicación geográfica | 4 |
| 1.1.6. Tipos de clientes..... | 5 |
| 1.1.6.1. Cliente interno..... | 5 |
| 1.1.6.2. Cliente externo..... | 6 |
| 1.2. Cultura de servicio | 6 |
| 1.2.1. ¿Qué es el servicio? | 7 |
| 1.2.2. El servicio hoy en día..... | 7 |
| 1.3. Ingeniería de servicios..... | 8 |
| 1.4. La estrategia del servicio | 9 |
| 1.4.1. Factores interactivos de la estrategia de servicio | 9 |
| 1.4.2. ¿Cómo servir al cliente? | 10 |

| | | |
|--------|--|----|
| 1.4.3. | Elementos de la estrategia | 11 |
| 1.5. | La calidad..... | 12 |
| 1.5.1. | Definición de calidad | 12 |
| 1.5.2. | Principios de la calidad..... | 13 |
| 1.5.3. | Calidad en el servicio al cliente | 15 |
| 1.6. | Concepto y terminología de líneas de espera | 15 |
| 2. | SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS..... | 19 |
| 2.1. | Principios básicos..... | 19 |
| 2.1.1. | Objetivo general | 21 |
| 2.1.2. | Productos esperados de la evaluación..... | 21 |
| 2.1.3. | Objetivos específicos | 21 |
| 2.1.4. | Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño..... | 22 |
| 2.1.5. | Responsabilidad de evaluación..... | 23 |
| 2.1.6. | Tipos de evaluadores | 23 |
| 2.1.7. | Ciclos..... | 24 |
| 2.1.8. | Ámbito de aplicación | 25 |
| 2.2. | El Método..... | 25 |
| 2.2.1. | Ventajas del sistema de evaluación de 360 grados | 25 |
| 2.2.2. | Escalas..... | 26 |
| 2.2.3. | Recomendaciones..... | 27 |
| 2.2.4. | Para el evaluador | 27 |
| 2.2.5. | Para la empresa | 29 |
| 2.2.6. | Cómo supervisar y apoyar al personal | 29 |
| 2.3. | Proceso de evaluación | 30 |
| 2.3.1. | Aspectos a considerar en la evaluación del desempeño..... | 30 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.3.2. | Determinación de los criterios de desempeño | 31 |
| 2.3.3. | Componentes del sistema de evaluación | 31 |
| 2.3.4. | Instrumento para la evaluación del desempeño | 32 |
| 2.3.5. | Notificación de resultados..... | 43 |
| 2.4. | Evaluación del potencial | 43 |
| 2.4.1. | Objetivo | 43 |
| 2.4.2. | Métodos..... | 43 |
| 2.5. | Interpretación de los resultados..... | 44 |
| 2.5.1. | Análisis de puestos y la función de recursos humanos..... | 44 |
| 2.5.2. | Detección de necesidades de capacitación..... | 44 |
| 2.5.3. | Implementación del régimen disciplinario | 44 |
| 3. | MEDICIÓN DE LA CALIDAD Y RECURSOS DEL SERVICIO | 45 |
| 3.1. | Gestión de calidad total | 45 |
| 3.1.1. | Objetivo | 45 |
| 3.1.2. | Acciones de medición..... | 46 |
| 3.1.3. | Beneficios | 46 |
| 3.1.4. | Instrumento de medición | 46 |
| | 3.1.4.1. La encuesta | 47 |
| | 3.1.4.2. Resultados..... | 49 |
| 3.2. | Recursos con los que cuenta el departamento..... | 59 |
| 3.2.1. | Humanos | 59 |
| | 3.2.1.1. Fichas técnicas del área de servicio al cliente | 60 |
| 3.2.2. | Materiales | 61 |
| 3.2.3. | Tecnológicos..... | 61 |
| 3.2.4. | Económicos | 62 |

| | | |
|----------|--|----|
| 3.3. | Modelo de comunicación y retroalimentación interna y externa | 62 |
| 3.3.1. | Manejo de clientes difíciles..... | 62 |
| 3.3.2. | Capacitación del personal | 63 |
| 3.3.3. | Importancia y aplicación de los medios de retroalimentación..... | 64 |
| 3.3.3.1. | Medios telefónicos..... | 64 |
| 3.3.3.2. | Medios electrónicos..... | 64 |
| 3.3.3.3. | Forma presencial..... | 66 |
| 3.4. | Análisis de las colas y su capacidad | 66 |
| 3.5. | Los Puntos Críticos de los procesos de atención al cliente..... | 66 |
| 3.6. | Cronograma | 67 |
| 4. | ESTRATEGIAS DE SERVICIOS EN LA ATENCION AL CLIENTE | 69 |
| 4.1. | Estrategias FODA | 69 |
| 4.2. | Enfoque en la calidad del servicio | 74 |
| 4.3. | Sistema de información para agilizar la atención al cliente | 77 |
| 4.4. | Empoderamiento | 78 |
| 4.5. | Mejora continua por medio de retroalimentación | 82 |
| 4.6. | Programa de Capacitación y Motivación | 86 |
| 4.7. | Desarrollo del sistema de evaluación del desempeño de 360 grados | 89 |
| 4.8. | Costo/beneficio | 90 |
| 4.9. | Implementación | 93 |
| 5. | RESPONSABILIDAD AMBIENTAL..... | 97 |
| 5.1. | Reciclaje de papel..... | 97 |
| 5.1.1. | Objetivos | 97 |
| 5.1.2. | Estrategias | 98 |

| | | |
|-----------------------|----------------------------|-----|
| 5.1.3. | Proceso de ejecución | 99 |
| 5.1.4. | Resultados esperados | 100 |
| 5.1.5. | Sostenibilidad | 100 |
| CONCLUSIONES | | 103 |
| RECOMENDACIONES | | 105 |
| REFERENCIAS | | 107 |
| APÉNDICE..... | | 111 |
| ANEXOS | | 113 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

| | | |
|-------------------|--|----|
| Figura 1. | Organigrama | 4 |
| Figura 2. | Liceo Rotterdam | 5 |
| Figura 3. | Tipos de evaluadores | 24 |
| Figura 4. | Modalidades de evaluación | 27 |
| Figura 5. | Modelo de la encuesta de servicio de atención al cliente | 49 |
| Figura 6. | Servicio de calidad | 50 |
| Figura 7. | Actitud y cortesía del personal | 50 |
| Figura 8. | Cumplir con la solicitud..... | 51 |
| Figura 9. | Relación de inversión versus beneficios..... | 52 |
| Figura 10. | Tiempo de espera..... | 52 |
| Figura 11. | Tipo de servicio | 53 |
| Figura 12. | Actitud, cortesía y educación..... | 54 |
| Figura 13. | Respuesta | 54 |
| Figura 14. | Conocimientos adquiridos | 55 |
| Figura 15. | Tiempo de servicio | 56 |
| Figura 16. | FODA de liceo Rotterdam | 70 |
| Figura 17. | Estrategia de supervivencia | 71 |
| Figura 18. | Estrategia defensiva | 72 |
| Figura 19. | Estrategia de reorientación..... | 73 |

TABLAS

| | | |
|-----------------|-------------------------------|----|
| Tabla 1. | Los criterios a evaluar | 31 |
|-----------------|-------------------------------|----|

| | | |
|------------------|--|----|
| Tabla 2. | Formato de evaluación del desempeño | 34 |
| Tabla 3. | Evaluación del desempeño del cliente externo | 42 |
| Tabla 4. | Resultados de evaluación del desempeño..... | 56 |
| Tabla 5. | Resultados de la evaluación del desempeño de algunos clientes | 58 |
| Tabla 6. | Puesto de cajera | 60 |
| Tabla 7. | Puesto de recepcionista | 61 |
| Tabla 8. | Cronograma de pagos de la cuarta unidad | 67 |
| Tabla 9. | Tipos de estrategias y notación..... | 71 |
| Tabla 10. | Estrategia ofensiva..... | 74 |
| Tabla 11. | Análisis B/C. Opción 1: Banco Bi | 91 |
| Tabla 12. | Análisis B/C Opción 2: Banco Banrural..... | 92 |

LISTA DE SÍMBOLOS

| Símbolo | Significado |
|-------------------------|--------------------|
| (km) | Kilómetro |
| (km²) | Kilómetro Cuadrado |
| (kg) | Kilogramo |
| (%) | Porcentaje |
| (T) | Tonelada |

GLOSARIO

| | |
|----------------------------|--|
| 5s | Reglas simples de un lugar de trabajo limpio y ordenado. |
| Ambiguo | Que puede entenderse de varios modos o admitir distintas interpretaciones y dar, por consiguiente, motivo a dudas, incertidumbre o confusión. |
| Banal | Trivial, común, insustancial. |
| Calidad | Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. |
| Capacidad analítica | Es la capacidad de llegar a entender una situación compleja, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. |
| Cliente Externo | Son aquellos que no pertenece a la empresa u organización y van a solicitar un servicio o a comprar un producto. |
| Cliente Interno | El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. |

| | |
|--------------------------------|--|
| Colas | Es el número de personas o usuarios que esperan ser atendidos. También se llaman líneas de espera. |
| Competencia | Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio. |
| Desempeño | Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos. |
| Discrepancia | Diferencia, desigualdad que resulta de la comparación de las cosas entre sí. |
| Estrategia | En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. |
| Estrategia del servicio | Es una fórmula distintiva de la organización para brindar atención al cliente. |
| Estriba | Dicho de una cosa: descansar en otra sólida y firme. |
| Frívolos | Ligero, veleidoso, insustancial. |
| FODA | Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. |

| | |
|--------------------------------|--|
| Gestión de calidad | Son aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad. |
| Ímproba | Dicho del trabajo o de un esfuerzo: intenso, realizado con enorme aplicación. |
| Ingeniería de servicios | Es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y como resultado, logre ventajas competitivas. |
| INTECAP | Instituto técnico de capacitación y productividad. |
| Mejora continua | La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora. |
| Paradigma | Cada uno de los esquemas formales en que se organizan las palabras nominales y verbales para sus respectivas flexiones. |
| Proactividad | Implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. |

| | |
|--|---|
| Productividad | Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, entre otros. |
| Registro | Conjunto de datos relacionados entre sí, que constituyen una unidad de información en una base de datos. |
| Retroalimentación | La retroalimentación consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias. |
| Sistema de evaluación del desempeño de 360 grados | Da a conocer a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más completa y objetiva como sea posible, para obtener información desde todos los ángulos. La persona es evaluada por todo su entorno. |
| <i>Training</i> | Entrenamiento, formación, enseñanza. |
| Valor agregado hacia el cliente | Es una herramienta para lograr la fidelidad de el consumidor hacia la empresa. |

RESUMEN

La corporación Rotterdam enfrenta diferentes competencias que la conducen a mejorar los niveles de servicios en especial el área de atención al cliente, practicar esto es crítico en el mercado global actual ya que el *marketing* atrae clientes mientras que el servicio los retiene y logra fidelizarlos, se debe crear una experiencia memorable en el cliente que solo los líderes de servicio logran alcanzar, el compromiso debe iniciar con la dirección de la empresa pero todos los empleados sin excepción tienen que ser capacitados en el arte del servicio al cliente de forma continua para reinventar sus sistemas, procesos y políticas de tal manera que exista una mejora continua que sea conveniente y amigable para el cliente, que disminuya la rotación laboral y los costos de reemplazar un empleado.

Sé propone un sistema de evaluación del desempeño de 360 grados ya que es importante medir la deserción, quejas, reclamos, y satisfacción del cliente para formar un estándar del desempeño del recurso humano que se refleja en las ventas y utilidades de la empresa que se realice de forma trimestral y anual.

Al obtener esta información se analizan los recursos materiales y medios actuales y a continuación se desarrollan diferentes estrategias de comunicación, capacitación, métodos y procedimientos para administrar de manera eficiente y efectiva el servicio de atención al cliente.

OBJETIVOS

General

Desarrollar estrategias para administrar de manera eficiente el área de servicio al cliente mejorando en su coordinación, comunicación, capacitación, medios físicos, diseño de estrategias, métodos, funciones y procedimientos para que respondan a las necesidades de forma oportuna y eficiente.

Específicos

1. Evaluar las competencias del personal administrativo utilizando el método de evaluación del desempeño de 360 grados.
2. Medir la calidad de la satisfacción del cliente en los diferentes medios de servicio que presta el liceo.
3. Analizar los canales de comunicación entre el liceo y el cliente.
4. Establecer y determinar los recursos que se tienen y son necesarios en la organización para responder a las expectativas y necesidades del cliente.
5. Estudiar los días de mayor afluencia en el área de atención al cliente para mejorar el tiempo de respuesta.

INTRODUCCIÓN

Liceo Mixto en Computación Rotterdam es una institución privada dedicada a la enseñanza y formación de profesionales con más de 30 años de experiencia que año con año crece, por lo que necesitan desarrollar estrategias en la atención a los clientes en respuesta a las necesidades de la demanda actual para poder alcanzar las metas de los servicios educativos que ofrecen.

Se propone el sistema de evaluación de desempeño basado en la metodología de trescientos sesenta grados porque es válido, confiable, efectivo y aceptado pues hasta hoy no se cuenta con ningún sistema de evaluación, este contiene elementos esenciales medibles para proporcionar retroalimentación a la dirección, área de atención al cliente y a sus colaboradores.

La medición de la calidad del servicio se hace por medio de los resultados de las encuestas y las evaluaciones del desempeño, considerando también los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos con los que el liceo cuenta actualmente, se definen los modelos de los medios de retroalimentación y se determina la relación entre las líneas de espera y los puntos críticos del servicio.

Las estrategias están enfocadas en el FODA, se describen con la calidad del servicio, los sistemas de información, el empoderamiento, la mejora continua por medio de la retroalimentación, la capacitación, motivación, la evaluación de 360 grados y para finalizar se propone un tema de la responsabilidad ambiental para lograr una excelente atención en el servicio.

1. ANTECEDENTES GENERALES

Liceo mixto en Computación Rotterdam inicio actividades educativas el 12 de noviembre de 1979 con el nivel de preprimaria. En el año 1982 amplió los servicios educativos al nivel primario y luego se fue ampliando a básico y diversificado. Fue en el 2001, que el colegio sufrió una transformación administrativa y el Ministerio de Educación ordenó que se clausurara el nombre que tenía el cual era Ámsterdam y se abriera como institución nueva con el nombre que lleva actualmente.

1.1. Características de la empresa y su servicio

Año con año se ha incrementado el número de alumnos por que son la única institución autorizada por el Ministerio de Educación para impartir clases con horarios por convenir con diferentes empresas, sin afectar el horario laboral de los empleados. La corporación se ha ido extendiendo a toda la república de Guatemala con la educación a distancia diseñada para todas aquellas personas que trabajan en el interior de la república y por razones de distancia no pueden asistir al colegio a recibir las clases presencialmente. Tienen extensiones en diez departamentos en jornadas de fin de semana que han sido de mucha aceptación (Liceo Mixto en Cumputación Rotterdam, s.f.).

1.1.1. Descripción de la empresa

Los programas de estudio que ofrece el liceo mixto en Computación Rotterdam comprenden aspectos técnicos, científicos y humanísticos atendiendo

esencialmente a la formación. ética, científica y profesional, mediante el ejercicio integrado de la investigación y el servicio.

La experiencia adquirida por más de 30 años ha hecho que varias empresas de gran prestigio mundial depositen la confianza en la educación de los futuros profesionales.

Las jornadas que se trabajan son: matutinas, vespertinas y fin de semana, de lunes a domingo, el colegio cuenta con libros y material elaborado especialmente para adultos.

Valores: para llevar a cabo todos los días un trabajo que nos permita cumplir con la promesa que hacemos, hemos establecido los valores que compartimos todas las personas que formamos parte de la gran familia Rotterdam. Son valores en los que creemos y nos esforzamos por cumplir para que nos guíen en el desempeño de nuestras labores.

Creatividad: nuestra originalidad nos hace ser diferentes creando innovaciones educativas en beneficio de nuestra patria y sus ciudadanos.

Responsabilidad: responsables en cumplir con ofrecer una educación con excelencia académica.

Excelencia: hacemos que el trabajo sobresalga en bondad y mérito y tenemos la certeza que las cosas siempre se pueden hacer mejor.

Eficiencia: buscamos constantemente como incrementar mayor rendimiento al menor uso del recurso posible.

Rectitud: la honradez es nuestro principal valor. (Liceo Mixto en Computación Rotterdam, s.f., párr. 3)

1.1.2. Misión

“Ofrecer la mejor y la más actualizada educación enfatizando valores y excelencia académicas y así afrontar nuevos retos con valores y responsabilidad” (Liceo Mixto en Computación ROTTERDAM, s.f., párr. 1).

1.1.3. Visión

“Formar profesionales de éxito, mediante una educación sistemática e integral desarrollando su autoestima por medio de la práctica de valores morales, espirituales y éticos” (Liceo Mixto en Computación Rotterdam, s.f., párr. 2).

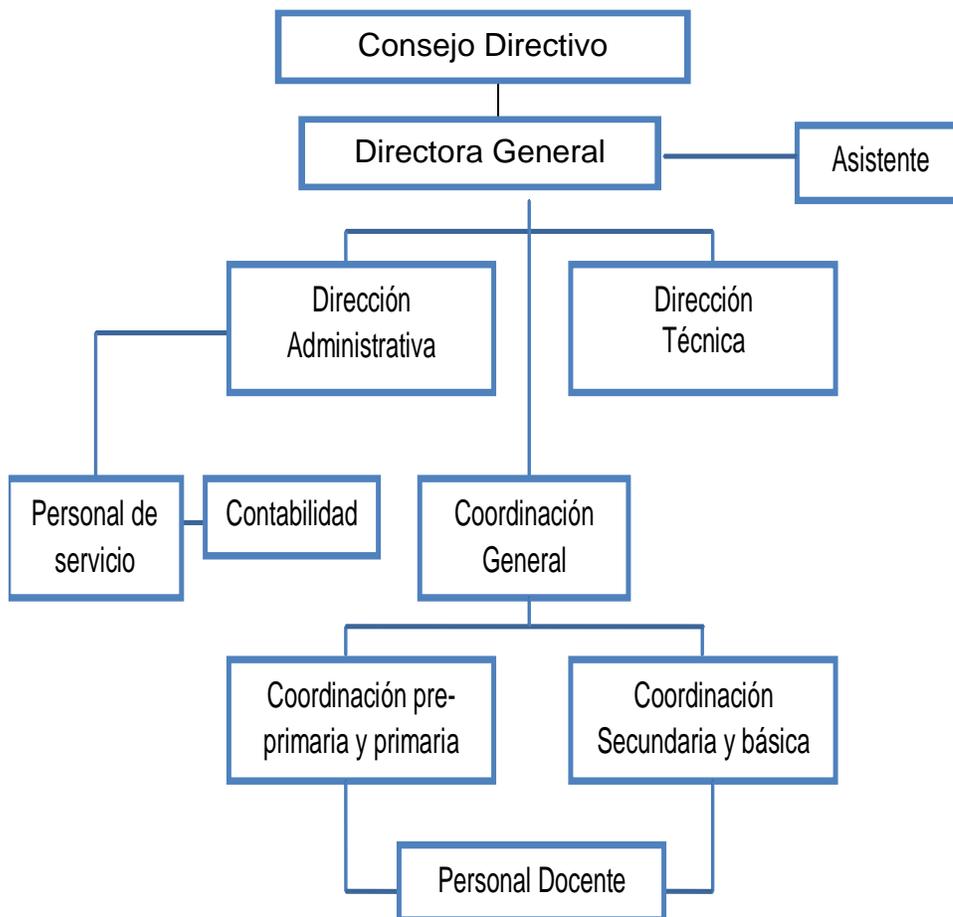
1.1.4. Estructura organizacional

Actualmente la organización y ubicación jerárquica de todos los cargos del liceo Rotterdam establecen el sistema de funciones que desarrollan los miembros de la entidad para trabajar de forma óptima para una efectiva administración.

1.1.4.1. Organigrama general

El organigrama general de liceo Rotterdam es una estructura gráfica que identifica cada puesto y los niveles de los mandos del liceo.

Figura 1.
Organigrama



Nota. Descripción grafica del organigrama general del liceo Rotterdam. Elaboración propia, realizado con Word.

1.1.5. Ubicación geográfica

Liceo Rotterdam está ubicado en el carril auxiliar Anillo Periférico 14-12 zona 7 Ciudad de Plata II, ciudad de Guatemala.

Figura 2.

Liceo Rotterdam



Nota. Ubicación en tiempo real del Liceo Mixto en Computación Rotterdam. Obtenido de Google Earth (s.f.). *Liceo Mixto en Computación Rotterdam.* (<https://earth.google.com/web/search/liceo+roterdam+en+ciudad+de+guatemala/>), consultado el 7 de octubre de 2021. De dominio público.

1.1.6. Tipos de clientes

Los clientes externos del liceo Rotterdam son clientes o consumidores de los servicios y los clientes internos pertenecen al conjunto de la organización.

1.1.6.1. Cliente interno

Es toda persona dentro de la institución que en un momento determinado se debe atender y en otras ocasiones recibir de él algún servicio, solo cumpliendo las especificaciones internas de cada proceso, antes de dar un buen servicio al

cliente externo, es indispensable dirigirse con el cliente interno; ya que, este debe estar altamente capacitado y motivado para ofrecer con buen ánimo y buena disposición los productos y servicios que ofrece.

Los clientes internos del liceo Rotterdam son el personal administrativo y el personal docente.

1.1.6.2. Cliente externo

Los clientes externos son estudiantes adultos que pagan sus estudios por educación a distancia o que van únicamente a clase presencial una vez por semana y los estudiantes regulares que tienen sus padres o encargados.

El cliente externo es aquella persona que consume los bienes o servicios que una empresa o institución produce. Toda empresa o institución solamente sobrevive gracias a la capacidad que tiene de satisfacer las necesidades de los clientes externos.

1.2. Cultura de servicio

Liceo Rotterdam está interesado en transformar la cultura actual a una cuya orientación sea el servicio, con el objetivo de alcanzar ventajas competitivas amplias, las cuales implicaran mayores niveles de rentabilidad.

El clima organizacional actual es efectivo, pero carece de algunas características y actitudes necesarias de la cultura de servicio.

Para lograr un cambio de la organización, se requiere un cambio en todo el componente organizacional, desde las creencias que tiene los directivos sobre

la forma en que se hacen los negocios, los valores, las normas, filosofía, procedimientos y sobre todo en el clima laboral que gobierna el liceo.

1.2.1. ¿Qué es el servicio?

El servicio es un compromiso personal de la empresa con los clientes internos y externos, el servicio es la nueva directriz que utilizan los clientes para juzgar una empresa. Se deben identificar los problemas, necesidades y preocupaciones del cliente para cubrirlas.

El servicio consiste además en coordinar sistemas racionales, actividades coherentes, materiales y procedimientos, que permitan medir las metas del liceo Rotterdam.

La responsabilidad de la dirección y administración del liceo ha demostrado fidelidad en los clientes ya que poco a poco han crecido desde hace algunos años aumentando la población de estudiantes y ampliando sus instalaciones, la mejor forma de promover y multiplicar sus clientes ha sido por medio de clientes fieles.

1.2.2. El servicio hoy en día

Los clientes del liceo Rotterdam en la actualidad ya no son los mismos que hace algunos años, cada vez son más exigentes al conocer sobre los derechos del cliente, de forma inteligente, exigen lo justo, lo usual y lo acostumbrado, llevando al liceo Rotterdam, a satisfacer estas demandas.

Las siguientes son las principales razones por las que corporación Rotterdam debe servir con excelencia al cliente.

- Es cuatro veces más difícil ganar un cliente nuevo, que conservar el que ya se tiene.
- Los beneficios de las utilidades de liceo Rotterdam, provienen de los clientes.
- La satisfacción del cliente se medirá con la investigación constante.
- Por muy bueno que sea el servicio en el liceo, las personas harán muchos más comentarios negativos que positivos del mismo.
- En promedio un cliente requiere 12 experiencias positivas para olvidar una mala experiencia.

1.3. Ingeniería de servicios

La ingeniería de servicios es una orientación dirigida a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y como resultado logra ventajas competitivas.

Liceo Rotterdam debe velar por los siguientes objetivos específicos:

- Crear clientes satisfechos
- Promover la innovación constante
- Diferenciar los servicios

- Fortalecer la identidad e imagen corporativa de Rotterdam
- Superar al competidor que mantenga una ventaja en precios
- Cultivar y consolidar la lealtad de los clientes del liceo Rotterdam

1.4. La estrategia del servicio

Una estrategia de servicio es una fórmula distintiva de liceo Rotterdam para brindar atención al cliente.

La satisfacción del cliente interno y externo es muy importante para el éxito, independientemente del tamaño de la empresa y del giro en que se desenvuelva.

Para establecer una ventaja competitiva existen dos opciones: una es hacer mejor las cosas y la otra es hacerlas de forma diferente; regularmente buscamos imitar al líder del mercado y no pensamos en hacerlo mejor o hacerlo en forma diferente que es la estrategia del continuo crecimiento de liceo Rotterdam.

1.4.1. Factores interactivos de la estrategia de servicio

Para alcanzar la satisfacción de los clientes internos y externos del liceo Rotterdam se involucran cuatro factores interactivos, los cuales se detallan a continuación:

- La expectativa del cliente. Es el factor principal, incluye la experiencia de él; anticipa y prevé lo que sucederá al desarrollar una relación con el liceo Rotterdam.
- Servicios. La calidad del servicio de liceo Rotterdam es sumamente importante para desarrollar la satisfacción del cliente.
- El desempeño del personal del liceo Rotterdam radica en el contacto del personal con los clientes y el apoyo de la organización para brindar un buen servicio.
- Sistemas, procedimientos y operaciones. Son los que dirigen las interacciones que el personal del liceo Rotterdam necesita para atender a los clientes.

1.4.2. ¿Cómo servir al cliente?

Para servir eficientemente al cliente del liceo Rotterdam es importante, darle a conocer a los empleados de todos los niveles de la organización, la estrategia de servicio que se realiza; compartir y explicar con claridad las expectativas que los clientes tienen cuando se avocan a contratar el servicio. Diagnosticar periódicamente las necesidades de los clientes, actuando sobre la información que se da con acciones concretas de mejorar en el servicio y retroalimentando a los empleados sobre el desarrollo de las mismas.

Se deben construir y revisar continuamente las lealtades en los clientes con las personas que brindan el servicio del liceo Rotterdam, para que estén actualizadas. Los empleados, deben ver a el liceo como un apoyo, no tan solo como un proveedor de recursos. Como ya se mencionó anteriormente, es

importante que las personas que tienen contacto directo con el cliente, posean libertad para tomar decisiones en el momento justo, para asegurar la satisfacción del cliente.

Las políticas de reclutamiento y selección del liceo deben permitir al personal, que tenga un deseo real de servir a los demás, asimismo el liceo debe motivar al personal a generar actitudes de servicio a los clientes. Para avanzar en el proceso de implementación del buen servicio al cliente, es necesario dar pasos en forma ordenada y planificada.

1.4.3. Elementos de la estrategia

La estrategia en los valores morales, éticos y espirituales es la diferencia que hace única a el liceo con respecto a la competencia, esta es la razón por la que el cliente elige a liceo Rotterdam entre múltiples opciones, por lo que es vital conocer los elementos en donde está la diferencia:

- Esta estrategia es precisa, razonable y orientada a la acción.
- Descrita en términos que el personal del liceo Rotterdam la comprenda y la relacione con el trabajo.
- Ofrece un argumento importante de beneficio para el cliente que está dispuesto a pagar por ella.
- Distingue a Rotterdam de sus competidores en una forma significativa y dicha diferencia es percibida por los clientes.

- La estrategia en los valores es simple, fácil de describirse y de explicarse a los colaboradores.

1.5. La calidad

Un servicio de calidad satisface y sobrepasa las necesidades y expectativas del cliente de un modo consistente y confiable. Calidad es un concepto utilizado en la actualidad con bastante frecuencia, el significado sigue siendo ambiguo y muchas veces su uso depende de lo que cada uno entiende por calidad.

1.5.1. Definición de calidad

La Norma Internacional ISO 9000:2015 (2015), la define así:

2.2.1. Calidad. Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes.

La calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente. (p. 2)

3.6.2 Calidad. Grado en el que un conjunto de *características* (3.10.1) inherentes de un *objeto* (3.6.1) cumple con los *requisitos* (3.6.4).

Nota 1 a la entrada: El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

Nota 2 a la entrada: “Inherente”, en contraposición a asignado, significa que existe en el *objeto* (3.6.1). (p. 19)

1.5.2. Principios de la calidad

Los principios sustentan el mejoramiento continuo de la calidad en liceo Rotterdam, también ofrecen algunos puntos de reflexión que considerar, si actualmente en el liceo se pueden ir incorporando dichos principios para la mejora de servicios.

- Tiene que ver con el liderazgo en calidad, este debe iniciar con la alta dirección de Rotterdam.
- Es el más importante en los procesos de calidad: Identificar dentro del liceo Rotterdam las actividades que afectan la calidad del servicio, por lo tanto,

influye en la percepción de la satisfacción de la calidad por parte del cliente.

- Indica, que mediante la administración se ejerce el control y la dirección se enfoca en los aspectos de mejora de la calidad, evitando y/o reduciendo en forma distintiva los malos entendidos entre los empleados del liceo (Cabrera, 2010).
- Incluye a los proveedores en cuanto al costo, tiempo y esfuerzo y deben ser medidos en función de la importancia de los servicios a ser ofrecidos.
- Tiene que ver con el control y retroalimentación, las cuales deben determinar la adecuación y el cumplimiento con las políticas, estándares, procedimientos y especificaciones establecidos. El control y retroalimentación da la pauta para la mejora continua y son un instrumento muy valioso en toda estrategia de calidad (Cabrera, 2010).
- Se refiere a la medición y a que la administración del liceo Rotterdam debe contar con un programa efectivo de costos, de manera que le permita a la misma, optimizar recursos de manera estratégica.
- Menciona que ninguna estrategia de calidad funciona sin el involucramiento de todo el personal del liceo, en la medida en que se logre involucrarlo, en esa misma medida irá asegurando la permanencia de la empresa (Cabrera, 2010).

1.5.3. Calidad en el servicio al cliente

La corporación Rotterdam debe entender y reconocer que la calidad en el servicio, representa una ventaja eficiente y un imperativo de supervivencia, debe preocuparse por brindar un servicio de excelencia hacia el cliente ya que de ello depende el éxito en la rentabilidad del negocio (Cabrera, 2010).

Es trascendental comprender lo importante de dar un buen servicio al cliente, pero ¿Cómo lograr que los empleados cumplan su cometido y llenen sus expectativas? Nadie puede dar lo que no tiene. En realidad, un servicio de calidad al cliente es la resultante de un estado anímico, si los empleados no se sienten satisfechos y son ajenos al liceo Rotterdam, poca es la atención que pondrán a los clientes.

Así que es necesario enfocarse más en los factores que dan lugar a actitudes agradables para el cliente y el liceo se debe armonizar con inteligencia emocional.

1.6. Concepto y terminología de líneas de espera

Esta herramienta matemática probabilística comprende el estudio de las colas o líneas de espera y se define como: “El cuerpo de conocimientos que se ocupa del estudio de las líneas de espera o colas” (Cabrera, 2010, p. 12). La importancia de la Teoría de Colas radica en que es posible modificar el proceso de la toma de decisiones con respecto a las colas o líneas de espera, de cualitativo a cuantitativo, y con ello perfeccionar las perspectivas de que las decisiones sean apropiadas.

Objetivo del modelo: calcular las características de operación en una condición de estado estable, así como ayudar a decidir el orden en que debe atenderse a los clientes de Rotterdam.

Características: se forma una cola o línea de espera cuando la demanda promedio de un servicio es mayor que la capacidad promedio de prestar este servicio.

Estas demandas son producto de fuentes finitas o infinitas. Una fuente finita implica generalmente un conjunto pequeño y contable. Y una fuente infinita exige un conjunto limitado que facilite al sistema lo que necesita para funcionar. Esto presupone una fuente ilimitada de personas o cosas que exijan servicio. Es común describir la línea de espera en términos de la longitud máxima a la que la cola puede crecer. (Zeceña, 2005, p. 18)

Esta longitud se clasifica como limitada o ilimitada. Generalmente la longitud de cola limitada es causada por la falta de espacio y la ilimitada por amplio espacio. Terminología Básica: En la teoría de colas se manejan los siguientes conceptos:

- Cola o fila: es el número de personas o usuarios que esperan ser atendidos. También se les puede llamar líneas de espera.
- Usuario: es la unidad entrante que requiere de un servicio.
- Servidor: es el que brinda el servicio al usuario.

- Estación: es el punto donde se encuentra el servidor.
- Modelo: es la abstracción de objetos reales (prototipo), que muestra una relación ya sea en forma directa o indirecta.
- Canal de servicio: es el sistema que efectúa el servicio para el usuario.
- Tiempo de llegada: es el momento en que el usuario principia hacer la cola.
- Tiempo de llegada final: es el lapso que el usuario permanece en la cola desde su inicio hasta el fin, antes de ser atendido.
- Tiempo de servicio: es el período que tarda el usuario en ser atendido.
- Evento o suceso: es un resultado simple o compuesto particular de un experimento probabilístico. (Zeceña, 2005, p. 19)

2. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

Se desarrolló un sistema para el proceso de evaluación que es válido, confiable, efectivo y aceptado.

El enfoque identifica los elementos relacionados con el desempeño, mide y proporciona retroalimentación a los empleados y a la dirección.

La evaluación de 360 grados da a los empleados una perspectiva de desempeño lo más completa y objetiva como sea posible, para obtener información desde todos los ángulos.

La persona es evaluada por todo su entorno: jefes y subordinados, puede incluir otras personas, como clientes o proveedores; cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será la credibilidad de la evaluación.

2.1. Principios básicos

Los seres humanos conforman las organizaciones, y se constituyen en el recurso más importante de ellas, por lo tanto, se hace indispensable en el liceo Rotterdam la observación de su desempeño para alcanzar los objetivos deseados. La evaluación del desempeño requiere de evaluaciones precisas de todo el personal con el fin de determinar la relevancia, la eficiencia, eficacia, y nivel de rendimiento de un departamento o de la administración en su totalidad. (Wolford, 2007)

Se basa en los siguientes principios básicos:

- El modelo de evaluación es útil, funcional, flexible y coherente, de fácil comprensión y se acopla a los diferentes niveles de la organización.
- Es justa, transparente, rigurosa y basada en la capacidad profesional, a fin de asegurar la credibilidad de sus servicios.
- Cuenta con metodologías que, al aplicarse consistentemente en todos los proyectos y programas de la empresa, podrían facilitar tanto la comparación de resultados de las operaciones, como también los análisis de estrategias y sistemas del liceo Rotterdam.
- Se traduce en un proceso continuo que permite una retroalimentación de información aplicable no sólo a procesos futuros sino también a la optimización de operaciones en marcha.
- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en el liceo Rotterdam. Es decir, debe hacer énfasis en el desarrollo motivacional del recurso humano, requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores, así como de la dirección administrativa para lograr los niveles óptimos de eficiencia y eficacia a nivel institucional. (Wolford, 2007)

Una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y el liceo es de beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción del rol en la empresa, de parte del

trabajador, y de factores del entorno, esta es una meta muy importante a lograr en el liceo Rotterdam.

2.1.1. Objetivo general

Diseñar e implantar un sistema de evaluación de trescientos sesenta grados del desempeño individual, para los empleados de servicio al cliente del liceo Rotterdam, con el fin de lograr la productividad, calidad y la eficiencia a nivel directivo y administrativo.

2.1.2. Productos esperados de la evaluación

Los productos esperados del sistema de evaluación del desempeño son:

- Atención orientada al servicio y la satisfacción del cliente
- Motivación y estímulo permanente en el liceo Rotterdam
- Organización dinámica
- Funcionarios evaluados
- Personal más productivo

2.1.3. Objetivos específicos

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos del liceo. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos, la evaluación del desempeño busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Proveer al empleado de información acerca de lo que se espera de él en el desempeño de su trabajo, de los aspectos positivos del mismo y de aquellos en que se requiera mejoría.
- Suministrar elementos que permitan la planificación, trayectoria laboral y/o profesional del personal.
- Formalizar una instancia de comunicación entre el evaluador y el evaluado sobre el desempeño de este último, que contribuya al conocimiento y comprensión de los objetivos del liceo Rotterdam y como enmarcarse en ese ámbito.
- Dotar de un mecanismo que le permita evaluar en forma objetiva la calidad de resultados generados por cada empleado del liceo Rotterdam, dentro de un enfoque de tareas, procesos, mejora continua y trabajo en equipo, con el fin de crear e implementar estrategias para su promoción y desarrollo.
- Detectar problemas en los procesos, asignación de recursos y funciones que puedan estar afectando el desempeño del personal del liceo.

2.1.4. Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño

La dirección administrativa es la designada de la planeación, diseño, implementación del proceso, asesoría, registro, análisis de resultados y determinación de los pasos de acción para la retroalimentación.

2.1.5. Responsabilidad de evaluación

Se involucrará a todos los trabajadores de servicio al cliente de liceo Rotterdam, designando un evaluador para la responsabilidad de realizar las evaluaciones, entrevistas de notificación de resultados y retroalimentación, previa capacitación.

Todo evaluador debe tener como mínimo una relación laboral de 3 meses con el evaluado. En lo que respecta a la autoevaluación, todo trabajador está capacitado para la misma.

La función del evaluador subalterno, colega y cliente será designada aleatoriamente a trabajadores que tengan esa relación con el evaluado, y la autoevaluación la realizará cada trabajador de servicio al cliente del liceo.

2.1.6. Tipos de evaluadores

Según la relación laboral, se establecen los siguientes tipos de evaluadores:

Figura 3.

Tipos de evaluadores



Nota. Ejemplo en forma de pirámide de los tipos de evaluadores. Elaboración propia, realizado con Word.

2.1.7. Ciclos

La programación de la evaluación y las notificaciones respectivas son competencia de la dirección administrativa, los ciclos contienen la fecha en que

se desarrollará la evaluación de los trabajadores del liceo Rotterdam, para efecto de evaluar el desempeño general en los períodos:

- Primer semestre de enero a junio: se realizará en abril.
- Segundo semestre de julio a diciembre: se llevará a cabo en septiembre.

2.1.8. Ámbito de aplicación

El sistema de evaluación del desempeño debe ser aplicado en forma obligatoria por la dirección administrativa a cada uno de los empleados de atención al cliente, a través de los formularios diseñados para estos efectos. Debe ser aplicado al cumplir un trimestre de laborar en la misma unidad de trabajo y sucesivamente cada año de acuerdo con el período establecido.

2.2. El Método

El método de evaluación el cual consiste en el sistema de evaluación del desempeño es el de 360 grados, dará a los empleados una perspectiva integral del desempeño, con base en el logro de los resultados esperados en el puesto de trabajo y el dominio de las competencias laborales requeridas por el puesto.

2.2.1. Ventajas del sistema de evaluación de 360 grados

El sistema es muy amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde varias fuentes.

- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer realce en los clientes internos, externos y equipos. Propicia el establecimiento de directrices más claras de reclutamiento interno, basado

en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.

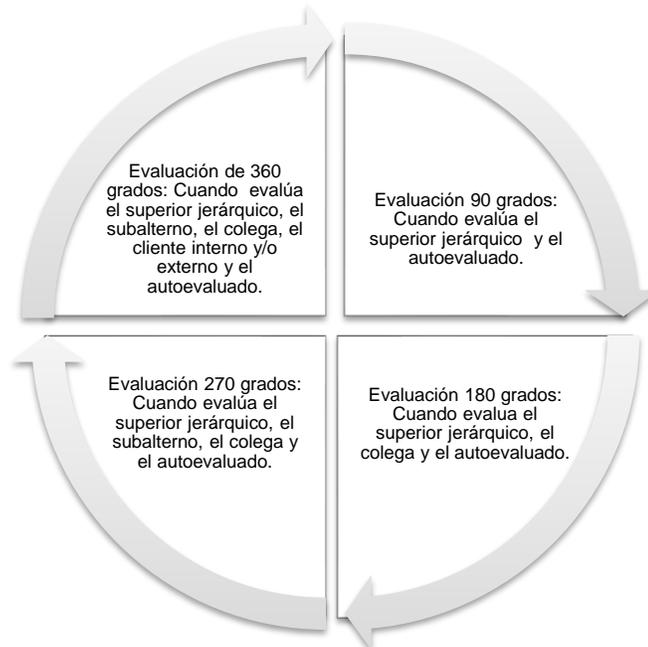
- Reduce el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola. Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados. A partir de él se pueden definir planes de capacitación y desarrollo con las personas con base en los resultados de cada persona. La retroalimentación podrá incentivar el desarrollo del empleado.

2.2.2. Escalas

El método de evaluación puede comprender diferentes escalas según el número de evaluadores que participen en el proceso y el nivel del puesto que ocupa el evaluado; la aplicación estará sujeta a la aprobación de la dirección del liceo. La evaluación puede tener diferentes modalidades, así:

Figura 4.

Modalidades de evaluación



Nota. Descripción de las modalidades a evaluar. Elaboración propia, realizado con Word.

2.2.3. Recomendaciones

Todo evaluador por la condición de humano está expuesto a equivocarse cuando califica el rendimiento individual en el trabajo, no importando cual sea el sistema de evaluación que utilice la empresa. Por tal razón, se señalan las siguientes recomendaciones para el evaluador y el liceo Rotterdam.

2.2.4. Para el evaluador

- Conocimientos y habilidades (saber evaluar): no se le puede pedir a un jefe que haga bien lo que no sabe. Es por ello que debe destinar recursos

y esfuerzos para que en particular los evaluadores, sean capaces de conducir la evaluación con altura de miras y superar eventuales diferencias, no debe tener cabida a las discriminaciones ni favoritismos.

- Valores y actitudes (querer evaluar): respeto, tolerancia, valorización del aprendizaje, comunicación abierta y el desarrollo.
- Los valores y actitudes favorables al desarrollo de las personas son fundamentales para que se cumplan los objetivos específicos como capacitar oportunamente al personal y realizar entrevistas de supervisión que alienten el compromiso con el liceo Rotterdam.

Asimismo, el evaluador debe evitar en lo posible, algunos de los errores más relevantes al calificar:

- El efecto de halo: consiste en dejarse influenciar, inconscientemente, por alguna virtud o por algún defecto del individuo, y con base en este, calificar otros aspectos que no tienen alguna relación.
- La importancia del puesto: dejarse influenciar por la mayor o menor importancia del puesto que ocupa el evaluado.
- Tendencia central: cuando el evaluador califica casi todo con un criterio promedio para evitar conflictos.

2.2.5. Para la empresa

Son cuatro las condiciones necesarias para el éxito de un sistema de evaluación: diseño del sistema, liderazgo gerencial, capacitación y mejoramiento continuo del sistema.

2.2.6. Cómo supervisar y apoyar al personal

Para que este nuevo método tenga éxito en liceo Rotterdam, se recomiendan los siguientes puntos para la supervisión y el apoyo del personal:

- Definir objetivos de desempeño específicos para y con cada miembro del personal. Crear y aplicar un horario de supervisión que muestre las fechas y horas de las sesiones de supervisión y distribuirlo al personal.
- Las sesiones de la supervisión como mínimo consisten en: la revisión de las actividades de los últimos tres a seis meses. Un plan para actividades futuras. Una sesión sobre las preocupaciones del empleado. Revisar las notas de las sesiones de supervisión inmediatamente después de estas, se deben escribir las actividades de seguimiento que se prometieron durante la sesión y se deben cumplir.
- Utilizar técnicas de solución de conflictos y manejar estas de una manera imparcial y en el menor tiempo posible.
- Dar atención a la calidad del ambiente de trabajo y realizar los cambios necesarios. Utilizar técnicas de motivación del personal, y proveer una retroalimentación constructiva regular.

2.3. Proceso de evaluación

La evaluación es lo más objetiva posible, tomando en cuenta el desempeño cotidiano observado durante todo el período que se califica y sin influenciarse por actuaciones ocasionales, ya sean positivas o negativas, especialmente las más recientes a la fecha de evaluación.

2.3.1. Aspectos a considerar en la evaluación del desempeño

La persona designada para realizar la evaluación del desempeño a los trabajadores que le sean asignados, deberá observar los siguientes aspectos:

- En caso de rotación de puesto: se calificará al trabajador en el cargo que ocupó por más tiempo el puesto, durante el período a evaluar.
- En el caso de ausencia por suspensión, permiso u otros motivos: el trabajador deberá ser evaluado hasta el siguiente período, pero el jefe inmediato deberá justificar su caso ante la dirección.
- Distribución y manejo de la evaluación: la dirección entregará los instrumentos al evaluador, en cantidades iguales al número de evaluados, estos debidamente llenos, deberán ser entregados en la fecha que se asigne de nuevo a la dirección, este departamento elaborará el informe de resultados, emitirá y distribuirá las notificaciones para dar paso a la retroalimentación al evaluado.

2.3.2. Determinación de los criterios de desempeño

Las opciones de evaluación son muy variadas, pero coinciden en un punto central: lo que se evalúa es la actuación y los resultados en un período definido.

Tabla 1.

Los criterios a evaluar

| | | | | |
|--------------------------------|------------------------------------|---------------------|-----------------------------|---|
| Actitud en el trabajo | Actitud hacia los clientes | Apariencia personal | Asistencia | Relación con el cliente |
| Buen trato de clientes airados | Calidad de ejecución en el trabajo | Capacidad analítica | Comunicación | Conocimientos e instrucciones |
| Cooperación | Dedicación al empleo | Disciplina | Hacer más del mínimo | Iniciativa |
| Intereses y adaptación | Normas de excelencia al cliente | Productividad | Puntualidad | Relación con el cliente en momento de apuro |
| Relaciones interpersonales | Responsabilidad por problemas | Retroalimentación | Sentirse bien consigo mismo | Valores |

Nota. Descripción de los criterios de desempeño a evaluar. Elaboración propia, realizado con Word.

2.3.3. Componentes del sistema de evaluación

Dentro del sistema de evaluación del desempeño 360 grados interactúan diferentes componentes como trabajadores, evaluador, dirección administrativa cada uno de los cuales debe cumplir con una serie de responsabilidades que contribuyan a que el sistema se desarrolle en forma eficiente y eficaz.

Responsabilidades de la jefatura evaluadora (jefe inmediato del empleado evaluado):

- Comunicar a los colaboradores con suficiente tiempo, los criterios con que serán evaluados, de acuerdo con los formularios previamente establecidos.
- Reunirse con cada uno de los colaboradores para realizar el proceso de evaluación individual, interactuando directamente con el trabajador evaluado, a fin de detectar y clarificar las áreas débiles y las fortalezas. Comunicar el resultado de la evaluación del desempeño al empleado evaluado, a más tardar en un plazo de 15 días hábiles a partir de la fecha en que se efectuó la evaluación, mediante copia del formulario.
- Trasladar a la dirección administrativa, en un plazo de 20 días hábiles posteriores a la atención de la última entrevista, el informe de resultados de la evaluación del desempeño que contenga o informe de evaluaciones realizadas, o acciones propuestas para mejorar el desempeño por parte del trabajador.

2.3.4. Instrumento para la evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño de 360 grados está dirigido a todas las personas que tienen relación laboral con la atención al cliente de corporación Rotterdam, los trabajadores pueden ser evaluados bajo tres modalidades diferentes, que varían según el objeto de evaluación:

- Desempeño general: evaluación general, semestral, a la que se someterá a todos los trabajadores.

- Promoción: evaluación específica a la que se someterá todo trabajador que es candidato a optar a un puesto de nivel superior.
- Período de prueba: período comprendido entre la fecha de toma de posesión y los seis meses posteriores en el caso de empleados nuevos y tres meses para los casos de ascensos.

El instrumento consta de cinco secciones principales: cuadro de instrucciones generales, criterios de evaluación, resumen de calificación, evaluación de la actuación y comentarios del evaluador.

Tabla 2.

Formato de evaluación del desempeño

| | | |
|--|-------------------------------------|-----------------------|
| LICEO ROTTERDAM | Formato de Evaluación del desempeño | RRHH-EC-01 |
| EVALUACION DEL DESEMPEÑO | | |
| (Para personal de atención al cliente) | | |
| PERÍODO DE EVALUACIÓN: | | FECHA DE EVALUACIÓN: |
| Código del colaborador: | | Puesto: |
| Apellidos y Nombres del colaborador: | | |
| Fecha de ingreso: | | No. De Pág.: 1 |
| TIPO DE EVALUADOR: Jefe Superior <input type="checkbox"/> Cliente Interno <input type="checkbox"/> Colega <input type="checkbox"/> Cliente <input type="checkbox"/> | | |
| Autoevaluación <input type="checkbox"/> Subalterno <input type="checkbox"/> | | |
| DATOS DEL EVALUADOR: (no llene si es autoevaluación) | | |
| Código del evaluador: | | Nombre del evaluador: |
| PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN: Desempeño general <input type="checkbox"/> Prueba <input type="checkbox"/> Promoción <input type="checkbox"/> | | |
| INSTRUCCIONES: Asigne en cada categoría una declaración que mejor describa el comportamiento o actitud del empleado y luego califíquelo con puntos según los rangos. | | |
| ACTITUD EN EL TRABAJO HACIA JEFES Y COMPAÑEROS | | Rango Puntos |
| 1. No colabora en el trabajo, no obedece, resentido, indiferente. | | (0 - 5) |
| 2. Colabora y es respetuoso, ocasionalmente tiene problemas. | | (6 - 10) |
| 3. Servicial, cordial, colabora y obedece. | | (11 - 15) |
| 4. Es respetuoso y colaborador, motivado y con actitud proactiva. | | (16 - 20) |
| COMENTARIOS: | | |
| ACTITUD HACIA LOS CLIENTES | | Rango Puntos |
| 1. Desconsiderado/Indiferente, sin actitud de servicio. | | (0 - 5) |
| 2. Cortés pero reservado. | | (6 - 10) |
| 3. Amigable, simpático y abierto, brinda servicio espontáneo. | | (11 - 15) |
| 4. Todas sus acciones van encaminadas al servicio. | | (16 - 20) |
| COMENTARIOS: | | |
| APARIENCIA PERSONAL Y MANERA DE VESTIR | | Rango Puntos |
| 1. Apariencia personal y manera de vestir no apropiados. | | (0 - 2) |
| 2. Generalmente limpio y ordenado, pero no apropiado. | | (3 - 5) |
| 3. Con buena apariencia viste apropiadamente. | | (6 - 8) |
| 4. Excelente presentación personal y manera de vestir. | | (9 - 10) |
| COMENTARIOS: | | |

Continuación de la tabla 2.

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | RRHH-EC-01 | No. De Pág.: 2 | |
|--|-------------------|-----------------------|---------------|
| ASISTENCIA/ ENFERMEDAD / TIEMPO PERDIDO | | Rango | Puntos |
| 1. Cinco o más ausencias sin justificación. | | (0 - 5) | |
| 2. Tres ausencias sin justificación. | | (6 - 10) | |
| 3. Dos o una ausencia sin justificación. | | (11 - 15) | |
| 4. Ninguna ausencia. | | (16 - 20) | |
| COMENTARIOS: | | | |
| | | | |
| ATENCIÓN Y RELACIÓN CON EL CLIENTE | | Rango | Puntos |
| 1. No recuerda al cliente, es tímido, nervioso con los clientes. | | 0 - 2 | |
| 2. Reconoce al cliente, pero no se siente completamente a gusto. | | 3 - 5 | |
| 3. Bueno para reconocer al cliente, brinda servicio espontáneo. | | 6 - 8 | |
| 4. Muy bueno para reconocer a los clientes, servicial, abierto. | | 9 - 10 | |
| COMENTARIOS: | | | |
| | | | |
| BUEN TRATO DE CLIENTES AIRADOS | | Rango | Puntos |
| 1. Raramente necesita mejorar. | | (0 - 5) | |
| 2. Usualmente, pero necesita más práctica. | | (6 - 10) | |
| 3. Muy bueno, calma al cliente. | | (11 - 15) | |
| 4. Excelente, usualmente calma a los clientes totalmente. | | (16 - 20) | |
| COMENTARIOS: | | | |
| | | | |
| CALIDAD DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO | | Rango | Puntos |
| 1. Pobre y deficiente calidad de trabajo. | | (0 - 5) | |
| 2. Se desenvuelve en un nivel medio de calidad. | | (6 - 10) | |
| 3. Tiene un buen nivel de calidad. | | (11 - 15) | |
| 4. Da un alto valor a la calidad de su trabajo. | | (16 - 20) | |
| COMENTARIOS: | | | |
| | | | |
| CAPACIDAD ANALÍTICA | | Rango | Puntos |
| 1. Generalmente analiza las situaciones que se le presentan, sin embargo tiene dificultad para escoger una alternativa. | | (0 - 5) | |
| 2. Analiza las situaciones que se le presentan, regularmente escoge una solución apropiada. | | (6 - 10) | |
| 3. Tiene una gran capacidad para analizar situaciones y escoger la alternativa más acertada. | | (11 - 15) | |
| 4. Excelente capacidad para analizar situaciones, siempre crea alternativas acertadas que con llevan al manejo efectivo. | | (16 - 20) | |
| COMENTARIOS: | | | |
| | | | |

Continuación de la tabla 2.

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | RRHH-EC-01 | No. De Pág.: 3 | |
|---|-------------------|-----------------------|---------------|
| COMUNICACIÓN | | Rango | Puntos |
| 1. Es poco accesible, se le dificulta expresar y recibir información no presta atención a las necesidades de los clientes. | | (0 - 5) | |
| 2. Es accesible para recibir información, pero selectivo para expresarla, ocasionalmente presta atención. | | (6 - 10) | |
| 3. Es accesible para recibir y expresar información, presta atención, pero necesita mejorar. | | (11 - 15) | |
| 4. Aprovecha al máximo las oportunidades de expresar o recibir información y hace buen uso de la misma, da atención al cliente. | | (16 - 20) | |
| COMENTARIOS: | | | |
| CONOCIMIENTOS E INSTRUCCIONES | | Rango | Puntos |
| 1. Conocimientos superficiales, fallas graves en el trabajo. | | 0 - 2 | |
| 2. Requiere supervisión constante, conocimientos limitados. | | 3 - 5 | |
| 3. Requiere muy poca supervisión, conocimientos necesarios. | | 6 - 8 | |
| 4. No requiere supervisión, auto-motivado, trabajo superior. | | 9 - 10 | |
| COMENTARIOS: | | | |
| COOPERACIÓN E INICIATIVA | | Rango | Puntos |
| 1. Presta colaboración si se le solicita, pero no por su voluntad. | | 0 - 2 | |
| 2. Regularmente colabora con su grupo requiere ser motivado. | | 3 - 5 | |
| 3. Muestra disposición espontanea al colaborar. | | 6 - 8 | |
| 4. Siempre presta colaboración espontaneamente, Auto-motivado. | | 9 - 10 | |
| COMENTARIOS: | | | |
| DEDICACIÓN AL EMPLEO | | Rango | Puntos |
| 1. Carece de dedicación hacia su trabajo. | | 0 - 2 | |
| 2. Hace un trabajo medianamente bueno. | | 3 - 5 | |
| 3. Hace un trabajo bueno con dedicación. | | 6 - 8 | |
| 4. Tiene un dedicado interés y hacer un trabajo completo. | | 9 - 10 | |
| COMENTARIOS: | | | |
| DISCIPLINA | | Rango | Puntos |
| 1. Una suspensión de trabajo. | | (0 - 5) | |
| 2. Amonestación escrita. | | (6 - 10) | |
| 3. Observación verbal del jefe. | | (11 - 15) | |
| 4. Intachable. | | (16 - 20) | |
| COMENTARIOS: | | | |

Continuación de la tabla 2.

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | RRHH-EC-01 | No. De Pág.: 4 | |
|---|-------------------|-----------------------|---------------|
| HACER MÁS DEL MÍNIMO POR OTROS | | Rango | Puntos |
| 1. No es servicial, tiende a ser rudo e impaciente. | | (0 - 5) | |
| 2. Amigable, pero necesita la actitud de "Los clientes están primero". | | (6 - 10) | |
| 3. Consistentemente da más de un servicio mínimo. | | (11 - 15) | |
| 4. Es servicial y los clientes están primero. | | (16 - 20) | |
| COMENTARIOS: | | | |
| <hr/> | | | |
| INICIATIVA | | Rango | Puntos |
| 1. Carece de iniciativa, o la misma es muy limitada. | | 0 - 2 | |
| 2. Desarrolla unas pocas ideas. | | 3 - 5 | |
| 3. Sugiere ideas ocasionalmente. | | 6 - 8 | |
| 4. Sugiere ideas frecuentemente que benefician su trabajo. | | 9 - 10 | |
| COMENTARIOS: | | | |
| <hr/> | | | |
| INTERESES Y ADAPTACIÓN | | Rango | Puntos |
| 1. No tiene entusiasmo por lograr mejores metas. | | 0 - 2 | |
| 2. Cuando se le exige adquiere los conocimientos de su trabajo. | | 3 - 5 | |
| 3. Sus aspiraciones y objetivos son consecuentes con su trabajo. | | 6 - 8 | |
| 4. Tiene un marcado deseo de mejorar en constante superación. | | 9 - 10 | |
| COMENTARIOS: | | | |
| <hr/> | | | |
| NORMAS MÍNIMAS DE EXCELENCIA AL CLIENTE | | Rango | Puntos |
| 1. Inconsistente e indigno de confianza en alcanza la excelencia. | | 0 - 2 | |
| 2. Establece altas normas de excelencia, pero es inconsistente. | | 3 - 5 | |
| 3. Es bueno en alcanzar las normas con los clientes. | | 6 - 8 | |
| 4. Establece altas normas de excelencia y da estímulos positivos. | | 9 - 10 | |
| COMENTARIOS: | | | |
| <hr/> | | | |
| PRODUCTIVIDAD | | Rango | Puntos |
| 1. No cumple con los objetivos del puesto, no sigue instrucciones. | | 0 - 2 | |
| 2. Está por debajo de los requerimientos del puesto. | | 3 - 5 | |
| 3. Logra su objetivo y lo hace bien si se le repiten las instrucciones. | | 6 - 8 | |
| 4. Alcanza el cumplimiento de objetivos antes del tiempo previsto. | | 9 - 10 | |
| COMENTARIOS: | | | |
| <hr/> | | | |
| <hr/> | | | |

Continuación de la tabla 2.

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | RRHH-EC-01 | No. De Pág.: 5 | |
|---------------------------------|-------------------|-----------------------|---------------|
| PUNTUALIDAD | | Rango | Puntos |
| 1. Seis o más ingresos tarde. | | 0 - 2 | |
| 2. Tres o cinco ingresos tarde. | | 3 - 5 | |
| 3. Uno o dos ingresos tarde. | | 6 - 8 | |
| 4. Cero ingresos tarde. | | 9 - 10 | |

COMENTARIOS:

| RELACIÓN CON LOS CLIENTES EN MOMENTO DE APURO | Rango | Puntos |
|---|--------------|---------------|
| 1. Siente frustración, con frecuencia se altera, es hostil y nervioso. generalmente no hace intentos para manejar la situación. | (0 - 5) | |
| 2. De vez en cuando se altera y es hostil, intenta manejar la situación, pero después le pasa el problema a otro. | (6 - 10) | |
| 3. Conserva la calma, su estado de ánimo no se altera, usualmente tiene éxito en manejar la situación personalmente. | (11 - 15) | |
| 4. Control aceptable ante cualquier situación, tiene éxito para manejar la situación personalmente. | (16 - 20) | |

COMENTARIOS:

| RELACIONES INTERPERSONALES | Rango | Puntos |
|---|--------------|---------------|
| 1. Presenta dificultades para interactuar con su grupo de trabajo. | 0 - 2 | |
| 2. Presenta ligeras dificultades para interactuar con su grupo. | 3 - 5 | |
| 3. Tiene relaciones satisfactorias, es aceptado por sus compañeros. | 6 - 8 | |
| 4. Excelentes relaciones en el trabajo con compañeros y clientes. | 9 - 10 | |

COMENTARIOS:

| RESPONSABILIDAD POR PROBLEMAS/QUEJAS LEGÍTIMAS | Rango | Puntos |
|--|--------------|---------------|
| 1. Defensivo, trata de evitar culpa. | (0 - 5) | |
| 2. Trata de usar las técnicas, pero es torpe e inconstante. | (6 - 10) | |
| 3. Usa técnicas de sentimientos para resolver problemas. | (11 - 15) | |
| 4. Efectivo en hacerse responsable por quejas legítimas y en superar la situación. | (16 - 20) | |

COMENTARIOS:

| RETROALIMENTACION NEGATIVA A LOS CLIENTES | Rango | Puntos |
|--|--------------|---------------|
| 1. Actitud pobre en ejecución y retroalimentación. | 0 - 2 | |
| 2. Retroalimentación buena, pero necesita ser más consistente. | 3 - 5 | |
| 3. Retroalimentación muy buena. | 6 - 8 | |
| 4. Retroalimentación consistente, rara vez es negativa. | 9 - 10 | |

COMENTARIOS:

Continuación de la tabla 2.

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | RRHH-EC-01 | No. De Pág.: 6 | |
|---|-------------------|-----------------------|---------------|
| SENTIRSE BIEN CONSIGO MISMO | | Rango | Puntos |
| 1. Sospechoso, desconfiado e indiferente para recibir retroalimentación | | 0 - 2 | |
| 2. Gusta de sí mismo, pero necesita sentirse más a gusto | | 3 - 5 | |
| 3. Es receptivo a recibir estímulos positivos. | | 6 - 8 | |
| 4. Gusta de sí mismo y es bueno en recibir y dar estímulos positivos. | | 9 - 10 | |
| COMENTARIOS: | | | |

| VALORES | Rango | Puntos |
|--|--------------|---------------|
| 1. No cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos. | 0 - 2 | |
| 2. Requiere constante supervisión para cumplir con las normas. | 3 - 5 | |
| 3. Cumple con las normas, reglamentos y valores en la empresa. | 6 - 8 | |
| 4. Cumple eficientemente las normas, procedimientos y valores. | 9 - 10 | |
| COMENTARIOS: | | |

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | RRHH-EC-01 |
|---|-------------------|
| Instrucciones: Copie las notas de cada categoría y aplique la fórmula | |
| RESUMEN DE CATEGORÍAS | PUNTOS |
| 1. Actitud en el trabajo hacia jefes y compañeros | |
| 2. Actitud hacia los clientes | |
| 3. Apariencia personal y manera de vestir | |
| 4. Asistencia/ enfermedad / tiempo perdido | |
| 5. Atención y relación con el cliente | |
| 6. Buen trato de clientes airados | |
| 7. Calidad de ejecución del trabajo | |
| 8. Capacidad analítica | |
| 9. Comunicación | |
| 10. Conocimientos e instrucciones | |
| 11. Cooperación e iniciativa | |
| 12. Dedicación al empleo | |
| 13. Disciplina | |
| 14. Hacer más del mínimo por otros | |
| 15. Iniciativa | |

Continuación de la tabla 2.

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | | RRHH-EC-01 | No. De Pág.: 7 |
|--|------------------|--------------|----------------|
| RESUMEN | | | |
| CATEGORÍA | PUNTOS | | |
| 16. Intereses y adaptación | | | |
| 17. Normas mínimas de excelencia al cliente | | | |
| 18. Productividad | | | |
| 19. Puntualidad | | | |
| 20. Relación con los clientes en momento de apuro | | | |
| 21. Relaciones interpersonales | | | |
| 22. Responsabilidad por problemas/quejas legítimas | | | |
| 23. Retroalimentación negativa a los clientes | | | |
| 24. Sentirse bien consigo mismo | | | |
| 25. Valores | | | |
| | | SUMA TOTAL = | |
| NOTA = (SUMA TOTAL) / (360 * 100) | | | |
| PONDERACIÓN DE FACTORES | | | |
| CALIFICACIÓN | RANGOS DE PUNTEO | | |
| Sobresaliente | 91 - 100 | | |
| Muy bueno | 76 - 90 | | |
| Bueno | 61 - 75 | | |
| Regular | 51 - 60 | | |
| Deficiente | 0 - 50 | | |

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | RRHH-EC-01 |
|--------------------------|------------|
|--------------------------|------------|

Con base a las funciones del puesto, los objetivos de la organización, los resultados obtenidos, la actualización de las categorías, los recursos utilizados y las condiciones de trabajo, evalúe en forma global el desempeño del trabajador colocando un cheque en la casilla correspondiente.

| Sobresaliente | Muy buena | Buena | Regular | Deficiente | Observaciones: |
|---|---|---|--|--|----------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Desempeño consistente, excelente en el logro de resultados en relación con las funciones del puesto y las actividades asignadas | Desempeño muy bueno, logra resultados que exceden al perfil del puesto. | Actuación que en forma consistente logra los resultados esperados, de acuerdo con el perfil del puesto. | Actuación que logra los resultados esperados, de acuerdo con el perfil del puesto. | Actuación que no cumple con las finalidades del puesto, ni con el logro de las metas establecidas. | |

Continuación de la tabla 2.

| COMENTARIOS DEL EVALUADOR | |
|---|----------------------------------|
| INSTRUCCIONES: Lea cada uno de los aspectos y responda de acuerdo al comportamiento que ha observado en el empleado durante el período que está siendo evaluado. | |
| 1. ¿Está el evaluado bien colocado en el puesto que realiza actualmente? | |
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |
| Observaciones _____ _____ | |
| 2. ¿Qué debilidades y fortalezas presenta para desempeñar este puesto de manera eficiente? | |
| Debilidades _____ | |
| Fortalezas _____ | |
| ESPECIFIQUE QUE ÁREAS DE CAPACITACIÓN REQUIERE: | |
| _____ | |
| _____ | |
| Planeación y Revisión de Desarrollo: El trabajador y su jefe discuten las áreas de desarrollo individuales, acuerdan acciones de desarrollo y redactan un plan de desarrollo que incluye las áreas, acciones y fecha de cumplimiento de los resultados | |
| _____ Nombre y Firma del empleado | _____ Nombre y Firma del Jefe |
| _____ Nombre y Firma de la Dirección | |
| Lugar y Fecha _____ | |

Nota. Ficha de evaluación. Elaboración propia, realizado con Excel.

Se midió el desempeño por medio de la siguiente evaluación entre algunos clientes actuales.

Tabla 3.

Evaluación del desempeño del cliente externo

Estudio de Servicios en la Atención al cliente de Liceo Rotterdam

Buen día, se desea conocer su opinión acerca de los servicios en la atención al cliente.
 Quisiéramos contar con su participación unos minutos gracias. La información que me proporcione es confidencial.

| | | | | | | | | |
|-----|--------|---|-----|-------------------------------------|----|------------|---------------------------|---|
| P1. | Genero | | P2. | ¿Es estudiante del Liceo Rotterdam? | | P3. | Anotar edad exacta: _____ | |
| | Hombre | 6 | | SI | 0 | | 17 o menos | |
| | Mujer | 4 | | NO | 10 | | De 18 a 25 | 2 |
| | | | | | | De 26 a 45 | 3 | |
| | | | | | | 46 o mas | 5 | |

Nombre del encuestado: confidencial

Teléfono y/o mail: confidencial

Nombre del empleado: confidencial

Área: servicio al cliente

Asigne un *check* en cada declaración que mejor describa el comportamiento o actitud del empleado de atención al cliente

| | | Muy Satisfecho 5 pts. | Satisfecho 4 pts. | Ni satisfecho Ni Insatisfecho 3 pts. | Muy Insatisfecho 2pts. | No Responde 1pt. |
|------|---|--------------------------|----------------------|--|---------------------------|---------------------|
| A1. | Todas sus acciones van encaminadas al servicio espontaneo. | 5 | 36 | | | |
| A2. | Es muy bueno para reconocer a los clientes, servicial, abierto. | 25 | 20 | | | |
| A3. | Posee calidad de ejecución y hace un trabajo completo. | 25 | 16 | 3 | | |
| A4. | Tiene excelente capacidad analítica, crea buenas alternativas. | 25 | 16 | 3 | | |
| A5. | Expresa, recibe y hace buen uso de la información. | 25 | 16 | 3 | | |
| A6. | Siempre presta cooperación e iniciativa con el cliente. | 30 | 8 | 6 | | |
| A7. | Tiene un control aceptable ante cualquier situación. | 20 | 16 | 6 | | |
| A8. | Hace más del mínimo por otros, dice "el cliente esta primero". | 25 | 20 | | | |
| A9. | Tiene excelentes relaciones interpersonales. | 20 | 24 | | | |
| A10. | Es excelente en hacerse responsable por quejas legítimas. | 20 | 20 | 3 | | |
| A11. | En su última visita como se siente con respecto al tiempo que espero antes de ser atendido. | 10 | 19 | 9 | | |
| A12. | Y la última vez como considera la duración del tiempo de servicio. | 20 | 20 | 3 | | |

Nota. Ficha de evaluación de desempeño del cliente externo. Elaboración propia, realizado con Excel.

2.3.5. Notificación de resultados

Para la notificación y retroalimentación de resultados, se debe enviar: un memo de notificación firmado por el jefe inmediato, en el que se indica el resultado cuantitativo y cualitativo obtenido.

El trabajador debe firmar de enterado, para evidenciar que se le dio a conocer el resultado.

2.4. Evaluación del potencial

Es un diagnóstico de habilidades, conocimientos, actitudes, motivación y compromiso que permiten pronosticar la competencia de una persona en el puesto y entorno de trabajo determinado. Guarda estrecha relación con la capacidad de aprendizaje y la adaptación de la persona, y con las características del puesto y del liceo Rotterdam.

2.4.1. Objetivo

El sistema de evaluación del potencial individual tiene como fin optimizar el uso del talento disponible en liceo Rotterdam y planificar la dotación de personal a futuro.

2.4.2. Métodos

Existen diversos métodos para realizar la evaluación del potencial. Los más usados son la entrevista conductual, la observación y aplicación de pruebas.

2.5. Interpretación de los resultados

La administración de recursos humanos comprende las filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones relacionadas con las personas que trabajan en la organización. Para asegurar, retener y dirigir al personal empleado, para que se cumplan las metas estratégicas de ser más competitivo cada día. La evaluación del desempeño proporciona datos para implementar las siguientes estrategias.

2.5.1. Análisis de puestos y la función de recursos humanos

Establece los requisitos del desempeño de los diferentes puestos en la empresa, elaboración, revisión y mejoramiento de perfiles y funciones.

2.5.2. Detección de necesidades de capacitación

Comprende el diseño e implementación de cursos de capacitación que permitirán a los empleados aumentar el desempeño en los niveles que sean necesarios.

2.5.3. Implementación del régimen disciplinario

La disciplina corrige a un trabajador cuando ha faltado a las normas internas de la empresa, cuando el desempeño es deficiente y no se observan actitudes de mejora. Todos los integrantes de la empresa deben conocer el reglamento interno de trabajo y las sanciones que pueden ser aplicadas en caso de faltas. La administración de la disciplina corresponde a los gerentes y jefes del liceo.

3. MEDICIÓN DE LA CALIDAD Y RECURSOS DEL SERVICIO

La calidad se mide como pobre, buena o excelente, en la gestión de calidad se entiende que liceo Rotterdam tiene varios clientes a los que ha de satisfacer por medio de los recursos que se detallan a continuación.

3.1. Gestión de calidad total

Los clientes de liceo Rotterdam son:

- Clientes internos: todo el personal que en ella trabaja.
- Accionistas o propietarios.
- Proveedores de bienes y servicios.
- La sociedad, de la que recibe recursos y a la que devuelve bienes o servicios.
- Clientes externos: toda la cadena de intermediarios hasta llegar al cliente usuario final.

Esto es un hecho real: nadie puede dar lo que no tiene; en realidad, un servicio de calidad al cliente es un estado anímico, si los empleados no se sienten satisfechos y son ajenos al negocio, poca es la atención que pondrán a los clientes.

3.1.1. Objetivo

El objetivo de la medición de la calidad y recursos del servicio de la satisfacción del cliente es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoradas

bajo la perspectiva de la dirección administrativa y de los clientes del liceo Rotterdam. Lo que se necesita es estar en estrecho contacto con los clientes a través de las percepciones.

3.1.2. Acciones de medición

Se medirá la satisfacción del cliente por medio de una encuesta y con la evaluación del desempeño para comparar entre lo que el cliente esperaba obtener, frente a lo que realmente obtuvo mediante la relación de intercambio. Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción en los clientes de la satisfacción alcanzada con el servicio que se le brinda.

3.1.3. Beneficios

Hacerlo de forma sistemática minimizará los riesgos de pérdida de clientes y liceo Rotterdam escuchará las sugerencias y la opinión sobre las mejoras que se vayan introduciendo. Contribuirá además a generar compromiso del personal con la satisfacción del cliente y a crear un ambiente de mejora continua y solución inmediata a los problemas en los servicios que los clientes planteen.

El personal del liceo Rotterdam que interactúa con el cliente ha de entender que el objetivo va más allá de las expectativas de satisfacer al cliente, no realizar un determinado trabajo nada más.

3.1.4. Instrumento de medición

La valoración que los clientes realicen sobre los distintos atributos se obtiene a través de encuestas aplicadas a estos una vez de adquirido los

servicios y por medio de la evaluación del desempeño de 360 grados realizada en el liceo Rotterdam, las encuestas presentan el listado de los atributos y una escala evaluativa, que expresada en términos numéricos generalmente oscila entre 1 y 5, siendo la unidad el estado crítico y el 5 el óptimo.

3.1.4.1. La encuesta

Para realizar el cálculo de la muestra se hizo un análisis de la cantidad de clientes con que se cuentan actualmente es de 1200 alumnos, para llevar a cabo la investigación se utilizara una proporción ($p=0.8$, $q=0.2$), el nivel de confianza estimado es de 95 % (del nivel de confianza se obtiene la constante z , que en este caso es igual a 1.96) y se acepta un error máximo del 5 %.

El muestreo es probabilístico, porque todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para la muestra; el tamaño de la muestra es de 204 personas.

De esta forma:

N = Tamaño de la población (1,200)

z = Nivel de confianza 95 % ($z = 1.96$)

$p = 80\%$ $q = 20\%$

E = Error máximo permitido 5 %

n = Tamaño de la muestra (?)

La fórmula utilizada para el cálculo es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 \times Npq}{z^2 \times pq + E^2(N - 1)}$$

Sustituyendo datos en la ecuación se tiene

$$n = \frac{1.96^2 \times 1200 \times 0.8 \times 0.2}{1.96^2 \times 0.8 \times 0.2 + 0.05^2(1200 - 1)} = 204$$

La encuesta de servicio al cliente toma en cuenta los siguientes atributos.

- El servicio: se mide de un nivel bueno hasta el malo.
- La atención brindada: se mide de excelente hasta mala.
- Se evaluó si existe capacidad de respuesta objetiva.
- Se analizó si las expectativas que el alumno adquiere en conocimientos son competitivas ante otras instituciones educativas.
- El tiempo de espera en el servicio se consideró desde corto hasta largo
- Se utilizó una pregunta abierta para retroalimentación con las sugerencias que los clientes consideran necesarias para mejorar el servicio.

Figura 5.

Modelo de la encuesta de servicio de atención al cliente

| <u>Encuesta de servicio de atención al cliente</u> | |
|---|--|
| 1. Le han brindado un servicio | Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> |
| 2. La actitud, cortesía y educación del personal de servicio al cliente fue | Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> |
| 3. La respuesta a la solicitud que hizo fue clara y cubrió sus necesidades | Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> En parte <input type="checkbox"/> |
| 4. Considera que los conocimientos adquiridos por el estudiante, llenan las expectativas y son competitivas ante otras instituciones educativas | Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Porqué_____ |
| 5. El tiempo de espera en el servicio fue | Corto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Largo <input type="checkbox"/> |
| 6. Que sugerencias nos puede hacer para mejorar nuestro servicio: | _____ _____ _____ |
| 7. Si le gustaría establecer contacto para seguir su caso es opcional que a continuación de sus datos | Nombre: _____ Teléfono: _____ |

Nota. Presentación del modelo de la encuesta que se utilizó en servicio de atención al cliente. Elaboración propia, realizado con Word.

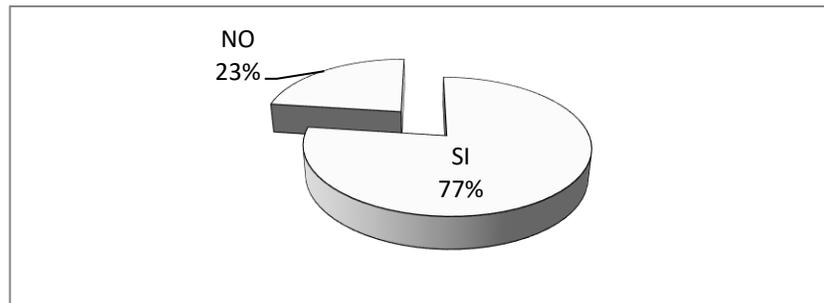
3.1.4.2. Resultados

- Muestra 1: alumnos menores de edad y mayores

La respuesta en cuanto haber recibido un servicio de calidad es de 77 % considerándose como buena, sin embargo, existe una pequeña muestra de la población que no lo considera así que es de un 23 %.

Figura 6.

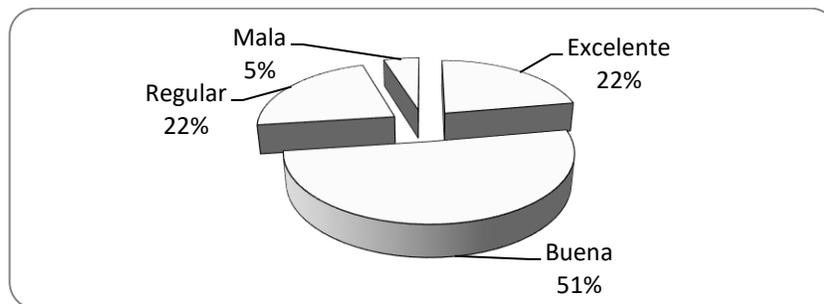
Servicio de calidad



Nota. Gráfica con porcentaje de servicio de calidad. Elaboración propia, realizado con Excel.

Figura 7.

Actitud y cortesía del personal



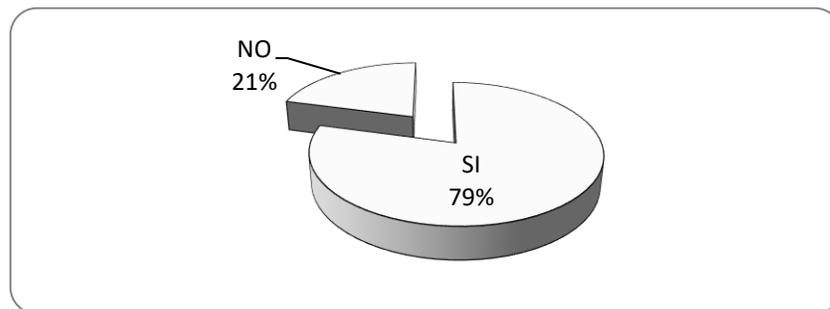
Nota. Gráfica con porcentaje de actitud y cortesía del personal. Elaboración propia, realizado con Excel.

La mayoría de las personas de la muestra reconocen que la actitud y cortesía del personal es buena con un 51 % otro grupo menor con 22 % considera que es excelente, existe un grupo pequeño de personas representado con 22 % que consideran que es regular y otro grupo pequeño de un 5 % considera que es

mala, se concluye que un 27 % está inconforme con la actitud y cortesía y un 73 % está conforme.

Figura 8.

Cumplir con la solicitud

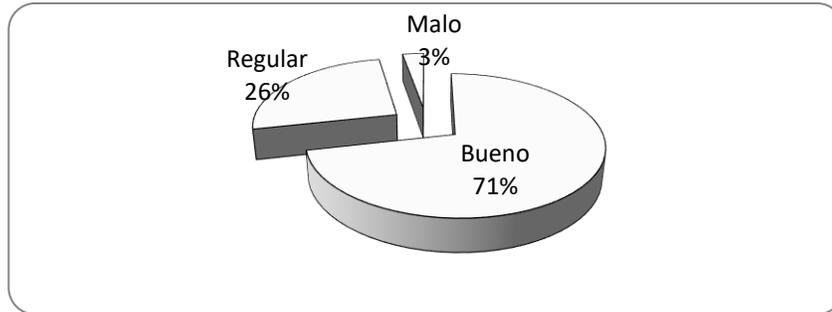


Nota. Gráfica con porcentaje de cumplimiento con la solicitud. Elaboración propia, realizado con Excel.

Un 79 % que representa la mayoría de los clientes opinan que la respuesta que le brindaron cumplió con la solicitud hecha significa que es muy buena la respuesta, pero algunos otros clientes con un 21 % opinan que no cumplieron a su solicitud por lo que debería investigarse la inconformidad.

Figura 9.

Relación de inversión versus beneficios

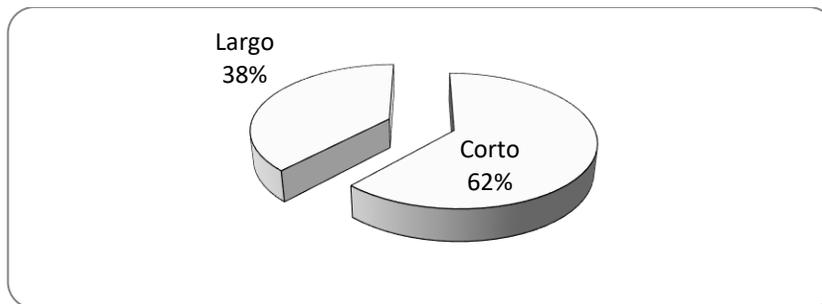


Nota. Gráfica con porcentaje de la relación de inversión versus beneficios. Elaboración propia, realizado con Excel.

El 71 % que es la mayoría de los clientes consideran que el valor del dinero que invirtió es bueno en relación a los beneficios obtenidos un 29 % no lo consideran bueno.

Figura 10.

Tiempo de espera



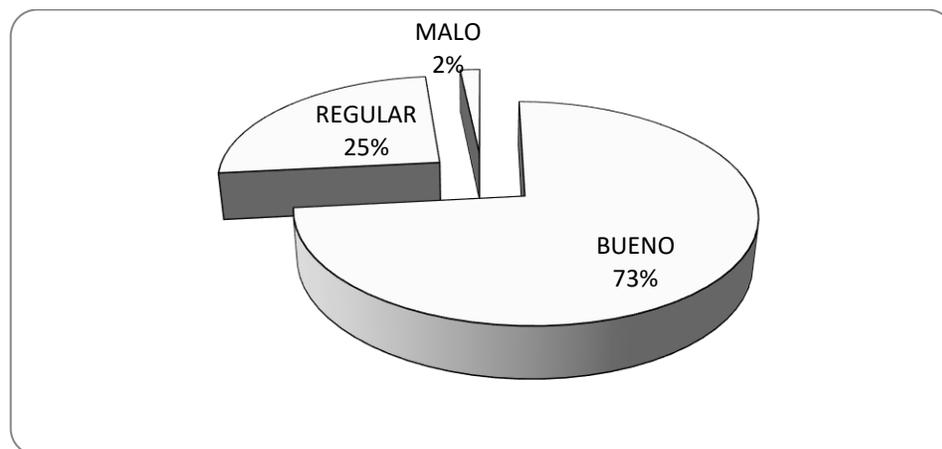
Nota. Gráfica con porcentaje de tiempo de espera. Elaboración propia, realizado con Excel.

El tiempo de espera por un servicio se estima en un 62 % que es bueno pero muy cercano a considerarse regular lo cual no es conveniente hay una cantidad representativa con 38 % que opina que el tiempo de espera por el servicio es largo.

- Muestra 2: padres de alumnos

Figura 11.

Tipo de servicio

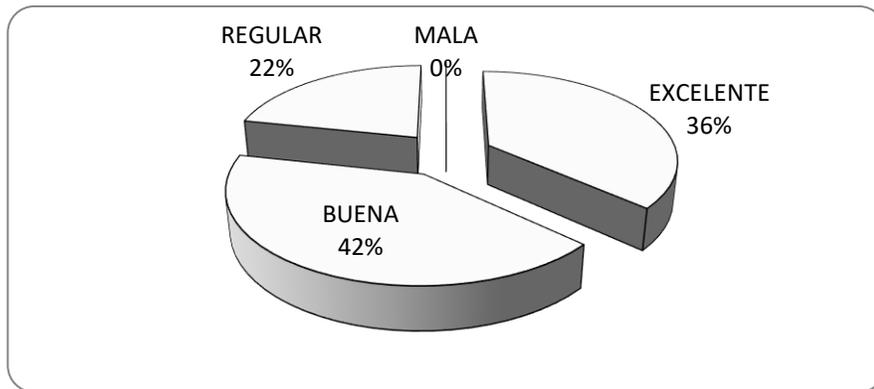


Nota. Gráfica con porcentaje de tipo de servicio. Elaboración propia, realizado con Excel.

En esta muestra el cliente opina que el tipo de servicio obtenido es de 73 % que se considera como bueno, algunos opinan que es regular que representa un 25 % de la muestra, y un 2 % considera que es malo por lo que se considera que esta bien en general.

Figura 12.

Actitud, cortesía y educación

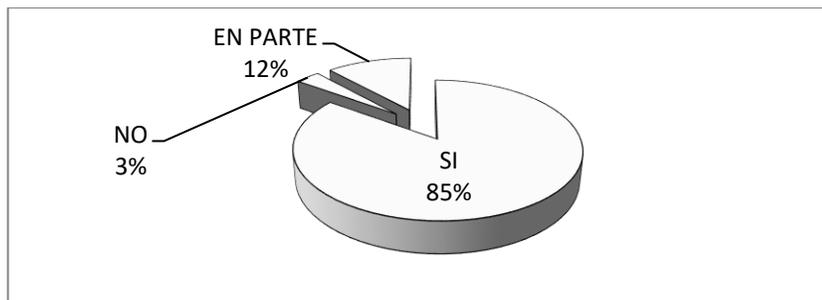


Nota. Gráfica con porcentaje de actitud, cortesía y educación. Elaboración propia, realizado con Excel.

Un grupo pequeño de clientes considera que la actitud, cortesía y educación es excelente representado en un 36 % de la muestra lo cual es muy bueno otro grupo grande también con 42 % opina que es bueno, pero hay un grupo menor con 22 % que opina que esto es regular.

Figura 13.

Respuesta

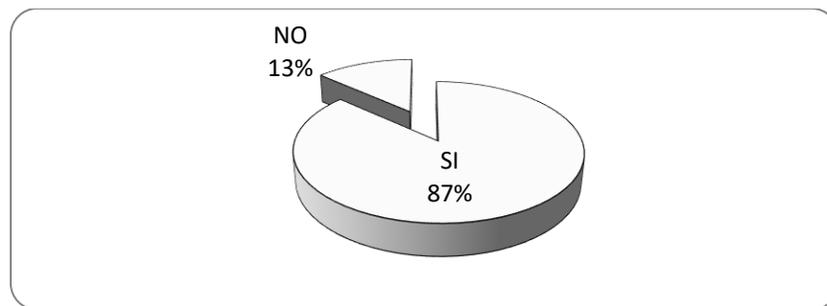


Nota. Gráfica con porcentaje de respuestas. Elaboración propia, realizado con Excel.

La mayoría de los clientes en esta muestra opina en un 85 % que la respuesta dada atendió la solicitud hecha, pero se debe considerar al grupo que opina que no atendieron a su solicitud en un 12 % y otro grupo de 3 % que es muy pequeño que opina que en parte lo hicieron.

Figura 14.

Conocimientos adquiridos

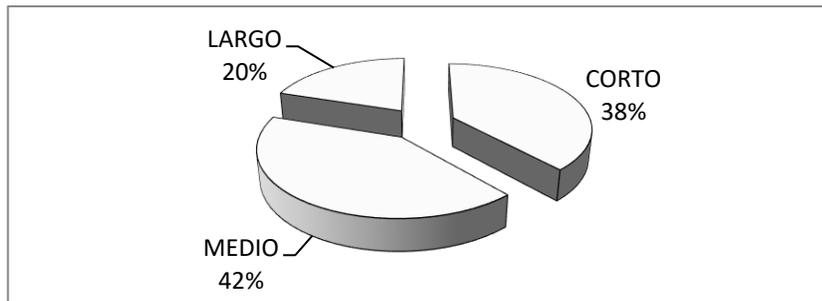


Nota. Gráfica con porcentaje de conocimientos adquiridos. Elaboración propia, realizado con Excel.

Una muy buena parte de la muestra con un 87 % considera que los conocimientos adquiridos llenan sus expectativas ante otras instituciones educativas, mientras que un 13 % no consideran que los conocimientos sean competitivos.

Figura 15.

Tiempo de servicio



Nota. Gráfica con porcentaje de tiempo de servicio. Elaboración propia, realizado con Excel.

Esta muestra evidencia que el tiempo de espera en el servicio es medio representado en un 42 %, otro grupo pequeño de 20 % lo considero largo, mientras que el 20 % evidencian que es corto.

Tabla 4.

Resultados de evaluación del desempeño

| Evaluación del desempeño | RRHH-EC-01 | No. De Pág.: 7 | | | | Promedio |
|---|------------|----------------|--------|--------|--------|----------|
| | | E1 | E2 | E3 | E4 | |
| Resumen | | PUNTOS | PUNTOS | PUNTOS | PUNTOS | |
| 1. Actitud laboral hacia jefes y compañeros | | 20 | 20 | 10 | 15 | 16.25 |
| 2. Forma de atención al cliente | | 20 | 20 | 10 | 8 | 14.5 |
| 3. Presentación personal en la manera de vestir | | 10 | 9 | 8 | 10 | 9.25 |
| 4. Asistencia/ enfermedad / ausencias | | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| 5. Relación con el cliente | | 10 | 10 | 8 | 8 | 9 |
| 6. Buen trato de clientes especiales | | 15 | 15 | 10 | 6 | 11.5 |
| 7. Calidad de ejecución del trabajo | | 20 | 20 | 10 | 15 | 16.25 |
| 8. Capacidad analítica | | 15 | 20 | 10 | 20 | 16.25 |
| 9. Comunicación | | 20 | 20 | 15 | 15 | 17.5 |
| 10. Conocimientos e instrucciones | | 10 | 10 | 8 | 8 | 9 |
| 11. Cooperación e iniciativa | | 10 | 9 | 5 | 8 | 8 |
| 12. Dedicación al empleo | | 10 | 10 | 8 | 8 | 9 |
| 13. Disciplina | | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| 14. Hacer más del mínimo por otros | | 20 | 20 | 10 | 10 | 15 |
| 15. Iniciativa laboral | | 10 | 9 | 8 | 8 | 8.75 |
| 16. Intereses y adaptación | | 10 | 9 | 8 | 5 | 8 |

Continuación de la tabla 4.

| Evaluación del desempeño | RRHH-EC-01 | No. De Pág.: 7 | | | | |
|--|---------------------------------|----------------|--------|--------|--------|----------|
| Resumen | | E1 | E2 | E3 | E4 | |
| Categoría | | PUNTOS | PUNTOS | PUNTOS | PUNTOS | Promedio |
| 17. Normas mínimas de excelencia al cliente | | 10 | 9 | 8 | 8 | 8.75 |
| 18. Productividad laboral | | 10 | 10 | 8 | 8 | 9 |
| 19. Puntualidad | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 20. Relación con los clientes bajo presión | | 15 | 16 | 10 | 15 | 14 |
| 21. Relaciones interpersonales en el centro de trabajo | | 10 | 10 | 8 | 8 | 9 |
| 22. Responsabilidad por problemas/quejas legítimas | | 20 | 20 | 20 | 15 | 18.75 |
| 23. Retroalimentación negativa a los clientes | | 10 | 10 | 8 | 6 | 8.5 |
| 24. Sentirse bien consigo mismo | | 10 | 10 | 8 | 5 | 8.25 |
| 25. Valores | | 10 | 10 | 8 | 8 | 9 |
| | SUMA TOTAL = | 345 | 346 | 256 | 267 | |
| | Nota = (suma total*100) / (360) | 95.83 | 96.11 | 71.11 | 74.17 | 84.31 |

Nota. Presentación de resultados de evaluación del desempeño. Elaboración propia, realizado con Excel.

Tabla 5.

Resultados de la evaluación del desempeño de algunos clientes

| | | | | | |
|---|--|---|-----|-------------------------------------|---------------------|
| Estudio de Servicios en la Atención al cliente de Liceo Rotterdam | | | | | |
| Buen día, se desea conocer su opinión acerca de los servicios en la atención al cliente. | | | | | |
| Quisiéramos contar con su participación unos minutos gracias. La información que me proporcione es confidencial. | | | | | |
| P1. | Genero | | P2. | ¿Es estudiante del Liceo Rotterdam? | |
| | Hombre | 6 | | SI | 0 |
| | Mujer | 4 | | NO | 10 |
| | Nombre del encuestado: <u>muestreo de 10 clientes</u> | | | P3. Anotar edad exacta: _____ | |
| | Teléfono y/o mail: <u>Confidencial</u> | | | 17 o menos | |
| | Nombre del empleado: <u>Confidencial</u> | | | De 18 a 25 | 5 |
| | Área: <u>atención al cliente</u> | | | De 26 a 45 | 2 |
| | | | | 46 o mas | 3 |
| Asigne un <i>check</i> en cada declaración que mejor describa el comportamiento o actitud del empleado de atención al cliente | | | | | |
| Criterios de medición | | | | | |
| De 4 a 5 pts. SATISFECHO | | | | | |
| De 1 a 3 pts. INSATISFECHO | | | | | |
| | | | | Promedio | Criterio Aprobado |
| A1. | Todas sus acciones van encaminadas al servicio espontaneo. | | | 4 | satisfecho |
| A2. | Es muy bueno para reconocer a los clientes, servicial, abierto. | | | 4.5 | satisfecho |
| A3. | Posee calidad de ejecución y hace un trabajo completo. | | | 4.5 | satisfecho |
| A4. | Tiene excelente capacidad analítica, crea buenas alternativas. | | | 3.5 | insatisfecho |
| A5. | Expresa, recibe y hace buen uso de la información. | | | 4 | satisfecho |
| A6. | Siempre presta cooperación e iniciativa con el cliente. | | | 3 | insatisfecho |
| A7. | Tiene un control aceptable ante cualquier situación. | | | 4 | satisfecho |
| A8. | Hace más del mínimo por otros, dice "el cliente esta primero". | | | 4.5 | satisfecho |
| A9. | Tiene excelentes relaciones interpersonales. | | | 4 | satisfecho |
| A10. | Es excelente en hacerse responsable por quejas legítimas. | | | 3.5 | insatisfecho |
| A11. | En su última visita como se siente con respecto al tiempo que espero antes de ser atendido. | | | 3.5 | insatisfecho |
| A12. | Y la última vez como considera la duración del tiempo de servicio. | | | 4 | satisfecho |

Nota. Presentación de resultados de la evaluación del desempeño de algunos clientes. Elaboración propia, realizado con Excel.

Según los resultados de la evaluación del desempeño este es muy bueno con los siguientes criterios a mejorar:

- Se debe tener siempre una actitud de servicio hacia los clientes en donde todas las acciones vayan encaminadas a brindar un servicio espontáneo.
- Mejorar en los tiempos de respuesta antes de dar el servicio de manera que se eviten las líneas de espera.

- Se debe mejorar en tener excelente trato de clientes airados o especiales usualmente se debe calmar a los clientes aplicando técnicas de manejo de clientes difíciles.
- Se debe hacer más del mínimo por otros, demostrar pro-actividad, ser atento y cortés para que los clientes noten que ellos son primero.
- Debe tenerse cuidado en relación con los clientes en momento de apuro, El empleado de liceo Rotterdam no debe: frustrarse, alterarse, ser hostil y sentirse nervioso, debe resolver el problema y no dárselo a otro, conservar la calma y nunca se debe perder el control ante cualquier situación.

3.2. Recursos con los que cuenta el departamento

Los proyectos del liceo Rotterdam necesitan ser ejecutados y entregados bajo ciertas restricciones. Tradicionalmente, estas restricciones han sido conceptualizadas como recursos, de tipo humano, material, tecnológico y económico. La restricción de recursos del liceo Rotterdam se refiere a lo que se tiene para producir el resultado final del proyecto.

3.2.1. Humanos

Directamente atienden al cliente tres personas dos para tesorería y una para recepción de información, indirectamente son 15 administrativos y técnicos, que incluyen los ya citados, secretarías, coordinadoras y dirección quienes se encargan de las gestiones que tienen relación con cada cliente.

3.2.1.1. Fichas técnicas del área de servicio al cliente

Contiene los siguientes datos: identificación del puesto, función principal, relaciones de jerárquicas, responsabilidades a asumir, requisitos del puesto, salario mensual y las actividades a desarrollar por el puesto.

Tabla 6.

Puesto de cajera

| Ficha técnica del puesto de trabajo | |
|--|---|
| Identificación del puesto: | <ul style="list-style-type: none"> • Cajera del liceo Rotterdam |
| Función Principal: | <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el control de los depósitos bancarios. • Llevar el control de los pagos que se realicen, cualquiera que sea el concepto. • Emitir solvencias de pagos de colegiaturas. |
| Relaciones Jerárquicas: | <ul style="list-style-type: none"> • Reporta a: dirección administrativa |
| Responsabilidades asumir: | <ul style="list-style-type: none"> • Guardar y llevar el control de pagos. • Emitir constancias y recibir papelería de alumnos. • Solicitar y mantener toda la papelería necesaria para el desarrollo de las tareas de cobro. • Proporcionar calificaciones y papelería a estudiantes o padres de familia • que estén al día con sus cuotas. |
| Requisitos del puesto: | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel académico: bachiller, maestro o perito. Experiencia de 1 año en atención al cliente. Exigencia física y emocional |
| Salario Mensual: | Q 3,000.00 a Q3,200.00 |
| Actividades: | <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente. Relaciones interpersonales, amabilidad, deseos de superación, perseverancia, cumplimiento de responsabilidades. |
| Horario de trabajo: | <ul style="list-style-type: none"> • Lunes a viernes de: 7:00 a.m. 4:30 p.m. Turno 1 • Sábado de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. Turno 2 • Domingo de 7:00 a.m. a 14:00 p.m. Turno 2 |

Nota. Ficha técnica del puesto de trabajo de cajera. Elaboración propia, realizado con Word.

Tabla 7.

Puesto de recepcionista

| Ficha técnica del puesto de trabajo | |
|--|---|
| Identificación del puesto: | <ul style="list-style-type: none">• Recepcionista del liceo Rotterdam |
| Función Principal: | <ul style="list-style-type: none">• Atender al público, recibir llamadas y distribuir las a las extensiones, orientar de la mejor manera al cliente y dar información veraz que le requieran |
| Relaciones Jerárquicas: | <ul style="list-style-type: none">• Reporta a: dirección administrativa |
| Responsabilidades asumir: | <ul style="list-style-type: none">• Solicitar y mantener toda la papelería necesaria para el desarrollo del área de atención al cliente.• Atender al público de la mejor manera de forma presencial o por teléfono.• Proporcionar calificaciones y papelería a estudiantes o padres de familia que estén al día con sus cuotas. |
| Requisitos del puesto: | <ul style="list-style-type: none">• Nivel académico: secretaria o bachiller con 1 año de experiencia en atención al cliente. Exigencia física y emocional |
| Salario Mensual: | Q 3 000,00 a Q3 200,00 |
| Actividades: | <ul style="list-style-type: none">• Comunicación, solución de conflictos, servicio al cliente. excelentes relaciones interpersonales, amabilidad, deseos de superación, perseverancia, cumplimiento de responsabilidades. |
| Horario de trabajo: | <ul style="list-style-type: none">• Lunes a viernes de: 7:00 a.m. a 4:30 p.m. Turno 1• Sábado de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. Turno 2• Domingo de 7:00 a.m. a 14:00 p.m. Turno 2 |

Nota. Ficha técnica del puesto de trabajo de recepcionista. Elaboración propia, realizado con Word.

3.2.2. Materiales

Se cuenta con una sala de espera pequeña en relación a la cantidad de clientes y una sala privada de juntas que es más cómoda para sesiones de mayor tiempo, mobiliario y equipo de oficina, útiles, insumos y papelería.

3.2.3. Tecnológicos

Existe hardware y software que se distribuye así: hay una computadora para tesorería y 10 para el área administrativa ya mencionada, scanner,

impresoras y fotocopidora, 2 líneas de teléfonos y fax, acceso a internet y su propia página web.

3.2.4. Económicos

Favorablemente se cuenta con recursos financieros propios y también con recursos ajenos provenientes de terceros. Los medios son a través de dinero propio del liceo y las utilidades generadas por la empresa.

3.3. Modelo de comunicación y retroalimentación interna y externa

Uno de los puntos principales cuando se comunican ideas, órdenes o formas de pensamiento, radica en recibir retroalimentación respecto a lo que se está comunicando, caso contrario la comunicación se vuelve en una sola vía, lo cual limita la información acerca de la percepción del receptor del mensaje y la información transmitida.

En el área de atención al cliente del liceo Rotterdam es primordial contar con la mayor retroalimentación por parte del cliente, información que dará la pauta para la toma de decisiones enfocadas al mejoramiento.

3.3.1. Manejo de clientes difíciles

Algunos clientes son más difíciles de tratar que otros. Generalmente pocos son descorteses o malos, aunque algunos pueden serlo. Cuando un cliente en el liceo Rotterdam está enojado, es descortés, provocador o de alguna manera no acepta ayuda, existe algún motivo. Al tratar con ellos se debe mantener el profesionalismo en todo momento. Ignorar los comentarios ofensivos y, en lugar

de ello, concentrarse en los esfuerzos por ayudarlos con el producto o servicio que estén buscando.

Servir a la gente agradable es fácil; Sin embargo, la gente difícil puede representar un reto para el liceo; si se acepta, se puede experimentar una gran satisfacción y al mismo tiempo, se pueden ganar clientes leales para la empresa.

Los clientes, no importa cuán difíciles sean, son gente como todos los demás. A veces permiten que sus estados de ánimo se interpongan, cuando eso sucede, es necesario recordar al empleado de liceo Rotterdam el no tomarlo de manera personal. Darse cuenta de que otros problemas causan su enojo facilita el tratarlos con efectividad.

3.3.2. Capacitación del personal

Capacitar, como es usado por muchos autores y los cuales traducen de esa forma el término inglés training, tiene un sentido un poco más amplio de aprendizaje total, que incluye conceptos como adiestrar, instruir, adoctrinar.

Esto es hacer diestro en alguna actividad, inculcando a la vez determinadas ideas o creencias, reglas de conducta, que son propias de la cultura de la organización de liceo Rotterdam.

Entendiendo esto perfectamente, se llega a la conclusión, que para mantener una mejora continua duradera en el liceo Rotterdam, se debe crear una unidad interna de capacitación la cual se adaptara a las necesidades del liceo.

3.3.3. Importancia y aplicación de los medios de retroalimentación

En la actualidad existen diversos medios de comunicación oral, escrita y electrónica a disposición del liceo Rotterdam. Por lo que la tarea consiste en sacar el mejor provecho a cada uno de ellos para beneficio.

3.3.3.1. Medios Telefónicos

Es un medio que permite una comunicación rápida y directa con el cliente, e implica que la persona debe tener la capacidad necesaria para responder de forma inmediata, de preferencia, a cualquier inquietud por parte del cliente. O en su defecto el saber tratar al cliente de modo que, aunque no se les haya brindado una respuesta inmediata a sus inquietudes, él tenga la confianza que se le está dando la importancia necesaria a los requerimientos que haya hecho.

La capacitación en el manejo de medios telefónicos, modulación de voz, manejo de emociones, conocimiento total del liceo Rotterdam, entre otros, son temas muy importantes pues son herramientas que deben conocer previamente los encargados de atención al cliente del liceo para prestar una atención adecuada, por lo que también se constituyen en una herramienta de monitoreo y control.

3.3.3.2. Medios electrónicos

En la actualidad los medios electrónicos han cobrado una gran vigencia a nivel mundial, derivado de la conveniencia que surge al utilizarlos. Siendo uno de ellos las páginas electrónicas, las cuales pueden ser consultadas desde cualquier punto del planeta que cuente con conexión a Internet, convirtiendo a este medio

en uno de los de más rápido crecimiento por la versatilidad y alcance que se pueden lograr.

El liceo Rotterdam ya cuenta con una página electrónica propia, que ofrece información básica y atiende los comentarios a quienes la visitan.

Siendo un punto importante el que se pueda trabajar en ella en la sección de contactos como parte de atención al cliente, su función es la captación de información proveniente de los mismos, acerca de la percepción de la empresa, sugerencias, quejas u otro comentario que pueda convertirse en una fuente de información directa que sirva como base para el proceso de mejora continua en el departamento.

- Correo electrónico: otro de los medios electrónicos de uso generalizado es el correo electrónico, el cual en la actualidad puede obtenerse de forma gratuita en diversos sitios web. Liceo Rotterdam cuenta con una página electrónica, dentro de las ventajas que les genera este medio de comunicación en la actualidad es de uso cotidiano debido a la rapidez con la que se transmite cualquier tipo de información, lo cual hace que sea un medio poderoso, barato y eficaz para el intercambio de información.
- Otro punto a mencionar es: que es necesario que el personal de liceo Rotterdam cuente con la debida capacitación respecto al uso correcto de éste medio y evitar caer en la transmisión de información sin contenido o incluso dañina para los equipos y empresa, por ejemplo: los virus, spam u otro tipo de información no deseada.

3.3.3.3. Forma presencial

Para tomar medidas y mejorar el servicio actual del liceo Rotterdam, no hay nada mejor que escuchar al cliente, analizar lo que dicen y hacen, ponerse en sus zapatos y ofrecerles una solución a sus necesidades. La experiencia propia y de terceros ha permitido verificar que la eficacia de una buena escucha al cliente, incrementa los niveles de venta y mejora la imagen empresarial. Escuchar quiere decir, estar atento a lo que el cliente dice y también a lo que no dicen; es pensar en lo que está pidiendo y para qué lo necesita; muchas veces se trata de pensar como el cliente, ubicándose en su situación y contexto.

3.4. Análisis de las colas y su capacidad

En época previa y durante el período de exámenes se ve en el colegio colas para solventar colegiaturas. Lo que causa atrasos y que el trabajo de tesorería se sature ya que no se cuenta con un sistema electrónico de estos registros y el hacer búsquedas en los documentos en papel causa demasiado tiempo de espera.

3.5. Los Puntos Críticos de los procesos de atención al cliente

Las líneas de espera o colas son un inconveniente en las fechas cercanas a evaluaciones por lo general no hay colas en otra temporada con esta excepción que es un punto crítico, actualmente el liceo ha tenido un crecimiento en su población y se espera que esta continúe aumentando por lo que una medida de control además de la recaudación de dinero en el colegio como propuesta es usar un banco para efectuar los pagos esto elimina o reduce los tiempos de espera y errores a un nivel aceptable, es decir hasta donde no signifique un problema para el estudiante o el cliente.

3.6. Cronograma

En el liceo Rotterdam se debe establecer por medio de cronogramas fechas límites de pago de colegiatura una semana antes de las evaluaciones para obtener una lista de alumnos solventes y otra de morosos a fin de no permitir que el alumno moroso se examine esto se programa en diferentes períodos para pagos de primaria, secundaria y diversificado, crear equipos de trabajo para mantener una adecuada atención siempre cumpliendo la política de cobrar mora si la fecha de pago es fuera de tiempo, este cronograma debe ser revisado y actualizado dependiendo del desarrollo y evolución del mismo.

Fijando fechas para el cumplimiento de esta meta se facilita crear una lista de clientes solventes y otra de morosos para mejorar el servicio y atención.

Tabla 8.

Cronograma de pagos de la cuarta unidad

| Liceo Rotterdam Cronograma de fechas límite de pago | Cuarta unidad | | | Mes de octubre de 2016 | | Observaciones: | |
|---|---------------|-------------|----------------|---------------------------|--------------|----------------|--------------|
| Actividad | Lunes 3 | Martes 4 | Miércoles 5 | Jueves 6 | Viernes 7 | Sábado 8 | Domingo 9 |
| Pagos de preprimaria | | | | | | | |
| Pagos de primaria | | | | | | | |
| Pagos de básicos | | | | | | | |
| Pagos de diversificado | | | | | | | |

Nota. Cronograma de fechas límite de pago de la cuarta unidad. Elaboración propia, realizado con Word.

4. ESTRATEGIAS DE SERVICIOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Aquí se describe un plan de acción diseñado para lograr un objetivo principal: brindar la mejor experiencia posible a los clientes que son atendidos en el área de atención al cliente, en todos los momentos de su relación con el servicio, se deben anticipar las objeciones y superar las expectativas de los clientes.

4.1. Estrategias FODA

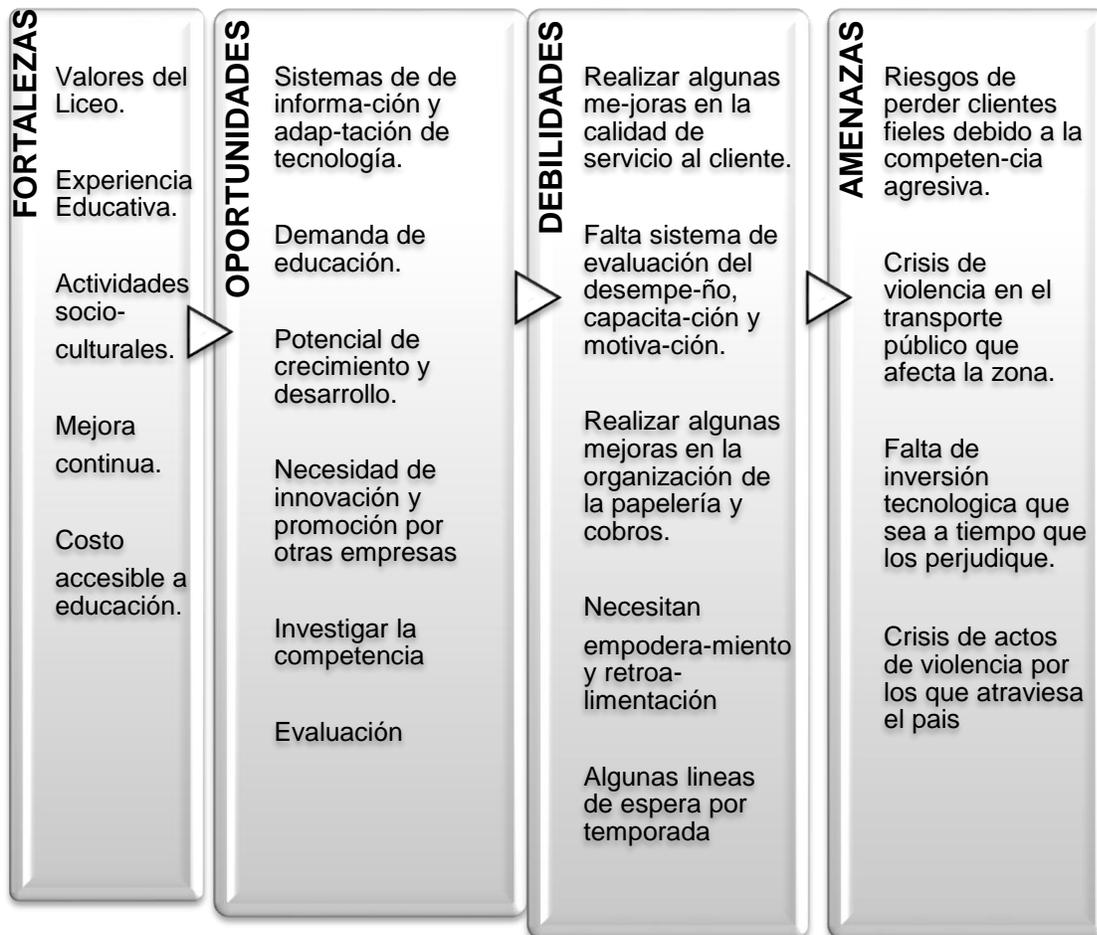
Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities* y *Threats*). (elEconomista.es., s.f., párr. 1)

- Debilidades: las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse es decir lo que se puede mejorar y lo que se debería evitar (Análisis FODA, 2022).
- Fortalezas: son todos aquellos elementos internos y positivos que son ventajas y diferencian al liceo de otras instituciones educativas (Análisis FODA, 2022).

- Amenazas: son aquellas situaciones negativas, externas al liceo, que pueden atentar contra esta, por lo que, es necesario diseñar una estrategia adecuada para evadirla. (Análisis FODA, 2022)
- Oportunidades: son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas por la empresa Rotterdam. (Análisis FODA, 2022)

Figura 16.

FODA de liceo Rotterdam



Nota. Análisis FODA del colegio Rotterdam. Elaboración propia, realizado con Word.

Tabla 9.

Tipos de estrategias y notación

| Estrategia | Notación | Descripción |
|---------------------------|-----------------|--|
| Supervivencia (ES) | D0xA0y | Eluden los efectos que la amenaza "y" tiene sobre las debilidades "x". |
| Defensiva (ED) | F0xA0y | Responden a la amenaza "y" empleando la fortaleza "x". |
| Reorientación (ER) | D0xO0y | Aprovechan la oportunidad "y" para corregir la debilidad "x". |
| Ofensiva (EO) | F0xO0y | Aprovechan la oportunidad "y" para aumentar la fuerza "x". |

Nota. Descripción de los tipos de estrategias y notación del análisis FODA. Elaboración propia, realizado con Word.

Figura 17.

Estrategia de supervivencia

| Amenazas | Debilidades | Estrategia de supervivencia |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de perder clientes fieles debido a la competencia agresiva. • Crisis de transporte que afecta la zona. • Falta de inversión tecnológica en sistemas de información para atender al cliente. • Crisis de violencia que afronta el país. | <ul style="list-style-type: none"> • Necesita algunas mejoras en la calidad de servicio. • Falta capacitación y sistema de evaluación de personal de atención al cliente • Mejorar la organización en papelería y cobros. • Necesita empoderamiento y retroalimentación. • Algunas líneas de espera por temporada. | <ul style="list-style-type: none"> • Generar una cultura de calidad para el servicio en la atención al cliente. • Crear sistema de evaluación del desempeño, empoderamiento y retroalimentación. • Facilitar medios de transporte al cliente y los colaboradores. • Crear un sistema de información electrónico para agilizar la atención al cliente. • Reforzar la seguridad. |

Nota. Descripción de la estrategia de supervivencia. Elaboración propia, realizado con Word.

Figura 18.

Estrategia defensiva

| Amenazas | Fortalezas | Estrategia defensiva |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">•Riesgos de perder clientes fieles debido a la competencia agresiva.•Crisis de transporte que afecta la zona.•Falta de inversión tecnológica en sistemas de información para atender al cliente.•Crisis de violencia que afronta el país. | <ul style="list-style-type: none">•Valores del Liceo.•Experiencia Educativa.•Actividades socio-culturales.•Mejora continua.•Costo accesible a educación. | <ul style="list-style-type: none">•La mejora continua por medio de la retroalimentación evita el riesgo de perder clientes .•Por medio de los valores el liceo forma estudiantes que evitan la violencia.•Por medio de una propuesta de costo/beneficio implementar el sistema de información para agilizar la atención al cliente. |

Nota. Descripción de la estrategia defensiva. Elaboración propia, realizado con Word.

Figura 19.

Estrategia de reorientación

| Oportunidad | Debilidad | Estrategia de reorientación |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Sistemas de información y adaptación de Tecnología.• Demanda de educación.• Potencial de crecimiento y desarrollo.• Innovación y promoción por otras empresas• Investigar la competencia | <ul style="list-style-type: none">• Necesita algunas mejoras en la calidad de servicio.• Falta sistema de evaluación y capacitación de personal.• Mejorar la organización en papelería y cobros.• Falta empoderamiento y retroalimentación en los empleados.• Algunas líneas de espera por temporada | <ul style="list-style-type: none">• Existe una gran demanda por la educación privada que necesita ser atendida con sistemas de información y con personal capacitado y evaluado que posea empoderamiento y que obtenga retroalimentación.• El potencial de crecimiento y desarrollo favorece la obtención de ingresos para hacer las mejoras pertinentes en algunas colas de espera en el liceo.• Ya que se tienen enlaces con varias empresas privadas se favorece la innovación e imagen del Liceo.• La investigación de la competencia permite tomar mejores decisiones y aporta nuevas estrategias en la experiencia educativa. |

Nota. Descripción de la estrategia de reorientación. Elaboración propia, realizado con Word.

Tabla 10.

Estrategia ofensiva

| Oportunidad | Fortalezas | Estrategia ofensiva |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Sistemas de información y adaptación de tecnología.• Demanda de educación.• Potencial de crecimiento y desarrollo.• Necesidad de Innovación y promoción por otras empresas.• Investigar la competencia. | <ul style="list-style-type: none">• Valores del liceo Rotterdam.• Experiencia educativa.• Actividades socio-culturales.• Mejora continua.• Costo accesible a educación. | <ul style="list-style-type: none">• Los sistemas de información y adaptación a la tecnología así como la investigación de la competencia crean la mejora continua .• El potencial de desarrollo y crecimiento fortalecen las actividades socio-culturales.• La promoción por otras empresas generan costos accesibles a la educación. |

Nota. Descripción de la estrategia ofensiva. Elaboración propia, realizado con Word.

4.2. Enfoque en la calidad del servicio

En el conocimiento está el poder, el poder para generar utilidades, la calidad del servicio es más importante que el precio. El precio puede atraer compradores, pero no clientes...Dé a los clientes algo que valga la pena y ellos pagarán lo que vale. La lealtad de los clientes del liceo Rotterdam es fundamental. ¿Cuál es el mejor medio para asegurar la lealtad de los clientes? El servicio, porque produce satisfactores y satisfacción.

Si el servicio de corporación Rotterdam supera las expectativas de sus clientes, ellos lo notarán, reaccionarán recomendándolo a sus amigos y

familiares. La satisfacción de clientes es la estrategia más eficiente en términos de costos/resultados, ya que reduce la necesidad de generar nuevos clientes, el costo de atraer un nuevo cliente es cinco veces mayor que el costo de mantener a uno de los actuales.

La comunicación de doble vía es indispensable para llegar a ofrecer un servicio de alta calidad, si pretendemos darnos una oportunidad para alcanzar la satisfacción de los clientes, debemos saber lo que piensan.

El objetivo de liceo Rotterdam para alcanzar el servicio como una parte indispensable de su estrategia de acción, debe ser: alcanzar una situación operativa en que la calidad del servicio sea un elemento integral de la cultura de la organización.

Una cultura de servicio es el producto de una cuidadosa planificación y de una eficaz selección de estrategia. Es el resultado del desarrollo secuencial de todos los elementos de la estrategia del servicio, desde la filosofía del servicio hasta la elaboración de las especificaciones de cada función y de cada puesto. Una cultura de servicio es el primero de los elementos en que se fundamenta la calidad del mismo.

El servicio al cliente incrementa la eficacia de las estrategias de *marketing*, logra aumentar las ventas y ayuda a mantener la continuidad de los negocios.

Las áreas claves para iniciar un programa de servicio al cliente son:

- Modificar las políticas y procedimientos que utilizan para la gestión de clientes.

- Incrementar el nivel de atención que dedica la dirección administrativa a la satisfacción y confianza de los clientes.
- Capacitar a los empleados en la satisfacción de clientes.
- Sistemas y métodos de alta tecnología combinados con transacciones de persona a persona.
- Visión a futuro.
- Encuestar e investigar en el mercado sobre el servicio y compartir los resultados con el personal.
- Hacer esfuerzos por contratar personas adecuadas, capacitarlas y motivarlas; otorgarles suficiente poder para que den un buen servicio al cliente.
- Entregar más servicio del que el cliente espera e invertir más que la competencia en tecnología en apoyo del servicio al cliente.
- Sistemas de empatía con el cliente.

No esperar más de 15 minutos para atender a un cliente es un principio por cumplir, hacer algunos cambios en los procedimientos, la estrategia de las empresas que muestran crecimiento acelerado es por qué se mantienen en contacto con sus mercados y están dispuestas a gastar dinero en hacerlo, esas empresas conocen a sus clientes y mantienen actualizado ese conocimiento, la comunicación con los clientes es importante, ya que por medio de ella se aprenden cosas que de otro modo uno no podría conocer.

Por medio de la investigación de mercados se puede saber si los clientes están satisfechos o no. Puede llegarse a conocer lo que compran y lo que no compran y por qué; puede saber cuáles son las expectativas de los clientes respecto a lo que compran y pagan; puede conocer sus preferencias y cómo cambian con el transcurso del tiempo.

Los directivos de liceo Rotterdam deben ser conscientes de que, desde el punto de vista de los clientes, pueden estar haciendo mal docenas de cosas como la entrega tardía del servicio adquirido, un simple error, de los muchos errores de acción o decisión que pueden cometerse causan un cliente insatisfecho, pero realmente el negocio del liceo Rotterdam es la educación por medio de los servicios que brindan.

Las empresas de éxito tienen estándares para el tiempo de respuesta, sistemas para controlar las quejas de clientes y una red para hacer llegar la información necesaria a las personas que tienen que actuar al respecto.

Se sugiere como medio de entretenimiento para las salas de atención al cliente el uso de la televisión con videos para promocionar información general y las actividades socio-culturales del liceo y atraer más clientes.

4.3. Sistema de información para agilizar la atención al cliente

Para mejorar la realización de pagos se hace la propuesta que sea por medio de bancos, así desde cualquier computador y de forma presencial se actualiza la base de datos haciendo eficiente el sistema para control de pagos y se presta un servicio ininterrumpido dentro del calendario autorizado para este periodo y en caso de que el cliente genere atrasos el banco cobra la mora según lo estipulado por el liceo Rotterdam, hay un banco que cobra una módica cantidad

por este servicio y en otro que se cotizo cobran el 2 % del monto recaudado mensualmente que es una cantidad poco significativa para el beneficio que se obtiene.

Es necesario que los cambios se produzcan porque el control actual en papel produce un servicio lento e impreciso, para que el liceo Rotterdam, alcance altos niveles de servicio en todas las áreas de la estructura y que por medio de la tecnología permita convertir a la empresa orientada al servicio.

El personal de liceo Rotterdam deberá ser lo suficientemente para poder atender a los clientes con rapidez. Si el cliente debe esperar 15 o 30 minutos para realizar una queja, es mejor colocar más personal en el punto en el que se genera el problema, disponer de suficiente personal es tan importante para la empresa y en ocasiones para disponer de personal suficiente basta con introducir algunos cambios en los procedimientos.

4.4. Empoderamiento

Liceo Rotterdam puede motivar a sus empleados demostrando confianza en ellos y dándoles más responsabilidad para decidir sobre las actividades necesarias para lograr la satisfacción de los clientes, sin delegar poder no es posible ser un líder en servicio, todo empleado debe tener el poder para desestimar y aun romper algunas reglas, si con ello satisface las necesidades del cliente; cuando a los empleados se les da suficiente poder para intentar satisfacer a clientes, se les da una carga de entusiasmo.

El primer empleado de liceo Rotterdam con el que entra en contacto el cliente es de quien depende que se logre la satisfacción total del cliente o, en caso contrario, ésta se verá disminuida o totalmente perdida. Las decisiones

deben tomarse en el momento en el que se descubre la necesidad del cliente, en lugar de transferirla a uno de los niveles de decisión en la jerarquía de liceo Rotterdam.

Porque cuando a un cliente se le obliga a plantear su problema a otra persona que no sea la primera con la que hizo contacto, la mayoría de las veces el cliente se va. Con frecuencia, no regresa.

Los colaboradores de servicio al cliente de liceo Rotterdam deben tener más autoridad para poder responder mejor a las necesidades y problemas de las personas. Deben ser capacitados para poder responder, con rapidez y cortesía, a las necesidades individuales y únicas de los clientes. Sólo actuando de esa forma es como una empresa puede multiplicar el número de clientes satisfechos y consolidar, así, una importante ventaja comparativa.

Cuando los empleados de liceo Rotterdam tienen miedo de tomar una decisión que no aparece en las normas escritas y aprobadas con anterioridad, actúan como un tapón al final de la cañería. Deben tener suficiente autoridad para hacer lo que consideran necesario, con lo cual logran la satisfacción de los clientes, es necesario que se les delegue el poder, para que puedan hacerlo.

Los profesionales del servicio a la clientela se hacen, no nacen, aunque sean simpáticos y deseen suministrar el servicio.

Estrategias para clientes difíciles:

- El que no habla: hacer que este cliente explique lo que busca es una tarea ímproba. Puede deberse a que honestamente no está seguro de lo que busca o tal vez sea muy difícil expresarse. En Rotterdam se debe ser

paciente, ayudarlo a que se sienta relajado. No formular preguntas que requieran de una respuesta elaborada.

- El quejoso habitual; al quejoso habitual no le gusta nada; el servicio es malo, los precios son demasiados altos, posiblemente hasta el diseño de todo el edificio esté mal, no se debe permitir que este tipo de individuos desaliente o depriman a la persona que lo está atendiendo. Debe asumirse que esto es simplemente parte de su personalidad, cuando el quejoso habitual llama al liceo Rotterdam, se debe intentar separar las quejas legítimas de las falsas. Evitar ponerse a la defensiva, no importando lo que diga. Hay que dejarlo hablar.
- Si la queja es válida, hay que seguir los pasos adecuados para resolver el problema, tal como se haría con cualquier otro cliente, y disculparse por los inconvenientes causados. Hay que cuidarse de asumir que todos los motivos de queja de este tipo de clientes son frívolos. Aunque él se programe para esta clase de respuesta gruñendo siempre, depende de la persona que lo atiende el diferenciar las quejas legítimas de las frívolas.
- El cliente grosero u ofensivo: si se identifica la forma de actuar en realidad de estas personas, resulta más fácil tratar con ellos. A menudo se presentan como arrogantes y con una seguridad personal absoluta. Sin embargo, generalmente son personas que se sienten solas e inseguras. Al tratar con individuos ofensivos se puede reaccionar volviéndose sarcástico, lo cual no es recomendable. Un recurso mucho más efectivo para el liceo es el de ser amable, excepcionalmente amable, provocando que ellos no sepan ¿cómo? manejar la situación y eventualmente, comenzarán a otorgar el mismo respeto con el que son tratados.

- El cliente exigente: estos son individuos que interrumpen en medio de una conversación con otro cliente y demandan atención inmediata. Nuevamente, ésta reacción nace de un sentir de inseguridad; al ser exigentes, se sienten más en control. En el liceo Rotterdam hay que tratarlos con el mismo respeto que a cualquier otro cliente, pero no acceder a sus demandas. Esto se puede lograr concentrándose en sus necesidades y no en sus modos. Las exigencias son, de hecho, sus necesidades, por lo que hay que pensar en ellas como tales y responder con más positivismo.

- El cliente indeciso: al igual que un cliente conversador, estos individuos pueden acaparar mucho tiempo para el liceo Rotterdam, mismo que se debería emplear en atender a otros clientes. Estos individuos se atemorizan ante la idea de tomar una decisión incorrecta. No creen en su propio juicio. Al tratar con clientes indecisos se pueden usar los siguientes enfoques:
 - Crear un ambiente relajado
 - Limitar las posibilidades
 - Ofrecer una salida
 - Ser paciente

- El cliente abusivo: en el caso de que un cliente se torne abusivo en el liceo Rotterdam, se debe permanecer con calma, recordando que él no está enojado con la persona que lo atiende, sino frustrado por alguna situación o por otros problemas de su vida. Si el cliente comienza a hablar en un tono muy alto, hay que bajar la voz. Hacerlo así lo obligará a escuchar con más atención y eventualmente, él bajará su voz también. Hablar a una

velocidad normal es importante, si se comienza a hablar rápido, se empeorarán las cosas.

El cliente puede pensar que quien lo atiende está nervioso o, peor aún, que se quieren deshacer de él. En el caso de que el cliente utilice un lenguaje abusivo o haga amenazas, se debe ser directo, documentarlo y reportar a mandos superiores el incidente.

4.5. Mejora continua por medio de retroalimentación

La dirección de liceo Rotterdam debe establecer, de forma específica y precisa, lo que deben hacer los empleados para mejorar el servicio. Si el liceo Rotterdam se limita a pedir a los empleados que mejoren el servicio, éstos pueden elegir estrategias que no sean capaces de optimizar los resultados. Cuando se presenten problemas, resuélvalos a satisfacción de los clientes, y no para satisfacer a sus supervisores o jefes.

Todo empleado debe ser capacitado para romper alguna regla si con ello soluciona de manera inmediata cualquier problema en el instante en que ocurra. Es por eso tan importante la retroalimentación entre jefes y empleados.

La entrevista de retroalimentación, tiene como objetivo principal platicar con el empleado sobre sus resultados de trabajo. En esta entrevista se le felicita por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño superior, y se dialoga sobre los puntos en los cuales su desempeño fue inferior a lo esperado. En general, cuando los resultados de una evaluación son altos, hay que reconocer los logros del empleado y felicitarlo, mostrar entusiasmo por su desempeño.

También es importante premiarlo. Puede ser con premios económicos, con cursos de capacitación, promoviéndolo a puestos de mayor jerarquía o responsabilidad, con un viaje, entre otros. Pero, si los resultados de la evaluación son pobres, pensar en las posibilidades que los causaron, y así poder dialogar y proponer algunas alternativas para mejorar su desempeño, además de escuchar sus argumentos.

La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno. En virtud de que se busca promover y estimular un mejor desempeño del personal, es importante que se incentive un cambio de actitud y establecer compromisos con relación a su trabajo, con el fin de incrementar la calidad en el desempeño de sus funciones.

Es conveniente hacer del conocimiento de los empleados la situación que prevalece respecto de su desempeño, a fin de que haya retroalimentación continua, que genere la oportunidad de detectar también las necesidades de capacitación del personal, para desde allí conformar los programas de capacitación de la empresa, obteniendo además la información necesaria que sirva como base para el otorgamiento de compensaciones y promoción de categorías.

Durante la entrevista, ambos intercambian información y elementos de juicio sobre los resultados y la forma como fueron obtenidos, con el propósito de llegar a un acuerdo sobre la calificación justa. Así mismo, se detectan las medidas correctivas que deben seguir para lograr los objetivos que no fueron alcanzados. En caso de no llegar fácilmente a un acuerdo, podrán reunirse tantas veces como consideren oportuno y si es necesario, solicitar la asesoría del área de Recursos Humanos.

Durante la entrevista de evaluación-retroalimentación, el jefe inmediato y colaborador verifica los alcances o avances de los objetivos fijados para el periodo, acordando nuevas responsabilidades de trabajo y compromisos para el siguiente período. A continuación, se señalan algunas de recomendaciones para el proceso de retroalimentación ya que ésta es importante que se realice de la manera más apropiada en un ambiente de confianza y cordialidad, a efecto de garantizar su efectividad:

- Sea brindada por el jefe inmediato
- Sea específico en el aspecto a tratar
- Explique los efectos y consecuencias de los actos
- Explore con el evaluado cómo ve la situación
- Motive al evaluado a reconocer la exactitud de la retroalimentación
- Identifique los problemas reales
- Desarrolle soluciones.

Proporcionar retroalimentación positiva es muy importante. Con frecuencia se dedica mucho tiempo a las áreas necesarias de cambios, mientras que las áreas de fortalezas pasan desapercibidas o no se discuten. Proporcionar retroalimentación negativa implica decirles a las personas en qué son inefectivos o en que actúan inapropiadamente. La retroalimentación abarca 3 áreas muy importantes:

- Relaciona el porcentaje del nivel de desempeño que el trabajador posee de las competencias evaluadas, contra el porcentaje requerido para su puesto, dicha relación sirve para identificar sus fortalezas y debilidades.
- La elaboración del plan de mejora, que tiene como objetivo formar un registro que evidencie el compromiso, tanto del evaluado como del

evaluador, de realizar acciones que minimicen las debilidades en el desempeño y desarrollen las fortalezas.

- Conformidad y seguimiento, al finalizar el evaluado y evaluador de liceo Rotterdam deben firmar la hoja de retroalimentación, para que conste el compromiso de ambos de realizar las acciones descritas. Posteriormente se da seguimiento al plan de mejora y se van registrando todos los eventos críticos, un histórico de eventos positivos y negativos que describan el desempeño del trabajador, para que sirvan de fundamento en el próximo período de evaluación.
- Liderazgo, compromiso y participación gerencial: mantener una atención permanente sobre el nivel de desempeño de los colaboradores y la forma en que pueden fortalecer sus resultados es una necesidad de carácter estratégico.
- Difundir normas y procedimientos no es suficiente. Es necesario un esfuerzo consistente dirigido a evaluadores y evaluados, que permita realizar análisis correctos acerca del desempeño y adquirir competencias de comunicación imprescindibles para retroalimentar y conducir entrevistas.
- La posibilidad de cometer errores al evaluar es muy alta, si no se cuenta con la habilidad y el conocimiento suficiente. Si se dan condiciones de confianza mutua, rigurosidad y participación en el diálogo, la experiencia de la evaluación puede ser muy gratificante y valiosa, aun cuando los resultados de desempeño no sean los esperados, y para ellos, la formación del evaluador es fundamental.

- Mejoramiento permanente del sistema: una tendencia creciente es incorporar como parte de los indicadores de resultados, la satisfacción de clientes internos y externos. Las mediciones en 360 grados, aportan al evaluado una perspectiva multinivel acerca de la efectividad.

4.6. Programa de Capacitación y Motivación

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico de los empleados, con el fin de prepararlos para que se desempeñen eficientemente en las funciones que se les asignen. Producirán resultados de calidad, brindaran excelente servicio al cliente en Rotterdam y solventaran con anticipación inconvenientes potenciales dentro del liceo. La capacitación contribuye a adecuar el perfil del trabajador con sus conocimientos, habilidades y actitudes al puesto de trabajo, se realizarán por medio de:

- Evaluación del desempeño
- Seminarios
- Retroalimentación

Para llevar a cabo los seminarios será necesario consultar a las empresas que proporcionan capacitación del recurso humano el cual deberá de llevarse a cabo en instalaciones cómodas (centros de convenciones, hoteles, AGEXPORT, INTECAP, entre otros), con buena iluminación y un ambiente agradable lo cual hará que el personal se encuentre valorado y estimulado.

Las dinámicas a realizar serán de acuerdo a los cursos de motivación, con los cuales se podrán en práctica los conocimientos adquiridos que mantendrán al trabajador motivado y con mucho entusiasmo.

La capacitación sobre cómo hacer las cosas es fundamental para poder ofrecer un buen servicio; cuando un empleado sabe lo que tiene que hacer, se muestra más dispuesto a hacerlo; la capacitación no sólo debería incluir los aspectos con relación a las habilidades, sino, también, sobre qué hacer para obtener un buen servicio de los proveedores internos o sea los compañeros de trabajo.

Aparentemente algunas empresas piensan en que el servicio se logra con facilidad, invitan a un consultor externo, experto en motivación para que alborote las reuniones de los niveles de mandos medios y luego se dedican a otra cosa, este es el tipo de empresas que caen en la trampa de creer que el servicio no es más que pensamiento positivo, y en consecuencia ponen el énfasis en los programas de motivación, habilidades en el teléfono y cortesía.

Los programas de motivación que estimulan el pensamiento positivo son particularmente populares como medio para capacitar a los empleados que deben tener contacto con clientes, esos programas breves de motivación que usualmente son impartidos por consultores externos, no están diseñados para incrementar las habilidades y conocimiento de los empleados, sino para cambiar, a corto plazo sus comportamientos y actitudes, pero ese sentimiento de bienestar desaparece rápidamente en fragor de dar y recibir cada día. Después de unas sesiones de motivación los empleados comienzan a mostrarse incrédulos respecto a la eficacia de todos los programas de capacitación.

Los programas de motivación pueden tener efectos positivos. Pero deben estar reforzados por programas que desarrollen las habilidades y que doten los empleados de los instrumentos que les permitan perpetuar sus efectos por medio de la repetición de sus principios básicos. Los empleados de liceo Rotterdam

deben aprender a adoptar iniciativas productivas que tengan resultados positivos, lo que constituye en sí, un elemento motivador.

La capacitación debe tener una duración mínima de seis horas completas y productivas, seguidas de actividades de seguimiento y refuerzo uno o dos meses después. Recuerde periódicamente a los empleados de liceo Rotterdam la forma en que deben tratar a los clientes por las vías de comunicación que utilice los puntos más importantes de servicio al cliente. El secreto del éxito de un programa de capacitación eficaz consiste en enseñar a los empleados a:

- Sentirse satisfechos cuando logran ganar a amigos para la empresa.
- Sentirse satisfechos cuando afrontan el desafío que constituye una queja u otro tipo de presión.
- Identificarse con la empresa y con sus compañeros de trabajo.
- Comprender y valorar la importancia que tienen los clientes en la vida de los empleados.
- Comprender y valorar la importancia de sus trabajos, no importa lo que hagan.

La tecnología reduce el tiempo necesario para la capacitación. Con la tecnología adecuada se puede reducir el tiempo invertido en capacitación mientras se mantiene el mismo nivel de impacto en la comunicación. En consecuencia, la tecnología ayuda a mantener bajos los costos del personal para que puedan impartir programas de capacitación.

Guatemala tiene la fortuna de contar con la sede regional en América latina del gurú de servicio al cliente el Dr. John Tschohl con una extraordinaria experiencia con empresas de Guatemala que son sus clientes con respecto al área de servicio al cliente para mayor información puede consultar la página en internet del Doctor John.

4.7. Desarrollo del sistema de evaluación del desempeño de 360 grados

El éxito del liceo Rotterdam se encuentra plenamente ligado al desempeño que tenga su personal, por lo que es de vital importancia evaluar adecuadamente el desempeño del mismo para conocerlo y entonces mejorarlo.

Lo anterior se puede realizar a través de la Evaluación de 360 grados que anteriormente se detalló ampliamente, para detectar las áreas de oportunidad y poder establecer estrategias para mejorar.

Los empleados también deben aprender cuáles son los estándares con los que se medirán sus actuaciones, así como la responsabilidad de las funciones que tienen para con el cumplimiento de esos estándares.

La evaluación de desempeño es una actividad extremadamente difícil de la administración de los recursos humanos, se usan para retroalimentación al empleado para reconocer e incrementar sus fortalezas y trabajar sobre sus debilidades, para determinar aumentos de salarios, para identificar personas para promoción y para cumplir aspectos legales de recursos humanos.

Los colaboradores pueden proporcionar un registro escrito a fin de defenderse contra juicios por despidos injustos y actuar como un sistema de

advertencia formal para empleados. La evaluación de programas es un instrumento de gestión.

Es un proceso de duración determinado que trata de valorar de manera sistemática y objetiva la pertinencia, el rendimiento y el éxito de los programas y proyectos concluidos y en curso.

La evaluación se realiza con carácter selectivo para dar respuesta a determinadas preguntas e impartir orientación a los encargados de tomar decisiones y los administradores de programas, así como para obtener información que permita determinar si las teorías e hipótesis básicas que se utilizaron al formular el programa resultaron válidas, qué surtió efecto o no, y por qué.

La evaluación generalmente tiene por objeto determinar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el efecto y la sostenibilidad de un programa o proyecto.

Un sistema de seguimiento y evaluación es un proceso dinámico e iterativo, inseparable de la planificación, que debe verificarse y ajustarse de manera permanente. Es por eso, la importancia de que el liceo cuente con un área especializada en el seguimiento y la evaluación de sus avances y su operación, con indicadores derivados directamente de sus necesidades.

4.8. Costo/beneficio

El análisis de costo y beneficio se hace como propuesta para elegir algún banco para efectuar los pagos de colegiatura del liceo Rotterdam.

Tabla 11.*Análisis B/C. Opción 1: Banco Bi*

| Opción 1 | |
|---|--------------------------|
| Se considera una población de 3,000 alumnos | |
| Colegiaturas de enero a octubre (10 meses) | |
| Con un monto promedio de Q250 por alumno | |
| Cuota promedio de inscripción en noviembre de Q250 por alumno | |
| Cálculo de cifras en quetzales (Q.) | |
| Beneficios | |
| Carné de Identificación (Se considera obtener una ganancia de Q10 por cada carné) | 30 000 |
| 3 % de Incremento en colegiatura para pagar transacciones bancarias | 225 000 |
| 3 % de Incremento en Inscripciones | 22 500 |
| Total B | 285 000 |
| Costos | |
| Inversión Inicial | |
| Computadora | 11 000 |
| Tv Led de 40" | 6 000 |
| Gastos de operación | |
| El banco cobra 2 % sobre el monto que se maneje o Q6.00 por transacción | 180 000 |
| Gastos variables Teléfono, papelería y útiles, luz, tinta entre otros | 7 200 |
| Capacitaciones anuales por <i>servicequality</i> o por INTECAP son Q100 por persona (rubro anual) | 10 000 |
| Total C | 214 200 |
| Análisis Beneficio/Costo = | Total B / Total C |
| | 1,330532 |

Nota. Descripción del análisis B/C, Opción 1: Banco Bi. Elaboración propia, realizado con Excel.

Tabla 12.*Análisis B/C Opción 2: Banco Banrural*

| Opción 2 | | |
|--|--------------------------|-----------------|
| Se considera una población de 3000 alumnos Colegiaturas de enero a octubre (10 meses) con un monto promedio de 250 Cuota promedio de inscripción en noviembre de 250 por alumno | | |
| Cálculo de cifras en Quetzales (Q.) | | |
| Beneficios | | |
| 1% de incremento en colegiatura para pagar transacciones bancarias por imprevistos aunque el banco afirmó que era sin costo el servicio | 75 000 | |
| 1% de incremento en inscripciones | 7 500 | |
| Total B | 82 500 | |
| Costos | | |
| Inversión inicial | | |
| Computadora | 11 000 | |
| Tv Led de 40" | 6 000 | |
| Gastos de operación | | |
| El banco afirma que no cobra el servicio sino es un monto mínimo de Q3000 el que se maneje | 3 000 | |
| Gastos variables | | |
| Teléfono, papelería y útiles, luz, tinta, entre otros | 7 200 | |
| Capacitaciones anuales por <i>servicequality</i> | 10 000 | |
| Capacitaciones por INTECAP Q100 por 50 empleados (rubro anual) | | |
| Total C | 37 200 | |
| Análisis Beneficio/Costo = | Total B / Total C | 2,217741 |

Nota. Descripción del análisis B/C, Opción 2: Banco Banrural. Elaboración propia, realizado con Excel.

Se observa que el indicador es mayor que uno para cada opción. Por lo que se concluye que las dos alternativas son buenas opciones para llevarse a cabo, por experiencia propia la primera opción brinda una buena atención al cliente en referencia al banco Bi, la segunda opción de Banrural también es muy buena el problema o inconveniente en ambos bancos podría ser que algunas veces no hay sistema u ocurren caídas de red.

4.9. Implementación

Los recursos necesarios para realizar este proyecto son económicos, tecnológicos y humanos se debe realizar un programa de capacitación y comunicación para que se asimilen los cambios y reduzca la resistencia al cambio. La restricción de tiempo se refiere a la cantidad de tiempo disponible para completar el proyecto.

La restricción de costo se refiere a la cantidad presupuestada para el proyecto y la restricción del alcance se refiere a lo que se debe hacer para producir el resultado final.

Los recursos económicos dependen de múltiples variables incluyendo costos de recursos humanos, de materiales, de infraestructura, equipo, riesgo y utilidades. Para este proyecto se requiere recurso humano que esté preparado para utilizar la tecnología que se propone, también se necesitan materiales de oficina, equipo de computación (software y hardware), medios audiovisuales para capacitar y comunicar y para transmitir la información de los avances logrados.

El recurso humano de una organización es lo más importante. Una empresa puede tener el mejor equipo y tecnología, que no será suficiente para continuar y tener éxito.

Todos los empleados deben estar involucrados en este proceso, las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por lo tanto, su importancia es invaluable.

Los directores deben mostrar compromiso y apoyo dando capacitación, premios y reconocimientos adecuados, la compensación es siempre un problema delicado, ligado con el tema de la motivación y la satisfacción del empleado, el dinero es un motivador cuando las personas se encuentran en la parte inferior de la jerarquía de Maslow.

Los reconocimientos y premios especiales pueden ser monetarios o no, formales o informales, individuales o de grupo.

Los premios son un medio visible de promover los esfuerzos de calidad y de decir a los empleados del liceo Rotterdam que la organización valora sus esfuerzos, lo que estimula su motivación para mejorar y los premios deben conducir a comportamientos que incrementen la satisfacción al cliente. Ciertas prácticas clave llevan a un reconocimiento y premios de empleados eficientes:

- Conceder premios tanto individuales como de equipo.
- Hacer participar a todos, aquí se incluyen actividades deportivas.
- Vincular los premios a la calidad.
- Permitir que iguales y clientes nombren y reconozcan desempeños extraordinarios.
- Dar extensa publicidad.
- Hacer divertido el reconocimiento.

La evaluación del desempeño se llevará a cabo dos veces por año.

Después de haber evaluado se desarrollarán las capacitaciones y entrevistas para la retroalimentación y desarrollo del plan de mejora continua, para que dé inicio el ciclo nuevamente. Se desarrollarán los procesos de sensibilización y retroalimentación al colaborador, para dar seguimiento al sistema, con el fin de fortalecer las funciones administrativas y operativas del liceo Rotterdam.

Para que pueda evaluar liceo Rotterdam el impacto de este proyecto se sugiere que mida las siguientes variables: mensual, trimestral y anualmente.

- Ventas
- Participación en el mercado
- Utilidades
- Índice de deserción de clientes
- Cantidad de clientes
- Quejas de clientes
- Satisfacción de clientes
- Negocios que se repiten
- Rotación de empleados
- Rotación actual
- Costo de reemplazar un empleado
- Pérdidas/ Robos
- Impuntualidad
- Ausentismo
- Reclamaciones de compensación de los trabajadores
- Quejas
- Reclamos
- Estándares de desempeño en servicio al cliente

5. RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

Cada año al no reciclar el papel se encuentra un foco de contaminación ambiental y a la vez un desperdicio de un material que puede ser reciclado para ser reutilizado, esto beneficia para no seguir explotando los recursos naturales.

5.1. Reciclaje de papel

Para el público en general, reciclar es el proceso mediante el cual productos de desecho son nuevamente utilizados. Sin embargo, la recolección es sólo el principio del proceso de reciclaje.

Según Aguilar (2010):

La cantidad de desechos que se depositan diariamente en el botadero de la ciudad de Guatemala se estima en 1,500 toneladas diarias, del cual el 12 % es papel, basándose en ese cálculo, la generación se estima en alrededor de 0.727 kg diarios por persona. (p. 10)

5.1.1. Objetivos

Reciclar una tonelada de papel de periódico ahorra aproximadamente una tonelada de madera, mientras que reciclando una tonelada de papel impreso o de copias se ahorra algo más de dos toneladas de madera. Esto se debe a que la fabricación de pasta requiere el doble de madera para retirar la lignina y producir fibras de mayor calidad que con los procesos mecánicos de fabricación.

La relación entre las toneladas de papel reciclado y el número de árboles salvados no es banal, dado que el tamaño de los árboles varía enormemente y es el factor principal en la cantidad de papel que se puede obtener de un determinado número de ellos. La mayoría de los fabricantes de pasta de papel llevan a cabo una reforestación para asegurar un continuo abastecimiento de papel.

En Canadá, el programa para la aprobación de la certificación forestal (PEFC en inglés) y el consejo de manejo Forestal (FSC) certifican que el papel hecho de los árboles talados se ajusta a las guías de actuación, asegurando buenas prácticas forestales. Se estima que reciclar la mitad del papel mundial evitaría la tala de 20 millones de hectáreas (81,000 km²) forestales.

5.1.2. Estrategias

El reciclaje se inscribe en la estrategia de tratamiento de residuos de las tres R.

- Reducir: acciones para reducir la producción de objetos susceptibles de convertirse en residuos.
- Reutilizar: acciones que permiten el volver a usar un producto para darle una segunda vida, con el mismo uso u otro diferente.
- Reciclar: el conjunto de operaciones de recogida y tratamiento de residuos que permiten reintroducirlos en un ciclo de vida.

Se hará en liceo Rotterdam la elaboración de una campaña de comunicación persuasiva para promover el reciclaje de papel que servirá como herramienta para la reducción del volumen de contaminación que se genera.

La industria del papel supone un efecto en el medio ambiente, tanto con las actividades previas (donde se adquieren y procesan las materias primas), como en las posteriores (impacto de eliminación de residuos). El reciclaje del papel reduce este impacto. Actualmente el 90 % de la pasta de papel está fabricada con madera. La producción de papel representa aproximadamente un 35 % de árboles talados, suponiendo el 1,2 % del volumen de producción mundial total.

Persuadir consiste en mover a otras personas a aceptar nuestro punto de vista de manera voluntaria, es el proceso de guiar a la gente y uno hacia la adopción de una idea, actitud o la acción mediante significados racionales y simbólicos (aunque no siempre lógicos). Es una estrategia de resolución de los problemas que confía en peticiones más que en la coacción. De acuerdo con la afirmación de Aristóteles, la retórica es el arte de descubrir, en cada caso en particular, los medios adecuados para la persuasión.

5.1.3. Proceso de ejecución

Es el proceso de recuperación de papel ya utilizado para transformarlo en nuevos productos de papel, existen tres categorías de papel que pueden utilizarse como materia prima para papel reciclado: molido, desechos de pre consumo y desechos de pos consumo.

El papel molido son recortes y trozos provenientes de la manufactura del papel y se reciclan internamente en una fábrica de papel; los desechos pre

consumo son materiales que ya han pasado por la fábrica de papel, y que han sido rechazados antes de estar preparados para el consumo.

Los desechos post consumo son materiales de papel ya utilizados que el consumidor rechaza, tales como viejas revistas o periódicos, material de oficina, guías telefónicas, entre otros. El papel que se considera adecuado para el reciclaje es denominado desecho de papel.

5.1.4. Resultados esperados

El reciclaje tiene tres consecuencias ecológicas principales:

- Reducción del volumen de residuos y por lo tanto de la contaminación que causarían.
- Preservación de los recursos naturales, pues la materia reciclada se reutiliza.
- Reducción de costes asociados a la producción de nuevos bienes, ya que muchas veces el empleo de material reciclado supone un coste menor que el material virgen.

5.1.5. Sostenibilidad

Puede ayudarse a resolver el problema creando una campaña de comunicación visual para motivar a los estudiantes a crear en ellos hábitos de reciclaje y a la vez dándoles información sobre qué pueden hacer o a dónde pueden llevar sus desechos sólidos, en general, con la campaña visual lo que se desea es que esta sirva de guía para el público objetivo.

El problema puede ser disminuido si las personas de liceo Rotterdam se informan y toman conciencia del daño que produce el desperdicio de papel, educando a las personas a reciclar no solo en los empleados sino de igual forma extenderse a los alumnos y quienes los rodean como un mensaje bien posicionando en las mentes de las personas de una manera eficaz.

Puede ayudarse a resolver el problema creando una campaña de comunicación visual para motivar a los estudiantes a crear en ellos hábitos de reciclaje y a la vez dándoles información sobre qué pueden hacer o a dónde pueden llevar sus desechos sólidos, en general, con la campaña visual lo que se desea es que esta sirva de guía para el público objetivo. No se espera solo cambiar el pensamiento de ellos, se pretende que la campaña se extienda por el método boca a boca en el entorno de los estudiantes y fuera del liceo, se logran utilidades al reciclar el papel en lugar de gastar en el pago de servicio de extracción de basura.

CONCLUSIONES

1. Se evaluaron las competencias del área de servicio al cliente por medio de la evaluación del desempeño de 360 grados y se obtuvo que el servicio en general es muy bueno, para buscar la mejora continua se desarrollaron estrategias con enfoques en: la evaluación del desempeño, la calidad y recursos del servicio, sistemas de información, empoderamiento, retroalimentación, capacitación y motivación que se pueden implementar.
2. La estrategia de reorientación trata el sistema de evaluación del desempeño en el que participan otras personas además del jefe para tener un amplio criterio de cada colaborador de servicio al cliente, los resultados alcanzados son muy buenos en las 22 categorías evaluadas, pero con respecto a las competencias en el buen trato de clientes airados y especiales, la actitud de servicio espontáneo, en la relación con los clientes bajo presión existe un puntaje menor a 75 % de un total de 100 % que puede dar lugar al desarrollo continuo.
3. La estrategia de supervivencia consistió en la medición de la calidad se realizó por medio de la encuesta de servicio de atención al cliente con los siguientes resultados: el primer grupo evaluado es de alumnos mayores de 12 años, algunos de ellos pagan sus estudios, en la mayoría de competencias están conforme los clientes excepto con las siguientes. Con la actitud y cortesía del personal y con respecto a la relación de inversión versus beneficios hay un grupo un poco considerable con las siguientes inconformidades, el valor dinero que invirtieron, y muy variable con respecto al tiempo de espera por el servicio. El segundo grupo de opinión

son padres de familia de los alumnos, con relación a la actitud, cortesía y educación es aceptada como buena por la mayoría y los conocimientos adquiridos son competitivos, pero muy variables las opiniones de nuevo por el tiempo de espera por el servicio.

4. Al analizar los canales de comunicación entre el liceo y el cliente se creó encuestas para los clientes, y evaluación del desempeño para los empleados del liceo Rotterdam, con respecto a los recursos con los que cuentan el área de servicio al cliente son adecuados, se estima que se puede obtener más equipo para mejorar la atención actual que no representa un gasto significativo para la empresa e invertir en la propuesta de pago de colegiaturas en bancos del sistema ya que el indicador del Costo/Beneficio es rentable o viable.
5. La estrategia Ofensiva propone que el crecimiento y desarrollo del liceo fortalecen sus actividades socioculturales, y que a través de los sistemas de información y la investigación se desarrollara una mejor atención y servicio.
6. La estrategia defensiva considera la mejora continua a través de la retroalimentación positiva para evitar perder clientes, según los resultados en su última visita algunos clientes opinaron estar satisfechos con la mayoría de las competencias que se les expusieron, pero expresaron no estar satisfechos con el tiempo de espera antes de ser atendidos, por lo que son necesarios los cambios en los horarios de atención y los cambios de los documentos en papel por un sistema de información electrónico para atender a los clientes.

RECOMENDACIONES

1. El *marketing* atrae a clientes y el servicio los retiene. La estrategia de diferenciación del liceo Rotterdam es la que lo hace único con respecto a la competencia y lo diferencia de los demás y esta es la razón por la que el cliente lo prefiere y crea una buena imagen, para poder establecer una ventaja competitiva las cosas se deben hacer diferentes a los demás que es el secreto de ser creativo.
2. Con el sistema de evaluación de 360 grados se identifican necesidades de capacitación, ascensos, despidos, ayuda a diagnosticar los logros, aportes, fortalezas y debilidades del servicio de atención al cliente, se evalúa de forma objetiva la calidad de resultados generados por cada empleado, dentro de un enfoque de tareas, procesos, y la mejora continua. La retroalimentación positiva es incentivo para el desarrollo del empleado y el trabajo en equipo. El evaluador debe ser objetivo e imparcial en la evaluación, no debe personalizar ni tener cabida para favoritismos, ni las discriminaciones.
3. La cultura de servicio debe ser una transformación en el componente organizacional que implica cambiar la forma en cómo ocurren las cosas diariamente dentro del liceo. Hacer de forma diferente las cosas fortalece la identidad e imagen corporativa.
4. Los sistemas, procedimientos y métodos son los que dirigen las interacciones del personal con sus clientes por lo que la tecnología y mejora continua es necesaria para la corporación Rotterdam.

5. Se observan algunas líneas de espera por temporada que pueden ser eliminadas al implementar las propuestas de horarios y de pago en bancos del sistema para descentralizar los pagos en el colegio.
6. Por medio de la planificación, cronogramas para las fechas de pagos y los sistemas de información se mejora el tiempo de las colas, y con personal evaluado, capacitado y motivado se logra el empoderamiento para que brinden un buen servicio al cliente.
7. Es importante invertir en la investigación de mercados para diagnosticar periódicamente las necesidades, conocer las tendencias, preferencias y conductas del cliente, la información que se obtiene se utiliza para mejorar el servicio, retroalimentando y capacitando con el desarrollo continuo a los colaboradores, la comunicación con el cliente es importante porque de ella se aprenden cosas con el transcurso del tiempo.
8. Los medios electrónicos al igual que el teléfono aportan información sumamente valiosa acerca de las reacciones del cliente para las mejoras que se realicen en el departamento de atención al cliente.
9. La finalidad del servicio es crear fidelidad en los clientes, ya que ellos son una fuente constante de ingresos y promotores del negocio. La mejor forma de promover el negocio es con un cliente satisfecho, que le dará a la empresa un efecto multiplicador en las utilidades.

REFERENCIAS

Aguilar, J. y Vargas, J. (2010). *Ensayo Servicio al cliente*. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Análisis FODA. (4 de octubre 2022). En *Wikipedia*.
https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_FODA

Cabrera, H. (2010). *Propuesta de mejora del departamento de servicio al cliente en una empresa dedicada a la venta directa*. [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Archivo digital.
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2171_IN.pdf

Castillo, C. (2001). *Atención al cliente en una distribuidora de plantas telefónicas*. [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio institucional.

Clemente, L. (2008). *Mejora en el nivel de atención a los clientes de una entidad bancaria usando simulación*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Archivo digital.
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/318/CLEMENTE_LUIS_MEJORA_EN_EL_NIVEL_DE_ATENCI%C3%93N_A_LOS_CLIENTES_DE_UNA_ENTIDAD_BANCARIA_USANDO_SIMULACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y

eIEconomista.es. (s.f.). *Análisis DAFO*. eIEconomista.es.
<https://www.eieconomista.es/diccionario-de-economia/analisis-dafo>

Guzmán, C. y Vega, C. (2006). *Factores de satisfacción e insatisfacción en la Banca por internet en Chile*. www. [Tesis de licenciatura, Universidad de Chile]. Archivo digital. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108397>

Hillier, F. y Lieberman, G. (2002). *Investigación de operaciones*. McGraw-Hill.

Liceo Mixto en Computacion ROTTERDAM. (s.f.). *Nuestra visión y misión*. Editorial Digital. <http://rotterdam.edu.gt/quienes-somos.html>

Monroy, E. (2012). *Evaluación del servicio al cliente interno en el departamento de compras generales de un centro de servicios compartido*. [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio institucional.

Norma Internacional ISO 9000:2015. (2015). *Sistemas de gestión de calidad – fundamentos y vocabulario*. Secretaría General de ISO. <http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO%209000-2015.pdf>

Palma, M. (2012). *Mejoramiento de la gestión del servicio al cliente por medio de la aplicación de la teoría de colas en una central de asistencia*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Chile]. Archivo digital. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2513_IN.pdf

Taha, H. (1995). *Investigación de operaciones*. Alfa Omega.

Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Best Sellers Publishing.

Walpole, R. (1996). *Probabilidad y estadística para ingenieros*. Pearson.

Wolford, M. (2007). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño del recurso humano y medición de la satisfacción del cliente en la empresa editores siglo veintiuno*. [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Archivo digital.
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1834_IN.pdf

Zeceña, C. (2005). *Aplicación de la teoría de colas a la inscripción de reingreso de los estudiantes de las carreras de ciencias económicas*. [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Archivo digital.
http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2753.pdf

APÉNDICE

Apéndice 1.

Modelo de encuesta de alumnos

Encuesta de Servicio de Atención al Cliente 

1. Le han brindado un servicio de calidad
Si No

2. La actitud y cortesia del personal de servicio al cliente fue
Excelente Buena Regular Mala

3. La respuesta a la solicitud que hizo fue clara y cubrió sus necesidades
Si No

4. Como calificaría el va'or del dinero que invirtió en nosotros
Bueno Regular Malo

5. El tiempo de espera en el servicio fue
Corto Largo

Nombre: José Alberto Sosa Colón Teléfono: 5740 5764
Sugerencias: Más espacio porque no hay
Parko

Encuesta de Servicio de Atención al Cliente 

1. Le han brindado un servicio de calidad
Si No

2. La actitud y cortesia del personal de servicio al cliente fue
Excelente Buena Regular Mala

3. La respuesta a la solicitud que hizo fue clara y cubrió sus necesidades
Si No

4. Como calificaría el valor del dinero que invirtió en nosotros
Bueno Regular Malo

5. El tiempo de espera en el servicio fue
Corto Largo

Nombre: Estuardo Abraham Roda Teléfono: 43800041
Sugerencias: _____

Nota. Copia de modelo de encuesta para alumnos. Elaboración propia, realizado con escáner.

ANEXOS

Anexo 1.

Información por cobro por cuenta ajena de banco BI



Guatemala Enero 2015

Señores
CORPORACION ROTTERDAM

Presente

Estimados Señores:

Nos dirigimos a usted, con el objeto de presentarle nuestro servicio de "Cobro por Cuenta Ajena" con el cual puedan efectuar las recaudaciones de sus cobros con mayor facilidad y comodidad.

El sistema cuenta con tres modalidades:

Depósitos en Agencias de Banco Industrial, S.A.

Los pagos (depósitos) pueden ser efectuados en toda nuestra red de agencias a nivel nacional, para los clientes que no sean cuentahabientes.

Débito automático en la cuenta del cliente:

Los clientes que sean cuentahabientes nuestros, pueden autorizar a Banco Industrial, S.A. que se debite automáticamente de su cuenta la cantidad correspondiente a la cuota y otros pagos como mantenimiento, seguridad, servicio de agua y así evitar el cobro de mora.

BI en línea

Las personas que tengan acceso por Internet y sean cuenta habientes, podrán efectuar sus pagos en línea por medio del servicio de **BI en línea**, únicamente con solicitarlo en cualquiera de nuestras agencias sin ningún costo adicional.

Agentes BI

Los clientes podrán realizar sus pagos en efectivo o con su tarjeta de debito de Banco Industrial, S:A., en ferreterías, farmacias, cerca de su comunidad o vecindario.

NOTA:

Podemos abrir cuentas de depósitos monetarios a los clientes, dicha actividad la realizamos en conjunto con el personal de la agencia más cercana a la ubicación del Cliente.

UNIDAD DE COBROS POR CUENTA AJENA

Continuación de anexo 1.



Se dispone del servicio de Banca Electrónica BI-B@nking para poder efectuar las consultas en línea, de los pagos (depósitos) recibidos en la cuenta de depósitos monetarios de su Empresa y de igual forma se trasladará la información de sus clientes a nuestro sistema para poder actualizar las bases de datos.

Costo del servicio:

El cobro de comisión por el servicio depende según lo recaudado y las operaciones

Las Boletas son proporcionadas por Banco Industrial, S.A. lo cual les evita el gasto de impresión de boletas.

Requisitos:

Apertura de cuenta principal
Llenar y firmar convenio, contrato de Servicio
Enviarnos logotipo en formato jpg

En espera de que el presente servicio llene sus expectativas en la recaudación de cobros y si hubiera alguna otra necesidad relacionada con el mismo, favor comunicárnoslo y con mucho gusto lo atenderemos.

Atentamente,

Licda. Brenda Rangel de Rueda
Coordinadora de Negocios
Subgerencia de Atención al Público
Cel. 31280778
Tel. 24203000 Ext. 2749
brangel@bi.com.gt

UNIDAD DE COBROS POR CUENTA AJENA

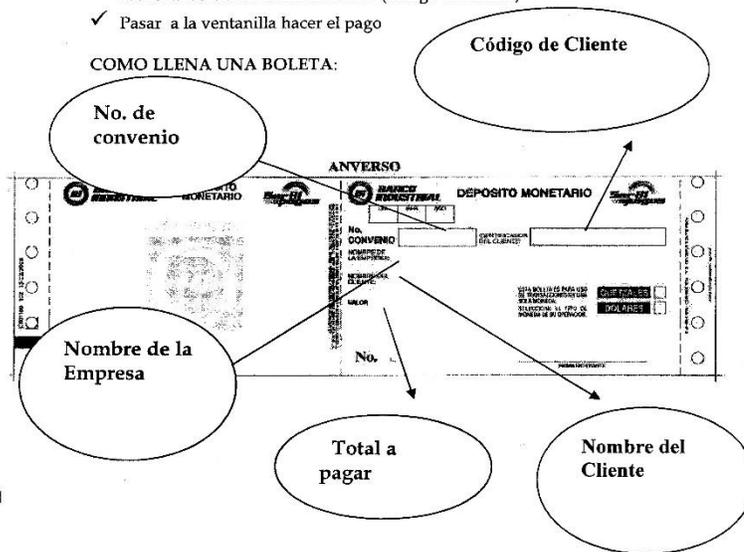
Continuación de anexo 1.

1. EN AGENCIAS:

Pasos a seguir:

- ✓ Llene la boleta de SERBIPAGOS (código de cliente)
- ✓ Pasar a la ventanilla hacer el pago

COMO LLENA UNA BOLETA:



2. POR INTERNET:

Desde su casa u oficina, usted puede realizar el pago a través de Bi en Línea, debitando directamente de su cuenta personal o tarjeta de crédito de la Corporación, en la opción **OPERACIONES ELECTRONICAS**

Pasos para pagar por internet:

- Debe tener cuenta en Banco Industrial
- Solicitar Bi en Línea
- Ingrese a <https://www.bienlinea.bi.com.gt>
- Ingrese como usuario
- Seleccione **OPERACIONES ELECTRONICAS**
- **PAGO DE SERVICIOS**
- Coloque el nombre de su proveedor, (colegios, aseguradoras, cable, internet, inmobiliaria, etc.)
- Ingrese los datos que se le solicitan (código, nombres, apellidos, etc.)
- Autorice su pago
- Imprime nota de débito como comprobante

Continuación de anexo 1.

| CORRE | CODIGO | NOMBRE CLIENTE | DONACION | FECHA |
|-------|--------|--|------------|------------|
| 1 | 439 | LUIS FELIPE CASTILLO LOPEZ | Q. 612.20 | 21/09/2007 |
| 2 | 915 | EVA ANGELINA SANCHEZ ANZUETO | Q. 612.20 | 21/09/2007 |
| 3 | 1044 | ALFREDO SARCEÑO JIMENEZ | Q. 322.40 | 21/09/2007 |
| 4 | 1234 | BETZABE MARISOL OVANDO GOMEZ | Q. 612.20 | 21/09/2007 |
| 5 | 1312 | BYRON OSWALDO ALVARADO NATARENO | Q. 800.76 | 21/09/2007 |
| 6 | 1613 | GUSTAVO ADOLFO ARBIZU RODAS | Q. 1572.48 | 21/09/2007 |
| 7 | 1715 | MARCOS DANILO ARGUETA ESTRADA | Q. 333.69 | 21/09/2007 |
| 8 | 1802 | EDWIN HAROLDO CABRERA BRAN | Q. 483.94 | 21/09/2007 |
| 9 | 2437 | JOSE ALBERTO CHAN LAINEZ | Q. 517.71 | 21/09/2007 |
| 10 | 2641 | DANNY GONZALO TZUL XICARA | Q. 497.03 | 21/09/2007 |
| 11 | 3028 | EVANGELINA SALGUERO BARDALES | Q. 588.32 | 21/09/2007 |
| 12 | 3104 | EDVIN JOSUE DELGADO MATEO | Q. 593.77 | 21/09/2007 |
| 13 | 3307 | JORGE MARIO GUTIERREZ ALDANA | Q. 480.44 | 21/09/2007 |
| 14 | 3310 | HELMUT ORLANDO CONTRERAS GUZMAN | Q. 480.69 | 21/09/2007 |
| 15 | 1304 | ELVIA ARACELY MEZA RUANO | Q. 612.20 | 22/09/2007 |
| 16 | 219 | JOSE ESTUARDO MORENO | Q. 612.20 | 24/09/2007 |
| 17 | 220 | SERGIO ALEJANDRO MORENO | Q. 612.20 | 24/09/2007 |
| 18 | 803 | FREDELINDO ZACARIAS CHAVEZ | Q. 1563.47 | 24/09/2007 |
| 19 | 912 | ODALIS CROOKS RAMOS | Q. 160.00 | 24/09/2007 |
| 20 | 928 | MARVIN ESTUARDO RODRIGUEZ TINTI | Q. 612.20 | 24/09/2007 |
| 21 | 1041 | TANIA MABEL AVILA RECIÑOS | Q. 160.00 | 24/09/2007 |
| 22 | 1612 | SAMUEL JOSUE AGUILAR PEREZ | Q. 562.19 | 24/09/2007 |
| 23 | 1816 | ESBIN EVELIO GODINEZ GUZMAN | Q. 501.17 | 24/09/2007 |
| 24 | 2445 | HEIDY PAOLA DIAZ NATARENO | Q. 110.87 | 24/09/2007 |
| 25 | 2631 | JOSE ABUNDIO BOLVITO ROMAN | Q. 125.88 | 24/09/2007 |
| 26 | 3338 | MARIO ORLANDO MORALES RODRIGUEZ | Q. 370.54 | 24/09/2007 |
| 27 | 107 | DOMINGO REYNOSO CHAVEZ | Q. 160.00 | 25/09/2007 |
| 28 | 426 | ORLANDO ISIDRO SANCHEZ GOMEZ | Q. 612.20 | 25/09/2007 |
| 29 | 802 | WILSON RENATO MONTERROSO GRANADOS | Q. 160.00 | 25/09/2007 |
| 30 | 924 | EVER CARBESI CALDERON AGUILAR | Q. 322.40 | 25/09/2007 |
| 31 | 1050 | JORGE EDUARDO MENDEZ CASTELLANOS | Q. 322.40 | 25/09/2007 |
| 32 | 1107 | CONCEPCION ARANA YAQUE | Q. 612.20 | 25/09/2007 |
| 33 | 1115 | VICTOR ANTONIO CHITAY GUAMUCH | Q. 781.28 | 25/09/2007 |
| 34 | 1231 | CARLOS ARTURO MORALES CASTILLO | Q. 160.00 | 25/09/2007 |
| 35 | 1237 | ALFREDO EMILIO VASQUEZ YON | Q. 168.00 | 25/09/2007 |
| 36 | 1614 | JOSE ADAN FRANCO QUIÑONEZ | Q. 714.82 | 25/09/2007 |
| 37 | 1902 | JOSE ESTUARDO GOMEZ TOCAY | Q. 255.56 | 25/09/2007 |
| 38 | 2018 | RENE ESTUARDO BARRIOS NATARENO | Q. 324.34 | 25/09/2007 |
| 39 | 2436 | CARLOS HUMBERTO MAYORGA GOMEZ | Q. 353.49 | 25/09/2007 |
| 40 | 2702 | SANTOS ESTUARDO CARDONA RODRIGUEZ | Q. 145.75 | 25/09/2007 |
| 41 | 2832 | VICTOR ESTELIOS MARROQUIN SALAZAR | Q. 317.98 | 25/09/2007 |
| 42 | 3126 | MAURICIO RAMIRO FIGUEROA LOPEZ | Q. 131.50 | 25/09/2007 |
| 43 | 3323 | CLAUDIA FILOMENA CHANQUIN JOCOL | Q. 417.10 | 25/09/2007 |
| 44 | 3326 | NINFA JACKELINE MAURICIO RUIZ DE AGUJA | Q. 325.12 | 25/09/2007 |
| 45 | 202 | GLORIA DELIA ESTUPE PUAC | Q. 322.40 | 26/09/2007 |
| 46 | 311 | HUBER DANILO CIFUENTES JEREZ | Q. 322.40 | 26/09/2007 |
| 47 | 312 | NERY RENE LORENZO YAQUE | Q. 160.00 | 26/09/2007 |

Continuación de anexo 1.

| NOMBRE AGENCIA | EFFECTIVO | CHEQUE B | CHEQUE O | CHEQUE B | NO. C | NO. BOLETA | MONTO TOTAL |
|--------------------------|------------|----------|-----------|----------|-------|------------|-------------|
| AGENCIA CENTRAL | Q. 612.20 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1029023 | Q. 612.20 |
| AUTOBANCO 6A. AVENIDA | Q. 612.20 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1028870 | Q. 612.20 |
| PLAZA ATANASIO | Q. 322.40 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1034876 | Q. 322.40 |
| AGENCIA CENTRAL | Q. 612.20 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1033213 | Q. 612.20 |
| EL FRUTAL | Q. 800.76 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 780201 | Q. 800.76 |
| EUROPLAZA | Q. 1572.48 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1028327 | Q. 1572.48 |
| PLAZA ATANASIO | Q. 333.69 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 739215 | Q. 333.69 |
| AGENCIA LAS MARGARITA | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 483.94 | Q. 0.00 | 3 | 1126367 | Q. 483.94 |
| AGENCIA LAS AMERICAS | Q. 517.71 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1028179 | Q. 517.71 |
| AGENCIA CENTRAL | Q. 497.03 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1029022 | Q. 497.03 |
| PARROQUIA II | Q. 588.32 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1033823 | Q. 588.32 |
| AGENCIA HIPER VILLA NUE | Q. 593.77 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1208642 | Q. 593.77 |
| BI EN LINEA | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 107058 | Q. 480.44 |
| PLAZA ATANASIO | Q. 480.69 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1033860 | Q. 480.69 |
| EL FRUTAL | Q. 612.20 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1028518 | Q. 612.20 |
| PLAZA ATANASIO | Q. 612.20 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1375742 | Q. 612.20 |
| PLAZA ATANASIO | Q. 612.20 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1375741 | Q. 612.20 |
| COMERCIAL ATANASIO | Q. 1563.47 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1210381 | Q. 1563.47 |
| EL FRUTAL | Q. 160.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1210333 | Q. 160.00 |
| CORPORACION | Q. 612.20 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 755972 | Q. 612.20 |
| PLAZA ATANASIO | Q. 160.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 657249 | Q. 160.00 |
| EL FRUTAL | Q. 562.19 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1209282 | Q. 562.19 |
| AGENCIA CENTRAL | Q. 501.17 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1028099 | Q. 501.17 |
| PLAZA ATANASIO | Q. 110.87 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 657256 | Q. 110.87 |
| EL FRUTAL | Q. 125.88 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1208559 | Q. 125.88 |
| EL FRUTAL | Q. 370.54 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1208707 | Q. 370.54 |
| PLAZA ATANASIO | Q. 160.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1210280 | Q. 160.00 |
| AGENCIA TIKAL FUTURA | Q. 612.20 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1033069 | Q. 612.20 |
| BOCA DEL MONTE | Q. 160.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1210525 | Q. 160.00 |
| COMERCIAL ATANASIO | Q. 322.40 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1210363 | Q. 322.40 |
| AGENCIA SAN JOSE PINULA | Q. 322.40 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 812594 | Q. 322.40 |
| MONTUFAR | Q. 612.20 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 137640 | Q. 612.20 |
| AGENCIA AMATITLAN | Q. 781.28 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 121927 | Q. 781.28 |
| EL FRUTAL | Q. 160.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1210511 | Q. 160.00 |
| EL FRUTAL | Q. 168.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 780234 | Q. 168.00 |
| EL FRUTAL | Q. 714.82 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1209281 | Q. 714.82 |
| COMERCIAL ATANASIO | Q. 255.56 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1209275 | Q. 255.56 |
| COMERCIAL ATANASIO | Q. 324.34 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1209091 | Q. 324.34 |
| AGENCIA HIPER VILLA NUE | Q. 353.49 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1208516 | Q. 353.49 |
| EL FRUTAL | Q. 145.75 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 120945 | Q. 145.75 |
| AGENCIA LAS AMERICAS | Q. 317.98 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1208623 | Q. 317.98 |
| PLAZA ATANASIO | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 131.50 | Q. 0.00 | ### | 1210214 | Q. 131.50 |
| CENTRO CIVICO (CORTE SI | Q. 417.10 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1210196 | Q. 417.10 |
| PLAZA ATANASIO | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 325.12 | Q. 0.00 | ### | 1210218 | Q. 325.12 |
| EL FRUTAL | Q. 322.40 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 780278 | Q. 322.40 |
| PLAZA ATANASIO | Q. 322.40 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1210740 | Q. 322.40 |
| EL FRUTAL | Q. 160.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | Q. 0.00 | 0 | 1210735 | Q. 160.00 |

Anexo 2.

Información de banco Banrural

• Requisitos para Apert. Cta a Colegios o Institutos

- * Acuerdo Gubernativo.
- * Carta de Solicitud Membretada.
- * Nombramiento del Director.
- * Carta de Dirección departamental de Educación.
- * Nit.
- * Fotocopia de Cédulas de Firmante.
- * Recibo de Luz, agua, tel de donde se ubica el centro educativo.

Q1000.00 / Gestión Banrural

- Condicioner No generan ningún interés.
- Los servicios no se entregan al momento de Aperturar la Cuenta
- Posteriormente prestan los servicios
- por escrito la solicitud de las Boletas.

Nota. Descripción de requisitos para la apertura de cuenta en Banco Banrural. Información brindada por Banco Banrural, Agencia Central.

Anexo 3.

Cotización de precio de carné

Foto Carnet "ACTUAL"

Guatemala 17 de febrero 2015.

Atención
Ericka Aurora Juárez
Presente.

Estimada señorita Juárez:

Deseando que sus labores diarias se lleven a cabo con mucho éxito, es un gusto poder cotizarle nuestro servicio de carnet de identificación para alumnos.

| Cantidad | Especificaciones | Costo Unidad (precio especial) | Precio Total/ Sin IVA |
|----------|---|--------------------------------|-----------------------|
| 3,000 | Carnet PVC, con fotografía digital, logotipo y datos provistos por el establecimiento, y porta carnet plástico con cinta. | Q. 9.00 | Q.27,000 |

- Las fotografías se llegan a tomar al establecimiento, ese día deberán proveernos de un listado con los nombres y apellidos del estudiante, para colocarlos según esté escrito.
 - ✓ Si hubiesen errores en el carnet por datos provistos en el listado se cobrará por reposición.
 - ✓ Si los errores son por parte nuestra se repondrá sin costo alguno.
- El diseño del carnet será provisto por el establecimiento.
- Solicitamos adelanto del 50% el día de la toma de fotografías (sujeto a negociación)

Agradecemos su amable atención y quedamos a sus órdenes por cualquier consulta.

Atentamente,

Jennifer Luarca
Ventas
5688-9383
2251-3074

4 avenida 14-70 zona 1
Teléfono: 2251-3074
e-mail: libreriaactual@gmail.com

Continuación anexo 3.



COTIZACIÓN
No. 20150126152153

NIT 690202-7 Sujeta a Retención Definitiva

4 Ca. "B" 2-84 Apto. # 132, Condominio MillStone, Molino de las Flores II, zona 2 de México.
Teléfono: (502) 2435-4776, Celular: (502) 4303-0674

Web Page: www.digiphotost.com
e-mail: info@digiphotost.com

| | | |
|-----------------------------|--------------------|---|
| Cotizado a: | Referencia: | Fecha: |
| Aurora Juarez | Llamada telefónica | lunes, 26 de enero de 2013 |
| Contacto: | De fecha: | No. De Orden de Compra: De fecha: |
| Aurora Juarez | | |
| e-mail: | Dirección: | Teléfonos: |
| pro.aurora.juarez@gmail.com | | |

| Cantidad | Descripción | Precio Unitario | Valor Total |
|---|--|-----------------|-------------|
| Carnés de PVC impresos en casa. Nosotros utilizamos la tecnología "Dye Sublimation" lo que implica larga duración sin des pintarse | | | |
| 2000 | Opción No. 1: Carnés de PVC del mismo tamaño y grueso que el DPI, licencia de conducir o una tarjeta de crédito. Impreso a todo color al frente y blanco y negro atrás. CON CODIGO DE BARRAS | Q6.574 | Q13,148.00 |
| 3000 | Opción No. 2: Carnés de PVC del mismo tamaño y grueso que el DPI, licencia de conducir o una tarjeta de crédito. Impreso a todo color al frente y blanco y negro atrás. CON CODIGO DE BARRAS | Q5.980 | Q17,940.00 |
| 2000 | Opción No. 3: Carnés de PVC del mismo tamaño y grueso que el DPI, licencia de conducir o una tarjeta de crédito. Impreso a todo color al frente y blanco y negro atrás. CON BANDA MAGNETICA CODIFICADA | Q7.218 | Q14,436.00 |
| 3000 | Opción No. 4: Carnés de PVC del mismo tamaño y grueso que el DPI, licencia de conducir o una tarjeta de crédito. Impreso a todo color al frente y blanco y negro atrás. CON BANDA MAGNETICA CODIFICADA | Q6.398 | Q19,194.00 |
| Gran Total a pagar ----> | | | |

Forma de Pago:
Pago de anticipo del 75% a aceptar la oferta y haber enviado los artes en Adobe Illustrator vectorizado o fotografía de 600 dpi en adelante dentro del tamaño de la tarjeta de PVC, datos y fotos y el resto complemento de pago al momento de recibir el producto final, no se aceptan cheques, solo efectivo o acreditamiento a cuenta. El precio está expresado en Quetzales, sin embargo, la base original es en US\$; utilizamos la referencia tipo de cambio de Banerural "Venta" de Q7.73 por cada dolar. El precio varía si el tipo de cambio varía.

Condiciones:
Tiempo de entrega de los carnés es de aproximadamente 5 días hábiles, el tiempo de entrega se toma en cuenta a partir del día en que recibimos el dinero en efectivo del anticipo y que no tengamos trabajos grande en cola, sele notificarle si así fuera. El precio pactado en esta oferta, incluye la impresión de un número de barras serial o secundario. Para formalizar nuestra negociación, es necesario que usted nos entregue esta oferta firmada y sellada. El precio incluye una sesión de fotografías de 45 minutos en el lugar del cliente, si desea tiempo adicional le cuesta Q175.00 por cada 45 minutos adicionales. Para la sesión de fotografías necesitamos un parqueo seguro y un salón amplio e iluminado con luz natural de preferencia. Estos precios están ofertados de acuerdo al tamaño solicitado, si las cantidades varían, también varían los precios. Si desea conservar el precio y utilizar cantidades menores, deberá pagar el 50% anticipadamente, y el resto se irá cobrando conforme se van entregando las cantidades.

| | | |
|--|--|---|
| Area para la Autorización: | | |
| Nombre del Representante legal: | Posición dentro de la Organización: | Nombre del Responsable de esta Cotización: |
| | | Adolfo Rios Ortiz |
| Firma y sello: | Fecha de Autorización: | Firma: |
| | | |

Nota. Descripción de la cotización de precio de carné a nivel colegio. Información brindada por la librería que actualmente brinda el servicio de impresión de carnés.