

Caso

Centro de Atención al Alumno



Caso desarrollado por Janeth Munive. Basado en hechos reales, con identidades y fechas modificadas. Para fines de discusión en clases, pero no como ejemplo de una eficiente o ineficiente gestión institucional. Prohibida su reproducción o transmisión, parcial o total, por medios físicos, electrónicos u otros sin autorización de la Universidad Continental."

En 2012, Mariluna Gutiérrez, de la Universidad de Ciencias y Tecnología, reconocida por su calidad en la enseñanza y su preocupación en la innovación de sus procesos, decidió contratar al magíster Esteban Sánchez como gerente de Calidad de Servicio. Además, se encargará del Centro de Atención al Alumno, que centraliza la mayoría de las atenciones de las demás áreas.

Sánchez es un reconocido directivo *senior*, con más de 15 años de experiencia en los sectores de telecomunicaciones, banca, finanzas y educación. Estudió un MBA en una universidad de Quebec, en Montreal, Canadá. En su anterior trabajo fue gerente de División de Gestión de Proyectos y Experiencia al Cliente de un reconocido banco.

El Centro de Atención al Alumno está a cargo del jefe de servicio, el ingeniero Manuel Hernández, quien lleva tres años en el puesto y tiene a su cargo cinco ejecutivas que se encargan de la atención. Este canal presencial está equipado con el sistema Quesmart, que permite medir los tiempos de espera, el total de abandonos y atendidos. Así como botoneras de satisfacción, que permite al estudiante marcar el botón de la satisfacción general de la atención.

Para conocer las instalaciones de manera directa y objetiva del área, Sánchez visitó el *counter* y conversó con Hernández, quien le manifestó que el servicio brindado era de calidad, pero adolecía de tener poco personal. En otro momento, observó que cinco alumnos se acercaron a los módulos de atención. Ellos manifestaron su descontento por los diversos servicios que brinda la universidad.

Por ello, Sánchez solicitó la estadística de reclamos y quejas a la oficina encargada. El resultado fue una gran cantidad de quejas y reclamos. En este momento, Gutiérrez indicando que el comité está preocupado por estos resultados, pues son los más altos del año y afecta la imagen y la rentabilidad de la institución. Le pide que en un mes le presente una propuesta de acciones para reducir los índices de reclamos y quejas.

Los resultados de las estadísticas demuestran que existen un alto índice de quejas y reclamos en trámites, tiempo de espera y no solución a su consulta. También solicitó a Hernández los indicadores de atención, en que se señala:

- El indicador que muestra un alto porcentaje son los tiempos de espera y la tasa de abandono. Ver apéndice.
- Se detectaron siete trámites más solicitados y que se efectúan de forma manual. Su aplicación exige la presencia del alumno en las instalaciones del *counter*, como la emisión de la constancia de matrícula, la constancia de ingreso, la carta de permanencia, el retiro de ciclo, el retiro de asignatura, entre otros.
- La satisfacción disminuyó en 20 % con respecto al mes anterior.

Por ello, Sánchez ha decidido convocar a una reunión a Hernández y a la licenciada Amelia Campos, jefa del área de *back office*, encargada de los trámites. En la reunión se manifestó lo siguiente:

- Hernández insistía que no es el trato que se brinda en el centro de atención, que la baja del 20 por ciento se

debe al tiempo de espera por la falta de personal, pues las ejecutivas tienen vocación de servicio. Por otro lado, cuando Sánchez le consultó sobre la capacitación de las ejecutivas sobre los trámites de las áreas, Hernández dijo que recibían capacitación cada mes.

- Campos indicó que el tiempo de los trámites no depende de ella directamente, pues depende del apoyo de las demás áreas en dar respuesta y estas se toman su tiempo según el SLA (acuerdo de nivel de servicio) de cada trámite estipulado.

Gutiérrez solicitó también una reunión con las dos ejecutivas de atención que llevan más antigüedad en el área en compañía de su jefe para preguntarles por qué hay baja satisfacción del estudiante con la universidad. Ellas manifestaron los siguientes puntos:

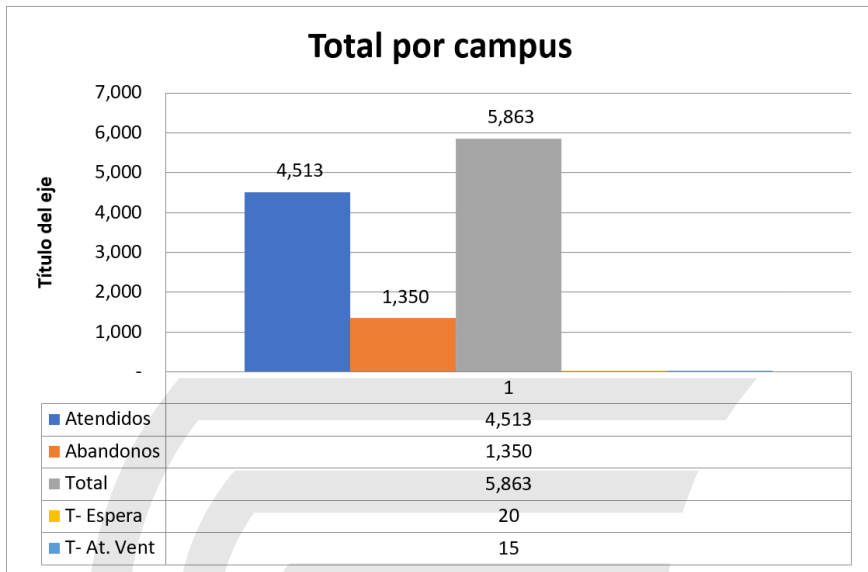
- Los alumnos se quejan que falta más personal en la atención. Por política, deben demorarse en promedio 6 minutos, pero a veces se demoran más de 22 minutos.
- Los SLA de algunos trámites demandan tiempo en su elaboración.
- A veces las áreas no comunican los cambios. Por ello, ellas deben llamar para darle solución. No contestan cuando se les solicita.
- Cuando se envía correos a las áreas involucradas, se demoran más de tres días en contestar.

Por todo lo anterior, Sánchez se encuentra preocupado. Debe plantear una propuesta de acciones de corto plazo para revertir los resultados financieros y la pérdida de imagen institucional.

Apéndice

Contacto presencial-mensual

Campus	Atendidos	Abandonos	Total	Tiempo de espera	Tiempo de atención por ventanilla	Porcentaje de atendidos	Porcentaje de abandono
Principal	4.513	1.350	5.863	20	15	77%	23%



Fuente: Quesmart, 2012.

