

INTRODUCCIÓN

La necesidad de mejorar la atención al cliente en la prestación de servicios ha sido el factor principal para realizar el presente estudio de investigación. De esta forma se alcanza uno de los objetivos básicos de cualquier organización. Existen grandes ventajas cuando la prestación de servicios se optimiza de forma constante, tanto para las organizaciones como para los clientes, tomando en cuenta estándares de calidad.

Para ello la presente investigación consta de: Diseño de la Investigación que consta de los Antecedentes que se refiere a las investigaciones previas relacionadas con el tema; el Problema de la investigación donde se plantea, se formula y se sistematiza el problema; los objetivos de la investigación donde se establece las metas a lograrse; la justificación; el marco de referencia que incluye aspectos teóricos; la formulación de la hipótesis y variables; los aspectos metodológicos donde se indica el tipo de estudio, las técnicas para la recolección de la información; la muestra a la que se aplicará la investigación y los resultados e impactos esperados. El análisis, presentación de resultados y diagnóstico que consta del análisis de la situación actual, análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas; presentación de resultados y diagnóstico. Finalmente la Propuesta que está compuesta por la Implementación de las Estrategias de Innovación y su Influencia en la Satisfacción del Cliente.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la Investigación

En los últimos años, el sector eléctrico ha incrementado su participación de mercado en la economía de la ciudad de Guayaquil y en el país, ya que se encuentra dentro de un cambio extremo de la mano con la tecnología por nuevos proyectos de desarrollo eléctrico, por lo que los procesos de negocio que se están llevando a cabo continuamente deben ser competentes; motivo por el cual esta investigación consiste en el diseño de estrategias de innovación para lograr mejorar la satisfacción en los clientes. Para ello se realizó una investigación de trabajos previos relacionados con este tema, provenientes de otras universidades y ciudades del Ecuador, y, del exterior del país. Los antecedentes nacionales son los siguientes:

1. La cultura organizacional en relación a la satisfacción del cliente de la Empresa Eléctrica Quito, presentado en la Universidad Central del Ecuador, de Quito por Rodríguez José, 2014. El objetivo fundamental de esta tesis fue “Diagnosticar la percepción de cultura organizacional del personal que labora en las agencias de atención al cliente, zona urbana, de la Empresa Eléctrica Quito, y su relación con el nivel de satisfacción del cliente”.¹La hipótesis plantea demostrar que “la cultura organizacional del personal que labora en las agencias de la zona urbana de la Empresa Eléctrica Quito, tiene relación directa con el nivel de satisfacción del cliente”.² La investigación fue correlacional porque analiza la correlación entre las variable independiente, es decir, la cultura organizacional, respecto de la variable dependiente, que corresponde a la calidad del servicio al cliente. Para la recolección de datos se realizó el estudio en ocho agencias de la ciudad de Quito, tanto en el segmento de empleados como en el segmento de clientes. Para el segmento de clientes se tomó como base a las personas que concurrieron durante los meses de mayo, junio y julio. La conclusión general, de acuerdo a los resultados es que si

¹Rodríguez José, *La cultura organizacional en relación a la satisfacción del cliente de la Empresa Eléctrica Quito*, 2014, p. 4

²Rodríguez José, *La cultura organizacional en relación a la satisfacción del cliente de la Empresa Eléctrica Quito*, 2014, p. 42

existe relación entre la cultura organizacional y la satisfacción del cliente. La recomendación plantea usar la cultura organizacional, como herramienta estratégica que mejora la atención al cliente.

Esta anterior Tesis se consultó debido a los siguientes motivos: a) Fue aplicada en el área de atención al cliente de la sección comercial del sector eléctrico; b) Se empleó la segmentación de la población, cuestión que se contemplará también en la presente tesis. Además la recolección de la información del segmento clientes, fue realizada en las oficinas por un periodo de tiempo estipulado; de la misma forma se realizará en la presente tesis. La diferencia es que Rodríguez realizó la investigación en ocho oficinas de la ciudad de Quito y en esta investigación se realizará en una agencia; y c) Aunque no se elabora un producto final para la solución del problema, si se demuestra la hipótesis.

2. Los Sistemas de Medición de Calidad en los Servicios y su Incidencia en la Satisfacción de los Clientes del Cantón Ambato de la Empresa Eléctrica Ambato S.A. (E.E.A.,S.A.), presentado en la Universidad Técnica de Ambato, realizada por Moreta Aida, 2012. Su trabajo tuvo objetivo “Indagar si la carencia de un sistema de medición de calidad en los servicios incide en el nivel de satisfacción de los clientes de la E.E.A., S.A.”³. La Investigadora indica que la Empresa Eléctrica de Ambato, S.A. (EEASA) es la tercera empresa a nivel nacional de todas las eléctricas del país, que brindan el servicio de electrificación para la Provincia de Tungurahua, Pastaza, parte de Morona Santiago y el sur de Napo y expresa que:

“La insatisfacción de los clientes se llega a producir por varios motivos como pueden ser los factores internos al no contar con todos los materiales en bodega esto afecta y retrasa los trabajos externos que están fuera del alcance de la empresa, el departamento comercial en el área de acometidas y medidores reportan quejas frecuentes por una ineficiente prestación del servicio en cuanto a la instalación de sistemas de medición, produciendo que los clientes se quejen que no se realizan los trabajos en los tiempos establecidos. La carencia de un sistema de control en la administración de esta organización provoca incumplimiento con los objetivos de la empresa por ende recae en la insatisfacción de los clientes, mientras la falta de información clara y precisa de los días que se realizaran los trabajos generan malestar a los clientes y los problemas

³Moreta Aida, *Los Sistemas de Medición de Calidad en los Servicios y su Incidencia en la Satisfacción de los Clientes del Cantón Ambato de la Empresa Eléctrica Ambato S.A. (E.E.A.,S.A.)*, 2012, p. 9

mencionados anterior mente conlleva que el cliente no satisfaga sus necesidades en un 100% puesto que esperan un mejor servicio por parte de la empresa”.⁴

Razón por la que plantea como problema que la carencia de los sistemas de medición de calidad en los servicios genera insatisfacción en los clientes de la EEASA y como hipótesis que “La implementación de un plan de mejoramiento continuo enfocado en un sistema de medición de calidad en los servicios permitirá mejorar la satisfacción de los clientes de la EEASA”⁵Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo bajo la modalidad de investigación de campo, ya que se realizaron encuestas de satisfacción a los clientes, se tuvo contacto directo con la empresa para obtener información primaria. El tipo de investigación fue correlacional porque midió la relación que existe entre las variables objeto de estudio y así comprobar si la hipótesis es correcta. Realizada la comprobación de la hipótesis se llega a la determinación que si es necesario realizar un plan de mejoramiento continuo. De esta forma, se realizó el Plan conformado en tres etapas: Etapa I. Diagnóstico Institucional. Etapa II. Elaboración de un Plan de Mejoramiento Continuo. Etapa III. Plan de Implementación. Al finalizar la investigación se llegó a la conclusión que “Es recomendable realizar seguimientos anuales de la prestación de los servicios tanto en la instalación de sistemas de medición como en la evaluación de la atención del cliente para poder satisfacer al cliente”.⁶

Esta investigación fue motivo de consulta para la presente Tesis porque: a) Es realizada en la misma área, el sector eléctrico, y más específicamente, la atención al cliente en el sector comercial del sector eléctrico; b) Se desea solucionar el mismo problema, la insatisfacción de los clientes por el servicio prestado; c) Para solucionar el problema se propuso un Plan de Implementación para el mejoramiento continuo enfocado en un sistema de medición de calidad en los servicios.

3. Manual de Procesos para mejorar la Productividad y Atención al cliente en la Dirección Comercial de Emelnorte, presentado por Vásquez Mauricio, 2010, en la

⁴Moreta Aida, *Los Sistemas de Medición de Calidad en los Servicios y su Incidencia en la Satisfacción de los Clientes del Cantón Ambato de la Empresa Eléctrica Ambato S.A. (E.E.A.,S.A.)*, 2012, p. 6

⁵Moreta Aida, *Los Sistemas de Medición de Calidad en los Servicios y su Incidencia en la Satisfacción de los Clientes del Cantón Ambato de la Empresa Eléctrica Ambato S.A. (E.E.A.,S.A.)*, 2012, p. 37

⁶Moreta Aida, *Los Sistemas de Medición de Calidad en los Servicios y su Incidencia en la Satisfacción de los Clientes del Cantón Ambato de la Empresa Eléctrica Ambato S.A. (E.E.A.,S.A.)*, 2012, p. 64

Universidad Técnica del Norte, de Ibarra. Su objetivo fue “Elaborar un Manual de Procesos de Atención al Cliente para la Dirección Comercial de Emelnorte, con el fin de mejorar la productividad y atención al cliente en dicha Empresa”⁷. Para esta investigación se consideraron tres segmentos de población que tienen relación con la atención al cliente en Emelnorte: a) Los Directivos de la Dirección Comercial (Un Director Comercial y cuatro jefes departamentales); b) Los 28 empleados de la Dirección Comercial relacionados con la atención al cliente y c) Los clientes de Emelnorte. Se aplicaron tres tipos de encuestas, una para cada uno de los segmentos descritos. Para obtener la información de los directivos de Emelnorte se llevaron a cabo reuniones con cada uno de ellos, solicitando llenen las encuestas y proporcionen información adicional que se requirió para plantear la propuesta. En el caso de los empleados, se visitó la empresa y se solicitó llenen las encuestas y proporcionen información de las funciones que realizan cada uno de ellos, y, en el caso de los clientes, se los visitó en sus domicilios y se les solicitó el llenado de las encuestas. Esta investigación, en relación a otros antecedentes consultados, tuvo como particularidad la validación de los instrumentos, realizada a través de una matriz de validación. Los resultados de la aplicación de las encuestas fueron los siguientes:

“El área física de atención al cliente es fundamental para satisfacer las necesidades de éste y la misma refleja la forma en que está operando la institución y como está atendiendo el personal encargado de brindar la atención al cliente.

...el personal se limita a cumplir con las funciones determinadas para su puesto de trabajo, reflejando de esta manera una organización funcional que crea islas por cada área definida en la Empresa y de la misma manera la capacitación ha sido dirigida con el mismo objetivo, esta situación ha dado como resultado que el personal no tenga conocimiento de toda la institución y sea incapaz de atender requerimientos que se encuentran asignados a otra área funcional”.⁸

“Los tiempos que se toma para atender los requerimientos de los clientes sobrepasan los límites fijados por la Empresa y los que el cliente considera adecuados”⁹

“...la forma de organización es en base a funciones, con áreas perfectamente definidas y causando múltiples problemas a los clientes que ya se mencionaron anteriormente. Para

⁷Vásquez Mauricio, *Manual de Procesos para mejorar la Productividad y Atención al cliente en la Dirección Comercial de Emelnorte*,2010, p. 7

⁸Vásquez Mauricio, *Manual de Procesos para mejorar la Productividad y Atención al cliente en la Dirección Comercial de Emelnorte*,2010, p. 77

⁹Vásquez Mauricio, *Manual de Procesos para mejorar la Productividad y Atención al cliente en la Dirección Comercial de Emelnorte*,2010, p. 78

corregir esta dificultad se plantea como alternativa válida la implantación de un área de atención al cliente en base a procesos, señalando que dicha implantación es totalmente factible llevarla a cabo”.¹⁰

Finalmente Vásquez realizó el Manual de Procesos como propuesta utilizando Diagramas de Flujo para cada proceso.

Esta anterior investigación fue motivo de consulta para la presente tesis por las siguientes razones: a) Fue ejecutada en el área de atención al cliente de la sección comercial del sector eléctrico; b) Se elabora un producto final, un Manual de Procesos que persigue mejorar la productividad y la atención al cliente en la dirección comercial; c) Se utilizó la segmentación de la población, cuestión que se contemplará también en la presente tesis. La diferencia es que la encuesta realizada por Vásquez al segmento de empleados, las preguntas estuvieron orientadas en la percepción del empleado en relación a la atención al cliente, y en la presente tesis la encuesta estará orientada al ambiente laboral y cultura organizacional. De la misma forma, en cuanto al segmento clientes, Vásquez realizó la recopilación de la información en el domicilio de los clientes; y la presente investigación propone realizarla a los clientes que visitan la oficina para el periodo Junio – Julio 2016.

4. Manual de Procesos para la Gestión Eficiente en la Prestación Técnica de los Servicios Eléctricos en Emelnorte s.a., presentada en la Universidad Técnica del Norte, de Ibarra, por Jami Miguel, 2010. Su objetivo “Elaborar un manual de procesos para la gestión eficiente en la prestación técnica de los servicios eléctricos en EMELNORTE S.A.”¹¹Se consideró los segmentos: funcionarios y trabajadores de la Dirección Comercial, clientes y servicios instalados. Para determinar cómo se realizaban las actividades en las agencias y elaborar el Manual de Procesos para la prestación del Servicio Eléctrico se trabajó en la oficina Matriz de EMELNORTE S.A. y en cada una de las agencias, mediante encuestas realizadas a los Jefes Departamentales, Agentes, Sub Agentes, Auxiliares de Comercialización y Clientes. Para determinar la percepción del cliente se realizaron dos encuestas, en dos

¹⁰Vásquez Mauricio, *Manual de Procesos para mejorar la Productividad y Atención al cliente en la Dirección Comercial de Emelnorte*, 2010, p. 79

¹¹Jami Miguel, *Manual de Procesos para la Gestión Eficiente en la Prestación Técnica de los Servicios Eléctricos en Emelnorte S.A.*, 2010, p. 7

momentos diferentes: Una en la oficina y la otra al momento de recibir el trabajo en el domicilio. Jami concluyó:

“La empresa ha descuidado al cliente, no se le brinda información oportuna, no posee un seguimiento establecido por eso es confusa, no se tiene conocimiento de donde se encuentra el trámite o no hay quien proporcione información; lo que ocasiona malestar al cliente y poco o nada se ha hecho para corregir el error, estas son causas que redundan en el índice de satisfacción del cliente de EMELNORTE S.A. que es bajo. Actualmente gran porcentaje de trabajos a realizarse deben esperar la autorización del jefe de departamento, lo que ocasiona retrasos en los tiempos de atención ocasionando una dependencia excesiva de la oficina matriz”.¹²

“Las actividades que se realizan se basan en funciones, es decir se limita a cumplir los trabajos que establece su puesto de trabajo, esto redundo en la mala información que se brinda al cliente ya que se desconocen las actividades que las otras personas realizan, se ha limitado mucho el desenvolvimiento del trabajador quitándole polifuncionalidad y si esa persona no se encuentra en su trabajo el trámite se detiene”.¹³

Para dar solución se propone implementar un manual en las que las actividades se encuentren estructuradas y documentadas, a través de normas, instructivos, diagramas de flujo. Se propone mantener supervisión de los trabajos por medio de indicadores de gestión.

La tesis de Jami se relaciona con la presente tesis porque: a) Fue aplicada en el área de atención al cliente del sector eléctrico; b) Se persigue mejorar el mismo problema, la insatisfacción de los clientes; c) Se empleó la segmentación de la población, cuestión que se contemplará también en la presente tesis. Además la recolección de la información del segmento clientes, fue realizada en las oficinas por un periodo de tiempo estipulado; de la misma forma se realizará en la presente tesis. La diferencia es que Rodríguez realizó la investigación en la oficina matriz y en cada una de sus sub-oficinas y en esta investigación se realizará en una agencia; y d) Se elaboró un producto final para la solución del problema.

En cuanto a los antecedentes internacionales se presenta los siguientes:

¹²Jami Miguel, *Manual de Procesos para la Gestión Eficiente en la Prestación Técnica de los Servicios Eléctricos en Emelnorte S.A.*, 2010, p. 72

¹³Jami Miguel, *Manual de Procesos para la Gestión Eficiente en la Prestación Técnica de los Servicios Eléctricos en Emelnorte S.A.*, 2010, p. 73

1. Desarrollo de Estrategias de Diferenciación, Posicionamiento, Retención y Satisfacción del Cliente, presentando en la Universidad Metropolitana de Caracas, Venezuela, por Martínez Guillermo, 2007. El objetivo de esta tesis fue “Desarrollar estrategias de Diferenciación, Posicionamiento, Retención y Satisfacción del Cliente para una empresa de servicios odontológicos, tomando como caso particular la Clínica Dental Asist”¹⁴. El tipo de investigación fue descriptiva ya que se estudió el comportamiento del consumidor para establecer características y relaciones entre las variables. Se concluyó que la empresa tiene como debilidad poco conocimiento de las necesidades de los clientes, y, que los atributos más valorados en la atención al cliente, por parte de los clientes son: reconocimiento del odontólogo, empatía con el doctor y tiempo de espera. Al finalizar la investigación se planteó las siguientes estrategias de Estrategias de Diferenciación, Posicionamiento, Retención y Satisfacción del Cliente: a) Pirámide invertida, esto es organización orientada al servicio (Ver Figura 1.1); b) Calidad del servicio interno: Se refiere al diseño del trabajo, diseño del lugar de trabajo, desarrollo de empleados y recompensa para empleados; c) Creación de una herramienta de cuantificación de la satisfacción del cliente; d) Creación de relaciones de confianza y d) Vigilancia del proceso de prestación del servicio.



Figura 1.1 Pirámide invertida: Organización Orientada al Servicio. Martínez Guillermo, *Desarrollo de Estrategias de Diferenciación, Posicionamiento, Retención y Satisfacción del Cliente*, 2007, p. 86

Se eligió esta investigación como fuente de consulta por las siguientes razones: a) Aunque no está enmarcada en el mismo sector de servicios, la tesis de Martínez, propone Estrategias de Diferenciación, Posicionamiento y Retención del Cliente para la Satisfacción del Cliente, y, finalmente es lo que se pretende proponer en la presente investigación; b) Se logra determinar cuáles son los atributos más

¹⁴Martínez Guillermo, *Desarrollo de Estrategias de Diferenciación, Posicionamiento, Retención y Satisfacción del Cliente*, 2007, p. 12

valorados por los clientes en el momento de la atención; c) Es también descriptiva y correlacional al estudiar las relaciones entre las variables.

2. Desarrollo de un Modelo de Satisfacción del Cliente para una Firma de Servicios Profesionales. Caso Práctico: Deloitte de Venezuela, presentando en la Universidad Metropolitana de Caracas, Venezuela, por Enriquez Eliana, 2004. Tuvo como objetivo desarrollar un Modelo de Satisfacción del Cliente para Deloitte de Venezuela. La muestra estuvo conformada por 727 medianas y grandes empresas. En la encuesta se tomó como factores de servicio que determinan la satisfacción del cliente los siguientes: costos, experiencia de la empresa, plazos y tiempo para la resolución de problema o realización de trámite, ética de la empresa, tecnología, calidad de servicio, organización y resultados. Se realizó un Plan de Acción con estrategias por cada atributo de servicio. Conclusión: “Un modelo de satisfacción es una herramienta gerencial que proporciona a la empresa datos sobre dónde enfocar recursos y esfuerzos para exceder las expectativas del cliente”¹⁵

La elección de esta tesis como fuente de investigación fue motivada por los siguientes argumentos: a) Aunque no está enmarcada en el mismo sector de servicios, se propone un producto final para la resolución del mismo problema, un modelo de satisfacción al cliente; b) Se realizan estrategias basadas en los atributos de servicio más valorados por los clientes, y c) Concluye que la propuesta permitirá a la empresa conocer dónde enfocar los correctivos y mejoras.

1.2 Problema de la Investigación

1.2.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Entre las funciones obligatorias de la industria eléctrica se encuentra la óptima calidad de servicio eléctrico en todo sentido, es decir, tanto en el área técnica como en el área comercial. En lo que corresponde a la calidad del servicio comercial, las empresas distribuidoras eléctricas deben orientar aspectos administrativos y comerciales, y, no solamente realizar inversiones en el área técnica y operativa.

¹⁵ Enriquez Eliana, *Desarrollo de un Modelo de Satisfacción del Cliente para una Firma de Servicios Profesionales. Caso Práctico: Deloitte de Venezuela*, 2004, p. 126

El Estado Ecuatoriano observó que las empresas distribuidoras, que mantienen contratos de concesión para la distribución del servicio eléctrico dentro del territorio Ecuatoriano, buscaban satisfacer a los consumidores al menor costo posible para obtener el mayor beneficio económico, descuidando los aspectos de calidad en la prestación de sus servicios.

Por ello se reguló para obligar a las distribuidoras a brindar una mejor calidad del servicio, donde se establecieron algunos indicadores para el control de la calidad del servicio comercial de las distribuidoras hacia sus clientes. El ente regulador Ecuatoriano, Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC) mediante la Regulación No. CONELEC-004/01 “Calidad del Servicio Eléctrico de Distribución”, establece los niveles de calidad de la prestación del servicio eléctrico y da los lineamientos para que las empresas distribuidoras del país, presten sus servicios a sus clientes manteniendo cierta calidad del servicio eléctrico de distribución. Esta calidad del servicio de la distribución se mide considerando los siguientes aspectos:

- a) Calidad del Producto: considera el nivel de voltaje, perturbaciones de voltaje y factor de Potencia.*
- b) Calidad del Servicio Técnico: considera la frecuencia de interrupciones y duración de interrupciones.*
- c) Calidad del Servicio Comercial: atención de solicitudes, atención de reclamos y errores en medición y facturación.¹⁶*

La distribución y comercialización de la energía eléctrica en el Ecuador está encabezada por la Corporación Nacional de Electricidad, Empresa Pública (CNEL, EP), que se constituyó mediante Decreto Ejecutivo No. 1459, emitido el 13 de marzo de 2013, y, está conformada por 12 Unidades de Negocio: Bolívar, El Oro, Esmeraldas, Guayaquil, Guayas-Los Ríos, Los Ríos, Manabí, Milagro, Santa Elena, Santo Domingo, Sucumbíos y Eficiencia Energética. La Unidad de Negocio Guayaquil, cuenta con ocho agencias. Una de ellas es la Agencia “Parque

¹⁶ CONELEC, *Regulación N° CONELEC-004/01 sobre la Calidad del Servicio Eléctrico de Distribución*, 2001, s.n.

California”, ubicada en Kilómetro 12, vía a Daule, C.C. Parque California II, Bloque L, local 13.

De acuerdo con los indicadores establecidos por CONELEC, en esta agencia, las deficiencias que se observan están en el área de Atención de Reclamos: Tiempos lentos de respuesta a las solicitudes y reclamos, baja calidad en la atención en la sala de servicio al cliente. Por lo que se concluye que en los procesos de atención al cliente no se optimiza tiempos ni recursos. Cada uno de los módulos de la Agencia “Parque California” realiza los procesos para cumplir con sus funciones, pero no se dispone de algún manual o normativa relacionada a esos procesos, se cuenta con documentos referentes a la realización de actividades en base a funciones, pero no en base a procesos. Tampoco se observa una cultura organizacional en el personal que labora en la agencia en estudio. La percepción del cliente sobre el servicio comercial brindado y su satisfacción es el punto focal necesario que servirá para medir indicadores de calidad, ineludibles para mejorar los niveles de satisfacción.

1.2.1.1 Análisis de la Situación Actual

La Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” presenta en sus colaboradores novedades tales como: presión por una atención rápida mas no por una atención de calidad debido a la gran afluencia de clientes, también sienten incertidumbre ya que CNEL, EP está actualmente intervenida por una Consultora Externa la cual regularizará sueldos, funciones y cargos a partir del año 2017, lo que provoca en los colaboradores de todas las Agencias en general sobre todo en la Unidad de Negocio Guayaquil una disminución en la empatía con los clientes por sugestión a los cambios que sucederán en los próximos meses. Todo esto conlleva a que se note ausencia de cultura organizacional en el personal del servicio al cliente.

1.2.2 Formulación del Problema de Investigación

¿Existe relación entre la forma en que se realiza la atención al cliente en la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” y la satisfacción de los clientes que concurren diariamente a gestionar sus requerimientos?

1.2.3 Sistematización del Problema de Investigación

¿Cuáles son las características de la moral, satisfacción, comunicación, actitud al cambio, solución de conflictos y toma de decisiones en la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”?

¿Cuáles son las características del desempeño del personal que labora en la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”?

¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”, en cuanto a la calidad de atención en el área de servicio al cliente?

¿La evaluación del desempeño del personal, y, las características de la moral, satisfacción, comunicación, actitud al cambio, solución de conflictos y toma de decisiones, permitirán proponer estrategias innovadoras para incrementar el índice de satisfacción de los clientes que asisten a la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Implementar estrategias de innovación en la prestación de servicios de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” para evaluar su influencia en la satisfacción del cliente, durante el periodo Junio – Julio 2016.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las características del clima organizacional de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”.

- Identificar las características del desempeño del personal que labora en la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”

- Analizar el nivel de satisfacción del cliente que concurre a la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”.

- Proponer estrategias innovadoras de servicios para incrementar el índice de satisfacción de los clientes que asisten a la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”.

1.4 Justificación de la Investigación

La justificación de una tesis se basa en las entidades a quién beneficia. En este caso, el presente trabajo de investigación beneficia a la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”, a sus clientes y a su talento humano.

1.4.1 Justificación de la Investigación para la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”

Beneficia a la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” porque:

- Permitirá identificar las oportunidades y fortalezas, debilidades y amenazas de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”.

- Obligará a la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” a aplicar evaluaciones específicas para investigar a los clientes en su comportamiento en base a los lineamientos establecidos por el ente regulador CONELEC, que deben ser realizadas de forma anual.

- Se analizará el sistema de valores y objetivos que posee la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”.

- Permitirá reducir errores y proyectar soluciones para la mejora institucional.

- Permitirá medir la percepción del medio ambiente laboral del individuo que es parte de esta agencia.

- Se planteará la atención al cliente basada en la gestión por procesos.

- Permitirá medir la percepción de los clientes en lo referente a la calidad de atención de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”.

- Se busca satisfacer las necesidades de los clientes de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”, para de esta manera aumentar el índice de satisfacción del cliente, y mantener esa satisfacción en el tiempo.

1.4.2 Justificación de la Investigación para los clientes de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”

Beneficia a los clientes de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” porque:

- Se busca satisfacer las necesidades de los clientes de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”, para de esta manera aumentar el índice de satisfacción del cliente, y mantener esa satisfacción en el tiempo.

- El cliente de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”, recibirá un servicio de calidad al existir una cultura organizacional.

1.4.3 Justificación de la Investigación para el talento humano de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”

Beneficia al talento humano de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” porque:

- Permitirá identificar las oportunidades y fortalezas, debilidades y amenazas del Talento Humano de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”.

- Permitirá medir la percepción del medio ambiente laboral del individuo que es parte de esta organización.

- Se analizará el sistema de valores y objetivos que posee la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”.

- Permitirá al Talento Humano de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” reducir errores y proyectar soluciones que redundarán en su mejora profesional.

- Se conseguirá la forma de aumentar su eficiencia y productividad.

1.5 Marco de Referencia de la Investigación

1.5.1 Marco Teórico

1.5.1.1 Las Organizaciones

La Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”, es una organización, por lo tanto es necesario definirla.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización sólo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. están dispuestas a actuar conjuntamente, y
3. desean obtener un objetivo común.¹⁷

Las personas viven y trabajan en organizaciones la mayor parte de su tiempo. La producción de bienes y la prestación de servicios no se puede realizar con personas que trabajen de forma aislada, por lo que surge una gran variedad de organizaciones: industriales, comerciales, económicas, de servicios, religiosas, educativas, militares, políticas, entre otras. Todas ellas influyen en el sistema de valores de las personas y a su vez las organizaciones se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de sus miembros.

Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Su razón de ser es servir a esos objetivos, por consiguiente deben definirse los objetivos. Si no se tiene noción de hacia dónde se dirige la organización, ésta corre el riesgo de ir a la deriva.

“Los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significantes. Aunque muchas veces se representan como definidos por la acción, los objetivos también influyen en la actividad organizada, puesto que, al quedar bien establecidos, sirven como elemento vital en la legitimación de la acción”.¹⁸

¹⁷ Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 2000, p. 7

¹⁸ Gore William, 1964, citado por Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 2000, p. 30

Los objetivos siempre están evolucionando, son dinámicos, deben ser objeto de evaluación y actualizados constantemente, de acuerdo con los cambios externos de su entorno y la organización interna de sus miembros.

1.5.1.2 Las Personas en las Organizaciones

Sin las personas no existe organización, de ellas depende el éxito o fracaso de la organización. Hasta hace poco, las personas eran consideradas recursos productivos, casi a la par de las máquinas y equipos de trabajo. Esta forma de ver a las personas provocó conflictos sociales y distanciamiento de las personas en relación a sus funciones dentro de las organizaciones, por lo tanto, surgieron problemas de productividad. Actualmente, en la mayoría de las organizaciones, las personas son consideradas como personas y como recursos.

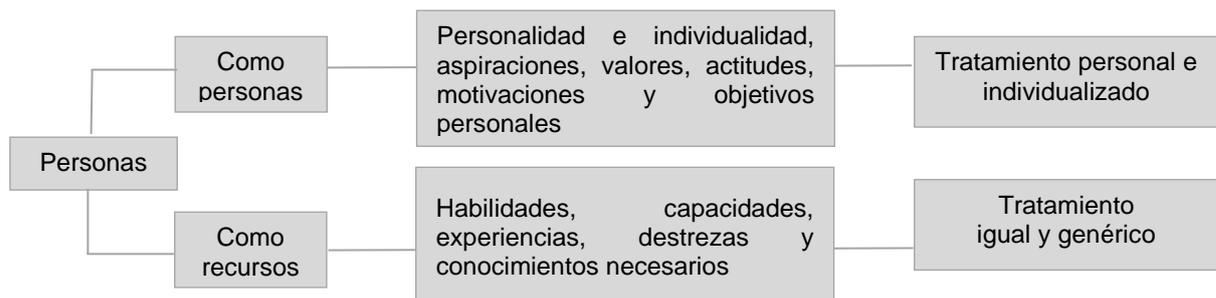


Figura 1.2 Personas como personas y personas como recursos. Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 2000, p. 60

Según la figura 1.2, las personas como personas están caracterizadas por su personalidad, valores, motivaciones y actitudes. Las personas como recursos poseen habilidades y conocimientos.

1.5.1.3 Cultura Organizacional

La cultura organizacional implica el sistema de creencias y valores, el modo de vida de una organización. Es un sistema dentro del cual trabajan y viven las personas dentro de la organización. Es un conjunto de tradiciones, creencias, experiencias, prácticas y valores, que identifica a un grupo humano, aplicado al ámbito de una organización.

“Lo que se denomina cultura corporativa no es sólo el resultado espontáneo de las interacciones diarias de los sujetos en el sistema, sino que además es resultado de las restricciones y espacios, de los estímulos y límites que la organización permite a sus empleados en función de sus objetivos comerciales, productivos, de servicios y estratégicos.”¹⁹

“La cultura corporativa es la forma de pensar de una organización y condiciona su forma de hacer. Si quieres cambiar el comportamiento, cambia antes la cultura”.

20

“La cultura es un patrón de suposiciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo humano en la medida en que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna– que ha funcionado suficientemente bien para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a nuevos miembros, como la forma correcta de percibir, pensar y sentir sobre aquellos problemas”.²¹

1.5.1.4 Funciones de la cultura organizacional

Las funciones de la cultura organizacional son: “Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social, ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones”²² “La identidad corporativa es un "sistema" de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones”.²³

1.5.1.5 Elementos de la cultura organizacional

Los elementos básicos de una cultura organizacional son:

“Los valores se encuentran vinculados al orden social, en la medida en que se asumen como comportamientos compartidos y legítimos que influyen en el proceso de socialización...son aquellas impresiones profundas, que se tienen de la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto, y que se lleva a la vida personal de forma congruente”.

Asignación de tareas: es otro de los componentes del estilo gerencial, que implica una relación directa entre el supervisor y sus subordinados, para la ejecución de la división

¹⁹ Garrido Francisco, *Comunicación de la Estrategia*, 2008, p. 3

²⁰ Villafañe Justo, *La reputación corporativa y la creación de valor para las empresas*, 2009, p. 39

²¹ Shein Edgar, *Cultura organizacional y liderazgo*, 1989, p. 9

²² Positivo, *Cultura Organizacional*, 2016, s.n.

²³ Costa Joan, *Creación de la Imagen Corporativa El Paradigma del Siglo XXI*, 2003, s.n.

técnica del trabajo, a través de la distribución de las responsabilidades para el cumplimiento de los planes y metas establecidas, para lo cual se toman en cuenta tres factores básicos, a saber: La valoración del tiempo estimado para su ejecución, la disposición de recursos y las capacidades y conocimientos para su realización efectiva.

Manejo de conflictos: Las estrategias más simples se basan en los contrastantes enfoques de cooperación o competencia... Evitación: distanciamiento físico del conflicto. Suavizar: adaptación a los intereses de la otra parte. Forzamiento: uso de tácticas de poder para obtener beneficios. Negociación: búsqueda de un punto medio o disposición a renunciar a algo a cambio de obtener otra cosa, y. Confrontación: enfrentamiento directo del conflicto en busca de una solución mutuamente satisfactoria. Se considera que únicamente la confrontación y la negociación resultan realmente efectivas para la resolución de los problemas, por cuanto implica actitudes creativas, desprejuiciadas y asertivas, que privilegian el interés colectivo de la organización para una convivencia armónica.²⁴

A través de los elementos de la cultura organizacional se establecen procesos de identidad y exclusión. Es decir, si una persona se identifica con la cultura de una organización la atraerá, sino se identifica será excluida a través de los procesos de selección. También tiene efectos sobre los procesos de retención, rotación y abandono voluntario. Esto es, en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los miembros de la organización y los elementos de la cultura organizacional, mayor será de ese miembro hacia la organización, habrá una menor tasa de rotación o abandono voluntario.

1.5.1.6 Clima Organizacional

Cuando se quiere hacer un diagnóstico organizacional el clima organizacional es uno de los aspectos que se evalúa con mayor frecuencia debido a que conocerlo permite integrar el ambiente y abordar fenómenos complejos desde un enfoque global.

El concepto motivación, desde el enfoque individual conduce al de clima organizacional, desde el enfoque organizacional. El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización. Cuando cada uno de los miembros tiene una gran motivación, el clima motivacional está lleno de

²⁴ Salcedo Irma y Romero Juan, *Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado*, 2006, s.n.

colaboración, interés y ánimo. Cuando no hay motivación el clima organizacional está colmado de frustración, desinterés, desánimo y hasta agresividad.

“El ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo”.²⁵

Para hacer un cambio positivo en una organización debe existir el clima que le favorezca.

Para un efectivo análisis del clima organizacional se debe considerar: a) El ambiente físico: espacios, instalaciones, equipos color de paredes, temperatura, contaminación; b) Ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas y entre departamentos, comunicación; c) Estructura de la organización: tamaño, estructura formal, dirección; d) Comportamiento de la organización: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, y e) Características personales: motivación individual, actitudes y aptitudes.

La gerencia es quien tiene el rol de promotor de cambios organizacionales los que no alcanzarían si no logra propiciar un clima de trabajo apropiado. Las razones por las que se considera que la gerencia es quien debe trabajar con el clima son:

1. El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar o entorpecer el logro de las metas organizacionales.
2. El clima constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el clima permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.
3. El clima, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión y, como consecuencia de éstas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Y es aquí donde se destaca su mayor valor. Trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales.

²⁵ Pérez Isabel, Maldonado Marisabel y Bustamante, *Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional*, 2006, p.8

Por lo anterior se requiere que la gestión del clima involucre un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas. La gerencia debe hacerse cargo de que el clima positivo de su equipo de trabajo sea resultado de su acción comprometida labor gerencial.

También involucra creer en la capacidad que tienen las personas que conforman la organización para agregar valor a través de la innovación en cualquiera de sus formas. Representa una verdadera investigación de nuevas formas de hacer las cosas en lugar de tratar de hacer las mismas a un costo menor. Se trata de pensar en términos de valor y no en términos de costos exclusivamente.

- *Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza*
- *Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización.*
- *Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones.*
- *Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.²⁶*

1.5.1.7 Clima Organizacional y Cultura Organizacional

El clima organizacional se crea a partir de un conjunto e interacciones personales que comparten un entorno común de referencia, la cultura organizacional. La cultura despliega consecuencias sobre los miembros que la comparten, por ejemplo: creación de identidad y de compromiso colectivo, creación de continuidad, creación de orden social, manejo de incertidumbres colectivas.

Clima y Cultura se relacionan con muchos de los aspectos más relevantes en el campo del comportamiento organizativo, más concretamente en comprender y explicar los patrones y las divergencias en actitudes percepciones y valores: cómo equilibrar la continuidad y el cambio; cómo intervenir en las organizaciones para conseguir el cambio cultural o cómo potenciar el clima para el servicio y la innovación.²⁷

1.5.1.8 Cultura de la Calidad

²⁶ Torrecilla Oscar, *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*, s.f., pp. 12-13

²⁷ Jaime Penélope y Araujo Yasmina, *Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*, s.f., p. 306

Demanda personas con esfuerzo e iniciativa, que estén preparados para trabajar en equipo y sepan cómo hacerlo, para que a través de la toma conjunta de decisiones sean responsables de la calidad y de la satisfacción de los clientes. La cultura de excelencia y calidad involucra un cambio en los valores culturales de los individuos. Deben arraigarse, en la cultura de la organización, los valores orientados a la calidad.

Lograr un cambio de la cultura tradicional (aquella trazada por la alta dirección, en la que no se involucran todos los trabajadores) a una cultura de la calidad (aquella que traza la alta dirección y requiere el trabajo en equipo y el compromiso de todos los trabajadores) implica transformaciones personales, de valores, de formas de comprender y de hacer las cosas. Las personas adquieren y desarrollan comportamientos como resultado de sus creencias, de su educación y de su formación.²⁸

Para que se trabaje con la cultura de la calidad es necesario:

- Comprender que la cultura de la calidad es la adquisición de valores que orientan a la organización a un objetivo principal, la satisfacción de las necesidades reales del cliente.
- Romper con paradigmas que no dejan avanzar, para ello hay que cuestionar viejas formas de realizar tareas.
- Articular la metodología de las cinco S a la cultura de la calidad.

1.5.1.9 Metodología de las cinco S

Las cinco S se basan en cinco palabras japonesas que comienzan por la letra S. Cada palabra tiene un significado que permite la creación de un lugar de trabajo óptimo y seguro. “Las cinco S tienen el siguiente significado: 1. Sentido de la clasificación: Seiri, 2. Sentido del orden: Seito, 3. Sentido de la limpieza: Seiso, 4. Sentido de salud y bienestar personal: Seiketsu, 5. Sentido de autodisciplina: Shitsuke”

Los japoneses han demostrado que trabajar en espacios estéticamente adecuados, con aseo, orden, iluminación, ventilación, genera resultados positivos en el desempeño de los trabajadores.

1.5.1.10 La Calidad en el Servicio

²⁸ Aldana Luzángela, Álvarez María y otros, *Administración por Calidad*, 2011, p. 54

“Diferentes conceptos definen el término calidad, desde *conformidad con los requisitos hasta la diferencia entre los servicios esperados por el cliente antes de prestación y los que realmente recibe.*”²⁹

El servicio es intangible pero la valoración de la calidad es fácilmente medible a través del cliente, cuyas expectativas deben ser el objetivo de la organización, quien debe procurar reducir en lo posible la brecha entre la calidad programada, la calidad realmente prestada y la calidad esperado por el cliente. Se trata de implantar un sistema en el que participen todos los miembros de la organización con el objetivo de ganar la satisfacción del cliente. Calidad no va unido a un precio alto o a un lujo. Un servicio alcanza un nivel de excelencia en calidad cuando responde a las demandas de los clientes. El servicio de una atención en un restaurant de comida rápida puede tener el mismo o superior nivel de calidad que el que se presta en un restaurant de lujo.

El cliente es la referencia para establecer una estrategia de servicio concreta. En el caso de los servicios lo que le queda al cliente es el recuerdo de lo percibido”...estudios indican que un cliente satisfecho transmitirá su experiencia positiva a un máximo de 5 personas, mientras que uno insatisfecho puede llegar a comunicárselo a 16.”³⁰

Por otro lado, se debe vender a los clientes internos primero la calidad de un servicio antes de que éstos intenten convencer a sus clientes. Un empleado no comprometido y escéptico con la calidad de los servicios de la organización es incapaz de satisfacer a un cliente.

Para la gestión de la calidad se hace uso de los sistemas de calidad, que son definidos y reglamentados por la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés). Un sistema de calidad debe garantizar que los servicios se presten correctamente, debe estar fundamentado en un plan previo, en el que todos los miembros de la organización sean partícipes, debe estar centrado más en la

²⁹ García Francisco, *Técnicas de Servicio y Atención al Cliente*, 2000, p. 101

³⁰ García Francisco, *Técnicas de Servicio y Atención al Cliente*, 2000, p. 102

prevención de los problemas que en su detección después de haberse producido, y, debe tener presente en sus procesos la íntegra satisfacción del cliente. No hay un único sistema de calidad aplicable para el área de servicios los pasos que se siguen para la implantación de un sistema de calidad puede ser común a todas las realidades del sector. Estas etapas o pasos se muestran en la tabla 1.9

Tabla 1.9
Etapas para la implantación de un sistema de calidad

¿QUÉ?	¿CÓMO?
Concretar las necesidades de nuestros clientes en torno al sistema que queremos planificar.	A través de preguntas directas, encuestas, formularios...
Diseñar la prestación del servicio en base a las necesidades del cliente	Consultando al personal, observando la competencia, recabando opiniones de expertos.
Fragmentar el servicio en todos sus componentes.	Fases o indicadores de calidad, también llamados especificaciones, parámetros o estándares.
Prestar el servicio en las fases y cumpliendo las normas establecidas.	Evaluación interna considerando la opinión de los colaboradores
Formar a los colaboradores en torno a las distintas normas corregidas de forma "definitiva" en el Manual de Calidad.	A través de charlas, cursos, seminarios, Informándolos en definitiva.
Evaluar y controlar resultados. Se mide el grado de satisfacción en la clientela	Recabando información de forma directa
Producir acciones de mejoras periódicamente.	Mejorando los controles y elevando los estándares.

Tomada de García Francisco, *Técnicas de Servicio y Atención al Cliente*", 2000, p. 102

1.5.1.11 Atender Artísticamente

Es en primer lugar un acto de decisión. Atiendes artísticamente cuando decides atender a cada cliente, externo o interno, con dignidad e intención de influir positivamente en él... Decidir atender con excelencia es valorarte, como ser humano. Al brindar arte a través de tu desempeño, te gratificas tú, te premias, te atiendes tú mismo con aprecio, te proporcionas bienestar y encuentras en la atención la oportunidad más significativa de plenitud personal y profesional.³¹

Esta decisión es transcendental para las organizaciones, ya que representa un reto a sus valores y un compromiso con el mejoramiento diario. La atención de los clientes es el trabajo profesional más digno que existe porque requiere más valor personal hacia uno mismo y hacia las demás personas. La excelencia en la atención dignifica como ser humano y hace sentir útiles a las personas. El objetivo es influir de manera positiva en el estado de ánimo de cada persona que es atendida.

³¹ Jiménez Juan Carlos, *Atender clientes artísticamente*, 2011, p. 5

1.5.1.12 Una visión más amplia de cliente

Sobre la palabra cliente hay muchas distorsiones, de manera que en las instituciones públicas a veces son denominados usuarios o público. Si bien es cierto que en el ámbito del mercadeo, existe una diferenciación para los clientes, entre comprador (el que compra) y usuario (el que usa); pero desde el enfoque de la atención al cliente puede tener efectos negativos, ya que generalmente, cuando la persona es tratada como usuario y no como comprador, recibe una menor calidad de atención. “La falta de una visión más amplia del concepto cliente explica por qué en muchas empresas o instituciones públicas los empleados atienden como si estuvieran *haciéndole un favor* a los clientes y no como su responsabilidad profesional más importante”.³² Entonces el desconocimiento amplio del significado de la palabra cliente genera prejuicios sociales. Gracias al pago de los ciudadanos a través de sus impuestos, las instituciones públicas y sus trabajadores adquieren sus ingresos, de manera que todo ciudadano es un cliente, por lo que un servicio público no es un favor del Estado. Toda organización está destinada a satisfacer las necesidades de los clientes. Es así que todo lo que un empleado realice en su puesto de trabajo afecta positiva o negativamente en las personas que atiende.

Desde otro punto de vista, los clientes son también aquellas personas que aún no han comprado ni adquirido un servicio pero están interesados en hacerlo y necesitan información sobre los productos y servicios que ofrece la organización. Si no son vistos como clientes, lo más probable es que no se les preste la calidad de atención adecuada. También se encuentran los que fueron clientes y dejaron de serlo porque en algún momento se sintieron defraudados por la calidad de atención, producto o servicio. Si se recupera su confianza, éste tipo de clientes recomiendan a la organización con mayor fuerza y convicción. De la misma forma que los anteriores, si no son vistos como clientes, lo más probable es que la calidad de atención que ellos reciban no sea la mejor. Estas personas, sean o no compradoras y usuarias requieren igualmente profesionalismo y compromiso al atenderlos.

³² Jiménez Juan Carlos, *Atender clientes artísticamente*, 2011, pp. 22-23

1.5.1.13 Atención en las Instituciones Públicas

“Si convierten la atención al ciudadano en un pilar de su cultura organizacional, las instituciones de servicio público pueden obtener los mismos beneficios que las mejores empresas, en términos de productividad, eficiencia y prestigio.”³³

Para esto lo primero que se debe hacer es recuperar socialmente el valor del funcionario público, ya que generalmente es calificado como ineficiente, lento, indolente y corrupto. Eso va a lograrse con buen trato que los funcionarios den a los ciudadanos, cosa que no va a ocurrir porque el gobierno lo decreta, no puede por imposición, sino que va a ocurrir por decisión personal de cada funcionario. Pero si los ciudadanos los siguen etiquetando negativamente, ellos no tomarán la decisión de brindar una buena atención al cliente. Además, cada institución pública debe proporcionar entrenamiento profesional en atención al cliente. Debe ser un círculo virtuoso. “Con esta visión de la atención y el marco cultural que implica, las instituciones públicas pueden convertirse en significativas palancas de desarrollo social y económico.”³⁴

Ejemplo de ello se observa en las organizaciones sociales sin fines de lucro como “Fe y Alegría”, la Cruz Roja o los Boys Scouts, quienes se destacan por su eficiencia operativa, sus cientos de años de existencia son prueba de ello. Esta eficiencia la lograron asumiendo ayudar a las personas como un asunto cultural en sus organizaciones. No se debe confundir como “vocación de servicio” sino como un valor dentro de la cultura organizacional que requiere una sistematización constante.

“Algunos individuos pueden tener vocación de servicio, pero esta no es la base fundamental para una cultura institucional. A las organizaciones les toca establecer y cultivar sus propios valores. Es decir, deben desarrollar los principios y conductas

³³ Jiménez Juan Carlos, *Atender clientes artísticamente*, 2011, p. 72

³⁴ Jiménez Juan Carlos, *Atender clientes artísticamente*, 2011, p. 74

específicas que esperan de sus miembros y por las cuales ellos son evaluados y retribuidos. Esos principios constituyen la base de una sólida cultura organizacional”.³⁵

1.5.1.14 Barreras culturales para la calidad en la atención al cliente

- Personas con poca autoestima y personas introvertidas piensan y se convencen de que no pueden prestar una adecuada atención al cliente por no tener en su personalidad características como espontaneidad o carisma.

- Inadecuada percepción de la atención al cliente como un trabajo servil.

- Creer que la atención al cliente desciende de nivel a quienes tienen un título.

- Desconfianza de los clientes cuando reciben una adecuada atención.

- Que la organización espere conseguir empleados que atiendan por vocación, que traigan ese valor fomentado desde su casa. Las organizaciones deben fomentar dentro de sus valores culturales la calidad en la atención al cliente.

- Las organizaciones no ven claramente que la cultura organizacional impacta en su rentabilidad. No la asumen como un asunto estratégico a largo plazo.

- Que las organizaciones no den a sus empleados el mismo trato que les exigen tener con el cliente. Si las organizaciones no tienen un buen trato con sus clientes internos, no pueden esperar que éstos den una adecuada atención a sus clientes externos.

1.5.1.15 Evaluación del Desempeño

El desempeño se refiere al desempeño en el cargo, al comportamiento del ocupante del cargo. La evaluación del desempeño sirve para calificar las capacidades y el esfuerzo de los miembros de la organización. “El desempeño es un fenómeno individual, la influencia que las variables ambientales tienen sobre éste principalmente se da a través de su efecto en los determinantes individuales del desempeño: la habilidad y la motivación.”³⁶ “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una

³⁵ Jiménez Juan Carlos, *Atender clientes artísticamente*, 2011, p. 75

³⁶ Cummings y Schwab Donald, *Recursos Humanos Desempeño y Evaluación*, 1991, p. 14

función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.”³⁷

La evaluación del desempeño la puede realizar: a) El gerente: En la mayoría de las organizaciones la realiza el gerente con la asesoría de la unidad de gestión de personal, la ventaja es que cada gerente se convierte en gestor de su personal; b) El empleado: Es una autoevaluación, se da en organizaciones democráticas; c) El gerente y el empleado: Está ligada a la administración por objetivos donde éstos se establecen entre el gerente y el evaluado, son una negociación, no son impuestos; d) El equipo de trabajo: El equipo responde por la evaluación de sus miembros y define sus objetivos, e) El órgano de gestión de personal: Evalúa a todos los miembros de la organización. Cada gerente facilita la información de cada empleado. Esta evaluación es centralizada. Se trabaja con medias y medianas y no con el desempeño individual de cada persona; f) El comité de evaluación: Se nombra un comité para este fin, constituido por empleados de cada departamento. La evaluación es colectiva y centralizada. g) Evaluador 360°: Es un nuevo enfoque en el que cada persona es evaluada por cualquier persona de su entorno, es decir, el gerente, los subordinados, los colegas.

Los resultados de la evaluación del desempeño se verán reflejados en la satisfacción de las necesidades humanas y la motivación de las personas, lo que redundará en la satisfacción del cliente. Esto se logra a través de los usos que se le da a la evaluación, por ejemplo, sirve para mejorar el desempeño, ayuda a tomar decisiones relacionados con el aumento, promociones, capacitación y desarrollo, detecta errores en los planes de recursos humanos o en el diseño del puesto.

“Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que se otorgarán. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, orientación y capacitación. De modo igualmente importante, el desempeño inferior al esperado puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas”.³⁸

En cuanto a los métodos para la evaluación, Chiavenato indica los siguientes:

³⁷ Werther, William y Davis Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 2000, p. 184

³⁸ Werther, William y Davis Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 2000, p. 185

1. Métodos de las escalas gráficas: Es el más utilizado, reduce los resultados a expresiones numéricas mediante procesos matemáticos para corregir distorsiones personales. Utiliza factores de evaluación previamente definidos. Se usa un formulario de doble entrada. (Ver Tabla 1.1).

Tabla 1.1
Ejemplo de evaluación del desempeño por el método de escala gráfica

Nombre del empleado: _____ Cargo: _____
Departamento: _____ Fecha: _____

Desempeño en la función: considere sólo el desempeño actual del empleado en su función					
	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Producción Volumen y cantidad de trabajos ejecutados	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre está por debajo de las exigencias. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo.	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo.	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable, tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores.	Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores.
Características individuales: considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo.					
Comprensión de situaciones Grado en que se capta la esencia de un problema	Óptima capacidad de intuición y percepción	Buena capacidad de intuición y percepción	Capacidad de intuición y percepción satisfactorias	Poca capacidad de intuición y percepción	Nula capacidad de intuición y percepción
Creatividad Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos	Tiene siempre ideas excelentes. Es original y creativo	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces hace sugerencias	Levemente rutinario. Tienen pocas ideas propias.	Tipo rutinario. Carece de ideas propias.

Elaborada con datos tomados de Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 2000, p. 369

2. Método de elección forzada: Se evalúa el desempeño con oraciones descriptivas de tipos de desempeño. En cada bloque de frases el evaluador elige por fuerza una o dos oraciones descriptivas. (Ver Tabla 1.2). Con este método los resultados son más objetivos y neutraliza el efecto de proteccionismo del método de escala gráfica.

Tabla 1.2
Ejemplo de evaluación del desempeño por el método de elección forzada

Empleado _____	Sección _____
Cargo _____	_____

A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una “x” en la columna lateral, bajo el signo “+” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo “-” para indicar la frase que menos define al empleado. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	No.	+	-		No.	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presentó baja de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca está entusiasmado	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencia por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que “le gusta lo que hace”	74		
Tiene buena apariencia	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las	39			Es rápido	79		

instalaciones de la empresa							
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

Tomada de Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 2000, p. 373

3. Método de investigación de campo: Es realizada por un superior con ayuda de un especialista en evaluación del desempeño. El especialista realiza una entrevista a cada uno de los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, por ello el nombre de investigación de campo. La entrevista lleva un itinerario: Evaluación inicial, análisis complementario, planeación y seguimiento. Se evalúa al empleado además de buscar el origen del resultado de su desempeño para planear con la supervisión inmediata el desarrollo del empleado de forma más dinámica. (Ver Tabla 1.3).

Tabla 1.3
Ejemplo de evaluación del desempeño por el método de investigación de campo. Guía de entrevista

EVALUACION INICIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué podría decirme acerca del desempeño de su empleado? 2. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 3. ¿Qué responsabilidades de las descritas en su cargo, dejó de cumplir? ¿Por qué? 4. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al empleado? ¿Cómo se comportó? 5. ¿Por qué el empleado tuvo que asumir esas responsabilidades? 6. ¿Cómo se comportó?
ANÁLISIS COMPLEMENTARIO	<ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 8. ¿Cuáles fueron los resultados? 9. ¿Ya recibió capacitación? 9. ¿Necesita capacitación? 10. ¿Demuestra potencial para desarrollarse? 11. ¿Ya cumplió el empleado tareas más complejas? 12. ¿ya sustituyó a alguien en un cargo más alto?
PLANEACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 11. ¿Qué otros aspectos le gustaría analizar con relación al desempeño y el potencial del empleado? 12. ¿Qué plan de acción recomienda para el empleado? 13. ¿Por qué recomienda este plan? 14. Indique, en orden de prioridades, dos probables sustitutos para este empleado.

SEGUIMIENTO	15. ¿El desempeño del empleado ha estado debajo del estándar? 16. Este desempeño ¿es característica típica del empleado? 17. ¿El empleado ha cumplido tareas más complejas? 18. ¿El empleado fue notificado de sus deficiencias? ¿Recibió una oportunidad para mejorar?
-------------	--

Elaborada con datos tomados de Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 2000, p. 378

4. Método de incidentes críticos: Se preocupa por las características o muy negativas o muy positivas, y no por las características normales. El supervisor registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos del desempeño de sus subordinados, de modo que las excepciones positivas deban ponerse más en práctica y las negativas deban eliminarse. (Ver Tabla 1.4).

Tabla 1.4
Ejemplo de evaluación del desempeño por el método de incidentes críticos

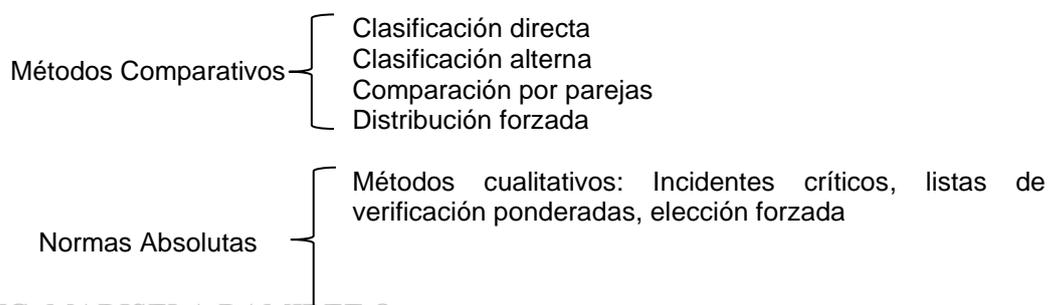
Lado rojo:			Lado azul:		
Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico negativo	Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico positivo

Factor de evaluación: **Productividad**

Ítem: A = Trabajó lentamente B = Perdió tiempo en el periodo de trabajo C = No inició su tarea de inmediato	Ítem: A = Trabajó rápidamente B = Economizó en el periodo de trabajo C = Comenzó de inmediato la nueva tarea
---	--

Tomada de Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 2000, p. 380

Por su parte Cummings y Schwab, hacen una clasificación de los métodos de evaluación bajo cuatro rubros generales. (Ver Figura 1.5)



Métodos cuantitativos: Calificación convencional, escalas de calificación basadas en la conducta

Administración por objetivos

Índices Directos { Mediciones de la productividad
Mediciones de la separación

Figura 1.5 Métodos de Evaluación del Desempeño. Elaborada con datos tomados de Cummings y Donald Schwab, *Recursos Humanos. Desempeño y Evaluación*, 1991, pp. 95-115

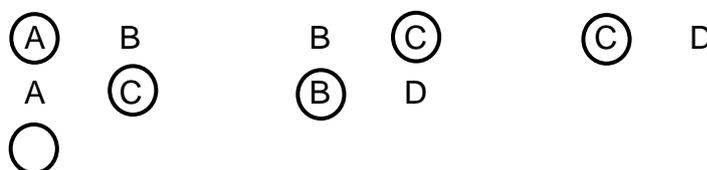
Algunos de los métodos de evaluación del desempeño mostrados en la figura 5, fueron desarrollados consultando a Chiavenato. En esta oportunidad se desarrollará el resto de los métodos que se muestran en la figura 1.5

1. Métodos comparativos: Se compara al evaluado con otros en relación a un área. La comparación se hace bajo una perspectiva global que persigue el logro de la efectividad del empleado en favor de la organización. Se hacen preguntas como ¿cuál de ellos es el más sobresaliente? Se toma en cuenta los elementos de un desempeño satisfactorio, como: cantidad y calidad de la producción, relaciones con otras personas, habilidad, inteligencia, interés, respuesta a la capacitación. ¿Cuál se aproxima más al tipo ideal? Este método se hace por:

a) Clasificación directa: El evaluador considera a todos los empleados que serán evaluados e identifica al mejor desempeñante, al que le sigue y así sucesivamente hasta llegar al desempeñante más pobre.

b) Clasificación alterna: El evaluador, a través de una lista, identifica al mejor empleado del grupo al igual que el peor empleado del grupo, los va eliminando de la lista y los registra en una clasificación diferente. De esta forma se dispone de los mejores y los más pobres en una lista más pequeña.

c) Comparación por parejas: El evaluador compara a cada empleado con cada uno de los demás para ser clasificado, uno a la vez. De esta forma, la situación del empleado se determina por el número de veces que fue elegido. En la figura 6, se muestra un ejemplo con cuatro empleados, de la letra A a la letra D. Las letras encerradas en el círculo es el mejor empleado.



A D

Figura 1.6 Método comparación por parejas. Tomada de Cummings y Donald Schwab, *Recursos Humanos. Desempeño y Evaluación*, 1991, p. 97

d) Distribución forzada: El evaluador se ve forzado a clasificar a los empleados en cada una de las diversas categorías. Un esquema tradicional es que el evaluador califique al 10% de los empleados con el grado más alto, al 20% por arriba del promedio, al 40% con la calificación promedio, al 20% por debajo del promedio y al 10% con la calificación más baja. Un ejemplo de esquema de clasificación se observa en la Tabla 1.5

Tabla 1.5
Ejemplo de la distribución de 13 y 20 empleados en una escala de distribución forzada

Número total de empleados	Baja 10%	Siguiente 20%	Mediana 40%	Siguiente 20%	Alta 10%
13	1	3	5	3	1
20	2	4	8	4	2

Tomada de Cummings y Donald Schwab, *Recursos Humanos. Desempeño y Evaluación*, 1991, p. 99

2. Normas absolutas: Cada individuo es evaluado con normas por escrito. Se miden varias facetas del desempeño global.

a) Métodos cualitativos: Se identifica si el evaluado posee o no, en un sentido cualitativo, cierta característica de desempeño. Se le puede preguntar al evaluador preguntas como ¿Presenta el empleado una apariencia pulcra? Los incidentes críticos, las listas de verificación ponderada y la elección forzada son métodos cualitativos. De estos tres, el primero y el tercero, fueron explicados según Chiavenato. Del segundo, es decir, las listas de verificación ponderada, se puede decir que reúne un número de declaraciones sobre el desempeño del empleado, y cada declaración es evaluada por un grupo de personas respecto a lo favorable o desfavorable que resulta para lograr un desempeño satisfactorio. Las declaraciones son después ponderadas por la calificación promedio hecha por las evaluaciones del grupo.

b) Métodos cuantitativos: Se mide el grado en que cada evaluado posee ciertas características. Tomando el ejemplo de los métodos cualitativos, en este caso, el evaluador calificará en una escala de 10 puntos la apariencia pulcra del empleado.

a) Calificación convencional: Normalmente, un número relativamente pequeño de conceptos (de cinco a ocho) se hará cargo de la información más importante del desempeño del trabajo. Por cada concepto se establece una escala continua o discreta.

b) Escalas de calificación basadas en la conducta: Primeramente los supervisores dan ejemplos de cuándo sus subordinados han tenido resultados satisfactorios o insatisfactorios (incidentes críticos). En segundo lugar, los incidentes son concentrados en un número menor de categorías generales. En tercer lugar, se ponderan los conceptos (listas de verificación).

3. Administración por objetivos: Ya se explicó que los objetivos son establecidos entre el supervisor y el empleado. Resta decir que es una herramienta evolutiva y no es evaluativa. También que la administración por objetivos establece metas únicas para cada empleado.

4. Índices directos: Se obtiene información directa sin que se filtre la conducta del desempeño.

a) Mediciones de la productividad: Se refiere a la cantidad o a la calidad de la producción. En cuanto a la cantidad puede medirse mediante las unidades de producción por hora o ventas brutas mensuales. La medición de la calidad puede medirse por el porcentaje de unidades rechazadas.

b) Mediciones de la separación: Se manifiesta por la asistencia real al trabajo. El empleado puede dejar de asistir temporalmente, es decir, ausentismo, ó, puede hacerlo permanentemente (cambio). Los cambios pueden ser voluntarios o iniciados por la organización.

1.5.1.16 Metodología WENS (Explicación, comparación y baremo).

La escala de Wens, denominada así por la Dra. Elsa Bimos y el Dr. Sergio Chávez, quienes en el año de 1989 en la ciudad de Quito desarrollaron un informe donde describen su uso. Es una escala comúnmente utilizada en cuestionarios y es

de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente aplicado en empresas públicas y privadas. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Wens, se especifica el nivel de muy alto o de muy bajo con una declaración (elemento, ítem o reactivo, o pregunta).

En esta escala se le hace una declaración a los sujetos para evaluar la función de acuerdo a su criterio, generalmente piden a los sujetos que manifiesten el nivel de muy alto a muy bajo. El formato típico consta de cinco niveles:

Ejemplo:

Solución de conflictos

Puntajes	Interpretación	Recomendación
34,1 – 40	Muy alta	Mantener este nivel
28,1 – 34	Alta	Sostener y elevar
22,1 – 28	Medio	Elevar el nivel
16,1 – 22	Baja	Punto de preocupación
0 – 16	Muy baja	Punto crítico

Fuente: Bimos Elsa, ChávezSergio, Placencia Norma y WilchesWilliam, 1989

Después de completar el cuestionario, se analiza cada elemento por separado y en algunos casos, las respuestas a cada elemento se suman para obtener una puntuación total al grupo de elementos

En algunos estudios se utiliza la correlación de Pearson para determinar la validez y consistencia de las observaciones de dos o más personas. Se toman en cuenta variables numéricas continuas sin considerar que este tipo de estadístico (r_p) no discrimina los posibles sesgos sistemáticos, ya que implica errores, como: diseño del trabajo, muestreo, azar, recolección de datos y análisis.³⁻⁸

1.5.2 Marco Legal

CONELEC, mediante la Regulación No. CONELEC–004/01 “Calidad del Servicio Eléctrico de Distribución”, establece los lineamientos de calidad en la prestación del servicio eléctrico, considerando los siguientes aspectos: Calidad del producto, calidad del servicio técnico y calidad del servicio comercial.

En esta investigación se consideró los indicadores que la regulación de CONELEC establece en cuanto a la calidad del servicio comercial que son cuatro:

1.- Resolución de reclamos comerciales

Objeto de la medición: medir el desempeño del Distribuidor sobre la atención y resolución de reclamos comerciales.

Unidad de medida: días

2.- Plazo de respuesta a las consultas de los consumidores

Objeto de la medición: medir el desempeño del Distribuidor sobre los plazos de respuesta a las consultas de los clientes.

Unidad de medida: días

Los plazos máximos en que el Distribuidor debe dar respuesta escrita a las consultas de los Consumidores, desde el momento en que las recibe, son los siguientes: Subetapa 1: 10 días, Subetapa 2: 5 días

3.- Satisfacción de Consumidores

Objeto de la medición: Evaluar la satisfacción del cliente con respecto al servicio prestado por la empresa distribuidora, en los siguientes aspectos: a)Variaciones del voltaje, b) Flicker o parpadeo, c)Frecuencia de interrupciones, d)Duración de las interrupciones, e)Atención a solicitudes de servicio, f)Atención a reclamos, g)Facturación, h)Facilidades de pago de facturas, i)Imagen institucional

Unidad de medida: Porcentaje

Método de medición: Para evaluar la satisfacción de los Consumidores en relación con el suministro del servicio, se utilizará la siguiente expresión:

$$ISC = \frac{Com.S}{Com.T} * 100$$

Donde:

ISC: Índice de satisfacción de los Consumidores en porcentaje.

Com.S: Número de Consumidores, de los encuestados, que se encuentran satisfechos con el servicio prestado por el Distribuidor.

Com.T: Número de Consumidores encuestados.

4.- Encuestas

Para el cálculo del índice señalado, el Distribuidor deberá efectuar a su costo, cuando el CONELEC lo determine y al menos anualmente, una encuesta entre los Consumidores ubicados en su área de concesión.

El número de Consumidores a ser encuestados, será seleccionado en tal forma que la muestra sea estadísticamente representativa; considerando los diferentes

tipos de Consumidores, los niveles de voltaje y las zonas geográficas. La encuesta considerará los nueve aspectos numerados anteriormente. Se calculará el índice de satisfacción a los Consumidores para cada uno de los aspectos indicados en porcentaje. Con los resultados obtenidos de cada aspecto consultado se obtiene el Índice de Satisfacción de los Consumidores ISC mediante la media aritmética de los porcentajes individuales. La muestra a ser encuestada, así como el formato y contenido de la encuesta serán sometidos a consideración del CONELEC, por lo menos treinta (30) días antes de la fecha de inicio de las encuestas.
Límite: Se considerará que el Distribuidor cumple satisfactoriamente con este índice, cuando los valores obtenidos de las encuestas, para el ISC, son iguales o mayores al 90%”.

1.6 Formulación de las Hipótesis y Variables

1.6.1 Hipótesis General

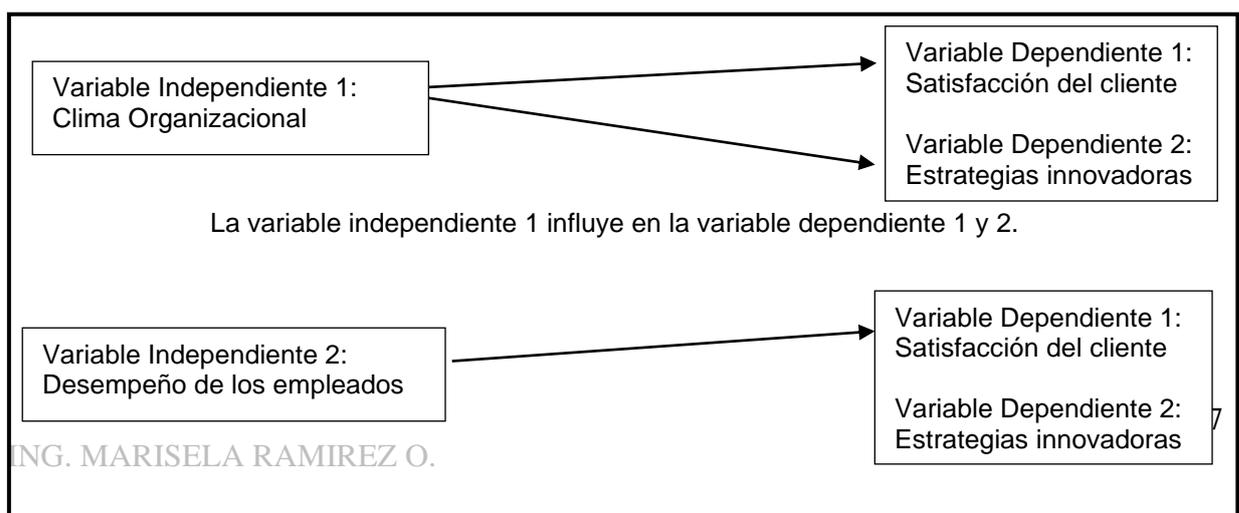
La implementación de estrategias de innovación en la atención al cliente de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” tendrá resultados positivos con la satisfacción de los clientes que concurren diariamente a gestionar sus requerimientos.

1.6.2 Hipótesis Particulares

Hipótesis 1: El clima organizacional del área de atención al cliente de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” tiene relación directa con la satisfacción de los clientes que concurren diariamente a gestionar sus requerimientos.

Hipótesis 2: El desempeño de los empleados del área de atención al cliente de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” tiene relación directa con la satisfacción de los clientes que concurren diariamente a gestionar sus requerimientos.

1.6.3 Variables





La variable independiente 2 influye en la variable dependiente 1 y 2.

Figura 1.9 Correlación de variables del estudio. Elaborado por la autora, 2016

Tabla 1.10 Variables Independientes

Objetivos Específicos	Problema	Variable Independiente	Indicadores	Instrumento
Identificar las características del clima organizacional de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil "Parque California".	¿Cuáles son las características de la moral y satisfacción, comunicación, actitud al cambio, solución de conflictos y toma de decisiones en la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil "Parque California"?	Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Moral y satisfacción - Comunicación - Actitud al cambio - Solución de conflictos - Toma de decisiones 	Cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional
Identificar las características del desempeño del personal que labora en la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil "Parque California".	¿Cuáles son las características del desempeño del personal que labora en la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil "Parque California"?	Desempeño de los empleados	Desempeño en el cargo: <ul style="list-style-type: none"> - Trato y cordialidad - Explicación a requerimientos - Actitud a los cambios que se le presenten durante el requerimiento - Solución dada a los requerimientos - Toma de decisiones para la solución a los requerimientos. Características individuales: <ul style="list-style-type: none"> - Cordialidad y amabilidad - Habilidades de comunicación - Comprensión de situaciones - Capacidad de solución - Creatividad. 	Formulario de Doble entrada para la Evaluación del Desempeño

Elaborada por la autora, 2016

Tabla 1.11 Variables Dependientes

Objetivos Específicos	Problema	Variable Dependiente	Indicadores	Instrumento
Analizar el nivel de satisfacción del cliente que concurre a la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil "Parque California".	¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil "Parque California", en cuanto a la calidad de atención en el área de servicio al cliente?	Satisfacción del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Trato y cordialidad - Explicación a requerimientos - Actitud del personal a los cambios que se le presenten durante el requerimiento - Solución dada a los requerimientos 	Cuestionario para el diagnóstico de la satisfacción del cliente

			- Toma de decisiones para la solución a los requerimientos	
Proponer estrategias innovadoras de servicios para incrementar el índice de satisfacción de los clientes que asisten a la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil "Parque California".	¿La evaluación del desempeño del personal, y, las características de la moral, satisfacción, comunicación, actitud al cambio, solución de conflictos y toma de decisiones, permitirán proponer estrategias innovadoras para incrementar el índice de satisfacción de los clientes que asisten a la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil "Parque California"?	Estrategias innovadoras	- Evaluación - Capacitación - Clima organizacional - Gestión por procesos	Evaluación del desempeño Manual de Procesos Actualización de la Cultura Organizacional

Elaborada por la autora, 2016

1.7 Aspectos Metodológicos de la Investigación

1.7.1 Tipo de Estudio

Se utilizó el tipo de estudio correlacional ya que se cree que las variables independientes están influyendo en la variable dependiente.

El estudio correlacional mide el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos. Cuando una de las variables varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio a partir de una regularidad que permite anticipar la manera cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra.

El estudio correlacional tiene un valor parcialmente explicativo porque evalúan el grado de relación pero no busca explicar la causa y forma de relación.

1.7.2 Técnicas para la Recolección de Información

Se emplearon dos técnicas para la recolección de la información:

1. Técnica de la Encuesta con la aplicación de su respectivo instrumento, el cuestionario. Se aplicaron dos cuestionarios:

a) Un cuestionario para el personal que labora en la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” denominado test W.E.N.S.³⁹ (ver Anexo A), que va acompañado de una Clave de Calificación (Ver Anexo B) y un Baremo o Escala de Medición.

Este cuestionario está conformado por 50 preguntas divididas en cinco categorías con el objetivo de describir las características del clima organizacional de esa área. Las categorías son: a) Moral y satisfacción: Es el estado de ánimo del empleado en cuanto al sentimiento de pertenencia y relaciones humanas; b) Comunicación: Es la forma en que se produce la comunicación en el área; c) Actitud al cambio: Considera la iniciativa, y/o la aceptación de nuevas ideas o sugerencias por parte del empleado; d) Solución de conflictos: Es la forma cómo se resuelven los conflictos en el área y e) Toma de decisiones: Considera quiénes toman las decisiones y de qué manera.

El cuestionario fue entregado al personal de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” por la autora de esta investigación.

b) Un cuestionario dirigido a los clientes que acudieron a la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”, en el mes de junio y julio de 2016 (Ver Anexo C).

El objetivo de este cuestionario es identificar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio prestado en el área de atención al cliente y está conformado por 15 preguntas. En su primera parte, el cuestionario tiene 10 preguntas, divididas en cinco categorías en concordancia con las cinco categorías del test W.E.N.S., justamente para obtener la percepción de los clientes respecto a las indicadas categorías. Las categorías quedaron así: a) Trato y cordialidad; b) Explicación a requerimientos; c) Actitud del personal a los cambios que se le presenten durante el requerimiento; d) Solución dada a los requerimientos y e) Toma de decisiones para

³⁹Este un instrumento fue validado a nivel nacional y adaptado a la realidad de Ecuador, ya que ha sido aplicado en empresas públicas y privadas de la Ciudad de Quito. Mide el Clima Organizacional y fue elaborado por Elsa Bimos Ortega, Sergio Chávez, Norma Placencia y William Wilches, en el año 1989.

la solución a los requerimientos. La segunda parte del cuestionario consta de cinco preguntas.

El cuestionario fue entregado a los clientes por la autora de esta investigación y por cada una de las personas que trabajan en la atención al cliente. Luego de culminado un requerimiento se le solicitó amablemente a cada cliente que llenara la encuesta.

2. Técnica de la Escala Gráfica a través de la aplicación de un instrumento de recolección para la evaluación del desempeño, denominado Formulario de Doble Entrada (Ver Anexo E), que contiene dos tipos de evaluación: desempeño de las funciones en el cargo y características individuales del evaluado. Las escalas de cada una están también en concordancia con las categorías del test W.E.N.S., quedando de la siguiente forma: Para el desempeño de las funciones en el cargo: a) Trato y cordialidad; b) Explicación a requerimientos; c) Actitud del personal a los cambios que se le presenten durante el requerimiento; d) Solución dada a los requerimientos y e) Toma de decisiones para la solución a los requerimientos. Para las características individuales del evaluado: a) Cordialidad y amabilidad; b) Habilidades de comunicación; c) Comprensión de situaciones; d) Capacidad de solución y e) Creatividad.

Este instrumento fue llenado por el Gerente de Servicios de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” para cada uno de los 13 empleados que laboran en el área de interés.

1.7.3 Tratamiento de la Información

El procesamiento de los datos de los cuestionarios aplicados se realizó de la siguiente forma:

a) El cuestionario dirigido al personal que labora en la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” (Ver Anexo A), test W.E.N.S., está acompañado por una clave de calificación (ver Anexo B), donde cada opción de respuesta tiene un valor. Al finalizar la aplicación de las encuestas, se sumó los resultados de acuerdo a la clave de calificación del test W.E.N.S. aplicado al

personal. Los valores obtenidos se analizaron empleando el Baremo del test W.E.N.S.

b) El cuestionario dirigido al cliente que acudió a la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”, durante los meses de junio y julio de 2016, (Ver Anexo C), se le diseñó una clave de calificación (ver Anexo D), donde cada opción de respuesta tiene un valor. Al finalizar la aplicación de las encuestas, se sumó los resultados de acuerdo a la clave de calificación y luego se promedió. Los valores obtenidos se analizaron empleando el Baremo del test W.E.N.S., ya que este instrumento fue diseñado en categorías en concordancia con el test W.E.N.S.

c) El formulario de doble entrada realizado para evaluar el desempeño en la atención al cliente del personal de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” (Ver Anexo E), se le diseñó una clave de calificación (ver Anexo F), donde cada opción de respuesta tiene un valor. Al finalizar la aplicación del instrumento, se sumó los resultados de acuerdo a la clave de calificación y luego se promedió. Los valores obtenidos se analizaron empleando el Baremo del test W.E.N.S., ya que este instrumento fue diseñado en categorías en concordancia con el test W.E.N.S.

1.7.4 Población y Muestra

En esta investigación se trabajó con dos tipos de población:

a) El personal de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”. En total son 13 trabajadores, de los cuales se tomará como muestra la totalidad de la población, ya que todos están involucrados en el proceso de atención al cliente.

b) Los clientes que acudieron a presentar sus requerimientos durante el mes de junio y julio de 2016. Para determinar el tamaño de esta muestra se calculó el número promedio de clientes que visitan la agencia, como se muestra en la Tabla 1.12, y luego se aplicó la fórmula para datos globales, obteniendo como resultado

una muestra de 358 personas. Entonces se encuestaron 358 personas que acudieron durante el mes de junio y julio de 2016.

Tabla 1.12
Cientes que acudieron a la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”
Periodo enero 2016 – mayo 2016

Enero 2016	Febrero 2016	Marzo 2016	Abril 2016	Mayo 2016	Promedio
4.931	4.425	5.191	5.864	5.805	5.243

Elaborada por la autora con datos tomados de *Reportes de la Agencia Parque California*

$$n = \frac{N\sigma^2 Z_\alpha^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2 Z_\alpha^2}$$

N= tamaño de la población.

σ' = Desviación estándar de la población: 0,5.

Z α = constante del nivel de confianza. El valor de Z α se obtiene de la tabla de la distribución normal estándar, mostrados en la Tabla 1.13:

e = Límite aceptable de error muestral: Entre el 1% (0,01) y 9% (0,09).

Tabla 1.13
Valores de Z α más utilizados y sus niveles de confianza

Valor de Z α	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	90%	95%	97,5%	99%

Fernández, P. (1996). Determinación del tamaño muestral. *Cad Aten Primaria*, 3, 138-141.

$$n = \frac{5.243 \times 0,5^2 \times 1,96^2}{0,05^2 (5.243 - 1) + 0,5^2 \times 1,96^2} = \frac{5.033,28}{14,07} = 357,73$$

1.8 Resultados e impactos esperados

Al aplicar esta propuesta se espera obtener los siguientes resultados:

- Mejora en la satisfacción del cliente.
- Mayor compromiso en la labor de los empleados.
- Reducción de los tiempos de atención al cliente.
- Integración de los equipos de trabajo.

- Propiciar mejores condiciones para ejecuciones de tareas.

CAPÍTULO II

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 Presentación de Resultados y Diagnósticos

2.1.2 Presentación de Resultados para el Diagnóstico del Clima Organizacional

2.3.1.1 Resultados del clima organizacional, con base en la calificación W.E.N.S.

En las respuestas obtenidas de los encuestados para el diagnóstico del clima organizacional (Ver Anexo H), en cada categoría, se sustituyó las opciones A, B, C, D por la puntuación correspondiente (4, 3, 2, 1) de acuerdo a la clave de calificación (Ver Anexo B). Se totalizó la puntuación en cada categoría y se trasladó a la tabla 2.3

Tabla 2.3
Resultados del clima organizacional, con base en la calificación W.E.N.S.

Categoría	Calificación obtenida	Nivel	Recomendación
Moral y satisfacción	33,77	Alto	Sostener y elevar
Comunicación	26,85	Alto	Sostener y elevar
Actitud al cambio	24,77	Medio	Elevar el nivel
Solución de conflictos	29,85	Alto	Sostener y elevar
Toma de decisiones	25,75	Medio	Elevar el nivel
Promedio Clima Organizacional	28,20	Alto	Sostener y elevar

Elaborada por la autora con datos tomados de la aplicación de la encuesta para el diagnóstico del clima organizacional o test de W.E.N.S, 2016

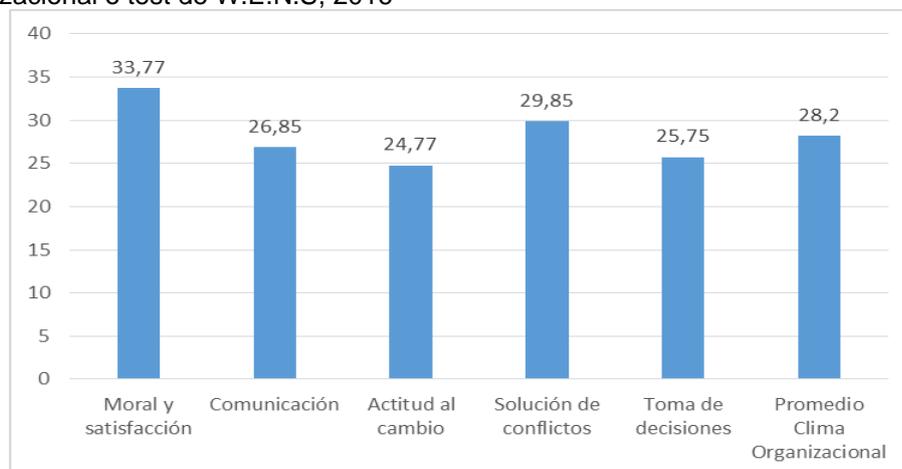


Figura 2.1 Resultados del clima organizacional, con base en la calificación W.E.N.S. Elaborada por la autora con datos tomados de la aplicación de la encuesta para el diagnóstico del clima organizacional o test de W.E.N.S, 2016

2.3.1.3 Diagnóstico del clima organizacional, con base en la calificación W.E.N.S.

De acuerdo a los resultados con calificación W.E.N.S., se observa las calificaciones obtenidas para el clima organizacional actual. La categoría “moral y satisfacción” es la que tiene mayor calificación con 33,77 puntos, seguida por “solución de conflictos” con 29,85 puntos y “comunicación” con 26,85 puntos. Estas categorías están en un nivel “alto” y tienen como recomendación “sostener y elevar el nivel”. Las categorías que arrojaron la menor calificación fueron “actitud al cambio” con 24,77 puntos y “toma de decisiones” con 25,75 puntos, por lo que se recomienda “elevar el nivel”. Al promediar el clima organizacional se obtiene una calificación de 28,20 ubicándose en un nivel alto, donde la recomendación es “sostener y elevar”.

2.3.1.4 Diagnóstico del clima organizacional, con base en las frecuencias

Para completar el diagnóstico del clima organizacional se realizó la presentación de los resultados de acuerdo con la frecuencia presentada en las respuestas de cada pregunta del instrumento, obteniéndose como resultado lo siguiente:

Para la categoría “moral y satisfacción”, en cada una de las preguntas, las respuestas se acercan más hacia el lado positivo, es decir, hacia las primeras opciones que tienen mayor calificación W.E.N.S. Por ello, la calificación obtenida. En estos resultados se puede observar que la mayor parte del personal se siente adaptado en su puesto de trabajo, realiza su trabajo con agrado y se siente aceptado en su grupo y recibe un trato justo de sus superiores. En menor grado, pero no en último lugar, el personal de este servicio se interesa por los problemas tanto del trabajo como personales de sus compañeros, frecuentemente considera justos los ascensos y promociones, siente que se reconoce su trabajo y frecuentemente los mejores momentos los pasa en su trabajo. Los aspectos que se evidencian en estos resultados, y que deben mejorarse son: Demostrar al personal que los ascensos y promociones son realizados de una forma justa, reconocer en

mayor medida los buenos trabajos realizados por el personal, fomentar la cultura organizacional y departamental para que el personal de este servicio se sienta mejor identificado con la institución y con su puesto de trabajo.

Para la categoría “comunicación”, la mayor parte de los encuestados comprenden la información recibida por asuntos de trabajo y de tener alguna duda, consultan con su jefe inmediato, ya que no tienen dificultad para hablar con él. Sin embargo, dos personas contestaron que si tienen dificultad. Por otro lado, la mitad de los encuestados supone que la comunicación en el departamento es buena y la otra parte indica que es “excelente”. En relación al temor a los chismes la opinión se encuentra dividida casi equitativamente. Los aspectos negativos que se evidencian en estos resultados, y que deben mejorarse son: fomentar la comunicación asertiva.

En cuanto a la categoría “actitud al cambio” la aceptación de nuevas ideas provenientes del personal no es equitativa, a una persona del personal le es indiferente la introducción de nuevas ideas y la otra persona rechaza los cambios; la mayor parte del personal indica dar sugerencias, mientras que una mínima parte indica que nunca da sugerencias. En el mismo orden de ideas, el personal siente que en el departamento no los motivan a la innovación. La mayor parte de los encuestados (8 personas) cree que rara vez los cambios tecnológicos le ocasionaría problemas. En cuanto a los cambios de procedimientos en el trabajo la mayor parte de los encuestados no lo hace. Sin embargo, la mayor parte de la muestra manifiesta que la introducción de nuevos métodos y equipos despierta su optimismo. Los aspectos que se evidencian en estos resultados, y que deben mejorarse son: fomentar la creatividad y la innovación para preparar al personal para futuros cambios.

En la categoría “solución de conflictos” se observa que la mayoría de los conflictos se dan entre compañeros, y no siempre tratan de solucionarlos, aunque manifiestan que si hay formas establecidas para solucionar los conflictos. Dos personas perciben que la solución de conflictos no se da de forma justa en el departamento y cuatro personas piensan que Demora la solución del conflicto confiando en que el tiempo arregle las cosas. Los aspectos que se evidencian en

estos resultados, y que deben mejorarse son: Fomentar el compañerismo, actualizar e informar asertivamente las formas de solución de conflictos.

Por último, en la categoría “toma de decisiones” se observa que la mayor parte de las decisiones son tomadas por el jefe, los encuestados indican que en las reuniones participan casi todos y cuando hay reunión predominan las acusaciones entre los presentes, dos personas indican que algunas decisiones son tomadas por amistad, y el hecho de que se llegue a una decisión para evitar el enojo de otra persona está dividido de forma casi equitativa. Los aspectos que se evidencian en estos resultados, y que deben mejorarse son: fomentar el compañerismo y el profesionalismo.

2.3.2 Presentación de Resultados para el Diagnóstico del Desempeño

2.3.2.1 Resultados del desempeño, con base en la calificación W.E.N.S.

En la evaluación del desempeño (Ver Anexo E), en cada categoría, se substituyó las opciones O (Óptimo), B (Bueno), R (Regular), D (Deficiente), I (Insuficiente) por la puntuación correspondiente (4, 3, 2, 1, 0) de acuerdo a la clave de calificación (Ver Anexo F). Se totalizó la puntuación en cada categoría y se trasladó a la tabla 2.9

Tabla 2.9
Resultados del desempeño, con base en la calificación W.E.N.S.

Categoría	Calificación obtenida	Nivel	Recomendación
Desempeño en la función			
Trato y cordialidad	33,85	Medio	Elevar el nivel
Explicación a requerimientos	34,62	Alto	Sostener y elevar
Actitud a los cambios que se le presentan	36,15	Alto	Sostener y elevar
Solución dada a los requerimientos	36,92	Alto	Sostener y elevar
Toma de decisiones para la solución a los requerimientos	36,92	Alto	Sostener y elevar
Características individuales			
Cordialidad y amabilidad	36,92	Alto	Sostener y elevar
Habilidades de comunicación	31,54	Medio	Elevar el nivel
Comprensión de situaciones	36,15	Alto	Sostener y elevar
Capacidad de solución	36,15	Alto	Sostener y elevar
Creatividad	36,15	Alto	Sostener y elevar
Promedio grupo de trabajo	35,31	Alto	Sostener y elevar

Elaborada por la autora con datos tomados de la evaluación del desempeño (Ver Anexo E) y el baremo para los instrumentos de recolección de datos, 2016

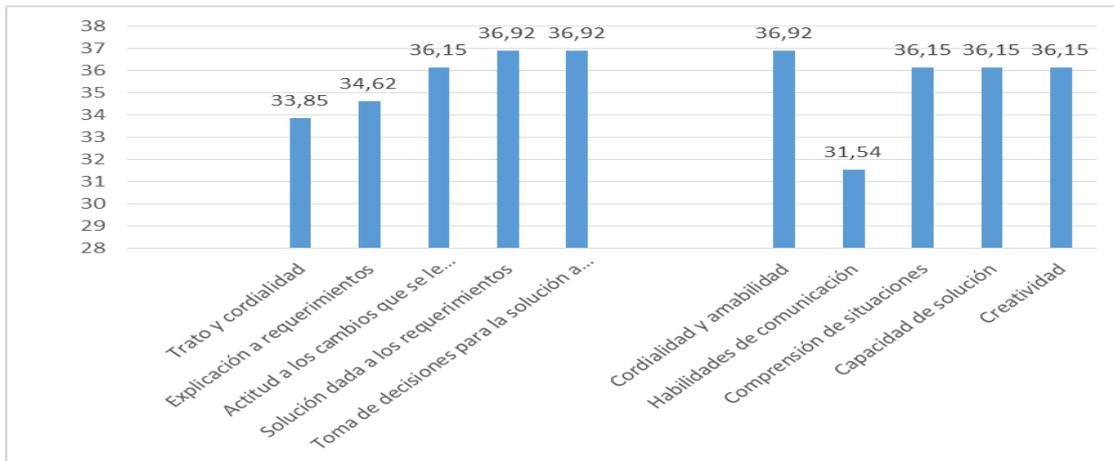


Figura 2.7 Resultados del desempeño, con base en la calificación W.E.N.S. Elaborada por la autora con datos tomados de la evaluación del desempeño, 2016

2.3.2.3 Diagnóstico del desempeño, con base en la calificación W.E.N.S.

De acuerdo con el baremo para los instrumentos de recolección de datos, el desempeño en el servicio de la agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” se encuentra en el nivel “muy alto”, con 35,31 puntos, para lo cual la recomendación es “mantener este nivel” .

En el desempeño en la función de los trabajadores la categoría que ocupa el primer lugar con 36,92 es la solución dada a los requerimientos y la toma de decisiones para la solución de los requerimientos.

En las características individuales del evaluado la característica que predomina es la cordialidad y amabilidad con 36,92 puntos.

Las más bajas fueron las categorías relacionadas con la comunicación, por lo que de aquí se concluye que entre las estrategias de innovación debe estar la promoción de la comunicación.

2.3.2.4 Diagnóstico del desempeño, con base en las frecuencias

En general, la evaluación del desempeño dio resultados positivos, sin embargo, esto no quiere decir que no haya aspectos que deben mejorarse.

En cuanto a trato, cordialidad y amabilidad más del 80% del personal cumple con esta característica, tanto para el desempeño en la función como dentro de las características individuales, presentándose dentro de las categorías óptimo y bueno.

En lo que se refiere a la explicación a requerimientos y habilidades de comunicación, la mayoría del personal no se encuentra en un nivel óptimo, pero si en el nivel bueno, pudiéndose evidenciar nuevamente que en las estrategias se tomaría en cuenta la formación en comunicación.

La actitud ante los cambios que se le presentaron tiene que ver con la capacidad para comprender ciertas situaciones; en este sentido, el personal demuestra estar entre un nivel óptimo y bueno.

De la misma forma la solución dada a los requerimientos en un instante determinado está relacionada con la capacidad de solución del personal, el cual se encuentra entre un nivel óptimo y bueno.

Finalmente, la toma de decisiones para gestionar un requerimiento demanda de creatividad por parte del que lo está solucionando.

2.3.3 Presentación de Resultados para el Diagnóstico de la Satisfacción del Cliente

2.3.3.1 Resultados para el Diagnóstico de la Satisfacción del Cliente, con base en la calificación W.E.N.S.

Se sustituyó las opciones Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo/a, por la puntuación correspondiente (4, 3, 2, 1, 0) de acuerdo a la clave de calificación (Ver Anexo D). Se totalizó la puntuación en cada categoría y se trasladó a la tabla 2.10

Tabla 2.11
Resultados para el Diagnóstico de la Satisfacción del Cliente, con calificación W.E.N.S.

	1. ¿El trato y cordialidad del personal en general es...?	2. ¿El trato y cordialidad de la persona que atendió su requerimiento fue?	3. ¿En términos generales, la claridad en la información de su requerimiento fue...?	4. ¿La persona que atendió su requerimiento, supo explicarle y darle la información oportuna acerca de su requerimiento de forma...?	5. ¿El tiempo total empleado para atender su requerimiento fue...?	6. ¿Considera usted que la habilidad de la persona que atendió su requerimiento fue..?	7. ¿Considera usted que en esta agencia la solución a sus requerimientos es....?	8. ¿La persona que lo atendió dio solución a su requerimiento de forma...?	9. ¿La toma de decisiones para dar solución a su requerimiento fue...?	10. ¿Cuánto tiempo esperó usted para ser atendido?
Calificación W.E.N.S.	31,56	31,89	31,39	32,70	30,58	32,59	30,28	31,64	30,97	22,42
Calificación W.E.N.S.	TRATO Y CORDIALIDAD: Promedio entre: Pregunta 1 y Pregunta 2	31,73	EXPLICACIÓN A REQUERIMIENT Promedio entre: Pregunta 3 y Pregunta 4	32,05	ACTITUD A LOS CAMBIOS: Promedio entre: Pregunta 5 y Pregunta 6	31,59	SOLUCIÓN A REQUERIMIENTOS: Promedio entre: Pregunta 7 y Pregunta 8	30,96	TOMA DE DECISIONES PARA LA SOLUCIÓN A REQUERIMIENT: Promedio entre: Pregunta 9 y Pregunta 10	26,70

Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta de satisfacción del cliente (Ver Anexo C) y el baremo para los instrumentos de recolección de datos, 2016

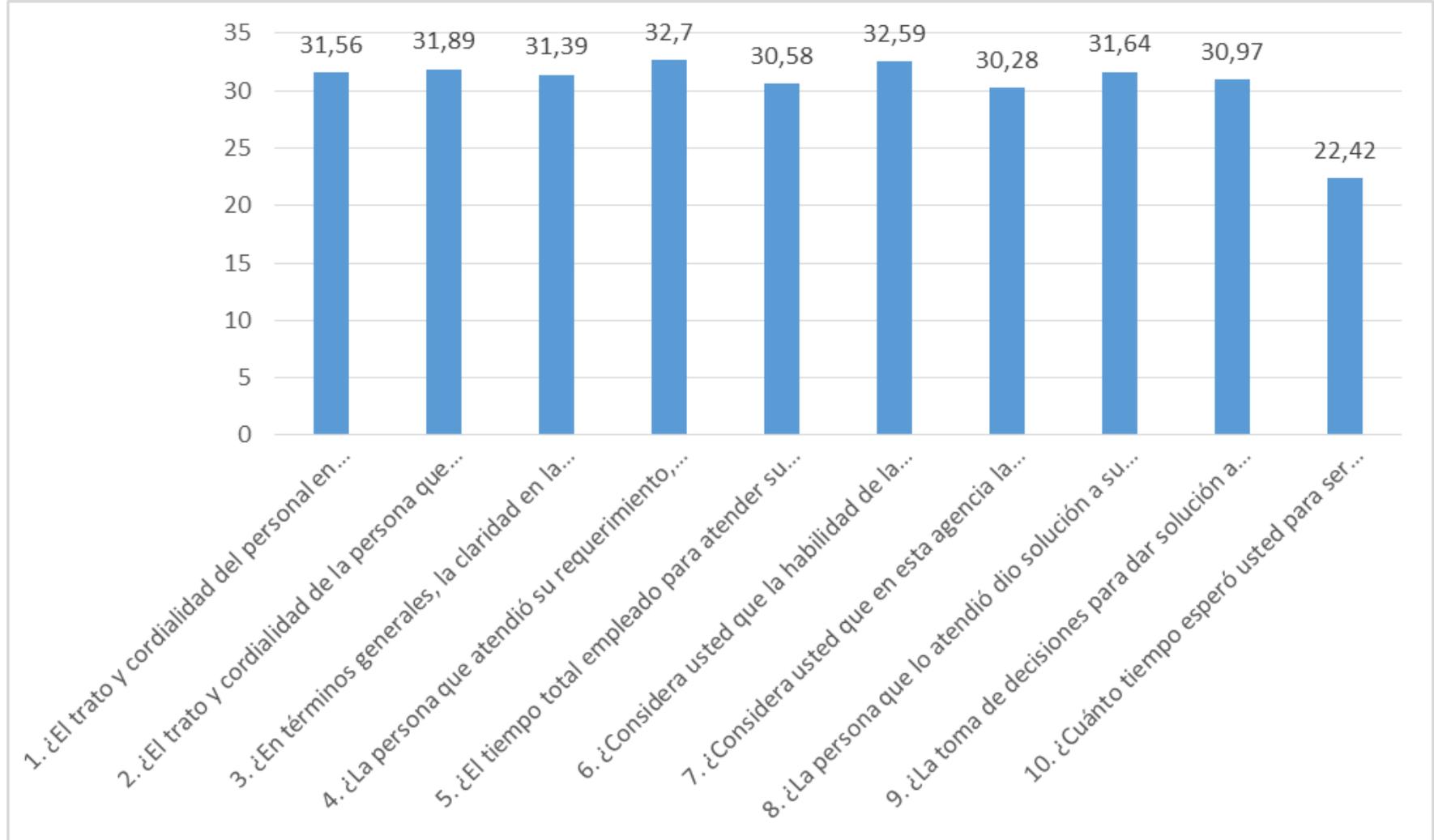


Figura 2.9 Resultados para el Diagnóstico de la Satisfacción del Cliente, con calificación W.E.N.S. Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta de satisfacción del cliente (Ver Anexo C) y el baremo para los instrumentos de recolección de datos, 2016

2.3.3.2 Resultados para el Diagnóstico de la Satisfacción del Cliente, con base en las frecuencias

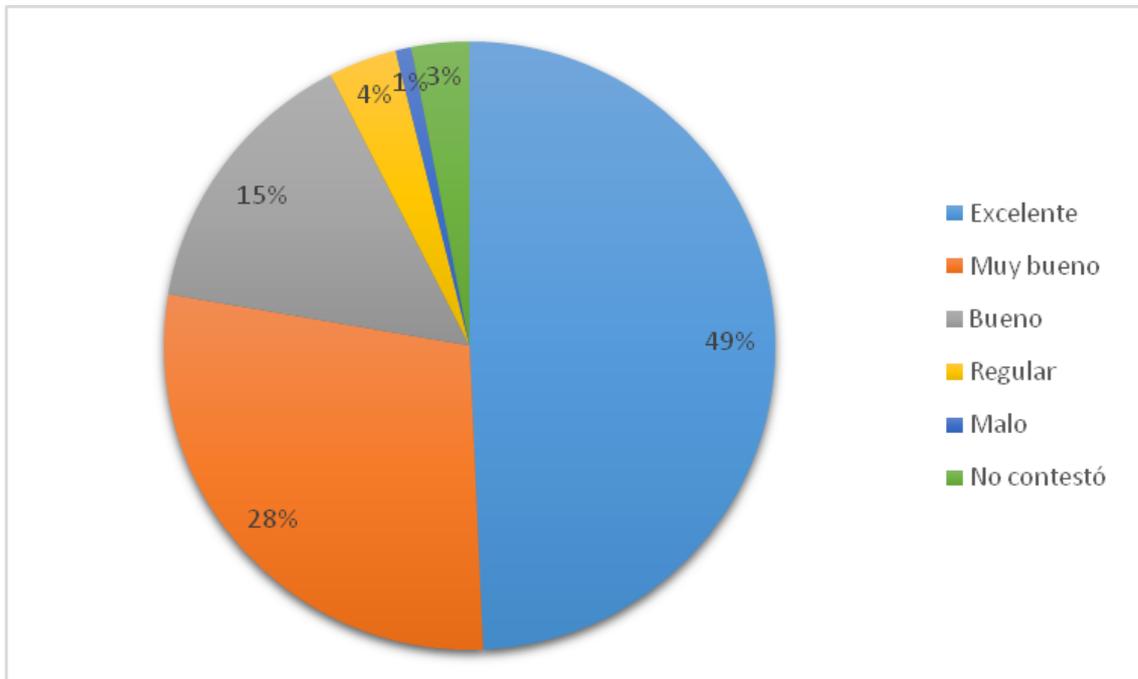


Figura 2.10 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, con frecuencias. Pregunta 1: ¿El trato y cordialidad del personal en general es...? Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C)

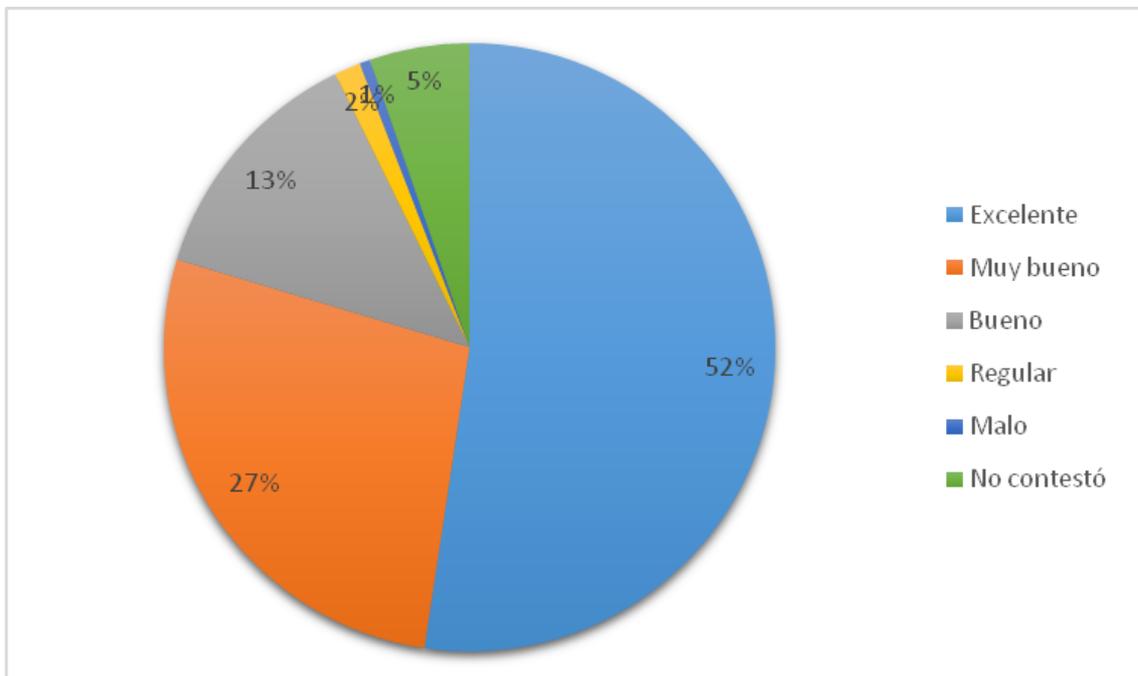


Figura 2.11 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, con frecuencias: Pregunta 2. ¿El trato y cordialidad de la persona que atendió su requerimiento fue? Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C)

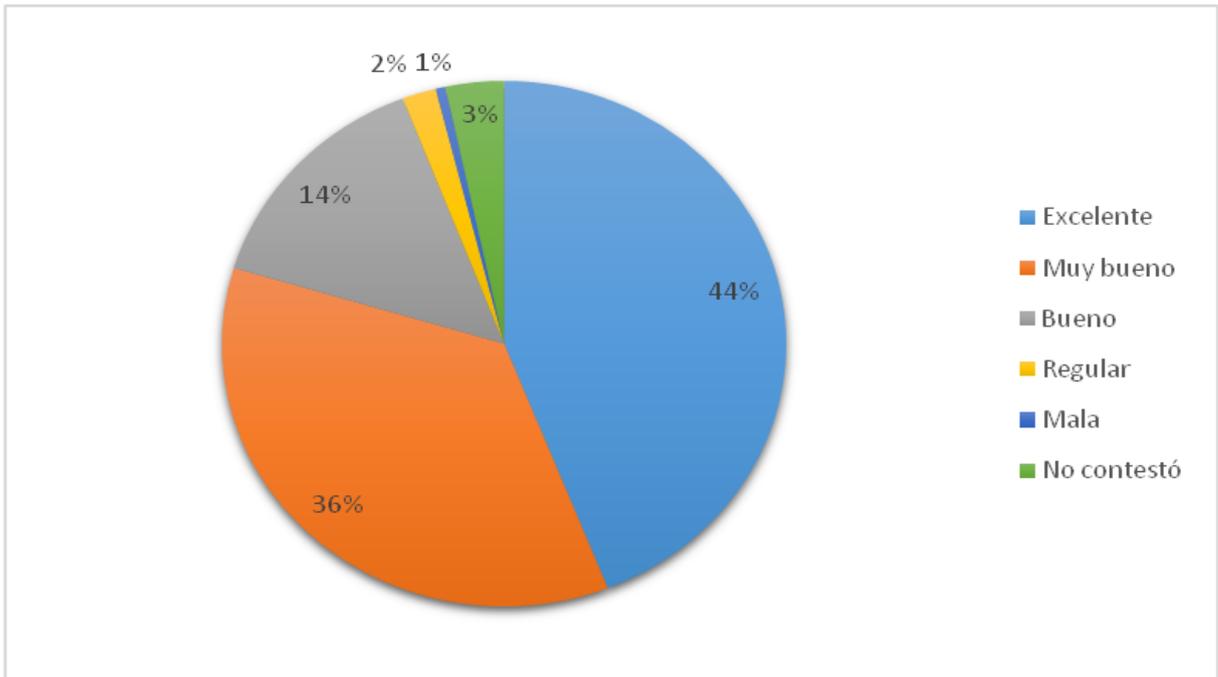


Figura 2.12 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, con frecuencias: Pregunta 3. ¿En términos generales, la claridad en la información de su requerimiento fue...?Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C)

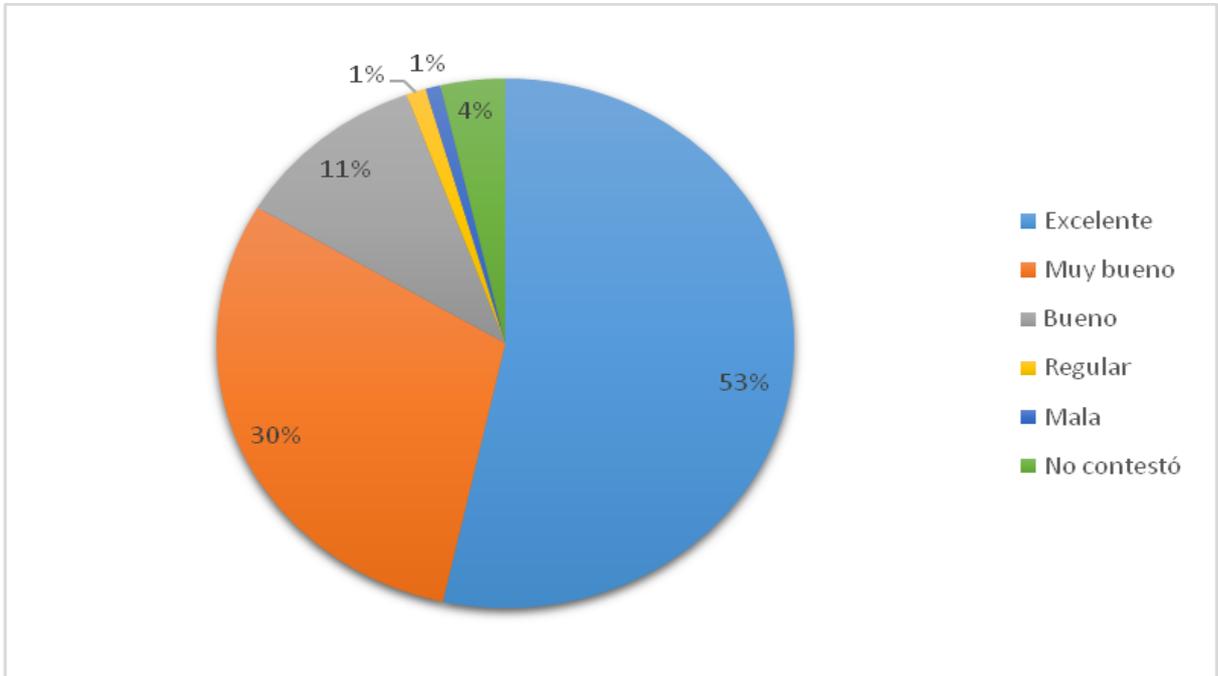


Figura 2.13 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, con frecuencias: Pregunta 4. ¿La persona que atendió su requerimiento, supo explicarle y darle la información oportuna acerca de su requerimiento de forma...? Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C)

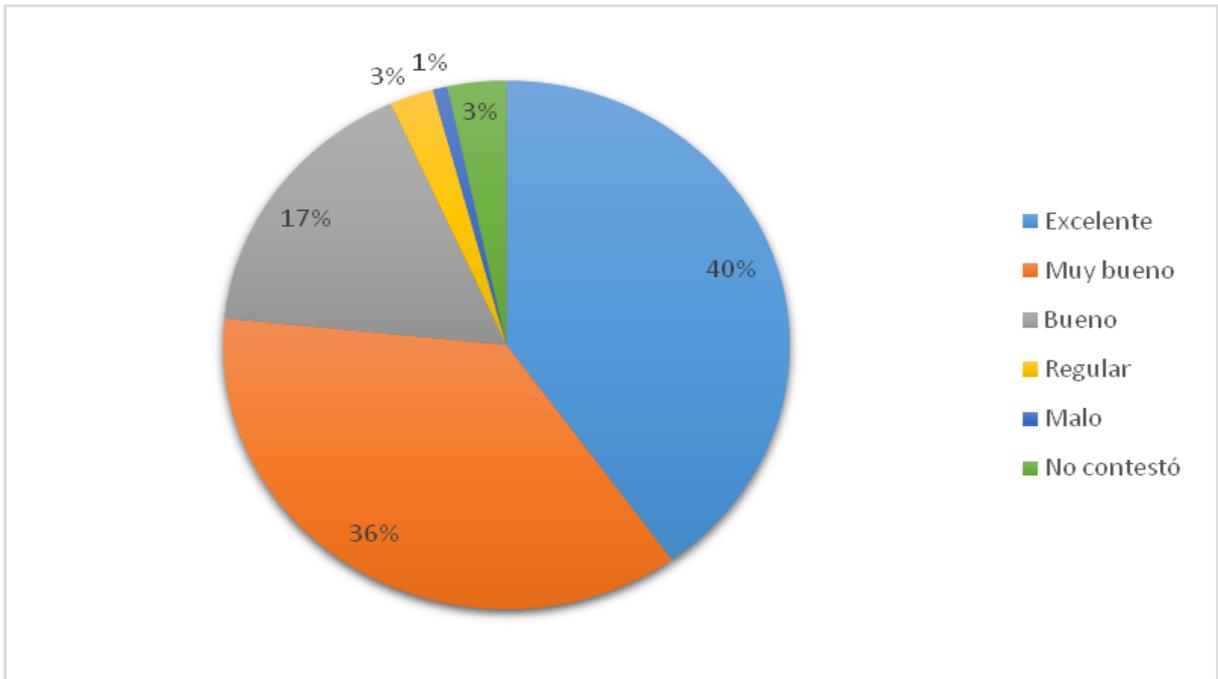


Figura 2.14 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, con frecuencias: Pregunta 5. ¿El tiempo total empleado para atender su requerimiento fue...? Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C)

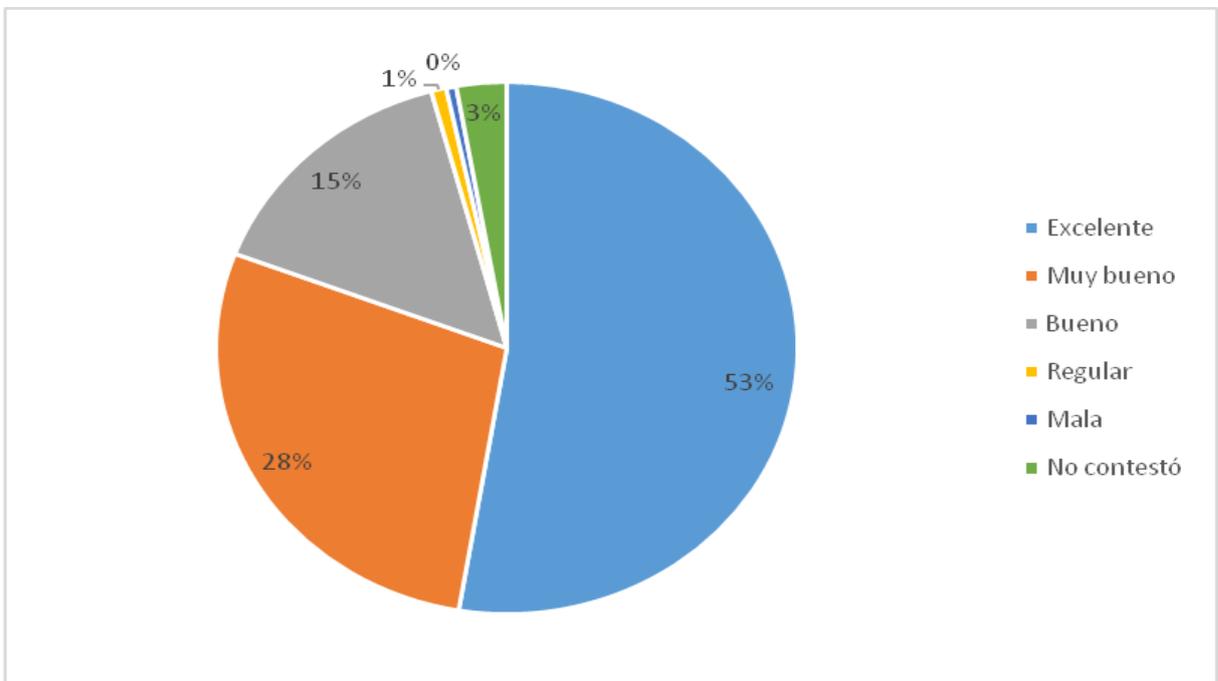


Figura 2.15 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, con frecuencias: Pregunta 6. ¿Considera usted que la habilidad de la persona que atendió su requerimiento fue..? Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C)

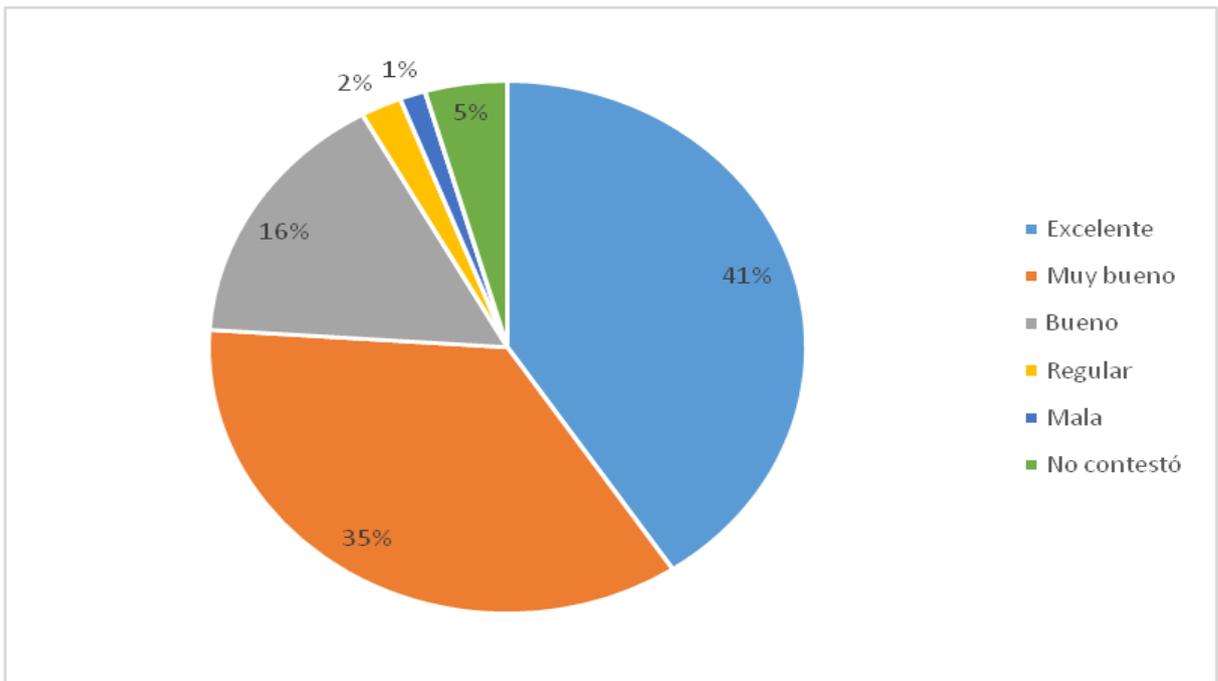


Figura 2.16 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, con frecuencias: Pregunta 7. 1. ¿Considera usted que en esta agencia la solución a sus requerimientos es...?Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C)

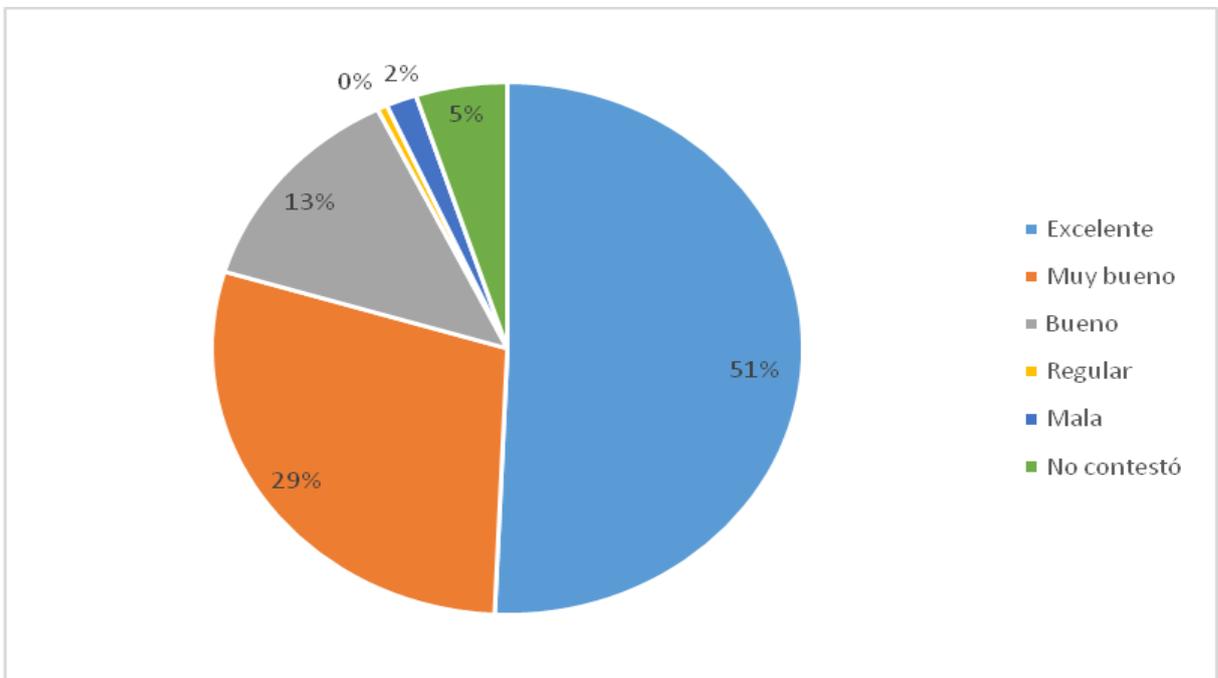


Figura 2.17 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, con frecuencias: Pregunta 8. 2. ¿La persona que lo atendió dio solución a su requerimiento de forma...? Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C)

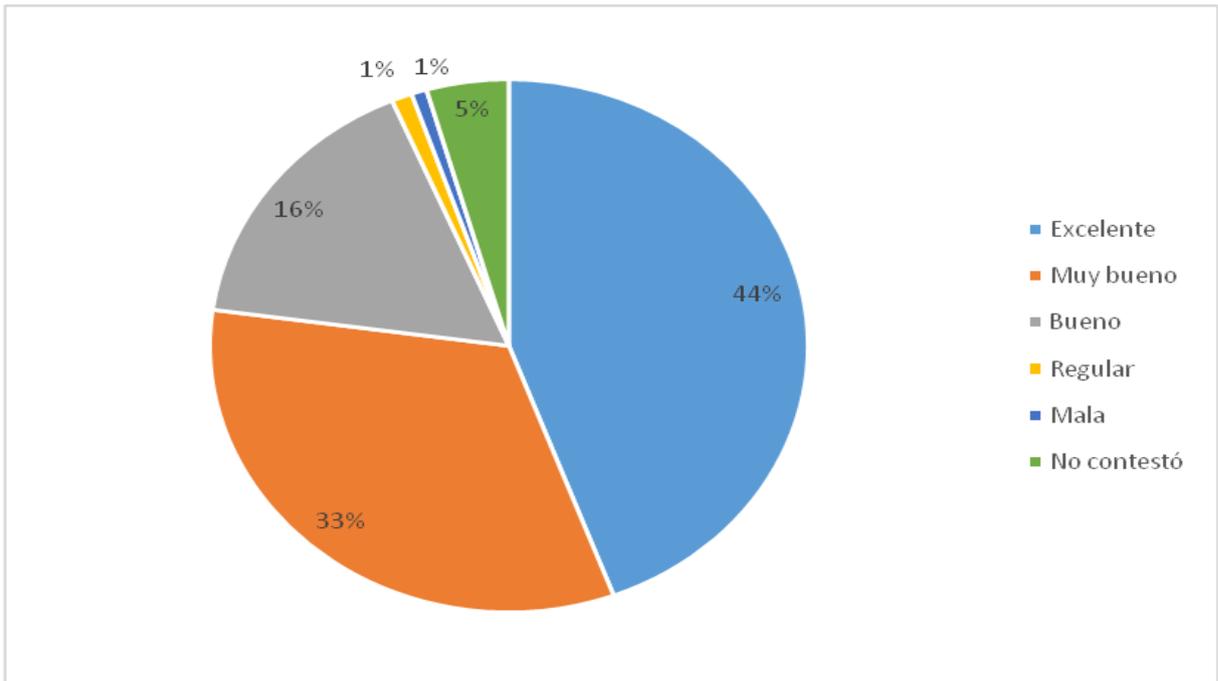


Figura 2.18 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, con frecuencias: Pregunta 9. 1. ¿La toma de decisiones para dar solución a su requerimiento fue...? Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C)

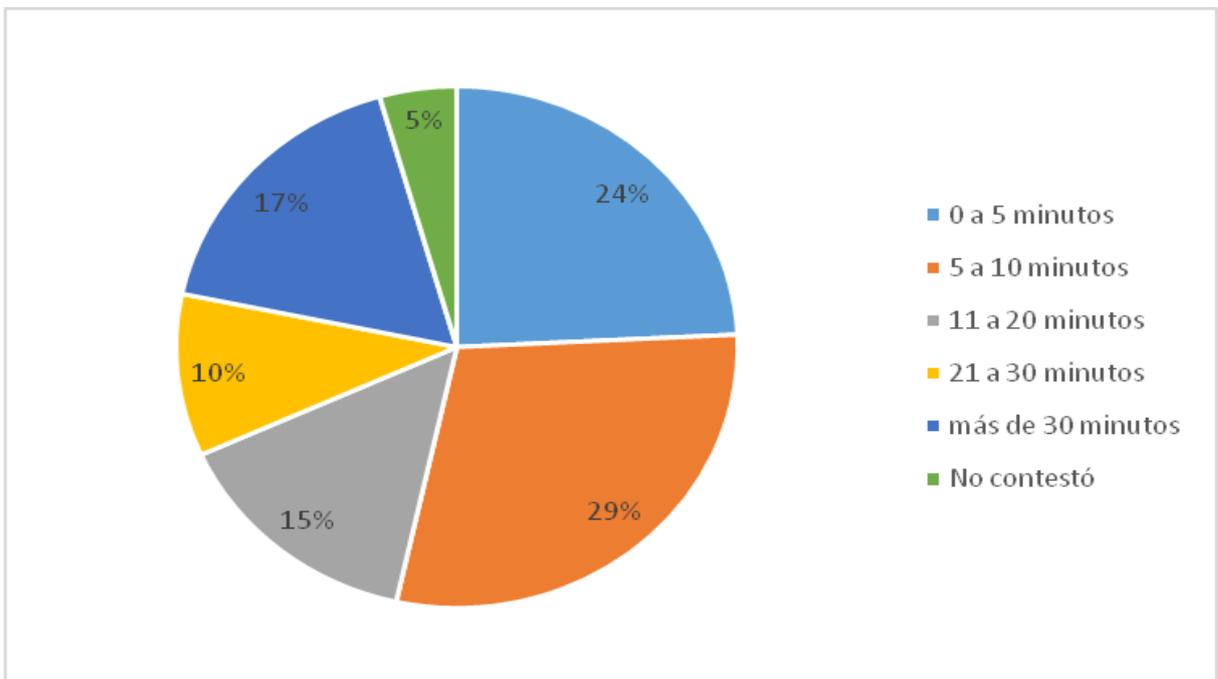


Figura 2.19 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, con frecuencias: Pregunta 10. ¿Cuánto tiempo esperó usted para ser atendido? Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C)

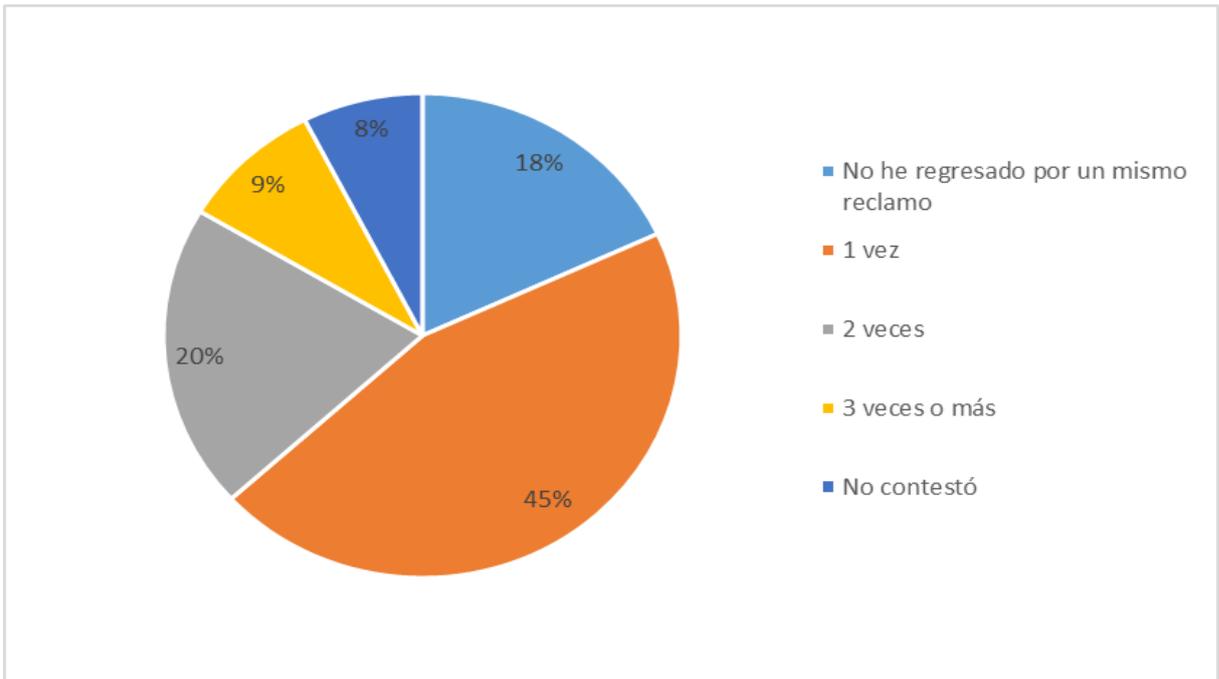


Figura 2.20 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, con frecuencias: Pregunta 11. ¿Cuántas veces ha regresado a esta agencia por un mismo reclamo? Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C)

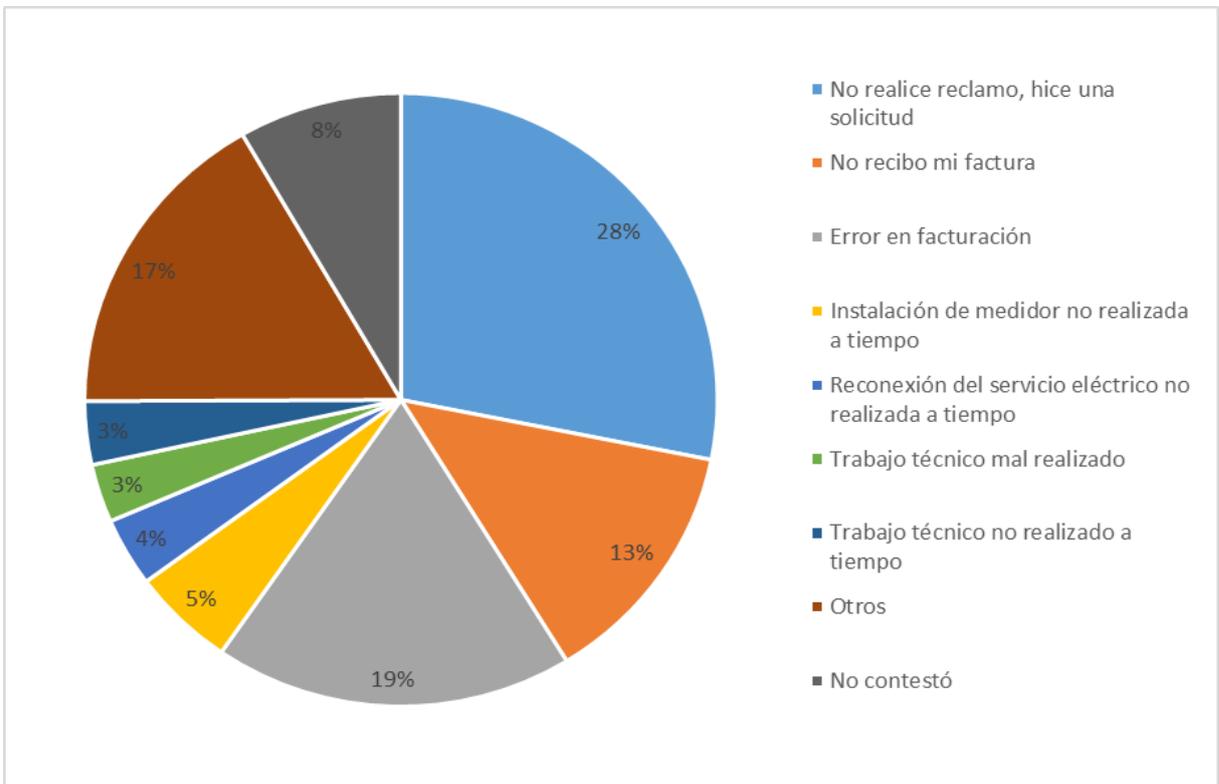


Figura 2.21 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, con frecuencias: Pregunta 12. ¿Cuál fue la razón de su reclamo? Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C)

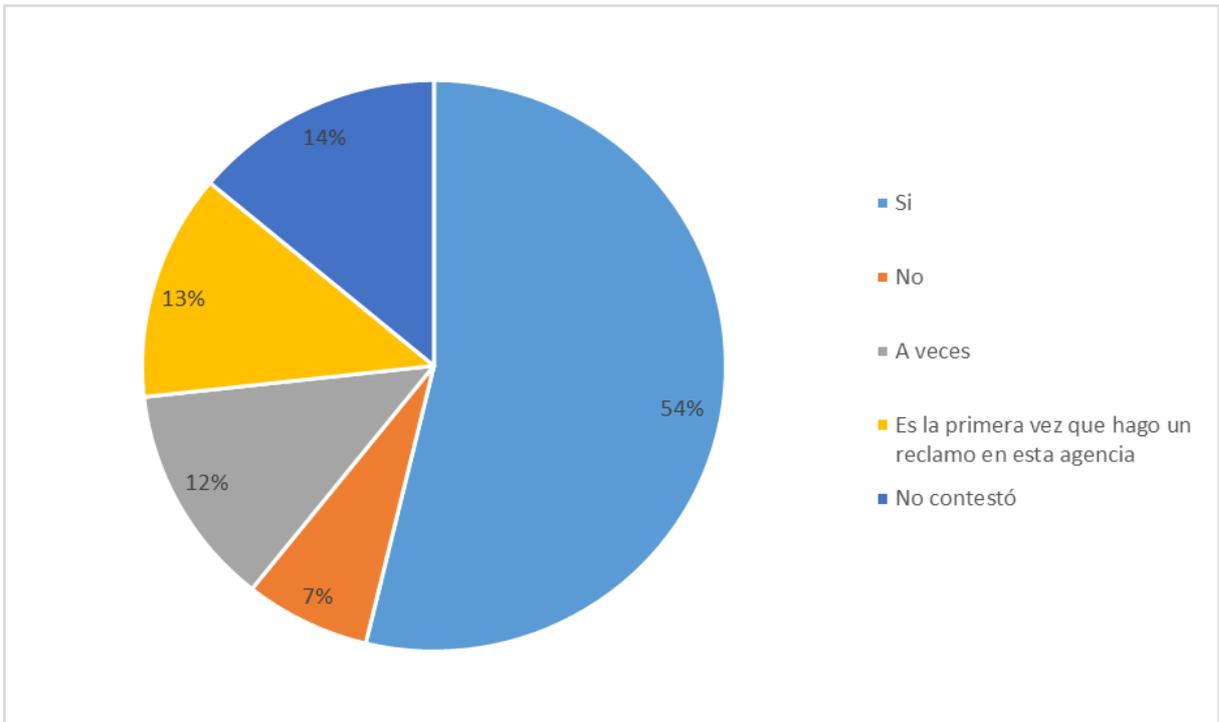


Figura 2.22 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, con frecuencias: Pregunta 13. ¿Cuándo ha realizado un reclamo ha sido atendido(a) dentro de los plazos fijados por esta agencia? Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C)

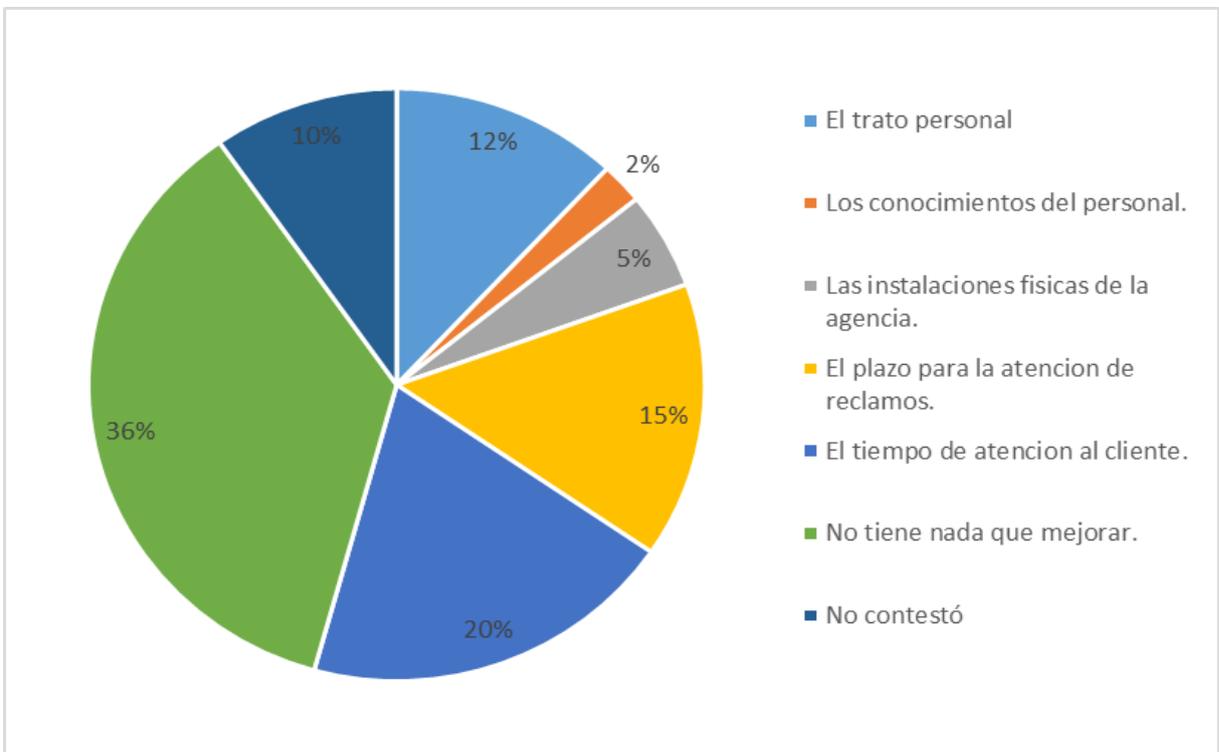


Figura 2.23 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, con frecuencias: Pregunta 14 ¿Qué debería mejorar esta agencia? Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C)

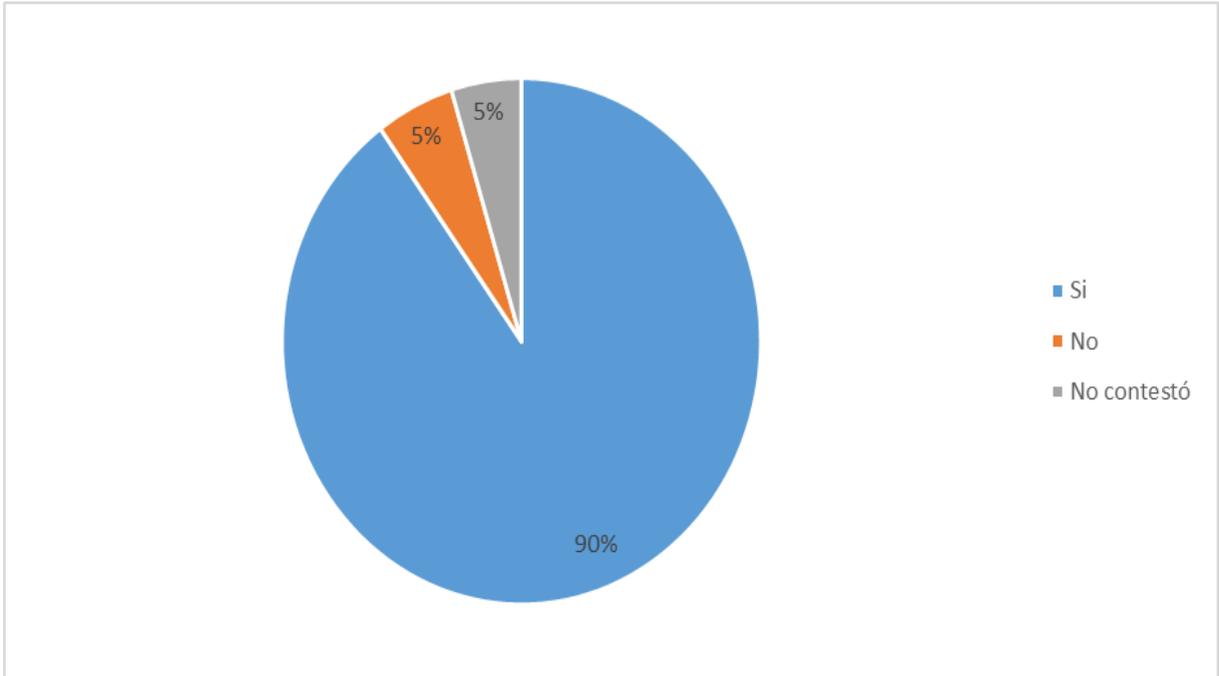


Figura 2.24 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, con frecuencias: Pregunta 15. ¿Se encuentra usted satisfecho con el servicio prestado en la atención al cliente de esta agencia? Elaborada por la autora con datos tomados de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C)

2.3.3.3 Diagnóstico de la Satisfacción del Cliente, con base en la calificación W.E.N.S.

Para la categoría “trato y cordialidad” se redactaron dos preguntas, una para el trato general del personal y la otra para la persona que atendió el requerimiento del cliente. El promedio entre ambas dio como resultado una calificación de 31,73 ubicándose en el nivel alto, donde la recomendación es “sostener y elevar”.

Para la categoría “explicación a requerimiento” igualmente se redactaron dos preguntas, una expresada en términos generales y otra referida a la persona que atendió el requerimiento del cliente, en cuanto a la capacidad de comunicar e informar al cliente lo relacionado con su solicitud o reclamo. El promedio de ambas fue de 32,05, ubicándose igualmente en un nivel “alto”, para lo cual la recomendación es “sostener y elevar”.

En cuanto a la actitud a los cambios, esta se midió con una pregunta que tiene que ver con el tiempo empleado para procesar un requerimiento y con la habilidad del personal para resolverlo. El promedio de esta categoría fue de 31,59. Nuevamente, nivel “alto” y recomendación “sostener y elevar”.

La solución dada a los requerimientos en esta agencia tiene una calificación de 30,96, ubicándose en el nivel “alto” cuya recomendación es “sostener y elevar”. Se le preguntó al cliente si considera que en esta agencia se le da solución a sus requerimientos y si la persona que lo atendió dio solución a su requerimiento en ese momento.

Por último, en la toma de decisiones, una de las preguntas está relacionada con el tiempo que el cliente esperó para ser atendido porque, dependiendo de las decisiones que se tomen con los requerimientos de clientes anteriores, se formará el tiempo de espera en la sala. Esta categoría tuvo una calificación de 26,70. Fue la más baja de todas. Se ubica en el baremo W.E.N.S., en el nivel “medio” donde la recomendación es “elevar el nivel”.

En términos generales se puede decir que según los clientes, la atención en esta unidad de negocio de Guayaquil “Parque California” la atención al cliente es muy buena, y requiere sólo ciertos cambios para llevarla al máximo nivel de calidad en la atención al cliente.

2.3.3.4 Diagnóstico de la Satisfacción del Cliente, con base en la frecuencia

El 49% de la muestra encuestada indica que el trato y cordialidad del personal de la agencia es “excelente”, un 28% afirma que es muy bueno, sólo un 1% indica que el trato es malo. De la misma forma cuando se le preguntó por el trato y cordialidad de la persona en específico que atendió su requerimiento el 52% de la muestra indica que es excelente, un 27% afirma que es muy bueno y sólo un 15% indica que es malo. También es de notar que entre un 13% y 15% afirma que el trato y cordialidad es bueno, esto es un porcentaje importante, que con la aplicación de las estrategias adecuadas podría aumentar la frecuencia de excelente y muy bueno.

En cuanto a la claridad de la información del requerimiento en general y por parte de la persona que atendió el requerimiento, los clientes indican que fue excelente de un 44% a 53% y califican la información como “muy buena” de un 30% a 36% de la muestra. Aquí se observa una importante cifra de clientes que opinan que la información fue dada de forma regular, esto es, el 3%. Aunque es un porcentaje bajo, se considera importante porque indica al estudio que en las estrategias debe incluirse también la comunicación.

La pregunta de la calidad del tiempo en que fue atendido el requerimiento y la pregunta de la habilidad del personal para atender el requerimiento están relacionados con la categoría actitud ante los cambios. Se pregunta la calidad del tiempo para conocer cuánto está ocupando el personal en un requerimiento, eso da una visión de la actitud del personal ante algún inconveniente. También se pregunta por la habilidad porque es parte importante para conocer la actitud ante los cambios. Los resultados obtenidos en esta pregunta, igual que en los casos anteriores, están distribuidos mayoritariamente en las opciones “excelente” y “muy bueno”. De la

misma forma hay una porción de importancia en la opción “regular” y “mala”, que es de 3%,

En lo que se refiere a la solución de requerimientos mayoritariamente la muestra encuestada la calificó de “excelente” y “muy buena”. De 47 a 59 personas la calificaron como “buena”. Es una cantidad considerable, lo suficiente como para incluir en las estrategias actualización de los procesos.

Las preguntas 9 y 10 están asociadas a la toma de decisiones para dar solución a un requerimiento. Aquí se observa el mismo patrón que en las preguntas anteriores, la mayor parte de los clientes encuestados indican que la toma de decisiones para dar solución a su requerimiento fue “excelente” y “muy buena”, igualmente se observa un porcentaje considerable que opinan que fue “buena” y “regular”.

La pregunta 10 a la 15 fue concebida con el fin de obtener información importante relacionada con la atención al cliente que no estaba asociada a las categorías con que se manejaron las preguntas desde la 1 a la 10. Entonces el 45% de los clientes encuestados han regresado al menos una vez por el mismo reclamo, un 20% han regresado dos veces, un 18% no ha regresado por el mismo reclamo y un 9% ha regresado tres veces o más por un mismo reclamo. Para mejorar esta situación, puede incluirse en las estrategias y en las recomendaciones la solución.

En lo que se refiere a los reclamos, se muestra que el 28% de los clientes se dirigió a la agencia a realizar una solicitud y no un reclamo. Por su parte de los que realizaron reclamos, se evidencia que la mayor razón es por errores en la facturación y porque el cliente no recibe la factura. Esto se tomará en cuenta para las recomendaciones.

En cuanto a los plazos fijados por la agencia para darle solución a un requerimiento el 54% de la muestra indica que si se cumplen y un 13% afirma que se cumplen a veces.

El 36% de los clientes indica que la agencia no tiene nada que mejorar, el 20% indica que la agencia debe mejorar el tiempo de atención al cliente, el 15% el plazo para la atención a reclamos, el 12% el trato del personal y el 5% las instalaciones físicas de la agencia.

Finalmente, el 90% de los clientes encuestados manifiestan que se encuentran satisfechos con el servicio prestado en la agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”.

2.4 Verificación de Hipótesis

Tabla 2.27
Calificaciones obtenidas a través de la aplicación de los Instrumentos de Recolección

TEST W.E.N.S.	FORMULARIO DE DOBLE ENTRADA		CUESTIONARIO
<u>Variable independiente 1:</u>	<u>Variable independiente 2:</u>		<u>Variable dependiente:</u>
Clima Organizacional	Desempeño del Personal en la Atención al Cliente		Satisfacción del Cliente
	Desempeño en el cargo	Características individuales del evaluado	
Moral y satisfacción 33,77	Trato y cordialidad 33,85	Cordialidad y amabilidad 36,92	Trato y cordialidad 31,73
Comunicación 26,85	Explicación a requerimientos 34,62	Habilidades de comunicación 31,54	Explicación a requerimientos 32,05
Actitud al cambio 24,77	Actitud del personal a los cambios que se le presenten durante el requerimiento 36,15	Comprensión de situaciones 36,15	Actitud del personal a los cambios que se le presenten durante el requerimiento 31,59
Solución de conflictos 29,85	Solución dada a los requerimientos 36,92	Capacidad de solución 36,15	Solución dada a los requerimientos 30,96
Toma de decisiones 25,75	Toma de decisiones para la solución a los requerimientos 36,92	Creatividad 36,15	Toma de decisiones para la solución a los requerimientos 26,70

Elaborada por la autora con datos tomados de: a) Encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C) y su clave de calificación (ver Anexo D), b) Evaluación del desempeño (Ver Anexo E) y su clave de calificación (ver Anexo F), y c) Encuesta para el diagnóstico del clima organizacional o test de W.E.N.S. (ver Anexo A) y su clave de calificación (ver Anexo B), 2016

Verificación por Pearson

El coeficiente de correlación producto o momento r de Pearson refleja el grado de dependencia lineal entre dos conjuntos de datos. 'r' es un índice que está entre -1.0 y 1.0. La fórmula para el coeficiente de correlación producto o momento r de Pearson es la siguiente:

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

Para el presente estudio se realizó el cálculo a través del programa informático Microsoft Excel, aplicando la fórmula:

PEARSON(matriz1, matriz2)

es decir,

=PEARSON(filacolumna1:filacolumna1; filacolumna2:filacolumna2).

Donde:

filacolumna1:filacolumna1: Son los valores independientes

filacolumna2:filacolumna2: Son los valores dependientes

2.4.1 Verificación por Pearson para la Hipótesis 1

Hipótesis de Investigación (Hi): El clima organizacional del área de atención al cliente de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil "Parque California" tiene relación directa con la satisfacción de los clientes que concurren diariamente a gestionar sus requerimientos.

Hipótesis Nula (Ho): El clima organizacional del área de atención al cliente de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil "Parque California" no tiene relación directa con la satisfacción de los clientes que concurren diariamente a gestionar sus requerimientos.

Tabla 2.28

Valores de las variable independiente 1 y la variable dependiente, obtenidos a través de la aplicación de los Instrumentos de Recolección

<u>Variable independiente 1:</u> Clima Organizacional	<u>Valores</u>	<u>Variable dependiente:</u> Satisfacción del Cliente	<u>Valores</u>
Moral y satisfacción	33,77	Trato y cordialidad	31,73
Comunicación	26,85	Explicación a requerimientos	32,05
Actitud al cambio	24,77	Actitud del personal a los cambios que se le presenten durante el requerimiento	31,59
Solución de conflictos	29,85	Solución dada a los requerimientos	30,96
Toma de decisiones	25,75	Toma de decisiones para la solución a los requerimientos	26,70

Elaborada por la autora con datos tomados de: a) Encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C) y su clave de calificación (ver Anexo D) y b) Encuesta para el diagnóstico del clima organizacional o test de W.E.N.S. (ver Anexo A) y su clave de calificación (ver Anexo B), 2016

Resultado: El coeficiente de correlación del momento del producto Pearson para los conjuntos de datos anteriores es 0,34. Es decir se acepta la hipótesis de la investigación, ya que el valor está entre -1.0 y 1.0 . Por lo que si aumenta o disminuye el clima organizacional, en la misma medida lo hará la satisfacción del cliente, ya que ambas variables presentan un grado de dependencia lineal. Por consiguiente se rechaza la hipótesis nula.

2.4.2 Verificación por Pearson para la Hipótesis 2

Hipótesis de Investigación (Hi): El desempeño de los empleados del área de atención al cliente de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” tiene relación directa con la satisfacción de los clientes que concurren diariamente a gestionar sus requerimientos.

Hipótesis Nula (Ho): El desempeño de los empleados del área de atención al cliente de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California” no tiene relación directa con la satisfacción de los clientes que concurren diariamente a gestionar sus requerimientos.

Tabla 2.29

Valores de la variable independiente 2 y la variable dependiente, obtenidos a través de la aplicación de los Instrumentos de Recolección

<u>Variable independiente 2:</u> Desempeño del Personal en la Atención al Cliente				<u>Variable dependiente:</u> Satisfacción del Cliente	<u>Valores</u>
Desempeño del evaluado en el cargo	<u>Valores</u>	Características individuales del evaluado	<u>Valores</u>		
Trato y cordialidad	33,85	Cordialidad y amabilidad	36,92	Trato y cordialidad	31,73
Explicación a requerimientos	34,62	Habilidades de comunicación	31,54	Explicación a requerimientos	32,05
Actitud del personal a los cambios que se le presenten durante el requerimiento	36,15	Comprensión de situaciones	36,15	Actitud del personal a los cambios que se le presenten durante el requerimiento	31,59
Solución dada a los requerimientos	36,92	Capacidad de solución	36,15	Solución dada a los requerimientos	30,96
Toma de decisiones para la solución a los requerimientos	36,92	Creatividad	36,15	Toma de decisiones para la solución a los requerimientos	26,70

Elaborada por la autora con datos tomados de: a) Encuesta para el diagnóstico de la satisfacción del cliente (Ver Anexo C) y su clave de calificación (ver Anexo D) y b) Evaluación del desempeño (Ver Anexo E) y su clave de calificación (ver Anexo F)

Resultado para el desempeño del evaluado en el cargo: El coeficiente de correlación del momento del producto Pearson para los conjuntos de datos anteriores es $-0,61$. Es decir se acepta la hipótesis de la investigación, ya que el valor está entre -1.0 y 1.0 . Por lo que si aumenta o disminuye el desempeño del evaluado en el cargo, en la misma medida lo hará la satisfacción del cliente, ya que ambas variables presentan un grado de dependencia lineal. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula.

Resultado para las características individuales del evaluado: El coeficiente de correlación del momento del producto Pearson para los conjuntos de datos anteriores es $-0,30$. Es decir se acepta la hipótesis de la investigación, ya que el valor está entre -1.0 y 1.0 . Por lo que si aumenta o disminuye las características individuales del evaluado, en la misma medida lo hará la satisfacción del cliente, ya que ambas variables presentan un grado de dependencia lineal. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN

Actualmente la globalización ha repercutido en los cambios organizativos, por tal razón las exigencias del mercado, han influido en las empresas a que le den más importancia al mejoramiento de la calidad del servicio. Teniendo en cuenta el continuo desarrollo industrial, el crecimiento de los mercados, la competencia, el surgimiento de nuevas empresas, y otros aspectos, que pretenden crear conciencia, que la clave del éxito organizacional, es el servicio que brindan.

Esta propuesta tiene el propósito global que exista un avance positivo en la atención de Servicio al Cliente en la Agencia “Parque California”, de manera que sirva como ejemplo y base para el resto de las agencias del país en cuanto a la calidad de atención al cliente.

La propuesta está enfocada en mejorar la atención que se brinda, para tener un cliente completamente satisfecho, a la vez de mejorar la productividad, puesto que se espera obtener menores tiempos para la atención de los requerimientos de los clientes.

3.1 Fundamentación

Las empresas que logran ser más competitivas, son aquellas que tienen más tiempo en el mercado, tal es el caso que se centra en la “satisfacción al cliente”, como elemento de la competitividad comercial interna, que dispone la Agencia “Parque California”, para medir su performance, y mejorar la calidad de atención que oferta.

Por tal razón la presente propuesta se fundamenta en la teoría de (Hamel, 2006), que expresa, que la CAPACIDAD DE INNOVACIÓN, es un factor clave para lograr competitividad en el mercado, y a su vez la satisfacción al cliente.

La Innovación, en la gestión de servicio al cliente que ofrece la Agencia “Parque California”, puede entregar una poderosa ventaja a la organización, producir cambio sistémico en el liderazgo del sector. La innovación basa un principio novedoso que desafía las ortodoxias de gestión, abarcando una gama de métodos, técnicas, convirtiéndose parte de un programa continuo de invención.

Las estrategias innovadoras basada en calidad, que se implementará en la empresa de estudio, podrá conducir a la mejora del desempeño, a través la mejora del servicio, y finalmente lograr la satisfacción del usuario. La reducción de errores, tiempo de espera, la inadecuada predisposición del personal, y la fiabilidad del servicio, son resultados de la aplicabilidad de estas estrategias, que agregan un valor diferenciado en el servicio que ofrecerá la Agencia “Parque California”, de otras empresas con similar características en el mercado.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias de innovación, para influir positivamente en la satisfacción del cliente de la Agencia “Parque California”, de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo 2016.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Reducir de manera significativa el tiempo de espera que debe cumplir el cliente para recibir la atención y el servicio, a través de tácticas de atención al cliente.
- Mejorar la eficiencia del personal en la respuesta de solución a los problemas que se dan entre el cliente y la empresa con respecto al servicio.
- Mejorar los niveles y canales de comunicación entre la empresa y los clientes, con el objeto de lograr una comprensión inmediata en las soluciones de los conflictos presentados.
- Promover capacitación continua en el personal de trabajo de la Agencia “Parque California”, para que mejore la gestión de servicio frente a la solicitud y requerimientos de los usuarios de este sector de Guayaquil.

3.4 Estrategias de Innovación

3.4.1 Inclusión de la Tecnología

Dentro de los diferentes medios, se deben incluir estrategias de innovación dirigidas a lograr una amplia satisfacción del cliente.

De acuerdo a Berry (2010), la estrategia de servicio, debe ser la base de la estructura de una organización, también debe determinar cómo introducir y manejar las tecnologías en pro a ofrecer una atención de calidad. Cabe recalcar que la tecnología es una herramienta, un medio útil, y eficaz para lograr los resultados deseados.

La tecnología se puede aplicar en los siguientes parámetros;

- Los materiales,
- Los métodos
- La información, la eficacia de que tendrá esta estrategia, debe dirigirse mediante estas pautas, para utilizar adecuadamente esta herramienta para mejorar el servicio.

Entre ella está:

- Adoptar un enfoque holístico
- Automatizar los sistemas eficientes
- Resolver dificultades a corto y largo plazo
- Proporcionar más control
- Optimizar las herramienta aplicada, al momento de aplicarla al servicio
- Combinar el recurso tecnológico, con el recurso humano, para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

En este tipo de táctica se encuentra enfocada en la elaboración de una página web, en la que este precisada y actualizada la información básica de los clientes de la agencia. Por ejemplo, enlaces a otras páginas web de otras unidades de negocio a nivel nacional, información general de la Unidad de Negocio Guayaquil, información general de la agencia "Parque California", e, información general del

cliente a través de una cuenta de usuario, donde pueda consultar su factura, consultar reclamos realizados y realizar reclamos.

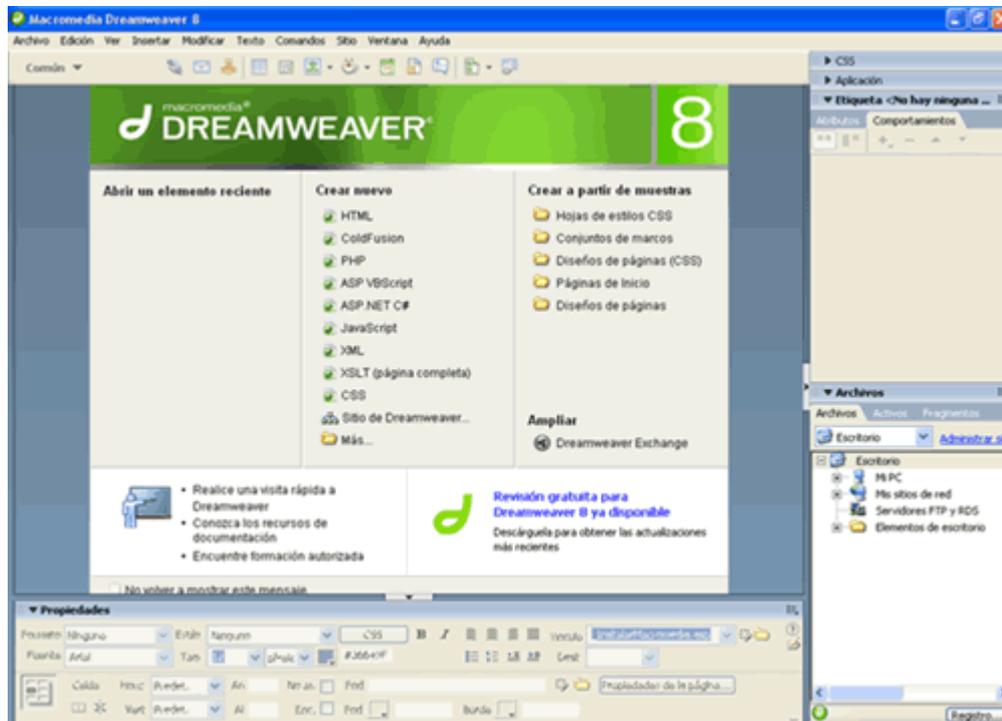


Ilustración No. 1. Página Web
Fuente: <https://www.google.com.ec/search?hl=es>

3.4.2 Estrategia Comunicativa

Una vez realizado el estudio, conociendo la misión de la empresa, sus objetivos, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, es posible determinar una estrategia con la cual puedan mejorar su relación con los clientes internos y externos por medio de una buena comunicación.

El primer paso para desarrollar la estrategia es el de determinar cuál es el mensaje principal que se transmitirá al cliente externo e interno. El hecho de determinar un mensaje para transmitir al cliente, no indica que se desarrollará una promesa publicitaria. Este trabajo le compete al área de marketing y a la agencia de publicidad de la empresa. Más bien, este mensaje aunque no será dicho de manera explícita, estará implícito en las acciones que lleve a cabo la empresa para mejorar la relación con sus clientes.

Así esta táctica implementada, será de tipo racional, enfocado a resaltar los beneficios de calidad que ofrece: expresar a los clientes de la Agencia “Parque California”, una relación de servicio, basada en la confianza, de fiabilidad del producto que oferta, etc. Para ello, hay que tomar en cuenta que el objetivo principal de la empresa es consolidarse en el mercado y lograr satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Los objetivos a perseguir por esta estrategia son los siguientes:

- Mejorar la lealtad de los clientes, para así obtener la máxima exclusividad de compra.
- Mejorar la relación de los clientes con la empresa.
- Desarrollar relaciones al largo plazo con clientes que generan grandes volúmenes de venta.
- Mejorar la percepción del servicio ofrecido por la empresa.

La estrategia a seguir:

1. Mejorar la información sobre precios y promociones.
2. Mejorar el conocimiento de los clientes sobre estrategias de merchandising y ventas.
3. Mejorar la atención e información telefónica.
4. Diseñar programas de capacitación, entrenamiento para los clientes internos de la empresa, para mejorar la atención ofrecida para los clientes externos.
5. Realizar mini lanzamientos de los servicios que ofrece la empresa, para informar sobre los beneficios que recibirán los consumidores.
6. Realizar un estudio continuo, enfocado en medir la satisfacción del servicio del cliente.
7. Implementación de las tácticas de ventas en los canales y el diseño de material para apoyar la venta.

Este desarrollo se enfocará en los siguientes aspectos:

- Desarrollo de habilidades de servicio al cliente, en el mejoramiento de sus capacidades y de destrezas de atención.
- Mejoramiento de conocimientos sobre los productos a vender.
- Asesoramiento continuo y seguimiento.

Es importante que para que mejore la comunicación entre el personal de la Unidad de Negocio Guayaquil, Agencia “Parque California”, es necesario, implementar una serie de tácticas innovadoras, como se especificarán en el siguiente epígrafe;

1) Objetivos comunicativos

Particulares o específicos, porque en el credo básico se encuentra lo general, pueden plantearse cómo será la representación ante los coprotagonistas, las informaciones a compartir y los propósitos comunicativos que se plantean con tales acciones.

Esta estrategia se debe implementar en la hora de almuerzo del cliente interno o personal que labora en la Agencia, con una duración de 15 minutos aproximadamente.

2) Caracterización de los mensajes

Según las características y necesidades de los participantes. Los mensajes se transmiten a través de la acción, donde están juntos protagonistas y coprotagonistas.

3) Medios a emplear

Propios o ajenos para desarrollar las acciones de comunicación. Como el intranet, la implementación de esta herramienta, permitirá la facilitación de la comunicación entre los compañeros del trabajo.

-Otros de los objetivos de esta estrategia, es que se constituirá en un medio de comunicación de fácil utilización.

-Permitirá el acceso muchos más ágil, para la obtención de la información de los clientes internos y externos de la Agencia “Parque California”.

-Se convertirá en una herramienta de capacitación continua, para lograr este objetivo, se utilizará esta estrategia de innovación, acompañada de los talleres convencionales, que requiere, de este enfoque fusionar la vía digital y personal, para lograr el cumplimiento de las metas de la organización.

-Entre otros de los objetivos esta estrategia, permitirá logra la colaboración, el cooperativismo y trabajo en equipo.



Ilustración No. 2. Intranet

Fuente: <https://www.google.com.ec/search?hl=es>

Entre los principales beneficios del Intranet, implementados para mejorar la calidad de atención al público y a su vez la comunicación interna del personal, se enfocan los siguientes;

- Facilitará la disseminación de la información externa e interna de la empresa. Según la necesidad de cada departamento.
- El conocimiento - capacitación de los temas de conveniencia, y el mejoramiento del servicio, para lograr la satisfacción de los usuarios.
- La agilidad, el costo eficiente, la información vital al alcance, la base de usuarios, la consistencia y fiabilidad de la información actualizada, el proceso de toma de decisiones, son otros de los beneficios al momento de utilizar esta táctica.
- Y este promueve mejorar y enriquecer las comunicaciones y la cooperación entre el personal. Por esta razón, la implementación de esta herramienta, agilizará los procesos de gestión, disminuirá el tiempo de servicio, optimizará la atención, aminora los costes, siendo una potente vía de comunicación hacia el cliente interno de la organización.

4) Acciones y calendario de eventos

Este es un elemento esencial pues permite planear en el tiempo todas las etapas y acciones comunicativas que se desplegarán, garantizando una continuidad y reiteración a la vez que se evitan las saturaciones o coincidencias de acciones que se anulen entre sí. Deben ser previstos todos los contactos que el grupo organizador debe tener con los coprotagonistas de la estrategia.

Esta estrategia permitirá recordar los eventos sociales del personal, como cumpleaños, también como el aniversario de la empresa y demás que servirá como un elemento de sociabilización y satisfacción laboral. Cuanto más se sienta satisfecho los colaboradores de la organización, este a su vez va a proyectar la predisposición, el desempeño óptimo, afianzar las vías de comunicación, y a potencializar la atención a los usuarios.

5) Discurso básico

Esta estrategia por su parte, va a hacer emprendida o elaborada por la gerencia de la Agencia "Parque California". Al elaborar el mensaje fundamental que se desea compartir, para ser utilizado por los miembros del grupo

primeramente y luego de forma paulatina por otros participantes de la estrategia, esencialmente a través de grupos de discusión, utilizando a los líderes de opinión. Eso garantizará una coherencia en torno a los objetivos trazados.

6) Línea de diseño

Debe ser creada para apoyar el discurso básico, una línea de diseño gráfico que complemente el trabajo comunicativo de los mensajes y contribuya a alcanzar los objetivos trazados.

7) Rediseño y Evaluación

Es otra de las estrategias que deben ser tomadas a consideración por parte de los administradores, para mejorar el ambiente, la satisfacción, y la atención al cliente.

Entre estas actividades se deben realizar las siguientes;

- Equipamiento del lugar.
- Modificaciones en la estructura física del lugar.
- Modificación de los cubículos con mayor privacidad.
- Mejorar el ambiente laboral, para lograr la satisfacción tanto del cliente interno y a su vez del externo.

Se debe prever los momentos y procedimientos mediante los cuales se irá evaluando el acercamiento o no a los objetivos trazados, por tanto, medir la efectividad de la estrategia.

Estas estrategias van acorde con la capacidad de la empresa y su misión empresarial, lo que permitirá no solamente lograr los objetivos de comercialización, sino los objetivos del grupo en su conjunto. Así se aprovecha las fortalezas y habilidades adquiridas a lo largo del tiempo.

3.3.3. Estrategia de Capacitación

Para mejorar la satisfacción del cliente, se debe capacitar continuamente al cliente e implementar tácticas de atención. Entre las medidas de capacitación, que se implementarán se encuentran las siguientes;

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN: LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN EFICAZ

Objetivo: Dar a conocer las técnicas y herramientas necesarias para la:

- Gestión de equipos.
- Tratamiento de conflictos
- Comunicación eficaz.



Ilustración No. 3. Liderazgo y comunicación eficaz
Fuente: <https://www.google.com.ec/search?hl=es>

DESARROLLO

Tácticas:

- Conocer qué es Liderazgo, cuáles son sus capacidades, los tipos de liderazgo que existen. Conocerán sobre el liderazgo situacional y desarrollo individual, sobre los Roles de Belbin, el Liderazgo efectivo y sobre la coordinación versus el Liderazgo.

- Aprender sobre el tratamiento de conflictos, conociendo que son los conflictos, cuáles son los tipos de conflictos que existen y las respuestas que deben de ser.
- Capacitar sobre la comunicación eficaz, señalando la evolución de la misma, la comunicación no verbal, la empatía y la asertividad, y sobre la presentación oral.
- Desarrollarse a sí mismo y transformarse en una persona con mayor poder de acción en las organizacionales que le permitan trabajar con un mejor liderazgo y una mayor comunicación.
- Ofrecer un marco idóneo para el aprendizaje de competencias para el desarrollo de las personas y equipos dentro de una organización

Recursos:

- Humanos: Instructores
- Tecnológicos: Computadora, proyector.

Responsables:

- Administradores y clientes internos.

Duración:

- Esta estrategia se implementará en un periodo de 4 meses.

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN:**AGILIDAD Y BUEN TRATO EN EL SERVICIO**

Objetivo: El objetivo de este taller es dotar a los participantes de un marco conceptual que les permita entender el rol de la función de servicio para atender al cliente con la calidad requerida.

Desarrollar una nueva visión del servicio, en la que exista una mayor valorización de la persona que ofrece el servicio, y una mayor empatía hacia el cliente, enseñando técnicas y estrategias que favorezcan una relación armónica y respetuosa entre el proveedor y su cliente.



Ilustración No. 4. Agilidad y buen trato del servicio
Fuente: <https://www.google.com.ec/search?hl=es>

DESARROLLO

Tácticas:

- Conocer las estrategias de servicio de calidad y las importantes mejoras en la formación personal para el aumento del rendimiento profesional relacionado con la atención al cliente.
- Desarrollar herramientas que permitan un manejo efectivo de las emociones, consigo mismo, con otros y en consecuencia mejorar el desempeño individual en el servicio al cliente.
- Aprender a responder con claridad a las necesidades del cliente, teniendo en cuenta sus circunstancias.
- Saber detectar aquellos errores que pueden hacer fracasar el servicio al cliente.
- Dominar destrezas que mejoran la atención y comunicación con los clientes en la gestión de reclamos.
- Desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes de los/as participantes para atender a los clientes con eficacia y calidad.
- Aprender a hacer uso correcto del lenguaje y la corporalidad en las relaciones con los clientes.
- Permitir la sensibilización necesaria y la revisión del modelo de creencias de los participantes sobre la calidad de servicio.
- Tomar consciencia de que el verdadero servicio depende de la actitud y la vocación.

Recursos:

- Humanos: Instructores
- Tecnológicos: Computadora, proyector.

Responsables:

- Administradores y clientes internos.

Duración:

- Esta estrategia se implementará permanentemente.

**ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN:
CONVIVENCIA LABORAL**

Objetivo: Fomentar en los trabajadores valores, la confianza en sí mismos, la cooperación, la tolerancia y la responsabilidad. Para así sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia del trabajo en equipo y el respeto hacia los demás.



Ilustración No. 5. Convivencia Laboral
Fuente: <https://www.google.com.ec/search?hl=es>

DESARROLLO**Tácticas:**

- Ayudar a desarrollar el conocimiento de los valores
- Tomar conciencia del valor que cada cual posee

- Fomentar la cohesión y el trabajo en grupo
- Valorar la riqueza de cualquier ser humano y rechazar la discriminación
- Motivar a los trabajadores al cumplimiento de sus tareas.
- Recordar las responsabilidades y conservar el orden y el cuidado de los materiales entre todos.
- Valorar el trabajo bien hecho y bien terminado
- Valores: confianza en sí mismo, cooperación, tolerancia y respeto.
- El trabajo en equipo y respeto hacia los demás.
- El propio cuerpo y sus sentimientos y los de los demás.
- Responsabilidades: mantener el orden y cuidado del material entre todos.

Recursos:

- Humanos: Instructores
- Tecnológicos: Computadora, proyector.

Responsables:

- Administradores y clientes internos.

Duración:

- Esta estrategia se implementará permanentemente.

3.4.4. Medición constante de la satisfacción del cliente

Siendo la satisfacción del cliente un factor determinante para el éxito de toda organización, es necesario medirla constantemente para saber si se está logrando o si es necesario mejorar los productos o servicios. Se puede hacer con pequeñas encuestas que realizadas periódicamente en donde, por ejemplo, se solicite clasificar del uno al cinco el nivel de satisfacción que han tenido sobre el producto o servicio, por ejemplo, sobre la calidad del producto, la atención, la higiene del local, etc.

El diseño de hojas de opinión para que los clientes evalúen el servicio brindado, servirá para mejorar la atención ofrecida por el personal de la Agencia “Parque California”.

Preguntas	Opciones
1. ¿Cómo evalúa el servicio que recibió?	a) Excelente <input type="checkbox"/> b) Bueno <input type="checkbox"/> c) Necesita mejorar <input type="checkbox"/>
2. ¿Cuánto tiempo se tardaron en atenderlo?	a) 5 minutos <input type="checkbox"/> b) 10 minutos <input type="checkbox"/> c) 15 minutos <input type="checkbox"/>
3. ¿Cuánto tiempo se tardaron para efectuar la solución al requerimiento?	a) 10 minutos <input type="checkbox"/> b) 20 minutos <input type="checkbox"/> c) 30 minutos <input type="checkbox"/>
4. ¿Considera adecuado y eficiente el tiempo que esperó para la atención requerida?	a) Si <input type="checkbox"/> b) No <input type="checkbox"/>
5. ¿Fue ágil la cobranza del servicio solicitado?	a) Si <input type="checkbox"/> b) No <input type="checkbox"/>
6. ¿La persona que lo atendió fue?	a) Profesional <input type="checkbox"/> b) Cortés <input type="checkbox"/> c) Impaciente <input type="checkbox"/> d) Poco Eficiente <input type="checkbox"/>
7. ¿El personal que lo atendió, tuvo habilidades, destrezas para comprender los requerimientos y efectuar soluciones institucionales y del cliente?	a) Si <input type="checkbox"/> b) No <input type="checkbox"/>
8. ¿En el proceso de atención, manejó el personal correctamente las relaciones humanas para tratar temas específicos?	a) Si <input type="checkbox"/> b) No <input type="checkbox"/>
9. ¿Durante su atención, se presentó algún tipo de conflicto?	a) Si <input type="checkbox"/> b) No <input type="checkbox"/>
10. ¿Volvería a visitar nuevamente la Agencia “Parque California”?	a) Si <input type="checkbox"/> b) No <input type="checkbox"/>

Elaboración: Propia

También se sugiere utilizar un buzón de quejas o sugerencias en la sala de servicio al cliente de la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”.



Ilustración No. 6. Buzón de quejas y sugerencias
Fuente: <https://www.google.com.ec/search?hl=es>

CONCLUSIONES

El análisis de las hipótesis se pudo realizar a través de la implementación del Método WENS, el cual sirvió para medir la cultura organizacional en la Agencia “Parque California” de la Unidad de Negocio Guayaquil de forma muy útil.

Se pudo comprobar las hipótesis: el clima organizacional tiene influencia en la satisfacción del cliente y el desempeño del personal tiene influencia en la satisfacción del cliente. La verificación se hizo por el momento r de Pearson.

El clima organizacional fue dividido en cinco categorías de las cuales las más bajas en la Agencia “Parque California” de la Unidad de Negocio Guayaquil son actitud al cambio y toma de decisiones, con un nivel medio. Las más altas puntuaciones son en comunicación, solución de conflictos y moral y satisfacción.

Del resultado del diagnóstico de clima organizacional, arrojó una calificación de 28,20, es decir un nivel alto, al cual le corresponde como recomendación de “sostener y elevar”, según el baremo de W.E.N.S. que fue la escala de comparación para los instrumentos del estudio.

Luego de implementadas las estrategias de innovación durante el período de Junio-Julio 2016 se observaron mejoras en el clima organizacional, la mayor parte del personal se siente adaptado en su puesto de trabajo, realiza su trabajo con agrado y se siente aceptado en su grupo y recibe un trato justo de sus superiores, la mayor parte de los encuestados comprenden la información recibida por asuntos de trabajo y de tener alguna duda, consultan con su jefe inmediato, ya que no tienen dificultad para hablar con él, en relación al temor a los chismes la opinión se encuentra dividida casi equitativamente, la aceptación de nuevas ideas provenientes del personal no es equitativa, el personal siente que en el departamento no los motivan a la innovación. La mayor parte de los encuestados (ocho personas) cree que rara vez los cambios tecnológicos le ocasionaría problemas, la mayoría de los conflictos se dan entre compañeros, y no siempre tratan de solucionarlos, aunque manifiestan que si hay formas establecidas para solucionar los conflictos, los

encuestados indican que en las reuniones participan casi todos y cuando hay reunión predominan las acusaciones entre los presentes.

En general, la evaluación del desempeño dio resultados positivos, sin embargo, esto no quiere decir que no haya aspectos que deben mejorarse.

En general, la evaluación del desempeño dio resultados positivos, sin embargo, esto no quiere decir que no haya aspectos que deben mejorarse.

El desempeño en el servicio de la agencia de la Unidad de Negocios Guayaquil "Parque California" se encuentra en el nivel "muy alto", con 35,31 puntos, para lo cual la recomendación es "mantener este nivel".

En el desempeño en la función de los trabajadores la categoría que ocupa el primer lugar es la solución dada a los requerimientos y la toma de decisiones para la solución de los requerimientos. En las características individuales del evaluado la característica que predomina es la cordialidad y amabilidad. Las más bajas fueron las categorías relacionadas con la comunicación.

Con respecto a la categoría de desempeño en la función por parte de los trabajadores de la empresa eléctrica los resultados de la encuesta han señalado que con respecto al ítem de trato y cordialidad de los clientes y usuarios expresan no estar satisfechos debido a que la manera de tratarlos no es el adecuado es decir no se observan las correspondientes normas de respeto mutuo que se tienen que dar lo cual generan discusiones que establece un clima de limitaciones por parte del funcionario para saber atender correctamente al usuario.

Los usuarios expresan que no están de acuerdo en los términos de la cordialidad y amabilidad con que se dirigen los funcionarios es decir que no hay una comunicación y un trato donde no se observa un respeto mutuo, por lo que ellos solicitan que en este aspecto estos funcionarios mejores.

El estudio ha permitido conocer lo siguiente: que la actitud de los trabajadores no es la más adecuada para manejar las diferentes relaciones con los usuarios en el sentido de que su conducta no se adecua a un comportamiento profesional de respeto, de conocimientos, se debe tener a fin de generar un alto nivel de confiabilidad del cliente de poder depositar en el trabajador sus inquietudes y la necesidad de solución a los diferentes problemas que lo han llevado a la institución para que sean resueltos.

Otro elemento que revela el estudio es que los funcionarios en su gran mayoría no han desarrollado las capacidades y las habilidades necesarias para poder enfrentar los conflictos, de tal manera que cualquier problema que surja no son manejados con el profesionalismo que se requiere sino que demuestran un alto grado de inmadurez profesional que se transforma en un mecanismo de defensa y de ataque hacia el usuario cuando su respuesta que se espera por parte de la comunidad es justamente de que ellos están capacitados y preparados para que a su vez puedan resolver los diferentes problemas que el usuario tiene como por ejemplo: medidores en mal estado, error en lecturas, robo de luz, deficiencia en la entrega de suministros eléctricos.

Con respecto a la toma de decisiones el estudio también determina el siguiente hallazgo que los funcionarios tienen limitaciones comprobadas a saber tomar decisiones institucionales que respondan a una valoración objetiva del problema que se le plantea al usuario para que sean resueltos, encuadrándose en todos los aspectos institucionales que determinan cuales serían los conocimientos, las respuestas técnicas y apropiadas que el funcionario debe tener para tomar la decisión más correcta que no afecte a la institución ni al usuario basado al conjunto de normas, disposiciones en el funcionamiento de la agencia "Parque California"

Las tomas de decisiones requieren un conocimiento de la materia no se puede actuar con la improvisación, es decir que frente a un problema el análisis y las decisiones que tome el funcionario tienen que estar basado a los aspectos técnicos y la objetividad del problema con la correspondiente solución para lo cual no genera ningún tipo de conflictividad o de reclamo por parte del usuario.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Agencia de la Unidad de Negocio Guayaquil “Parque California”:

- ✓ Implementar las estrategias de innovación para verificar su efectividad en la satisfacción del cliente.
- ✓ Fomentar la comunicación asertiva.
- ✓ Promocionar la creatividad y la innovación en el personal del servicio de atención al cliente de la agencia.
- ✓ Fomentar el compañerismo, actualizar e informar asertivamente las formas de solución de conflictos.
- ✓ Hacer un estudio de las habilidades que requiere el puesto de trabajo como determinación de las necesidades de formación.
- ✓ Demostrar al personal que los ascensos y promociones son realizados de una forma justa.
- ✓ Reconocer en mayor medida los buenos trabajos realizados por el personal.
- ✓ Fomentar la cultura organizacional y departamental para que el personal de este servicio se sienta mejor identificado con la institución y con su puesto de trabajo.
- ✓ Cambiar de lugar el medidor de aquellos clientes que los tienen dentro de su predio, ya que esto hace que no sea posible la medición directa del medidor, por lo que la facturación se hace en base a estimaciones.

- ✓ Lograr que las autoridades conozcan sobre los distintos problemas que se están dando en la relación de los trabajadores y usuarios a fin de determinar cuáles son los problemas y cuáles deberían ser las soluciones que se deberían implementar a fin de que las relaciones siempre sean las más apropiadas desde la institución hacia los usuarios y el servicio que brinda la agencia “Parque California”

REFERENCIAS

- Chiavenato Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, 2000, Quinta edición. Santafé de Bogotá - Colombia: Mc Graw Hill-Interamericana, S.A.
- Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC), *Regulación N° CONELEC -004/01 sobre la Calidad del Servicio Eléctrico de Distribución*, 2001. Quito – Ecuador: Autor
- Cummings y Donald Schwab, *Recursos Humanos Desempeño y Evaluación*, 1991, México: Editorial Trillas
- Decreto Ejecutivo No. 1459, emitido el 13 de marzo de 2013. Creación de CNEL.
- Enriquez Eliana, *Desarrollo de un Modelo de Satisfacción del Cliente para una Firma de Servicios Profesionales. Caso Práctico: Deloitte de Venezuela*, 2004. Caracas - Venezuela: Universidad Metropolitana de Caracas. Trabajo de Grado para el Título de Magister en Administración, Mención Gerencia de Mercadeo
- García Francisco, *Técnicas de Servicio y Atención al Cliente*”, 2000. Ediciones Paraminfo
- Gómez Luis, Balkin David y Cardy Robert, *Gestión de Recursos Humanos*, 2005. Prentice Hall
- Greenberg Paul, *Las Claves de CRM. Gestión de Relación con los Clientes*, 2003, México: Mc Graw Hill
- Jami Miguel, *Manual de Procesos para la Gestión Eficiente en la Prestación Técnica de los Servicios Eléctricos en Emelnorte s.a.*, 2010. Ibarra - Ecuador: Universidad Técnica del Norte. Trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magister en Administración de Negocios

Jiménez Juan Carlos, *Atender clientes artísticamente*, 2011. Caracas - Venezuela: Cograf Comunicaciones

J. M. Juran, *Juran y la Planificación para la Calidad*, 1990. Madrid - España: ediciones Díaz de Santos, S.A.

Martínez Guillermo, *Desarrollo de Estrategias de Diferenciación, Posicionamiento, Retención y Satisfacción del Cliente*, 2007. Caracas - Venezuela: Universidad Metropolitana de Caracas. Trabajo de Grado para el Título de Magister en Administración, Mención Gerencia de Mercadeo

Moreta Aida, *Los Sistemas de Medición de Calidad en los Servicios y su Incidencia en la Satisfacción de los Clientes del Cantón Ambato de la Empresa Eléctrica Ambato S.A. (E.E.A.,S.A.)*, 2012. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios

Positivo, *Cultura Organizacional*, 2016. (Artículo en línea) Disponible: <http://metasaprendidas.blogspot.com/2010/02/cultura-organizacional.html>

Rodríguez José, *La cultura organizacional en relación a la satisfacción del cliente de la Empresa Eléctrica Quito*, 2014. Quito - Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial

Salcedo Irma, Romero Juan José, *Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado*, s.f.

Vásquez Mauricio, *Manual de Procesos para mejorar la Productividad y Atención al cliente en la Dirección Comercial de Emelnorte*, 2010. Ibarra - Ecuador: Universidad Técnica del Norte, de Ibarra. Trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magister en Administración de Negocios

Werther, William y Davis Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 2000. México: Mc Graw Hill

Ediciones Deusto. Garrido Francisco, *Comunicación de la Estrategia*, 2006, s.n. Barcelona:

Costa Joan, *Creación de la Imagen Corporativa El Paradigma del Siglo XXI*, 2003, s.n. Revista Razón y Palabra. Nº 34

Villafañe Justo, *La reputación corporativa y la creación de valor para las empresas. La reputación desde diferentes perspectivas FENA / Gijón*, 2 de julio de 2009

Jaime Penélope y Araujo Yasmina, *Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*, 2007, p. 306

Edgar H. Shein. *Cultura organizacional y liderazgo*. México: Prentice Hall, 1989, p. 9

Gonzalez y Bellini (1999) *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: McGraw-Hill,

Aldana Luzángela, Álvarez María y otros, *Administración por Calidad*, 2011, p. 54. Editorial Alfaomega. Bogotá

1 Torrecilla Oscar, *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*, s.f., pp. 12-13

Kotler, Philip y Armstrong Gary (2013) *Fundamentos de Mercadotecnia*. 11ª ed. México: Prentice - Hall Hispanoamericana.

La Satisfacción del Cliente-Conozca cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, qué elementos la componen y cuál es la fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente...Por: Ivan Thompson, 2006

Fernández, P. (1996). Determinación del tamaño muestral. *Cad Aten Primaria*, 3, 138-141.