



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

#### **CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

#### **TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del título de:

#### **INGENIERA COMERCIAL**

#### **TEMA:**

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CIUDADANO PARA LA DEMARCACIÓN HIDROGRÁFICA DE PASTAZA DE LA SECRETARIA DEL AGUA, DURANTE EL PERÍODO 2014 – 2015”

#### **AUTORES:**

**IBETH MAGALY OCAÑA MANZANO**  
**GLADYS RAQUEL CHACHAPOYA VELOZ**

**Riobamba - Ecuador**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que las Srtas. Ibeth Magaly Ocaña Manzano y Gladys Raquel Chachapoya Veloz, han culminado la tesis denominada “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CIUDADANO PARA LA DEMARCACIÓN HIDROGRÁFICA DE PASTAZA DE LA SECRETARIA DEL AGUA, DURANTE EL PERÍODO 2014 – 2015”

La misma que ha sido revisada en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias

**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón

**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, Ibeth Magaly Ocaña Manzano y Gladys Raquel Chachapoya Veloz, estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Marketing, carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Administración de Empresas declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Ibeth Magaly Ocaña Manzano**

**Gladys Raquel Chachapoya Veloz**

## DEDICATORIA

*Dedico esta tesis a Dios por acompañarme y guiarme en cada una de las decisiones tomadas y por brindarme la fortaleza necesaria para no dejarme vencer.*

*A mis padres Patricio y Olivia a mis hermanos Brayán, Evelin Erick, Jenifer y Gilson por brindarme su apoyo incondicional en el transcurso de mis estudios, por quienes he dado lo mejor de mí para brindarles un mejor porvenir.*

*Ibeth Magaly Ocaña Manzano*

*Después de tanto esfuerzo y dedicación, que solo los más cercanos conocen, deseo dedicárselo a Dios quien es mi fuerza y mi guía, a mi familia con quienes he compartido toda mi carrera y con los que hoy comparto toda mi vida, a mi querida madre María Josefa Veloz por enseñarme a luchar por lo que quiero ya que esfuerzo y sacrificio se puede llegar lejos, a todos mis hermanos Cristina, Isabel y Cesar por brindarme siempre su cariño y amor por apoyarme incondicionalmente y por estar junto a mí en las buenas y en las malas.*

*Raquel Chachapoya Veloz.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Nuestro eterno agradecimiento a Dios por habernos brindado la oportunidad de ser amigas y trabajar juntas en la realización de nuestra tesis y por ayudarnos a alcanzar nuestra meta estudiantil más importante.*

*También agradecemos a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por habernos abierto las puertas de tan prestigiosa institución para nuestra formación profesional. Igualmente nuestra infinita gratitud al Subsecretario de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza por habernos brindando la oportunidad de realizar nuestro proyecto de gradación en tan importante institución del estado.*

*A nuestros padres que sido los pilares fundaméntales en el transcurso de nuestros estudios*

*Nuestro agradecimiento a nuestra Directoras de tesis y Miembro de tribunal quienes nos encaminaron en la realización de nuestro trabajo.*

*Ibeth y Raquel*

# ÍNDICE GENERAL

Portada.....	I
Certificado de Responsabilidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice General.....	VI
Resumen.....	XV
Abstract.....	XVI
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1.    Antecedentes del problema.....	1
1.1.2.    Delimitación del Problema.....	2
1.2.    Objetivos.....	2
1.2.1.    Objetivo General.....	2
1.2.2.    Objetivos Específicos.....	2
1.3.    Justificación de la investigación.....	3
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1.    Definición de servicios.....	5
2.1.1.    Principios insoslayables de un buen servicio.....	5
2.2.    El cliente, centro del sistema de marketing.....	7
2.2.1.    ¿Por qué se pierden los clientes?.....	7
2.2.2.    El Perfil del personal de atención al cliente.....	8
2.3.    Pasos para el proceso de atención al cliente.....	9
2.4.    Satisfacción de las necesidades del cliente.....	11
2.4.1.    Los clientes especiales.....	12
2.4.2.    Qué hacer con un cliente enojado:.....	12
2.4.3.    Qué hacer con un cliente agresivo.....	13
2.4.4.    Qué hacer con un cliente impaciente o quejoso:.....	13
2.4.6.    Qué hacer con un cliente inseguro:.....	14
2.4.7.    Qué hacer con un cliente distraído:.....	14
2.4.8.    Qué hacer con un cliente conversador:.....	14
2.4.9.    Qué hacer con un cliente con capacidades especiales:.....	14
2.5.    El comportamiento del cliente en los encuentros de servicios.....	15
2.5.1.    Las diferencias entre los servicios afectan el comportamiento del cliente.....	15
2.6.    Cuatro categorías generales del servicio.....	16
2.6.1.    Proceso hacia las personas.....	17

2.6.2.	Proceso hacia las posesiones .....	18
2.6.3.	Proceso de estímulo mental.....	19
2.6.4.	Proceso de información.....	19
2.7.	Los componentes de las expectativas del cliente .....	19
2.7.1.	Nivel servicio deseado y adecuado .....	19
2.7.2.	Nivel de servicio pronosticado o predicho.....	20
2.7.3.	Zona de tolerancia .....	20
2.7.4.	Desarrollo de los conceptos de servicio: elementos básicos y complementarios	20
2.7.4.2.	Aplicación del producto básico.....	21
2.7.4.3.	Diseño de un concepto de servicio.....	22
2.7.4.4.	Producto básico .....	22
2.7.4.5.	Servicios complementarios .....	22
2.8.	Proceso de entrega.....	22
2.8.1.	Planeación de la secuencia de la entrega del servicio a través de tiempo .....	23
2.9.	Atención al cliente en servicios.....	23
2.9.1.	La prestación buscada por el cliente: .....	23
2.9.2.	La experiencia .....	23
2.10.	La importancia de la satisfacción y la lealtad del cliente .....	25
2.10.1.	Creación de clientes satisfechos .....	26
2.11.	Prácticas de liderazgo.....	27
2.11.1.	Identificación de los clientes .....	28
2.11.2.	Segmentación de los clientes.....	29
2.11.3.	Como entender las necesidades del cliente .....	29
2.11.4.	Dimensiones de calidad de un producto manufacturado y servicio .....	29
2.11.5.	Recopilación y análisis de la información sobre los clientes .....	30
2.12.	Cómo vincular la información del cliente con el diseño, producción y prestación de servicios .....	31
2.12.1.	Administración de la relación con el cliente .....	31
2.12.1.1.	Accesibilidad y compromiso.....	32
2.12.1.2.	Selección y desarrollo de empleados que tienen contacto con los clientes .	32
2.12.1.3.	Requisitos para tener contacto con los clientes .....	33
2.12.1.4.	Manejo eficaz de las quejas.....	34
2.13.	Medición de la satisfacción del cliente .....	34
2.14.	Análisis y uso de la retroalimentación del cliente.....	35
2.15.	Modelo de brechas de la calidad del servicio.....	35

2.15.1.	La brecha del cliente .....	35
2.15.2.	La brecha del proveedor .....	36
2.15.2.1.	Brecha 1 del proveedor: la brecha del conocimiento .....	36
2.15.2.2.	Brecha 2 del proveedor: la brecha del diseño y estándares del servicio .....	38
2.15.2.3.	Brecha 3 del proveedor: la brecha del desempeño del servicio.....	38
2.15.2.4.	Brecha 4 del proveedor: la brecha de la comunicación.....	39
2.15.2.5.	Uniendo todo: cerrar las brechas.....	40
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		41
3.1	Idea a defender .....	41
3.2.	Tipo de investigación.....	42
3.2.1.	Tipos de estudios de investigación.....	42
3.2.2.	Diseño de la Investigación .....	42
3.3.	Población y muestra .....	43
3.4.	Métodos, técnicas e instrumentos .....	44
3.4.1.	Métodos.....	44
3.4.2.	Técnicas .....	45
3.4.2.1.	Encuesta piloto:.....	45
3.4.2.2.	Encuestas.....	45
3.4.2.3.	Entrevista .....	45
3.4.3.	Instrumentos.....	45
3.5.	Análisis de resultados.....	45
3.5.1.	Tabulación de las encuestas realizadas a los usuarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza.....	45
3.5.2.	Tabulación de las encuestas realizadas a los funcionarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza.....	55
3.5.3.	Tabulación del test de desempeño.....	69
3.5.4.	Hallazgos.....	88
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		92
4.1.	Propuesta.....	92
4.1.1.	Antecedentes de la propuesta.....	92
4.1.2.	Análisis de factibilidad.....	93
4.1.3.	Justificación.....	93
4.1.4.	Modelo de satisfacción del usuario .....	93
4.1.4.1.	Satisfacción de las necesidades del cliente.....	94
4.1.4.2.	Identificación de los clientes .....	94



4.1.4.2.1.	Estrategias .....	95
4.1.4.2.2.	Importancia .....	95
4.1.4.2.3.	Objetivo.....	95
4.1.4.2.4.	Fin .....	95
4.1.4.2.5.	Alcance .....	95
4.1.4.2.6.	Duración.....	95
4.1.4.2.7.	Valor .....	95
4.1.4.2.8.	Táctica.....	95
4.1.4.2.9.	Contenido.....	98
4.1.4.2.9.1.	En el primer día de capacitación: Conceptos generales. ....	98
4.1.4.2.9.2.	En el segundo día se tratará la Satisfacción de los clientes.....	99
4.1.4.2.9.3.	En el tercer día se tratará ¿Cómo desarrollar una actitud de servicio al cliente?.....	99
4.1.4.2.9.4.	En el cuarto día se hablará sobre las Reglas de oro de servicio al cliente.....	99
4.1.4.2.10.	Resumen de estrategias .....	102
4.1.4.3.	Identificación de las necesidades del cliente .....	102
4.1.4.3.1.	Estrategia: agilización de trámites .....	103
4.1.4.3.2.	Importancia .....	103
4.1.4.3.3.	Objetivo.....	103
4.1.4.3.4.	Fin .....	103
4.1.4.3.5.	Alcance .....	103
4.1.4.3.6.	Duración.....	103
4.1.4.3.7.	Táctica.....	104
4.1.4.3.8.	Estrategias: Presencia y seguimiento del Subsecretario.....	104
4.1.4.3.9.	Importancia .....	104
4.1.4.3.10.	Objetivo.....	104
4.1.4.3.11.	Fin .....	104
4.1.4.3.12.	Alcance .....	104
4.1.4.3.13.	Duración.....	104
4.1.4.3.14.	Táctica.....	104
4.1.4.3.15.	Resumen de estrategias .....	105
4.1.4.4.	Entrega del servicio .....	105
4.1.4.4.1.	Estrategia: Incrementar el personal en el área de atención al cliente... ..	106
4.1.4.4.2.	Importancia .....	106

4.1.4.4.3.	Objetivo.....	106
4.1.4.4.4.	Fin .....	106
4.1.4.4.5.	Alcance .....	107
4.1.4.4.6.	Duración.....	107
4.1.4.4.7.	Táctica.....	107
4.1.4.4.8.	Estrategia: Entrega oportuna de recursos.....	107
4.1.4.4.9.	Importancia .....	107
4.1.4.4.10.	Objetivo.....	108
4.1.4.4.11.	Fin .....	108
4.1.4.4.12.	Alcance .....	108
4.1.4.4.13.	Duración.....	108
4.1.4.4.14.	Táctica.....	108
4.1.4.4.15.	Estrategias: mejorar la infraestructura del Centro de Atención al Ciudadano Alausí.....	108
4.1.4.4.16.	Importancia .....	109
4.1.4.4.17.	Objetivo.....	109
4.1.4.4.18.	Fin .....	109
4.1.4.4.19.	Alcance .....	109
4.1.4.4.20.	Duración:.....	109
4.1.4.4.21.	Táctica.....	109
4.1.4.4.22.	Estrategias: Ponerse en el lugar del usuario.....	109
4.1.4.4.23.	Importancia .....	109
4.1.4.4.24.	Objetivo.....	110
4.1.4.4.25.	Fin .....	110
4.1.4.4.26.	Alcance .....	110
4.1.4.4.27.	Duración:.....	110
4.1.4.4.28.	Táctica.....	110
4.1.4.4.29.	Estrategias: mayor control por parte del departamento de Talento Humano.....	110
4.1.4.4.30.	Importancia .....	110
4.1.4.4.31.	Objetivo.....	111
4.1.4.4.32.	Fin .....	111
4.1.4.4.33.	Alcance .....	111
4.1.4.4.34.	Duración.....	111
4.1.4.4.35.	Táctica.....	111

4.1.4.4.36.	Estrategia: fomentar el reconocimiento del personal de la institución.	111
4.1.4.4.37.	Importancia .....	111
4.1.4.4.38.	Objetivo.....	112
4.1.4.4.39.	Fin .....	112
4.1.4.4.40.	Alcance .....	112
4.1.4.4.41.	Duración.....	112
4.1.4.4.42.	Valor .....	112
4.1.4.4.43.	Táctica.....	112
4.1.4.4.44.	Resumen de las estrategias.....	112
4.1.4.5.	Percepción del cliente.....	113
4.1.4.5.1.	Estrategia: fomentar el uso del buzón de sugerencias.....	113
4.1.4.5.2.	Importancia .....	114
4.1.4.5.3.	Objetivo.....	114
4.1.4.5.4.	Fin .....	114
4.1.4.5.5.	Alcance .....	114
4.1.4.5.6.	Duración.....	114
4.1.4.5.7.	Táctica.....	114
4.1.4.5.8.	Resumen de estrategias .....	114
4.2.	Plan de acción .....	116
4.2.1.	Estrategias para la identificación del tipo de clientes.....	116
4.2.2.	Estrategias para la Identificación de las necesidades del cliente.....	117
4.2.3.	Estrategias para la Entrega del servicio.....	118
4.2.4.	Estrategias para la Percepción del cliente .....	120
Cronograma.....		121
Conclusiones .....		123
Recomendaciones.....		124
Bibliografía .....		125
Anexos .....		126

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	Título	Pág.
1:	Usuarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza .....	47
2:	Género de los usuarios .....	48
3:	Nivel de instrucción académica .....	49
4:	Atención correcta .....	50
5:	Tipo de trámite realizado .....	51
6:	Tiempo en el que resolvieron las inquietudes .....	52
7:	Actitud de los funcionarios .....	53
8:	Atención recibida .....	54
9:	Satisfacción de la atención recibida .....	55
10:	Centro de atención al ciudadano .....	57
11:	Edad de los funcionarios .....	58
12:	Género.....	59
13:	Nivel de instrucción académica .....	60
14:	Área de desempeño .....	61
15:	Atención que reciben los usuarios .....	62
16:	¿Por qué?.....	63
17:	Capacitaciones sobre atención al cliente.....	64
18:	Estrategias que mejoren el servicio a los usuarios .....	65
19:	¿Cuál? .....	66
20:	Verificación del Departamnete de Talento Humano .....	67
21:	Análisi y medición de los servicios prestados.....	68
22:	¿Por qué?.....	69
23:	Termina su trabajo oportunamnete .....	70
24:	Cumplimiento de las tareas encomendadas.....	71
25:	Realiza un volumen adecuado de trabajo.....	72
26:	No comete errores en el trabajo .....	73
27:	Corrige los errores cometidos .....	74
28:	Hace uso racional de los recursos .....	75
29:	No requiere de supervisión .....	76
30:	Se muestra profesional en el trabajo .....	77
31:	Se muestra respetuoso y amable en el trato .....	78
32:	Se muestra cortés con lo clientes y con sus compañeros .....	79
33:	Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos .....	80
34:	Se muestra asequible al cambio .....	81
35:	Se anticipa a las dificultades .....	82
36:	Tiene gran capacidad para resolver sus inquietudes .....	83
37:	Muestra aptitud para integrarse al equipo .....	84
38:	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.....	85
39:	Planifica sus actividades .....	86
40:	Hace uso de indicadores.....	87
41:	Se preocupa por alcanzar las metas.....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°	Título	Pág.
1:	Población de la institución .....	44
2:	Usuarios de la demarcación Hidrográfica de Pastaza .....	46
3:	Género de los usuarios .....	47
4:	Nivel de instrucción académica .....	48
5:	Atención correcta .....	49
6:	Tipo de trámite realizado .....	50
7:	Tiempo en el que se resolvieron las inquietudes.....	51
8:	Actitud de los funcionarios .....	53
9:	Atención recibida .....	54
10:	Satisfacción de la atención recibida .....	55
11:	Centro de atención al ciudadano .....	56
12:	Edad de los funcionarios .....	58
13:	Género.....	58
14:	Nivel de instrucción académica .....	59
15:	Área de desempeño .....	60
16:	Atención que reciben los usuarios .....	61
17:	¿Por qué?.....	62
18:	Capacitaciones sobre atención al cliente.....	64
19:	Estrategias que mejoren el servicio a los usuarios .....	65
20:	¿Cuál? .....	65
21:	Verificación del departamneto de talento humano.....	66
22:	Análisi y medición de los servicios prestados.....	67
23:	¿ Por qué?.....	68
24:	Termina su trabajo oportunamnete .....	70
25:	Cumplimiento de las tareas encomendadas.....	70
26:	Realiza un volumen adecuado de trabajo.....	71
27:	No comete errores en el trabajo .....	72
28:	Corrige los errores cometidos .....	73
29:	Hace uso racional de los recursos .....	74
30:	No requiere de supervisión .....	75
31:	Se muestra profesional en el trabajo .....	76
32:	Se muestra respetuoso y amable en el trato .....	77
33:	Se muestra cortés con lo clientes y con sus compañeros .....	78
34:	Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos .....	79
35:	Se muestra asequible al cambio .....	80
36:	Se anticipa a las dificultades .....	81
37:	Tiene gran capacidad para resolver sus inquietudes .....	82
38:	Muestra aptitud para integrarse al equipo .....	83
39:	Se identifica fácilmnete con los objetivos del equipo.....	84
40:	Planifica sus actividades .....	85
41:	Hace uso de indicadores.....	86
42:	Se preocupa por alcanzar las metas.....	88
43:	Recursos humanos .....	95
44:	Materiales y equipo.....	96
45:	Infraestructura .....	96

46: Transporte .....	97
47: Logística.....	97
48: Presupuesto de la capacitación.....	98
49: Diseño del primer día.....	100
50: Diseño del segundo día .....	100
51: Diseño del cuarto día .....	101
52: Diseño del cuarto día .....	101
53: Resumen de estrategias de la identificación del tipo de clientes.....	102
54: Identificación de las necesidades del cliente.....	103
55: Resumen de estrategias .....	105
56: Entega del servicio .....	106
57: Resumen de estrategias de entega del servicio .....	112
58: Resumen de estrteguas percepcion del cliente .....	114
59: Estrategias para la identificación del tipo de clientes .....	116
60: Estrategias para la identificación de las necesidaes del cliente.....	117
61: Estrategias para la entrega del servicio .....	118
62: Estrategias paraperción del cliente.....	120

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N°</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1:	Categorías del servicio .....	17
2:	Prioridades para la mejora de la satisfaccion .....	24
3:	Ciclo de calidad impulsado por el cliente .....	26
4:	Modelo cliente- proveedor de AT &T .....	28
5:	Diagrama de afinidad.....	30
6:	Brecha del cliente.....	35
7:	Unir todo cerrar las brechas .....	41
8:	Modelo de satisfacción del usuario.....	93

## **RESUMEN**

En esta investigación se realiza un Modelo de Gestión de Atención al Ciudadano que es una herramienta y conjunto de directrices que permite el desarrollo de la institución. Las instituciones públicas actualmente consideran indispensable cubrir las necesidades y expectativas de los usuarios respecto al servicio que brindan, es necesario identificar la fundamentación teórica en la cual se sustenta el modelo, para establecer los requisitos que se consideran en la implementación y elaboración de dicho modelo para garantizar el cumplimiento de la propuesta. Utilizando el Método inductivo- deductivo, planteamos las causas que originan el problema, con el método analítico-sintético tendremos una visión completa tanto interna y externa de todo el proceso en la identificación de los factores que influyen en la atención a los usuarios.

Dentro de la investigación se observa una atención deficiente, clientes insatisfechos, carencia de estrategias y falta de capacitación al personal sobre atención al cliente.

Evidentemente la ausencia de un Modelo de Gestión de Atención al Ciudadano dentro de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza ha dificultado el desenvolvimiento eficiente de los funcionarios de la institución.

Implementar el Modelo de Gestión de Atención al Ciudadano dentro de la Demarcación permitirá dar respuesta a los problemas identificados a fin de mejorar la calidad del servicio al usuario.

## **ABSTRACT**

In this research A Management Model of the Citizen Attention is carried out being a tool and a set of guidelines that allows the institution development.

Currently the public institutions are considered indispensable to covert the user needs and expectations regarding to the service offered, it is necessary to identify the theoretical foundation which the model is based, for establishing the requirements considered in the implementation and elaborate the model ensuring compliance of the proposal. Using the Inductive - Deductive method, the causes are posed that problem caused, with the analytic and synthetic method we will have a clear vision both internal and external of the whole process in the identification of factors influencing in the users attention.

Within the investigation is observed a poor attention, unsatisfied customer, lack of strategies and lack of training to the personnel about customer service.

Obviously the lack of Management Model of the Citizen Attention in Hydrographical Demarcations from Pastaza has hampered the efficient development by the institution's officials.

To implement the Management Model of the Citizen Attention within the Hydrographical Demarcations allowing response development to the problems identified in order to improve the user service quality.



# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1.ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Debido a la exigencia en la calidad de servicio en todas las instituciones tanto públicas como privadas y en la aplicación de Modelos de Gestión de Atención al ciudadano para obtener mejores resultados y brindar un servicio de calidad personalizado a cada uno de los usuarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza de la Secretaría del Agua se ha visto la necesidad de que la institución implemente un modelo de gestión de atención al ciudadano para mejorar la calidad de su servicio.

La situación actual de la institución en el ámbito de atención al ciudadano muestra que la Demarcación Hidrográfica de Pastaza de la Secretaría del Agua, carece de un modelo de gestión estructurado, que constituya la base para la calidad del servicio, lo cual ha generado malestar e innumerables problemas en los usuarios debido al deficiente servicio que prestan los funcionarios de la institución.

Al ser la única institución que brinda este servicio no existe amenaza de la competencia, sin embargo es indispensable el desarrollado de un Modelo de Gestión de Atención al Ciudadano para mejorar el servicio que reciben los beneficiarios , ya que por ser una institución pública no se toma muy en cuenta este aspecto, pero con las actuales exigencias este es un indicador de gestión muy importante para la Secretaria del Agua, a través de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza, durante el periodo 2014 - 2015. Así por ejemplo la Demarcación Hidrográfica de Pastaza cuenta con cinco Centros de Atención al Ciudadano ubicados en las ciudades de: Riobamba, Ambato, Latacunga, Puyo y Alausí con 28800 usuarios integrados en los grupos de: Riego, Fuerza Mecánica, Industria, Hidroeléctrica, Turismo, Piscícola y Juntas Administradoras de Agua Potable.

La ausencia de un Modelo de Gestión de Atención al Ciudadano dentro de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza dificulta diagnosticar la situación actual de la institución con lo cual es evidente que la dirección no puede tomar decisiones para dar respuesta a los problemas identificados. Desde una perspectiva externa se refleja la incertidumbre de las personas que utilizan los servicios de la institución.

A pesar de todo lo antes mencionado, existen usuarios de la institución que se han quejado del servicio que han recibido, por lo cual es necesario emplear el Modelo de Gestión Atención al Ciudadano para que la institución logre brindar un mejor servicio a cada uno de sus usuarios.

### **1.1.1. Formulación del problema de investigación**

¿La propuesta de un Modelo de Gestión de Atención al Ciudadano para la Demarcación Hidrográfica de Pastaza de la Secretaria del Agua, permitirá que se mejore la calidad de servicio que reciben los usuarios, a través del direccionamiento administrativo para conseguir los objetivos deseados, alcanzar mejores resultados y a la vez la optimización de los recursos?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

Los lineamientos principales del Modelo de Gestión de Atención Ciudadano tales como el diagnóstico empresarial y el desarrollo del modelo de acción integral a las actividades estratégicas para contrarrestar las deficiencias del área de atención al ciudadano, se llevarán a cabo en las instalaciones de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza de la Secretaria del Agua durante el período 2014 - 2015.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión de Atención al Ciudadano para la Demarcación Hidrográfica de Pastaza de la Secretaria del Agua, durante el período 2014 - 2015.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar la fundamentación teórica en la cual se sustenta el modelo de gestión de atención al ciudadano en la Demarcación Hidrográfica de Pastaza.

2. Realizar un análisis de la atención al cliente para establecer los requisitos que se tomarán en cuenta para la implementación del modelo de gestión de atención al ciudadano en la Demarcación Hidrográfica de Pastaza.
3. Elaborar el modelo de gestión de atención al ciudadano para garantizar el cumplimiento de la propuesta.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Se ha considerado de gran importancia desarrollar un Modelo de Gestión Atención al Ciudadano como herramienta de gestión para las áreas de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza, con el fin de aportar alternativas que estén evidenciadas en un Modelo de Gestión estructurado que sea fácilmente aplicable a la institución pues, con la utilización de indicadores se logra establecer las pautas necesarias para alcanzar mejores resultados en la calidad de servicio.

En la actualidad es indispensable cubrir las necesidades y expectativas de los usuarios respecto al servicio sobre todo en la empresa pública, ya que muchas de ellas consideran que la atención al usuario no es un factor prioritario por lo tanto no establecen mecanismos que ayuden a mejorar el servicio. Este problema causa molestias en todos los usuarios, los mismos que merecen el respeto por el tiempo y dinero invertido tanto en los trámites como en la movilización que deben realizar para poder acceder a los diferentes servicios dentro de la institución.

Considerando que un Modelo Gestión de Atención al Ciudadano constituye una herramienta y conjunto de directrices que guía el desenvolvimiento de la institución, estableciendo parámetros generales, para alcanzar los objetivos deseados, involucrando a todos los actores de la institución entre ellos: Departamento Financiero (Recursos Humanos, Contabilidad, Presupuestos Tesorería y Tecnología), Departamento de Planificación, Asesoría Jurídica, Calidad del Agua, Secretaria Administrativa, Secretaria Judicial, Departamento Técnico, Recaudación, Gestión Social y Atención al Ciudadano para alcanzar mejores resultados.

Es por ello que la propuesta es desarrollar un Modelo de Gestión de Atención al Ciudadano para la Demarcación Hidrográfica de Pastaza de la Secretaria del Agua, durante el período 2014 - 2015, con el fin de mejorar la calidad del servicio, optimizar recursos a fin de garantizar el logro de resultados positivos, satisfaciendo las exigencias y requerimiento tanto internos como externos; utilizando herramientas innovadoras que servirán de apoyo y guía al personal de la Demarcación.

Esta investigación será factible y viable, ya que se cuenta con el apoyo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, un tutor quién encaminará nuestras acciones para poner en práctica los conocimientos adquiridos y con el apoyo de la institución que brindará todas las facilidades para llevar a cabo este proceso.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Definición de servicios

Según (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 15) define al servicio como “actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeño basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los principios receptores, en objeto o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades, profesionales, instalaciones, redes y sistema; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados.

Según (Dib Changa, 2004) los Principios de la Administración del servicio al cliente son:

#### 2.1.1. Principios insoslayables de un buen servicio

**1. Delegación:** la administración implica actuar a través de otros individuos, otorgándoles el poder suficiente para concentrar esas acciones. En atención al cliente es prioritario manejarse dentro de este lineamiento, dotando al personal de las atribuciones necesarias para resolver distintas situaciones. De no existir tal delegación –la que, por cierto, no implica la abdicación de las responsabilidades por parte del superior delegante - los empleados se encontrarán ante una barrera permanentemente que les impedirá satisfacer de un modo eficiente las necesidades de sus cliente, provocando mayor irritación cuanto más reiterativo sea el inconveniente. En efecto, es común ver cómo decenas de veces durante la misma jornada los empleados de un determinado servicio se excusan por la imposibilidad de adoptar una decisión al carecer de las facultades pertinentes. Y en muchas de esas oportunidades de las consultas deben hacerse a responsables circunstancialmente ocupados en “cuestiones más importantes, o a encargados regionales que suelen estar a cientos de kilómetros del lugar de la prestación.

2. **Trabajo en equipo:** no puede haber un servicio exitoso sin el personal, cualquiera sea su jerarquía y función, no tiene internalizada la actitud de cooperación como requisito esencial para el logro de los objetivos comunes. En la mayoría de las entidades, sin embargo, los empleados de distintas secciones actúan como si sus probabilidades de promoción dependieran del fracaso absoluto de sus compañeros. Y el trato que internamente se dan los propios componentes de una organización, los que por su interdependencia resultan clientes entre sí, termina proyectándose hacia fuera a través del modo en que se presentan los servicios a terceros.
3. **Seguimiento del servicio:** muchos clientes se pierden por pensar que la prestación concluye cuando éste se retira del local donde fue atendido. En repetidas ocasiones una simple llamada telefónica para comprobar su satisfacción representa un detalle muy valorado que puede conducir a su fidelización. En otras, verificar que un compañero de trabajo realice su parte de la prestación puede llevarnos unos pocos minutos y contribuir en gran medida a logara que lo prometido se cumpla.
4. **Auditoría permanente:** la calidad de servicio – por su inseparabilidad de las personas que lo prestan – se encuentran totalmente expuestas a variaciones continuas. Solo un control periódico y minuciosos pude evitas que el efecto rutina deteriore progresivamente la excelencia dela prestación pretendida. Los clientes “incognitos”(auditores profesionales que se mezclan entre el público- meta), los buzones de sugerencias, los libros de quejas., los teléfonos de recepción de reclamos, la supervisión directa y las encuestas personales a clientes son algunas alternativas posibles para evaluar el nivel de la atención brindada y el grado de conformidad del mercado- objetivo.
5. **Prevención:** la identificación de los reclamos comunes es clave para detectar problemas organizativos, que en muchos casos, constituyen una enorme fuente de insatisfacción de clientes externos e internos. Su solución puede evitar la repetición de los molestos errores que deterioran la imagen del servicio y de las relaciones entre los propios empleados del sector. Así, resultara más productivo adoptar las medidas correctivas que eviten las equivocaciones y prestaciones defectuosas que enseñar a pedir disculpas por ambas en varios idiomas diferentes.

## **2.2.El cliente, centro del sistema de marketing**

Un error muy común en atención al clientes es pensar que una transacción es un contacto aislado, sin considerar todas las operaciones que podrían concretarse en el futuro con el cliente y sus referidos (personas a las que éste pudiera recomendarles nuestros servicios) si lográramos retenerlos. Desde esta óptica, el marketing considera al cliente como el eje a cuyo alrededor giran las actividades de la disciplina. La mezcla comercial se diseña en función de sus necesidades y deseos, los que deben ser estudiados e identificados previamente. Debe recordarse que un puesto de atención es un lugar donde no existe la más mínima posibilidad de iniciar una disputa con aquel que constituye la esencia de dicho servicio. El prestador debe tener la habilidad necesaria para resignarse a la discusión y ganar la negociación, lo que solo ocurre cuando el cliente se retira satisfecho. Y para ello no debe olvidar que tiene en frente una persona, con sentimientos y emociones, de la cual depende, la que constituye el propósito de una actividad y a quien no debe demostrarle su superioridad, sino simplemente satisfacer.

### **2.2.1. ¿Por qué se pierden los clientes?**

¿Sabe usted quién soy yo? Preguntaba el título de un interesante artículo hace algunos años.

“soy un hombre que entra en un restaurante, se sienta y pacientemente espera mientras los mozos hacen de todo menos tomar mi pedido.

Soy el hombre que va a una gran tienda y permanece quieto mientras los vendedores terminan sus conversaciones privadas.

Puede usted decir que soy el tranquilo, el paciente, el tipo de personal fácil de llevar, el tipo que nunca hace problema ¿pero sabe quién soy además?

Yo soy el cliente que jamás vuelve.

Me divierte verle gastando miles o millones cada año para hacerme volver a su negocio, cuando yo había estado ya antes y todo lo que usted tenía que hacer era darme un poco de servicio y mostrarme un poco de cortesía.

Un concepto fundamental en la materia es el de “momento de verdad, referidos a todas aquellas situaciones en las que un cliente toma contacto con cualquier aspecto de una organización y se forma una impresión sobre ésta. Así, el maltrato de un cajero, una larga espera, un producto defectuoso, un dato impreciso, una cuenta mal calculada o, por el contrario, una sonrisa oportuna una atención eficiente, el producto adecuado, la

información esperada o las cuentas en orden, pueden ayudar a construir – respectivamente- la peor o la mejor de las imágenes acerca del servicio prestado.

En general, se dice que no existe una segunda oportunidad para causar una primera impresión, lo que en atención al cliente puede resultar aún más grave por la poca probable posibilidad de crear futuras impresiones. En efecto, resulta muy difícil que quien tenga una mala experiencia con nuestro servicio nos brinde una nueva instancia para satisfacerlo mientras pueda optar libremente por otras alternativas en el mercado.

Así, la experiencia indica que unos pocos clientes fallecen, otros e mudan, algunos son inconformistas crónicos y otros nos abandonan por los precios, pero la mayoría lo hace por haber sido mal atendidos en nuestro negocio. Y esa mala atención – reiterada sistemáticamente a lo largo del tiempo – desemboca indefectiblemente en la ruina del prestador.

Otros números evidencian que son muy pocos los clientes que expresan sus quejas, lo que significa que los reclamos recibidos solo constituyen la punta de un enorme peligro iceberg. También suele decirse que una buena experiencia es contada a unas pocas personas, mientras una mala, se comenta en una medida significativamente mayor. Resultará esencial por lo tanto tomar la queja como una oportunidad para corregir errores y como tal agradecerse la al cliente que la expresa.

Un reclamo debe considerarse como un llamado de atención para evitar la repetición de una conducta equivocada, constituyendo – en esencial cuando se suele reiteradamente sobre un mismo asunto – el disparador de las modificaciones para corregir el aspecto del servicio que molesta a sus destinatarios. Y dado que quien nos lo trasmite nos está pidiendo que cambiemos, merece un agradecimiento sincero y nuestra voluntad de hacerlo, por él, por los demás clientes y en nuestro propio beneficio.

### **2.2.2. El Perfil del personal de atención al cliente**

En virtud de lo expuesto hasta aquí, consideramos en que quien debe tratar directamente con los clientes ocupan un puesto de significativa importancia y responsabilidad. Es por ello que debe reunir capacidades y aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones e intereses particularmente aptos para la tarea.

Atributos que debe reunir el personal del sector:



- a) **Verdadera vocación de servicio:** la presencia del impulso anterior hacia la satisfacción de nuestros semejantes constituye una cualidad esencial en quien debe tratar con ellos. Esto implica la necesidad de contar con: valores básicos de convivencia, sentido de pertenencia a la organización y al lugar donde ésta desarrolla su accionar, la autoestima suficiente para querer también a los demás y la confianza en ellos para brindarse íntegramente en aras de sus bienestar.
- b) **Capacidad para escuchar al cliente:** lo que implica no solo dejara hablar, sino también concentrarse en las expresiones verbales y gestuales del interlocutor e interpretarlas de modo en que éste intenta trasmitirlas.
- c) **Empatía:** se trata de la capacidad de ponerse en los zapatos de l otro, comprendiendo sus sentimientos y necesidades tanto expresas como latentes para poder satisfacerla plenamente.
- d) **Simpatía natural:** la sonrisa de dientes y fundamentalmente de ojos constituye otro requisito imprescindible para trabajar en el área, dado que – como hemos visto- entre las necesidades genéricas de los consumidores las efectivas ocupan un espacio relevantes en sus escalas de valores.
- e) **Paciencia, ecuanimidad y autocontrol:** la atención de clientes de las más diversas naturalezas torna imperiosa la necesidad de contar con la suficiente tranquilidad para abordar sus múltiples facetas y reacciones sin responder a eventuales amenazas o provocaciones, o dejarse contagiarse por actitudes que perjudicarían la calidad del servicio.
- f) **Capacidad de adaptación:** se refiere a la flexibilidad para modificar la conducta en función de las disímiles características de los clientes y de las situaciones particulares que se presentan a diario, amoldándolas a la circunstancia que enmarcada cada relación.

### **2.3.Pasos para el proceso de atención al cliente**

Si bien debe adaptarse cada prestación a las características de la situación específica, podemos realizar algún tipo de generalización en cuanto la secuencia lógica para realizar la tarea analizada. Así, pues, en toda relación de esta índole existe una frase inicial en la que se saluda al cliente, una instancia en la que resulta clave averiguar sus necesidades

explicitas o implícitas, un momento en el que se responden sus expectativas y un paso final en el que se cierra el contacto entablado.

De este modo, podemos hablar de cuatro etapas en el proceso a desarrollar:

### **1. Contacto inicial con el cliente**

Los primeros instantes de vínculo son predominantes para el éxito o fracaso de la negociación que se intenta concretar, suponiendo que se trate de un usuario potencia del servicio que ofrecemos, la actitud que se trasmite desde el origen potencial del servicio que ofrecemos, la actitud que se tramita desde el origen marcará la diferencia entre un futuro cliente y un visionate fugaz.

En vetas suele hablarse de la importancia de los “veinte, veinte, veinte”, que representan los primeros veinte segundos, os primeros veinte pasos (cuando el vendedores el que encara al posible comprador) y las primeras veinte palabras.

Conviniendo como lo hemos hecho de la impresión de origen es esencial, la transmisión de una actitud positiva desde ese momento será una preocupación impostergable de quien intente seducir a otros con su servicio.

Ante esta premisa, los pasos iniciales del proceso abordado implicará.

- a) Realizar un contacto visual con el cliente dentro de los cinco primeros segundos de su llegada;
- b) Saludar con cortesía, utilizando un tono cálido y amistoso;
- c) Sonreír, aun cuando el interlocutor no lo haga;
- d) Identificarse, lo cual puede hacerse: oralmente, a través de tarjetas de colocación en el informe o por medio de carteles dispuestos sobre el escritorio o el mostrador del personal de contacto.
- e) Ofrecer ayuda al cliente.

### **2. Identificación de las necesidades del cliente**

El siguiente paso será descubrir que es lo que realmente necesita quien se acerca a nuestro puesto de atención. Para ello es esencial saber preguntar y escuchar, dejando hablar, concentrándonos en lo que nos dicen e interpretándolo en función de un contexto que va mucho más allá de lo que el cliente expresa verbalmente. De este modo podrán descubrirse sus requerimientos tanto manifiestos como latentes y satisfacerlos acabadamente.

En esta instancia determinante repetir la esencia de lo escuchado para transmitir la sensación de interés en el otro y comprobar si se han identificado sus verdaderas necesidades, expectativas y deseos.

Así, es ese ejercicio de escuchar se recomienda:

- Dirigir la cabeza y la parte superior del tronco hacia el interlocutor,
- Mirar a los ojos el 70 u 80% del tiempo de la conversación.
- Inclinar un poco hacia adelante en señal de respeto y atención
- Dejar hablar a la otra persona.
- Estimula verbalmente con cierta frecuencia, a través de expresiones como: “ahá”, “qué bien”, ¿y entonces...?
- Asentir cada tanto con la cabeza
- Mover los músculos faciales
- Evitar las distracciones externas e internas.
- Preguntar, pero sin interrumpir
- Repetir la esencia de lo escuchado.
- Reflejar los sentimientos del interlocutor.

#### **2.4.Satisfacción de las necesidades del cliente**

Si se tiene conocimientos vascos acerca de las diferentes necesidades humanas y ha sido posible identificar hasta aquí los requerimientos de cada cliente, el siguiente paso no debería resultar traumático para la relación encargada, sino, por el contrario, un mero trámite consistente en adecuar la prestación ofrecida a la demanda especificada.

La gente- querrá – en términos globales – ser tratada con cortesía en una relación amena, cálida y amistosa que la haga sentirse comprendida, reconocida, respetada, apreciada y protegida. El puesto de atención constituirá la fuente de un vínculo perdurable en la medida que el cliente se sienta cómodo en un ambiente que le resulte agradable, donde se sepa bien recibido y en el que se crea importante.

Una investigación realizada por los Estados Unidos determino, a través de un aparato denominado “psicogalvanometro” que sirve para registrar las variaciones en la cantidad de sudor segregado por la piel a causa de las emociones, que el propio nombre es una palabra que más impacta a las personas (Durán Pich, 1989).Por ello conviene recomendar

en este paso del proceso el aprendizaje, la memorización y el empleo de los nombres de los clientes habituales del servicio que se preste. Esto brindará una cuantiosa contribución a la satisfacción de las necesidades vinculadas con los aspectos sociales y del ego que puede generar la fidelización pretendida en la mayoría de este tipo de relaciones.

#### ❖ **Despedida o cierre del contacto**

En esta etapa final deberá preocuparse por transmitir una actitud positiva a través de: un agradecimiento sincero, una sonrisa cálida, la manifestación del interés por un próximo encuentro (si lo justifica la naturaleza de la prestación), un eventual compromiso de acción que complete el requerimiento del cliente y un respetuoso saludo de despedida para comprobar su total conformidad, dejando las puertas abiertas para una nueva visita. Con respecto al seguimiento del caso hasta su resolución definitiva, resulta válido lo referido en los principios de la administración del servicio al cliente, a lo que cabría agregar las recomendaciones de entablar imperiosamente un contacto posterior con éste cuando:

- a) Se hubieran presentado graves inconvenientes en las etapas anteriores
- b) El cliente hubiese estado muy enojado o molesto;
- c) Se trata de un cliente aun no fidelizado o de uno muy importante;
- d) Existe un compromiso previo para hacerlo.

#### **2.4.1. Los clientes especiales**

Hemos hablado ya de los factores externos que molestan las percepciones y por ende la conducta humana, lo que nos ha permitido concluir que la realidad de cada persona es muy diferente, más allá las similitudes aparentes.

Si bien resulta complejo en consecuencia elaborar pautas generales de acción para tratar con los diversos tipos de clientes, intentaremos proporcionar una serie de consejos que ayuden a manejar con racionalidad los casos más comunes:

#### **2.4.2. Qué hacer con un cliente enojado:**

- a) Conservar la calma, evitando ser contagiado por su actitud;
- b) Mantener la objetividad para poder evaluar la razonabilidad del planteo;

- c) Bajar el volumen de voz, de modo de provocar el acompañamiento del cliente o que éste deba callarse para echarnos;
- d) Evitar situaciones potencialmente irritantes como gritar, iniciar una discusión, negarle a razón, o poner énfasis en los que no puede hacerse;
- e) Intentar calmar el enojo, demostrando comprensión;
- f) Discutir la causa del problema, para conocer qué hay detrás de su irritación.
- g) Resolver el inconveniente u ofrecer una solución satisfactoria, sin efectuar promesas de cumplimiento eventual;
- h) Seguir el caso hasta que esté resuelto definitivamente.

#### **2.4.3. Qué hacer con un cliente agresivo**

- a) Contestar con seriedad y firmeza, pero sin dejar de ser respetuoso;
- b) Procurar no evidenciar temor, sumisión o complacencia;
- c) Tomar la agresividad en perspectiva, evitando considerarla como una cuestión personal;
- d) No responder a provocaciones de ninguna naturaleza;
- e) Intentar finalizar rápido la gestión;
- f) Llamar a seguridad como último recurso, en circunstancias graves y extraordinarias.

#### **2.4.4. Qué hacer con un cliente impaciente o quejoso:**

- a) Manejarse con mucha paciencia;
- b) Mantener la calma y el control de la situación;
- c) Procurar que la actitud de queja o impaciencia no se generalice;
- d) Prestar el servicio con celeridad;
- e) Agradecer a los recamos fundados.

#### **2.4.5. Qué hacer con un cliente decidido:**

- a) Realizar un contacto visual directo;
- b) Hablar con rapidez y un volumen de voz ligeramente alto;
- c) Mostrar firmeza y seguridad;

- d) Identificar sus necesidades de inmediato, usando preguntas cerradas;
- e) Prestar el servicio con celeridad.

#### **2.4.6. Qué hacer con un cliente inseguro:**

- a) Realizar el mayor esfuerzo para descubrir sus necesidades y deseos;
- b) Tratarlo con mucha paciencia;
- c) Ayudarlo a expresarse, brindándole seguridad y confianza;
- d) Evitar actitudes críticas o soberbias;
- e) Verificar con preguntas sencillas la comprensión de la información proporcionada.

#### **2.4.7. Qué hacer con un cliente distraído:**

- a) Ser paciente con él;
- b) Mantener su atención por medio de preguntas sucesivas;
- c) Utilizar cambios permanentes en la entonación, una rica comunicación gestual y, de considerarlo necesario, escribirle los datos relevantes;
- d) Evitar desorientarlo con detalles superfluos;
- e) Verificar la comprensión de lo informado.

#### **2.4.8. Qué hacer con un cliente conversador:**

- a) Tenerle mucha paciencia;
- b) Ser particularmente empático comprendiendo su impostergable necesidad de ser escuchado;
- c) Evitar perder el control de la conversación;
- d) Procurar centrarlo en el objeto de la relación;
- e) No darle margen para alargar la entrevista, prometiéndole retomar el tema en un próximo encuentro.

#### **2.4.9. Qué hacer con un cliente con capacidades especiales:**

- a) Actuar con absoluta espontaneidad;
- b) Ser muy paciente;
- c) No temerlo, ni subestimarle;
- d) Preguntarle si necesita o desea ayuda, pues es probable que la rechace;

- e) Darle prioridad en el orden de atención, si acepta la colaboración ofrecida;
- f) Hablarle según sus capacidades: pausadamente si es anciano o invidente y sin gritar, con una buena articulación y mucho apoyo gestual si es hipoacústico;
- g) Repetirle o escribirle la información cuando sea necesario o conveniente;
- h) Intégralo sin formar parte de un grupo;
- i) Acompáñalo hasta la salida se él lo desea o no puede conducirse solo.

## **2.5.El comportamiento del cliente en los encuentros de servicios**

Para (Lovelock & Wirtz, 2009, págs. 32-76) La comprensión del comportamiento del cliente es una parte fundamental del marketing. Sin esta comprensión ninguna organización puede tener la esperanza de crear y entregar servicios que produzcan clientes satisfechos.

Para desarrollar estrategias eficaces de marketing, primero necesitamos entender por qué los clientes utilizan los servicios, y de qué manera eligen a los proveedores de servicios que compiten en el mercado. Por lo tanto, nuestro interés consiste en estudiar la naturaleza de los encuentros que los clientes tienen con los proveedores de servicios elegidos, esto durante la entrega y consumo del servicio. ¿De qué manera interactúan los clientes con las instalaciones del servicio, el personal de servicios e incluso con otros clientes? ¿Cuáles son sus expectativas en cada uno de los pasos de la entrega del servicio? Por último, es obvio que debemos determinar si las experiencias del uso del servicio y sus beneficios cubren las expectativas de los clientes, y si los dejan satisfechos y listos para repetir su compra en el futuro.

### **2.5.1. Las diferencias entre los servicios afectan el comportamiento del cliente**

Hay importantes diferencias entre los servicios en lo concerniente al marketing. Éstas quedan de manifiesto al evaluar si el servicio está dirigido a los clientes en persona o hacia sus posesiones, si las acciones y los resultados del servicio son tangibles o intangibles, si los clientes necesitan participar en la producción del servicio, y cuánto contacto (si hay alguno) necesita tener con las instalaciones del servicio, los empleados y otros clientes. Recurrimos a la P más importante, los procesos a través de los cuales se crean y entregan los productos de servicio, para clasificar los servicios de forma tal, que

nos ayude a entender cómo surgen estas diferencias y lo que implican en el comportamiento del cliente.

## **2.6. Cuatro categorías generales del servicio**

En los servicios la situación es distinta debido a que clientes a menudo participan en la producción de los servicios y porque pueden mostrar preferencia por ciertos métodos de entrega.

Desde una perspectiva operativa, un proceso implica obtener información y transformarla en un resultado. Sin embargo ¿qué es lo que cada organización de servicio está procesando en realidad y cómo desempeña esta tarea? En muchos casos, desde los gimnasios hasta las instituciones de educación, los propios clientes son el insumo principal en el proceso de servicio. En otros casos, el insumo básico es un objeto, como una maquina defectuosa o un conjunto de datos financieros. En algunos servicios, como sucede en toda la manufactura, el proceso se realiza con objetos físicos y se obtiene algo tangible. Sin embargo en lo que se refiere a los datos, como en los servicios de seguros o de investigaciones, el proceso puede ser casi totalmente intangible.

A considerar a los servicios desde esta perspectiva, podemos clasificarlos en cuatro grupos generales: unos con base en acciones tangibles, dirigidas al cuerpo de las personas o a sus posesiones físicas, y otros dirigidos a acciones intangibles, enfocadas a la mente de la gente o a sus bienes intangibles.



Figura 1: Categorías del servicio

¿Cuál es la naturaleza de la acción de servicio?	Personas	Posesiones
<b>Acciones tangibles</b>	<p><b>Proceso hacia las personas</b> (servicios dirigidos al cuerpo de las personas): Trasporte de pasajeros Cuidado de la salud Hospedaje Salones de belleza Peluquerías Servicios funerarios</p>	<p><b>Proceso hacia las posesiones</b> (servicios dirigidos a posesiones físicas): Trasporte de carga Reparación y mantenimiento Servicio de limpieza de oficinas Eliminación y reciclaje Lavandería y lavado en seco</p>
<b>Acciones intangibles</b>	<p><b>Proceso de estímulo mental</b> (servicios dirigidos a la mente de las personas): Publicidad/ relaciones públicas Artes y entretenimiento Consultoría en dirección de empresas Psicoterapia Buzón de voz Religión</p>	<p><b>Proceso de información</b> (servicios dirigidos a los bienes intangibles): Contabilidad Servicios bancarios Seguros Servicios legales Investigación Inversión en valores Programación Consultoría de Software</p>

FUENTE: Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategia, página 34

ELABORADO POR: Las autoras

Nos referimos a estas categorías como proceso hacia las personas, proceso a las posesiones, proceso como estímulo mental y proceso de información. Aunque a primera vista las industrias de cada categoría parezcan muy diferentes, un análisis mostrará que en realidad comparten características importantes relacionadas con los procesos. Como consecuencia, los gerentes de diversas industrias aprenden aspectos importantes al estudiar otro tipo de industria dentro de la misma categoría para después crear innovaciones valiosas para su propia organización.

### 2.6.1. Proceso hacia las personas

El tiempo de los clientes deben invertir en los servicios de proceso hacia las personas varía ampliamente, desde abordar un autobús de la ciudad para un recorrido corto, hasta recibir una serie de extensos tratamientos en un hospital. Entre estos dos extremos encontramos actividades como ordenar y comer un alimento, pedir que le laven, corten y peinen el cabello o pasar varias noches en la habitación de un hotel. El resultado de estos servicios (después de un periodo que puede variar desde minutos hasta meses) es un

cliente que ha llegado a sus destino, que ha satisfecho su hambre, que ahora tiene un cabello limpio y con un corte a la moda, que ha dormido bien una noche lejos de su casa o que goza de una mejor salud física.

Los gerentes deben pensar en el proceso y los resultados desde el punto de vista de lo que le sucede al cliente (o al objeto físico que es procesado). El hecho de reflexionar sobre el proceso de servicio ayuda a identificar no sólo los beneficios que se han creado en cada etapa del proceso, sino también los costos no económicos que han realizado los clientes en términos de tiempo, esfuerzo mental y físico e incluso de temor y dolor.

### **2.6.2. Proceso hacia las posesiones**

Con frecuencia, los clientes le solicitan a las empresas de servicios que den un tratamiento tangible a algunas posesiones físicas (una casa que ha sido invadida por insectos, un seto que ha crecido demasiado, un elevador descompuesto, un paquete que es necesario enviar a otra ciudad, ropa sucia o una mascota enferma).

Muchas de esas actividades son operaciones de manufactura hasta cierto punto, y no implica una producción y consumo simultáneos. Algunos ejemplos son la limpieza, mantenimiento, almacenamiento, mejoramiento y reparación de objetos físicos, tanto vivos como inanimados, que pertenecen al cliente, con el fin de prolongar su utilidad. En este tipo de servicios los clientes intervienen físicamente menos que en los servicios de atención personalizada. Considere la diferencia entre la transportación de pasajeros y de paquetes.

En la mayor parte de los servicios de proceso hacia las posesiones, la participación del cliente suele limitarse a la entregar el artículo que necesita el tratamiento, solicitar el servicio, explicar el problema y regresar después a recogerlo y a pagar la cuenta. En estos casos, se considera que la producción y el consumo son separables. Sin embargo, en ocasiones los clientes deciden estar presentes durante la entrega del servicio, quizás con la intención de supervisar la poda del seto o de tranquilizar al perro de la familia mientras recibe el tratamiento en la clínica veterinaria.

### **2.6.3. Proceso de estímulo mental**

Algunos de los servicios dirigidos a la mente de la gente incluyen la educación, las noticias y la información, el consejo profesional, la psicoterapia, el tratamiento, el entretenimiento y ciertas actividades religiosas. Cualquier cosa que afecta la mente de las personas tiene el poder de formar actitudes e influir en el comportamiento.

### **2.6.4. Proceso de información**

Los profesionales de una gran diversidad de campos utilizan su cerebro para procesar y empacar información. La información es el insumo y servicios más intangibles que hay, pero se puede transformar en formas tangibles más permanentes como sucede en las cartas, los reportes, los libros, los DC- ROMs o los DVDs. Entre los servicios que dependen en gran medida de la recolección y procesamiento de información encuentran los servicios financieros y profesionales, como la contabilidad, la abogacía, la investigación de marketing, la consultoría de dirección de empresas y los diagnósticos médicos.

La línea entre el proceso de información y el proceso del estímulo mental puede borrarse. Por ejemplo, un abogado de una empresa corporativa podría detectar patrones que implican riesgos legales para los clientes y aconsejarlos de acuerdo con ello. Además, los investigadores de mercado podrían buscar oportunidades para publicar conocimientos útiles que han obtenido al revisar las tendencias con el paso del tiempo. Para simplificar, periódicamente combinaremos nuestra cobertura de los servicios de proceso de estímulo mental y de los servicios de proceso de información bajo el término de servicios basados en información.

## **2.7. Los componentes de las expectativas del cliente**

Las expectativas poseen varios elementos, incluyendo el servicio deseado, el servicio adecuado, el servicio pronosticado y la zona de tolerancia.

### **2.7.1. Nivel servicio deseado y adecuado**

El servicio deseado es el tipo de servicio que los clientes esperan recibir. Se trata de un “nivel anhelado”, una combinación de lo que los clientes creen que pueden y deben recibir en el contexto de sus necesidades. Sin embargo, la mayoría de los clientes son realistas, al reconocer que la empresa no siempre puede entregar su nivel preferido de servicio,

también posee un umbral del nivel de expectativas, denominado servicio adecuado, al cual se define como el nivel mínimo de servicio que los clientes aceptarán sin sentirse insatisfecho.

### **2.7.2. Nivel de servicio pronosticado o predicho**

Es el nivel de servicio que los clientes en realidad esperan recibir, el cual afecta directamente la forma en que los clientes definen el “servicio adecuado” en una ocasión específica. Si se pronostica un buen servicio, el nivel adecuado será mayor que si se pronostica un servicio deficiente. Las predicciones que hace el cliente sobre el servicio pueden relacionarse con una situación determinada.

### **2.7.3. Zona de tolerancia**

Es posible que a las empresas se les dificulte lograr una entrega coherente por parte de todos los empleados, o incluso por el mismo empleado de servicio, a diferentes horas del día y de un día a otro. El rango en que los clientes están dispuestos a aceptar estas variaciones se denomina zona de tolerancia. El tamaño de la zona de tolerancia puede ser más grande o más pequeña para cliente, dependiendo de factores tales como la competencia, el precio o la importancia de los atributos del servicio específico, cada uno de los cuales puede influir en el nivel de servicio adecuado. En contraste, los niveles de servicio deseado tienen a aumentar de manera muy lenta en respuesta a las experiencias acumuladas del cliente. Es importante que las empresas que tan amplia es la zona de tolerancia de sus clientes. Un examen de los atributos individuales demostró que los clientes son más sensibles a los aspectos intangibles, como un servicio rápido, la cortesía de los empleados, como las instalaciones físicas y el equipo aparentemente moderno.

### **2.7.4. Desarrollo de los conceptos de servicio: elementos básicos y complementarios**

La creación de un concepto de servicio es el paso inicial para la construcción de un modelo de servicio general. Esta tarea enfoca nuestra atención en la primera de las 8 Ps, los elementos del producto. Todas las empresas de servicio enfrentan opciones con respecto a los tipos de productos que pueden ofrecer y la manera de entregarlo a los clientes.

En ambientes competitivos, los mercadólogos de servicios necesitan enfocarse en la innovación, buscando la creación de nuevos servicios o la mejor de los existentes. La

creación de nuevos servicios puede afectar al propio producto o a los procesos que se utilizan para crearlo. Incluso, a menudo la disponibilidad de nuevos procesos de entrega para servicios existentes cambia la naturaleza de la experiencia de servicio y crea nuevos beneficios.

#### **2.7.4.1.Planeación y creación de servicios**

Las funciones de los servicios se experimentan y no se poseen. Aun cuando se tratan de elementos físicos de los que el cliente se vuelve propietario, como un alimento preparado (que se consume con rapidez).Un producto de servicio se compone de todos los elementos de la prestación del mismo, tanto tangible como intangible, pero que valor para los clientes.

#### **2.7.4.2.Aplicación del producto básico**

Los servicios se definen con respecto a una industria en particular, la entrega de este producto básico suele ir acompañado de una variedad de otras actividades relacionados con el servicio, a los que denominamos servicios complementarios, los cuales facilitan el uso del producto básico y añaden valor y diferenciación a la experiencia general del cliente. Los productos básicos suelen convertirse en artículos de consumo conforme una industria madura y aumenta su competencia, de modo que la búsqueda de ventajas competitivas a menudo enfatiza el desempeño de los servicios complementarios.

Ambos modelos ofrecen un aporte valioso. Shostack quiere que establezcamos cuales elementos del servicio son tangibles, con el fin de facilitar la elaboración de políticas de servicios y programas de comunicación. Eiglier y Langeard nos hacen pensar en dos temas: en primer lugar, si los servicios complementarios son necesarios para facilitar el uso del servicio básico o solo para aumentar su atractivo, y en segundo lugar, si los clientes deben pagar por cada elemento del servicio por separado o si todos los elementos deben formar parte de un paquete con un precio único. A su vez, Christian Gronroos realiza una aportación adicional al aclarar los distintos papeles que tienen los servicios complementarios, los que describen como servicios, (o bienes) facilitadores que aumentan su valor y/o sirve para diferenciarlo. (Para ser más claros, nos referimos a estos últimos como servicios de mejora).

### **2.7.4.3. Diseño de un concepto de servicio**

¿Cómo se debe diseñar un concepto de servicio? Los mercadólogos experimentados reconocen la necesidad de adaptar una perspectiva holística del desempeño completo que desea que los clientes perciban, destacando las disminuciones específicas en las que la empresa planea competir. La proposición de valor debe abordar e integrar tres componentes: el producto básico, los servicios complementarios y los procesos de entrega.

### **2.7.4.4. Producto básico**

El producto básico es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver. Así pues el transporte resuelve la necesidad de trasladar a una persona u objeto físico de un lugar a otro; la consultoría de dirección de empresa debe producir un consejo experto sobre las medidas que un cliente debe tomar, y los servicios de reparación restablecen el buen funcionamiento de una maquina dañada o descompuesta.

### **2.7.4.5. Servicios complementarios**

Los servicios complementarios amplían el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo. La magnitud y el nivel de los servicios complementarios suelen afectar la diferenciación posicionamiento del producto básico, con respecto a los servicios de la competencia. La añadidura de elementos complementarios o incremento del nivel del desempeño deben realizarse en formas que aumente el valor del producto que perciben los clientes potenciales y de tal forma que permitan al proveedor de servicios cobrar un precio más alto.

## **2.8. Proceso de entrega**

Se refiere a los procesos que se utilizan para entregar tanto el producto básico como cada uno de los servicios complementarios. El diseño de la oferta de servicios debe abordar los siguientes aspectos:

- ❖ La manera en que los distintos componentes del servicio se entrega al cliente.
- ❖ La naturaleza del papel del cliente en dichos procesos.
- ❖ La duración de la entrega.
- ❖ El nivel y estilo de servicios prescritos que se ofertarán.

### **2.8.1. Planeación de la secuencia de la entrega del servicio a través de tiempo**

Un aspecto importante, de la planeación de servicios, es la determinación de la cantidad de tiempo que los clientes pueden pasar en los diferentes elementos del servicio. En algunos casos, la investigación demuestra que los clientes de un segmento dado esperan dedicar una cantidad específica de tiempo a cierta actividad que es valiosa para ellos y que no desean que se les apresure. ¿Las expectativas de los clientes cambian durante el transcurso de la prestación del servicio debido a la calidad percibida de cada encuentro secuencial? En muchos casos la respuesta es sí.

## **2.9. Atención al cliente en servicios**

Según (Paz Couso, 2010, págs. 41-42) considera que al contrario que los productos, los servicios son poco o nada materiales. El cliente en general no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume; las dimensiones de calidad en atención al cliente en este caso se componen de:

### **2.9.1. La prestación buscada por el cliente:**

Cuando un cliente reserva una habitación de un hotel, elige previamente si busca turismo rural: tranquilidad familiar, lejos de la ciudad, etc., o un hotel de negocios, bien comunicado, con salas de reuniones, TV, por satélite, videoconferencia, etc.

En el sector de servicios, la calidad en la atención se ha convertido en un arma competitiva.

### **2.9.2. La experiencia**

Aquello que experimenta el cliente puede determinar su grado de satisfacción, que será positivo o negativo según:

- La posibilidad de opción.
- La disponibilidad.
- El ambiente.
- La actitud del personal del servicio (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa, etc.,) en la venta y durante su consumo.
- El riesgo percibido, unido a la imagen y prestigio de la empresa.
- El entorno y otros clientes.
- La rapidez y precisión en responder preguntas.
- La reacción ante sus reclamaciones.
- La personalización del servicio.

Según (Horovitz, 2004) define los estudios sobre la satisfacción de los clientes; nivel y frecuencia: Si la satisfacción se mide solamente a nivel corporativo, no se efectúa sobre cada una de las satisfacciones o insatisfacciones que se produce en el ámbito local (en un centro, en una unidad de negocio, en una región o en una función). Nivel de satisfacción basado en dos dimensiones:

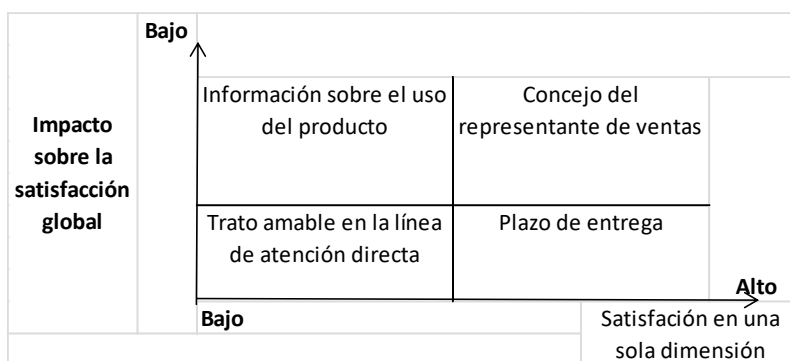
- Producto ofrecido;
- Plazo de entrega

Mientras que el primero puede ser un elemento corporativo, el segundo puede depender de los procedimientos y del comportamiento del personal, las mediciones de la satisfacción al cliente deben realizarse al nivel en el que la acción puede ser tomada. Es más, la empresa presentar datos de manera que los responsables locales puedan actuar sobre los aspectos del servicio que más contribuyen a la satisfacción global, como se muestra en la figura 1.

Se verá que la mejora de la calidad de la información que se da a los clientes sobre el uso de un producto debe ser una primera prioridad para la empresa. Como el propósito es conseguir una acción, he hecho hincapié en que las mediciones deben realizarse en un nivel de la organización en el que se pueda tomar decisiones.

**Figura 2: Prioridades para la mejora de la satisfacción**





**FUENTE:** Los Siete Secretos del Servicio al Cliente, página 52  
**ELABORADO POR:** Las autoras

En el mundo de hoy, basado en relaciones directas o, al menos, en la segmentación de la clientela, la satisfacción de los clientes debe ser cubierta no solo por centro o unidades de negocios, o por áreas de responsabilidad, sino también por segmentos.

## 2.10. La importancia de la satisfacción y la lealtad del cliente

Según (Evans, 2008, págs. 154-186) define la satisfacción del cliente como un factor importante en la utilidad neta. En un estudio realizado se descubrió que las empresas que tienen una tasa de retención de clientes de 98% son dos veces más productivas que aquellas cuya tasa es de 94%, en otros estudios que se han realizado demuestran que los clientes insatisfechos comunican sus experiencias negativas por lo menos a dos veces más personas que cuando han tenido experiencias positivas.

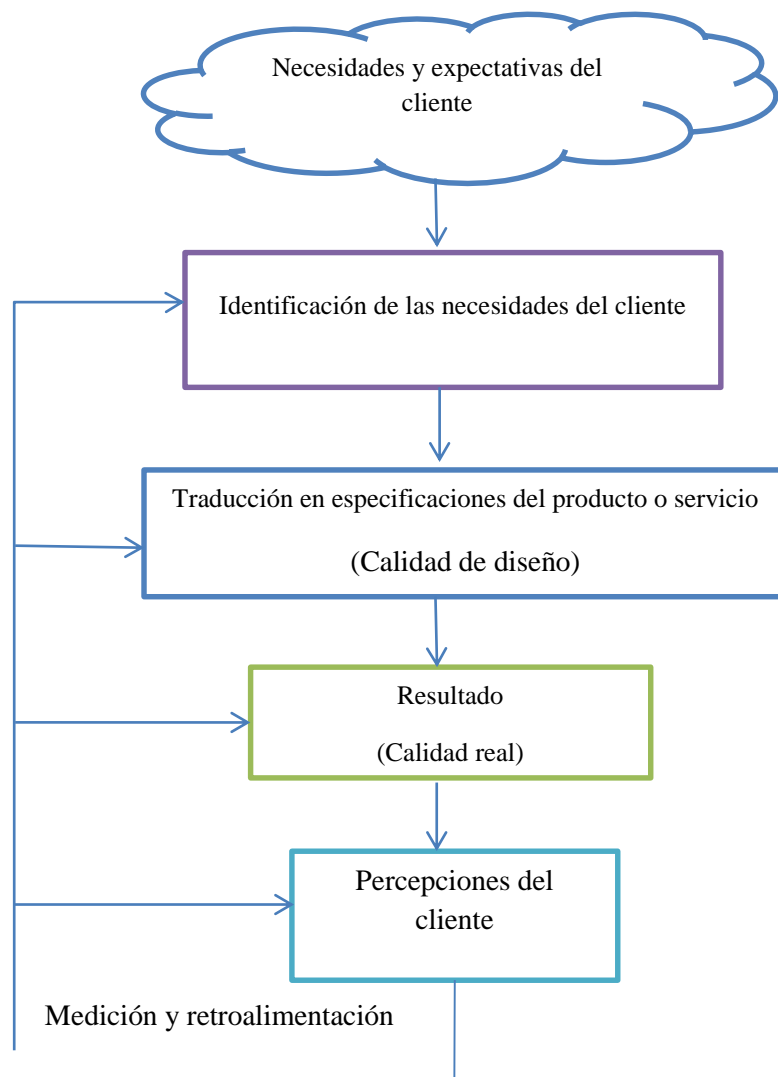
A pesar de que la satisfacción es importante, las empresas de hoy necesitan una visión más profunda, es decir que el logro de una productividad y de participación de mercado requiere de clientes no solo satisfechos sino de clientes leales, la satisfacción del cliente ocurren cuando los productos o servicios cumplen o superan las expectativas del cliente, para superar las expectativas, una empresa debe ofrecer a sus clientes un valor en constante mejora, el valor no es más que la calidad relacionada con el precio, es decir que los clientes ya no compran solo con base en el precio, compran el paquete completo de productos y servicios que ofrece una empresa conocida también como paquete de beneficios para el consumidor con el precio y las ofertas de la competencia, el paquete

influye en la percepción de la calidad e incluye un producto físico y sus dimensiones de calidad. Las mejoras en la calidad de las operaciones reducen los costos.

Además del valor, la satisfacción y la lealtad se ven afectadas en gran medida por la calidad en el servicio, la integridad y las relaciones que las empresas establecen con sus clientes. En un estudio se descubrió que es 5 veces más probable que los clientes cambien de empresa debido a problemas notorios de servicio que por precauciones de precios o problemas con la calidad de los productos.

### 2.10.1. Creación de clientes satisfechos

Figura 3: Ciclo de calidad impulsado por el cliente



FUENTE: Administración y control de la calidad, página 1  
ELABORADO POR: Las autoras

En este cuadro vemos un panorama del proceso en que las necesidades y expectativas de los clientes se traducen en percepciones durante los procesos de diseño, producción y entrega. Las verdaderas necesidades y expectativas del cliente se conocen como calidad esperada. Este tipo de calidad es lo que el cliente espera que reciba del producto. El producto identifica estas necesidades y expectativas y las traduce en especificaciones para los productos y servicios. La calidad real en cambio no es más que el resultado del proceso de producción y la que entrega al cliente. La calidad real puede ser muy diferente a la calidad esperada si pierde la información o se interpreta de manera equivocada de un paso a otro en el cuadro anterior.

Los clientes evaluarán las percepciones de calidad y desarrollo (calidad percibida) comparando sus expectativa (calidad esperada) con lo que reciben (calidad real). Si la calidad esperada es más alta que la real, es posible que el cliente se sienta insatisfecho pero si la calidad real supera las expectativas, el cliente se sentirá satisfecho, debido a que la calidad percibida impulsa el comportamiento del consumidor, los productores deben esforzarse por asegurar que la calidad real cumpla con la esperada.

### **2.11. Prácticas de liderazgo**

Las empresas exitosas en todos los sectores industriales realizan gran variedad de prácticas orientadas hacia el cliente, que conducen a productividad y participación en el mercado como las siguientes:

1. Definen con claridad los grupos de clientes y mercados clave, considerando a los competidores y otros posibles clientes, y segmentan a sus clientes de manera apropiada.
2. Entienden las necesidades y expectativas del cliente a corto y largo plazo (la “voz del cliente”) y emplean procesos sistemáticos para escucharlos y aprender de ellos.
3. Entienden los vínculos entre la opinión del cliente y los procesos de diseño, producción y entrega.
4. Construyen relaciones con los clientes a través de compromisos que promueven la confianza, ofrecen acceso fácil a las personas y a la información: establecen normas de servicio eficaces; capacitan a los empleados que tienen contacto con

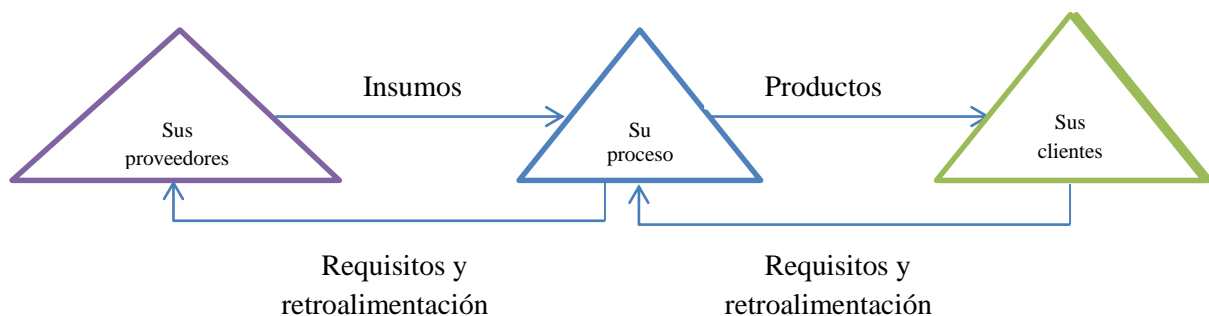
el cliente, y realizan un seguimiento efectivo de productos, servicios y operaciones.

5. Tienen procesos eficaces de administración de quejas mediante los cuales los clientes comentan, se quejan y reciben una solución rápida a sus inquietudes.
6. Miden la satisfacción al cliente, comparan los resultados en la relación con los competidores y utilizan la información para evaluar y mejorar los procesos internos.

### 2.11.1. Identificación de los clientes

Para entender las necesidades de los clientes, una empresa debe saber quiénes son sus clientes. La mayor parte de los empleados creen que “cliente” son las personas que en última instancia compran y utilizan los productos de la empresa. Estos usuarios finales, o consumidores, constituyen de hecho un grupo importante, los consumidores no son el único grupo de clientes de interés para un negocio, la forma más fácil de identificar a los clientes es pensar en términos de relaciones entre clientes y proveedores como a continuación se muestra:

Figura 4: Modelo cliente- proveedor de AT &T



FUENTE: Administración y control de la calidad, página 163  
ELABORADO POR: Las autoras

En el ámbito de la organización un negocio tiene diversos clientes externos que pueden ubicarse entre la empresa y el consumidor y tiene diferentes necesidades y expectativas. En el ámbito de proceso, los departamentos y procesos multifuncionales clave en una empresa tiene cliente internos que contribuyen a la misión de la empresa y dependen de los productos o servicios del departamento o la función para servir en última instancia a los consumidores y clientes externos. En el ámbito personal, cada empleado recibe

insumos de otros y producen un resultado para sus clientes internos. Con el tiempo, todos entienden mejor la función que realizan para satisfacer no solo a sus clientes internos, sino también a los externos.

### **2.11.2. Segmentación de los clientes**

Por lo general, los clientes tienen requisitos y expectativas diferentes, por lo que una empresa no puede satisfacer a todos sus clientes con los mismos productos o servicios. Este aspecto es de particular importancia para las empresas que hacen negocios globalmente. Por tanto, las empresas que segmentan a sus clientes en grupos naturales y personalizan los productos o servicios responden mejor a sus necesidades.

### **2.11.3. Como entender las necesidades del cliente**

David A. Garvin sugiere que los productos y servicios tienen muchas dimensiones de calidad.

- 1. Desempeño:** las principales características operativas de un producto
- 2. Características:** los “atributos extravagantes” de un producto.
- 3. Confiabilidad:** la probabilidad de que un producto sobreviva un periodo específico en condiciones de uso establecidas.
- 4. Cumplimiento:** grado en que las características físicas y desempeño de un producto cumple con las normas preestablecidas.
- 5. Durabilidad:** cantidad de uso que se obtiene de un producto antes de que se deteriore físicamente o hasta que se prefiere reemplazarlo.
- 6. Capacidad de servicio:** velocidad, cortesía y competencia del trabajo de reparación.
- 7. Estética:** la forma en que un producto se ve, se siente, suena, huele o el sabor del mismo.

### **2.11.4. Dimensiones de calidad de un producto manufacturado y servicio**

Para los servicios, las investigaciones demuestran que cinco dimensiones clave de calidad de servicio contribuyen a las percepciones del cliente.

- 1. Confiabilidad:** la capacidad de promover lo que se prometió, con seguridad y exactitud

2. **Aseguramiento:** el conocimiento y la cortesía de los empleados, así como su capacidad de transmitir confianza.
3. **Tangibles:** las instalaciones y equipo, así como la apariencia del personal.
4. **Empatía:** grado de cuidado y atención individual que se ofrece a los clientes.
5. **Capacidad de respuesta:** la disposición para ayudar a los clientes y prestarles un servicio oportuno.

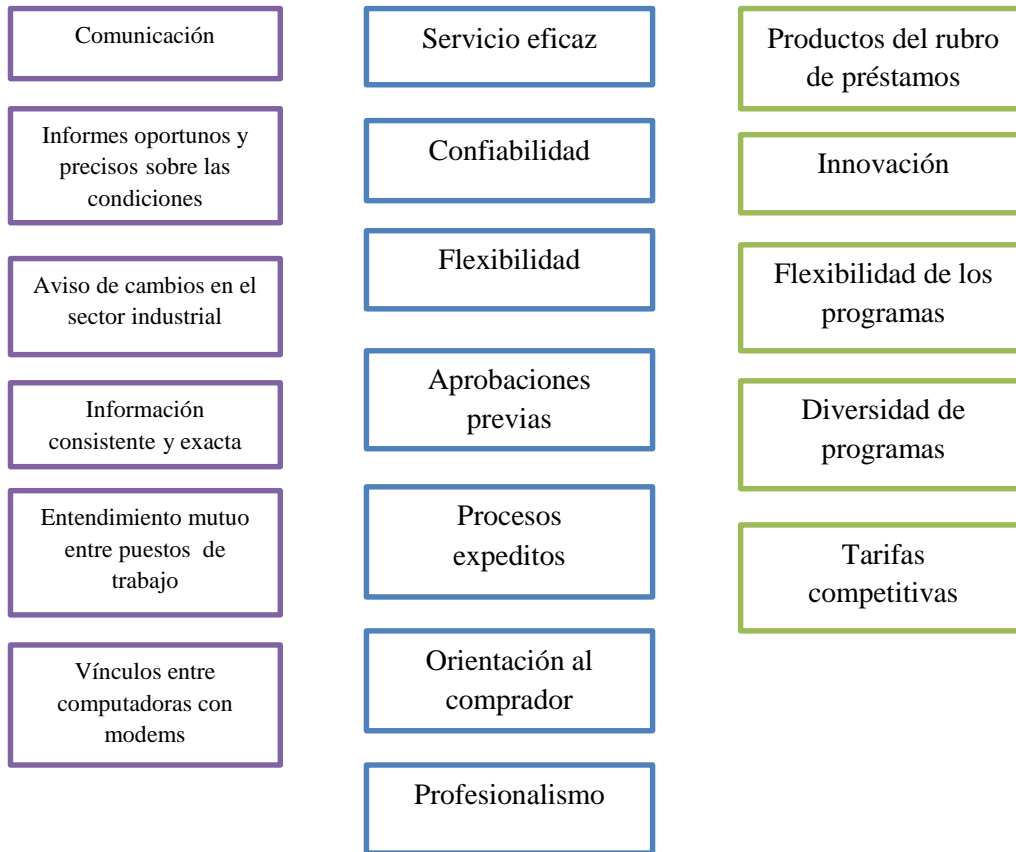
#### 2.11.5. Recopilación y análisis de la información sobre los clientes

Los requisitos de los clientes, expresados en sus propios términos, se conocen como la voz del cliente. Sin embargo, el significado para el cliente es la parte crucial del mensaje. Las empresas utilizan diversos métodos, o “puesto de escucha”, para recopilar información acerca de las necesidades y expectativas del cliente, su importancia y la satisfacción del cliente con el desempeño de la compañía al aplicar estas medidas. Algunas de las estrategias claves para recopilar información del cliente son las siguientes:

- Tarjetas de comentarios y encuestas formales.
- Grupo de enfoque.
- Contacto directos con los clientes.
- Inteligencia de campo.
- Análisis de las quejas.
- Seguimiento por internet

Los datos de la voz del cliente consta por lo común de gran cantidad de comentarios verbales u otra información contextual, esta información se debe clasificar y consolidar en grupos lógicos, de modo que los directivos entiendan los aspectos clave. Una herramienta útil para organizar con eficacia gran cantidad de información e identificar patrones o grupos naturales en la información es el diagrama de afinidad. Un diagrama de afinidad es una técnica para recopilar y organizar numerosas ideas o hechos.

Figura 5: Diagrama de afinidad



**FUENTE:** Administración y control de la calidad, página 170  
**ELABORADO POR:** Las autoras

Los diagramas de afinidad se pueden utilizar para muchas otras aplicaciones como para organizar cualquier conjunto grandes de ideas o problemas complejos, como las posibles razones para problemas de calidad, o cosas que una compañía debe hacer para comercializar con éxito un producto.

## **2.12. Cómo vincular la información del cliente con el diseño, producción y prestación de servicios**

Ofrecer a los clientes buena calidad o servicio requiere que las necesidades y expectativas de los clientes se vinculen con el diseño y la producción posterior y procesos de entrega. Una manera de explotar el conocimiento del cliente en el diseño y la prestación de servicios es a través de empleados facultados, es decir que hablen con los clientes los escuchen con detenimiento y sean capaces de tomar acciones a fin de satisfacer sus necesidades.

### **2.12.1. Administración de la relación con el cliente**

Las empresas en verdad excelentes fomentan relaciones estrechas con los clientes que originan lealtad. Una organización construye la lealtad del cliente al generar confianza, comunicarse con los clientes y manejar en forma eficaz las interacciones y relaciones con ellos a través de sus enfoques y su personal. En los servicios, la satisfacción del cliente tiene lugar durante los momentos de la verdad, cada momento en que el cliente entra en contacto con un empleado de la empresa.

La excelente administración de las relaciones con los clientes depende de cinco aspectos:

1. Accesibilidad y compromisos
2. Selección y desarrollo de los empleados que tienen contactos con los clientes.
3. Requisitos relevantes del contacto con los clientes.
4. Manejo eficaz de las quejas.

#### **2.12.1.1. Accesibilidad y compromiso.**

Las organizaciones enfocadas en los clientes proporcionan a estos un acceso fácil a sus empleados. En la actualidad, el acceso mediante correo electrónico y sitio web se han convertido en los medios preferidos por muchos clientes. Las empresas que creen realmente en la calidad de sus productos hacen compromisos fuertes con sus clientes. Los compromisos eficaces se ocupan de las preocupaciones más importantes de los clientes, están libres de condiciones que debiliten su confianza y se comunican con claridad y sencillez. Un compromiso con el cliente puede ser tan sencillo como garantizar que su llamada o consulta por correo electrónico recibirá una pronta respuesta.

#### **2.12.1.2. Selección y desarrollo de empleados que tienen contacto con los clientes**



Los empleados que tienen contactos con los clientes son particularmente importantes. Son las personas cuyas principales responsabilidades las llevan a un contacto constante con los clientes, en personas, por teléfono o por otros medios.

Las empresas deben seleccionar con cuidado a los empleados que tienen contacto con los clientes, capacitarlos bien y facultarlos para cubrir y superar las expectativas del cliente. En muchas empresas empiezan con el proceso de reclutamiento, seleccionando aquellos empleados que demuestran la capacidad y deseos de desarrollar buenas relaciones con los clientes. Las empresas comprometidas al manejo de la relación con el cliente garantizan que los empleados que tienen contacto con los clientes entienden los productos y servicios lo suficiente para responder cualquier pregunta, desarrollan buenas habilidades para escuchar y solucionar problemas y se sienten capaces de manejar los problemas. La capacitación eficaz no solo aumenta el conocimiento de los empleados, sino que además incrementan la autoestima y la lealtad hacia la organización. A los clientes les disgusta ser transferidos a un número interminable de empleados para obtener información o solucionar un problema, las empresas enfocadas en la calidad total facultan a sus empleados de primera línea para hacer lo que sea necesario a fin de satisfacer al cliente, los empleados también deben tener acceso a la tecnología correcta y a información sobre la empresa para realizar su trabajo.

### **2.12.1.3. Requisitos para tener contacto con los clientes**

El personal de primera línea que entra en contacto diario con los clientes tiene gran responsabilidad en cuanto a la satisfacción del cliente. Los requisitos para tener contacto con los clientes son niveles de desempeño medibles o expectativas que definen la calidad del contacto con los clientes con representantes de una organización. Estas expectativas podrían incluir requisitos técnicos, como el tiempo de respuesta, o requisito de comportamiento. Las empresas necesitan comunicar estos requisitos a todos los empleados que tienen contacto con los clientes, esta comunicación se lleva a cabo durante las sesiones de orientación para empleados nuevos. Para mantener la consistencia y eficacia de estas normas, las empresas deben reforzarlas en forma continua, los empleados que tienen contacto con los clientes dependen del apoyo de los clientes internos quienes también deben entender la función que desempeñan en el cumplimiento de los requisitos. Una empresa debe poner en práctica un proceso para seguir el cumplimiento de los

requisitos y proporcionar retroalimentación a los empleados a fin de mejorar su desempeño.

#### **2.12.1.4. Manejo eficaz de las quejas**

A pesar de todos los esfuerzos por satisfacer a los clientes, toda empresa encuentra clientes insatisfechos las quejas pueden afectar de manera adversa el negocio si no se maneja eficazmente. Las principales organizaciones consideran las quejas como oportunidades para el mejoramiento. Motivar a los clientes para que presente las quejas, facilitándoles la forma de hacerlo, y la solución eficaz de la misma aumenta la lealtad y retención de los clientes. Muchos clientes no se quejan porque piensan que no tendrían ningún caso hacerlo o se siente incomodos con el proceso. Las empresas que participan en la administración de la relación con el cliente capacitan al personal pertinente para tratar con los clientes que están molestos. El objetivo es hacer uso de la queja para lograr la lealtad del cliente en el largo plazo. Las quejas proporcionan una fuente de ideas para mejorar los productos y procesos.

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

La retroalimentación del cliente es vital para un negocio. A través de esta, una empresa aprende cuan satisfecho están sus clientes con sus productos y servicios y, en ocasiones, con los productos y servicios de sus competidores. Las medidas de la satisfacción del cliente permiten a una empresa hacerlo lo siguiente:

1. Descubrir las percepciones del cliente de que tan bien se desempeña la empresa para satisfacer sus necesidades e identificar las causas de la insatisfacción y las expectativas no cumplidas, así como los motivadores de la satisfacción.
2. Comparar el desempeño de la empresa en la relación con los competidores para apoyar la planificación y mejores iniciativas estratégicas.
3. Descubrir las áreas de mejoramiento en el diseño y entrega de productos, servicios, áreas para capacitación y orientación de empleados.
4. Seguir las tendencias a fin de determinar si los cambios realmente dan como resultado mejoras

Es importante entender que la satisfacción del cliente es una actitud psicológica, no es fácil medirla, y solo se puede observar de manera indirecta. Las medidas de satisfacción

del cliente podrían incluir atributos del servicio como actitud, tiempo de servicio, entrega a tiempo, manejo de excepciones, obligación de rendir cuentas y soporte técnico.

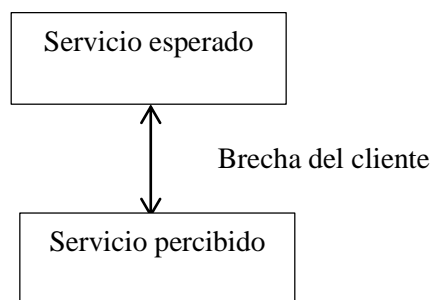
## 2.14. Análisis y uso de la retroalimentación del cliente

Deming enfatizó la importancia de utilizar la retroalimentación del cliente para mejorar los productos y procesos de una empresa. Al analizar las tendencias en los indicadores de satisfacción del cliente y relacionar esta información con sus tendencias en los indicadores de satisfacción del cliente y relacionar esta información con sus procesos internos, un negocio puede determinar su progreso y las áreas que debe mejorar. Como paso siguiente, la empresa asigna a un empleado o grupo de empleados la responsabilidad de desarrollar planes de mejora con base en los resultados de satisfacción del cliente. La medición apropiada de la satisfacción del cliente identifica los procesos que tienen alto impacto en la satisfacción, y distingue entre los procesos que presentan bajo desempeño y aquellos de alto desempeño. Una forma de asegurar que el indicador es apropiado es recopilar información sobre la importancia y el desempeño de las características de la calidad clave.

## 2.15. Modelo de brechas de la calidad del servicio

El modelo de brechas de la calidad del servicio propuesto por: (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, págs. 32-45)

Figura 6: Brecha del cliente



FUENTE: Marketing de Servicios, página 33

ELABORADO POR: Las autoras

### 2.15.1. La brecha del cliente

Es la diferencia entre las expectativas y percepciones del cliente. Las perspectivas son estándares o puntos de referencia que los clientes han obtenido de las experiencias con los servicios, mientras que las percepciones del huésped son evaluaciones subjetivas de las experiencias de servicio reales. Las expectativas del cliente con frecuencia consisten en lo que creen que debería suceder o sucederá. Cerrar la brecha entre lo que esperan los clientes y lo que perciben es básico para entregar calidad de servicio; forma la base para el modelo de brechas.

Debido a que la satisfacción del cliente y el enfoque en el cliente son tan importantes para la competitividad de las empresas, cualquier compañía interesada en entregar servicio de calidad debe comenzar con una comprensión clara de sus clientes.

Las fuentes de expectativas del cliente son tanto factores controlados por el mercadólogo (tales como precio, publicidad, promesas de ventas) como factores sobre los que tiene una capacidad limitada de modificación (necesidades personales innatas, comunicaciones de boca en boca y ofertas competitivas). En un mundo perfecto, las expectativas y las percepciones serían idénticas: los clientes percibirían que han recibido lo que pensaron que recibirían y que deberían recibir.

### **2.15.2. La brecha del proveedor**

Para cerrar la brecha del cliente el modelo de las brechas sugiere que se necesita cerrar otras cuatro brechas: la brecha del proveedor. Estas brechas se presentan dentro de la organización que provee el servicio (de ahí el término brechas del proveedor): e incluyen:

**Brecha 1:** La brecha del conocimiento

**Brecha 2:** La brecha del diseño y estándares del servicio

**Brecha 3:** La brecha del desempeño del servicio

**Brecha 4:** La brecha de la comunicación

#### **2.15.2.1. Brecha 1 del proveedor: la brecha del conocimiento**

La brecha del conocimiento, es la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión de la compañía de estas expectativas. Una causa primaria en muchas empresas para no cumplir las expectativas de los clientes es que la empresa carece de una comprensión precisa de cuáles son, con exactitud, esas expectativas. Existen muchas razones por la que los gerentes no se percatan de lo que esperan los clientes: pueden no interactuar en forma directa con ellos, pueden no estar dispuestos a pregunta sobre expectativas o quizás no estar preparados para abordarlas. Cuando las personas con la autoridad y responsabilidad para establecer prioridades no entienden en forma plena las expectativas de servicio de los clientes, pueden provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos subóptimas que producen percepciones de mala calidad del servicio. En este contexto extiende la responsabilidad de la primera brecha del proveedor desde los gerentes hasta cualquier empleado en la organización con la autoridad para cambiar o influir en las políticas y procedimientos. En las organizaciones cambiantes de la actualidad, la autoridad para hacer ajustes en la entrega del servicio con frecuencia se delega a equipos habilitados y personas de interacción. En situación de empresa a empresa, en particular los ejecutivos de cuentas, toman sus propias decisiones sobre cómo abordar las expectativas únicas de sus clientes.

Otro factor clave que relaciona con la brecha del conocimiento es la falta de comunicación ascendente. Los empleados de interacción con frecuencia saben mucho sobre los clientes. Si la gerencia no está en contacto con los empleados de interacción y no entiende lo que ellos saben, la brecha se ensancha.

También se relaciona con la brecha del conocimiento una falta de estrategias de la compañía para retener a los clientes y fortalecer la relación con ellos, un enfoque llamado marketing de relaciones. Cuando las organizaciones tienen relaciones sólidas con sus clientes, es menos probable que se presente la brecha 1 de proveedor. En marketing de relaciones es distinto del marketing tradicional, y término usado para describir el énfasis más convencional en adquirir clientes nuevos en lugar de consérvalos.

El factor clave final asociado con la brecha 1 del proveedor es la falta de la recuperación del servicio incluso las mejores compañías, con la mejor de las intenciones y una comprensión clara de las expectativas de sus clientes, a veces fallan. Es básico para una organización entender la importancia de la recuperación del servicio: por que las personas

se quejan, que esperan cuando se quejan y como desarrollar estrategias de recuperación del servicio efectivas para ocuparse de las fallas inevitables de este. Tales estrategias podrían implicar un procedimiento bien definido de manejo de quejas y un énfasis en la capacitación de los empleados para reaccionar de inmediato en tiempo real, para arreglar la falla; otras veces implica una garantía de servicio o formas para compensar al cliente por la promesa no cumplida.

#### **2.15.2.2. Brecha 2 del proveedor: la brecha del diseño y estándares del servicio**

Las percepciones precisas de las expectativas de los clientes son necesarias para entregar un servicio de calidad superior, mas no suficientes. Otro prerrequisito es la presencia de estándares de diseño y desempeño que reflejen esas percepciones precisas. Un tema recurrente en la compañía de servicios es la dificultad experimentada al traducir las expectativas del cliente en especificaciones de calidad del servicio que los empleados pueden entender y ejecutar. Estos problemas se reflejan en la brecha 2 del proveedor, la diferencia entre la comprensión de la compañía de las expectativas del cliente y el desarrollo de diseño y estándares de servicio dirigidos hacia él. Los estándares orientados al cliente son diferentes de los estandartes de desempeño convencionales que establecen las compañías para el servicio en que se basan, son requerimientos cruciales del cliente que están visibles para ellos y que son medidos por estos. Son estándares de operaciones establecidos para corresponder con las expectativas y prioridades del cliente en lugar de las preocupaciones de la compañía, como la productividad o la eficiencia.

Las personas responsables de establecer estándares, por lo común la gerencia, a veces creen que las expectativas del cliente son irrazonables o poco realistas. También pueden creer que el grado de variabilidad inherente en el servicio desafía la estandarización y, por tanto, que establecer estándares no logrará la meta deseada. Aunque algunas de estas suposiciones son válidas en ciertas situaciones, con frecuencia solo son válidas en ciertas situaciones, con frecuencia solo son excusas de la gerencia para no enfrentar los desafíos de crear estándares para entregar un servicio excelente.

#### **2.15.2.3. Brecha 3 del proveedor: la brecha del desempeño del servicio**

Una vez que los diseños y estándares del servicio están en su lugar, parecería que la empresa está en el camino correcta para entregar servicios de alta calidad. Esta suposición es cierta, pero aun no es suficiente para entregar un servicio excelente. La empresa debe tener sistemas, procesos y personas en su sitio para asegurar que la entrega del servicio en realidad corresponde a los diseños y estándares que están en su sitio(o es incluso mejor que ellos).

La investigación ha identificado muchos de los inhibidores críticos que cierran la brecha del desempeño del servicio. Estos factores incluyen empleados que no entienden con claridad las funciones que han de desempeñar en la compañía, empleados que experimentan conflictos entre los clientes y la gerencia de la compañía, mala selección de empleados, tecnología inadecuada, compensación y reconocimiento inapropiados, y falta de empowerment y trabajo en equipo. Todos estos factores se relacionan con la función de recursos humanos de la compañía e implican prácticas internas como reclutamiento, capacitación, retroalimentación, diseño del empleo, motivación y estructura organizacional. Para entregar un mejor servicio, estos asuntos deben abordarse a lo largo de las funciones (como marketing y recursos humanos).

Otra variable importante en la brecha 3 del proveedor es el cliente. Aun si los empleados de contacto e intermediarios son 100% consistentes en su entrega del servicio, las variables incontrolables del cliente pueden introducir variabilidad en la entrega del servicio, si los clientes no desempeñan sus funciones de manera apropiada, si, por ejemplo, fallan en proporcionar toda la información necesaria para el proveedor, o descuidan leer y seguir las instrucciones, la calidad del servicio se pone en peligro. Los clientes también pueden influir de manera negativa en la calidad del servicio recibido por otros y son desorganizados o toman demasiado tiempo del proveedor de servicio. Es muy importante entender las funciones de los clientes y la forma que la que los mismos pueden influir en la entrega del servicio y los resultados.

#### **2.15.2.4. Brecha 4 del proveedor: la brecha de la comunicación**

La brecha 4 del proveedor, la brecha de la comunicación, ilustra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor de éste. Las promesas hechas por una compañía de servicio a través de su publicidad en los medios, la fuerza de ventas y otras comunicaciones pueden elevar potencialmente las expectativas del cliente, los estándares contra los que los clientes evalúan la calidad del servicio, por consiguiente, la discrepancia entre el servicio real y el prometido puede ampliar la brecha del cliente. Las promesas pueden romperse por muchas razones: prometer demasiado en publicidad o venta persona, coordinación inadecuada entre operaciones y marketing, y diferencias en las políticas y procedimientos entre punto de venta del servicio.

Otro asunto en la brecha 4 del proveedor se asocia con la fijación de precios de los servicios. En bienes empacados (e incluso bienes duraderos), los clientes poseen suficientes conocimientos de precios antes de la compra para ser capaces de juzgar si un precio es justo o igual que el de la competencia. Con los servicios, con frecuencia los clientes carecen de puntos de referencia internos para los precios antes de la compra y el consumo. Es obvio que las estrategias de fijación de precios como descuentos, “precios bajos todos los días” y cupones necesitan ser diferentes en situaciones de servicio en las que el cliente no tiene un sentido inicial de los precios. Las técnicas para desarrollar precios para servicios son más complicadas que para bienes tangibles. Las comunicaciones externas, ya sea de marketing o de fijación de precios, pueden crear una brecha del cliente más grande al elevar las expectativas sobre la entrega del servicio. Además de mejorar la entrega del servicio, las compañías también deben manejar todas las comunicaciones para los clientes, de modo que las promesas infladas no conduzcan a expectativas más altas.

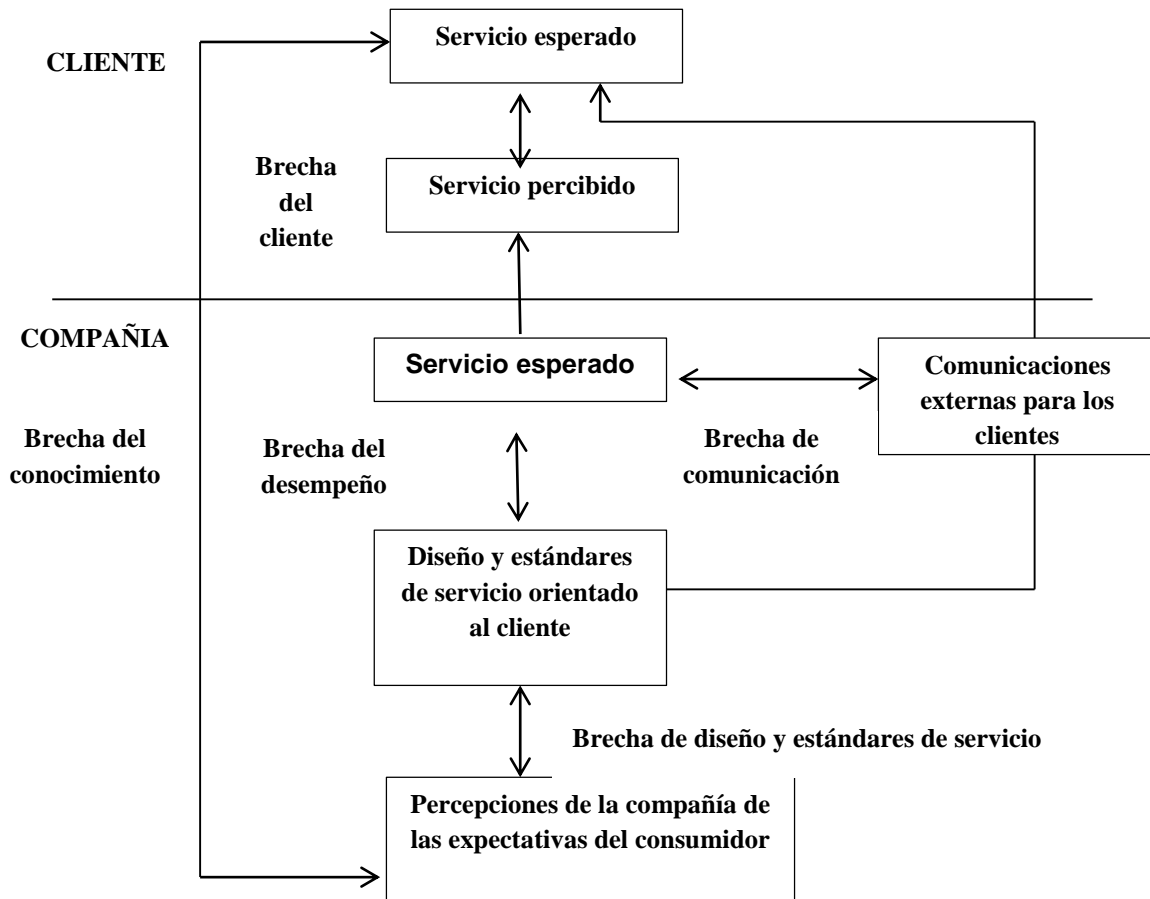
#### **2.15.2.5. Uniendo todo: cerrar las brechas**

El modelo transmite un mensaje claro a los gerentes que desean mejorar sus calidad del servicio; la clave para cerrar las brechas del cliente es cerrar la brecha 1 a 4, y mantenerlas cerradas. En la medida en que exista una o más de las brechas 1 a 4, los clientes percibirán las deficiencias en la calidad del servicio. El modelo de brechas de la calidad del servicio sirve como marco de referencia para las organizaciones de servicio que intentan mejorar la calidad del servicio. La comprensión de la estrategia provee una auditoría de brechas en la calidad del servicio basada en el modelo.



El modelo comienza donde inicial proceso de mejora de la calidad del servicio: como una comprensión de la naturaleza y extinción de la brecha del cliente. Dada la necesidad de la organización de servicio de enfocarse en el cliente y usar el conocimiento sobre éste para dirigir la estrategia de negocio, creemos que garantiza este fundamento del énfasis.

Figura 7: Unir todo cerrar las brechas



FUENTE: Marketing de Servicios, página 43  
 ELABORADO POR: Las autoras

## CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 IDEA A DEFENDER

La calidad de servicio que reciben los usuarios de Demarcación Hidrográfica de Pastaza de la Secretaria del Agua está estrechamente relacionada con la limitada capacitación que recibe el personal administrativo de la institución.

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En la investigación se utilizará la modalidad mixta, es decir, la combinación de los enfoques cuantitativos y cualitativos, debido a que ambos emplean procesos sistemáticos, cuidadosos, empíricos y técnicos, ya que se utilizará la interpretación de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa, tales como las opiniones y apreciaciones del personal administrativo y de los usuarios de la institución respecto al cumplimiento de las metas organizacionales y de la calidad del servicio.

#### **3.2.1. Tipos de estudios de investigación**

La investigación está ubicada dentro de la metodología de investigación de campo ya que se la realizará en el lugar donde se halla el problema y descriptiva porque describiremos de modo sistemático las características de la población objeto de estudio, también es bibliográfica - documental ya que permitirá apoyarse de fuentes de carácter documental para la realización de la investigación y longitudinal ya que se compararán datos en diferentes oportunidades antes y después de la realización de la investigación.

#### **3.2.2. Diseño de la Investigación**

El diseño de nuestra investigación es transversal debido a que la información recolectada se la realizó en una sola oportunidad durante el transcurso de la investigación, por medio

de la cual analizamos y describimos las variables que intervinieron en la misma (funcionarios y usuarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza).

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población considerada como universo de la investigación es de: 28.800 usuarios que corresponden a los Centros de Atención al Ciudadano: Riobamba, Alausí, Ambato, Latacunga y Puyo. El cálculo se lo realiza mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z)^2 (P) (Q)(N)}{N (E)^2 + (Z)^2 (P)(Q)}$$

**En donde:**

**Z** = Margen de Confiabilidad. **(1,96)**

**P** = Probabilidad de ocurrencia. **(0.50)**

**Q** = Probabilidad de no ocurrencia. **(0,50)**

**E** = Error Muestra. **(5%; 0,05)**

**N** = Población o universo de estudio. **(28.800)**

**(N-1)** = Factor de correlación.

**Aplicación de la fórmula de la muestra**

**Z= 1.96**

**P= 0.95**

**Q= 0.05**

**E= 0.05**

**N= 28800**

**(N-1)= (28800 - 1)**

$$n = \frac{(1,96)^2 (0.50) (0,50) (28800)}{28800*(0,05)^2 + (1,96)^2 (0,50) (0,50)}$$

**n= 379 encuestas**

Para determinar el número de encuestas que se receptoran en cada uno de los Centros de Atención al Ciudadano se calcula la fracción muestra mediante la siguiente fórmula:

$$Fm = \frac{n}{N}$$

**En donde:**

**Fm** = Fracción muestra

**n** = Tamaño de la muestra.

**N** = Población o universo de estudio.

**Aplicación de la fórmula de la muestra**

**n= 379**

**N= 28800**

$$Fm = \frac{379}{28800}$$

**Fm= 0,013159722**

**Tabla 1: POBLACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

<b>CENTRO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO</b>	<b>CONCESIONES</b>	<b>POBLACIÓN REPRESENTADA POR CONCESIONES</b>	<b>FRACCIÓN MUESTRAL</b>	<b>MUESTRA</b>
Riobamba	3571	8874	0,013159722	117
Alausí	3614	8980	0,013159722	118
Ambato	1676	4165	0,013159722	55
Latacunga	2661	6612	0,013159722	87
Puyo	68	169	0,013159722	2
<b>TOTAL</b>	<b>11590</b>	<b>28800</b>		<b>379</b>

**FUENTE:** Demarcación Hidrográfica de Pastaza

**ELABORADO POR:** Las autoras

### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1. MÉTODOS**

**MÉTODO INDUCTIVO- DEDUCTIVO.-** Parte de una información de carácter general para llegar a conclusiones de carácter particular. Para lo cual se toma como punto de partida la deficiencia en la atención a los usuarios. Y así plantear las causas que originan el problema, donde se ha desarrollado una forma para el seguimiento del proceso de la investigación la misma que consiste en la revisión de fuentes bibliográficas en temas de servicios, atención al cliente, modelos de gestión y entre otros aspectos.

**MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO.-** Permite tener una visión completa tanto interna y externa de todo el proceso en la identificación de los factores que influyen en la atención a los usuarios de la institución, para la interpretación y análisis de la

información respecto al problema en el diseño del planteamiento de la propuesta la misma que ayude a la mejora de la calidad en la atención a los usuarios.

### **3.4.2. TÉCNICAS**

Las técnicas que se utilizan en la investigación para obtener información fidedigna, puntos de vistas y perspectivas de los participantes se realizan a través de: encuestas, entrevistas, test de desempeño y revisión de documentos.

Las técnicas que se utilizarán en la investigación son las siguientes:

#### **3.4.2.1. Encuesta piloto:**

Se aplicará a 30 personas (usuarios y personal administrativo), por cada encuesta, de esta manera se podrá identificar los errores cometidos y corregirlos.

#### **3.4.2.2. Encuestas**

Se deberá realizar encuestas para recolectar información concreta y fidedigna que contribuya a determinar la calidad de servicio que han recibido los usuarios de la institución.

#### **3.4.2.3. Entrevista**

Se deberá realizar entrevistas al personal administrativo para recolectar información concreta y confiable en cuanto a la calidad del servicio que se brinda a los usuarios de la institución.

### **3.4.3. INSTRUMENTOS**

Los instrumentos que se emplearon en la investigación son:

- ❖ Documentos electrónicos
- ❖ Cuestionarios
- ❖ Test de Desempeño

### **3.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **3.5.1. Tabulación de las encuestas realizadas a los usuarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza**

**Objetivo:** Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios de Demarcación Hidrográfica de Pastaza respecto a la atención recibida.

## 1. Usuarios de la demarcación Hidrográfica de Pastaza

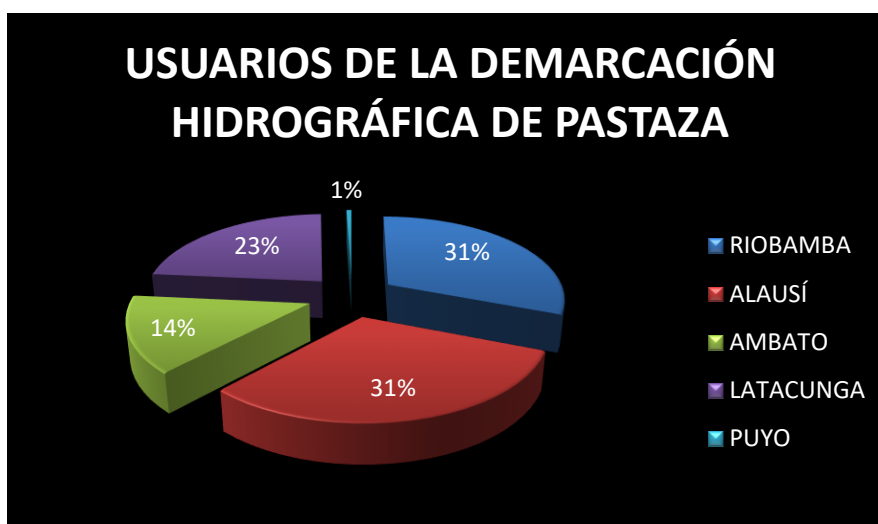
Tabla 2: USUARIOS DE LA DEMARCACIÓN HIDROGRÁFICA DE PASTAZA

Usuarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE

<b>RIOBAMBA</b>	117	31%
<b>ALAUŚÍ</b>	118	31%
<b>AMBATO</b>	55	15%
<b>LATACUNGA</b>	87	23%
<b>PUYO</b>	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Gráfico 1: USUARIOS DE LA DEMARCACIÓN HIDROGRÁFICA DE PASTAZA**



**FUENTE:** Tabla 1  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 31% corresponde al Centro de Atención al Ciudadano de Alausí, el 31% corresponde a los usuarios del Centro de Atención al Ciudadano Riobamba, 23% de los usuarios corresponden a los usuarios del centro de atención al ciudadano Latacunga, el 14% pertenece al Centro de Atención al Ciudadano Ambato, el 1% a delos usuarios pertenecen Centro de Atención al Ciudadano Puyo.

## 2. Género de los usuarios

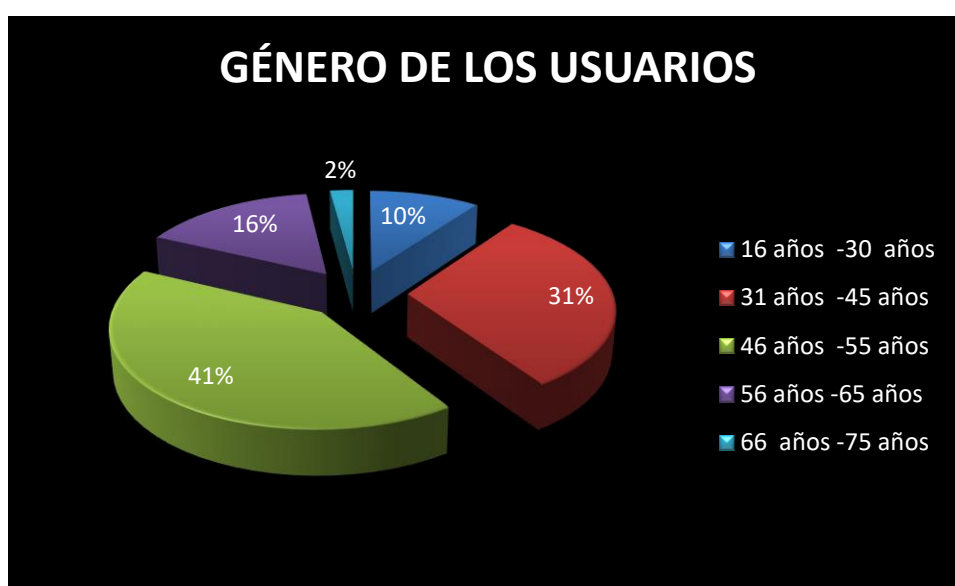
**Tabla 3: GÉNERO DE LOS USUARIOS**

Género de los usuarios		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
16 años -30 años	38	10%
31 años -45 años	116	31%
46 años -55 años	157	41%
56 años -65 años	60	16%
66 años -75 años	8	2%
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 2: GÉNERO DE LOS USUARIOS



FUENTE: Tabla 2

ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Basándonos en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas durante la investigación podemos darnos cuenta que el 54% de encuestados corresponden al género masculino esto se debe a que la mayoría de personas que acuden a la institución son padres de familia o personas que son representantes de una comunidad, el 46% restante de los encuestados pertenecen al género femenino.

### 3. Nivel de instrucción académica

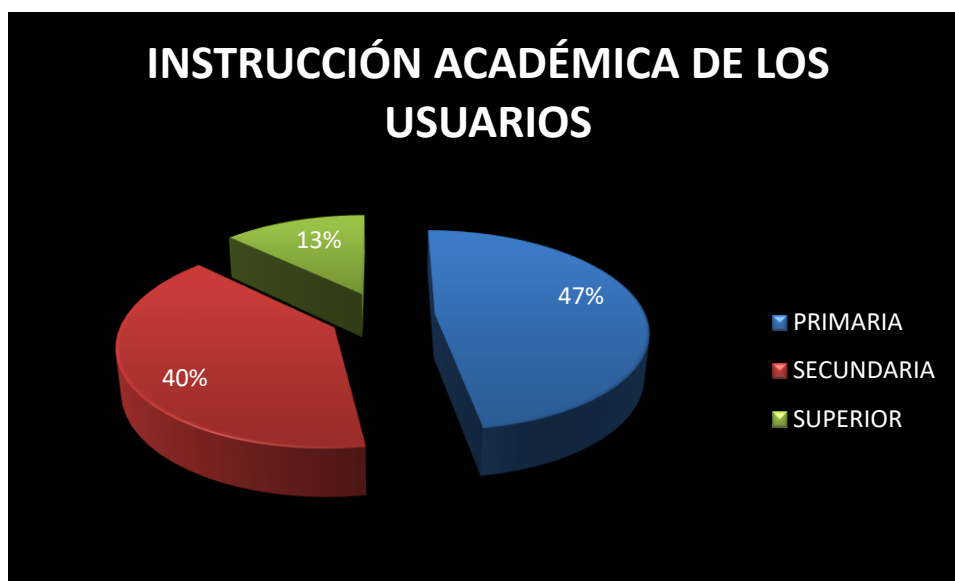
Tabla 4: NIVEL DE INSTRUCCIÓN ACADÉMICA



Nivel instrucción de los usuarios		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRIMARIA	180	47%
SECUNDARIA	150	40%
SUPERIOR	49	13%
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 3: NIVEL DE INSTRUCCIÓN ACADÉMICA



FUENTE: Tabla 3  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Los usuarios que acuden a la institución se los clasificó según su nivel de instrucción, lo cual al realizar el proceso de las encuestas dio como resultado que el 47% de los usuarios tienen un nivel de instrucción académica primaria, seguida por el 40% de usuarios que tienen un nivel de instrucción académica secundaria y el 13% de los usuarios encuestados tiene un nivel de instrucción superior.

4. ¿Cuándo usted necesita información sobre cualquier tipo de servicio, es atendido correctamente?

Tabla 5: ATENCIÓN CORRECTA

Atención correcta		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	175	46%
NO	204	54%
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 4: ATENCIÓN CORRECTA



FUENTE: Tabla 4

ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** En los resultados obtenidos de las encuestas realizadas durante la investigación obtuvimos como resultado que el 54% de los usuarios no fueron atendidos correctamente, mientras que el 48% de los usuarios fueron atendidos correctamente.

## 5. ¿Qué tipo de trámite realizo en la institución?

Tabla 6: TIPO DE TRÁMITE REALIZADO

Tipo de tramite realizado e la institución		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE

JUDICIAL	185	49%
TÉCNICO	156	41%
ADMINISTRATIVO	38	10%
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 5: TIPO DE TRÁMITE REALIZADO



FUENTE: Tabla 5  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Luego de analizar las encuestas realizadas a los usuarios obtuvimos como resultado que el 49% de los usuarios encuestados realizaron trámites de tipo judicial, el 41% de los usuarios realizaron trámites de tipo técnico seguido del 10% de los usuarios que realizaron trámites de tipo administrativo.

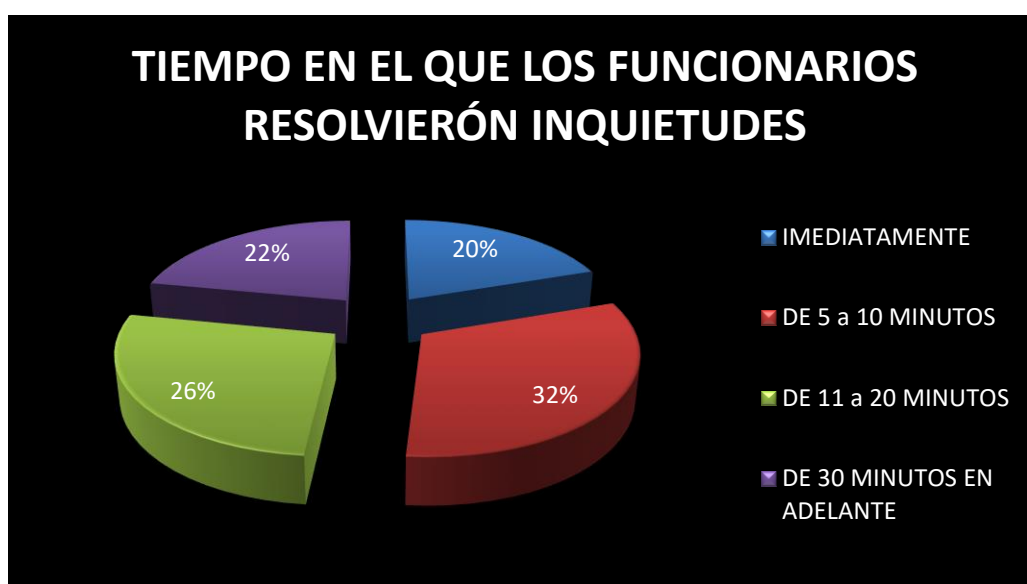
6. ¿En qué tiempo los funcionarios de la institución resolvieron sus inquietudes?

Tabla 7: TIEMPO EN EL QUE SE RESOLVIERÓN LAS INQUIETUDES

Tiempo en que los funcionarios resolvieron las inquietudes del usuario		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
IMEDIATAMENTE	75	20%
DE 5 a 10 MINUTOS	120	32%
DE 11 a 20 MINUTOS	101	27%
DE 30 MINUTOS EN ADELANTE	83	22%
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 6: TIEMPO EN EL QUE RESOLVIERÓN LAS INQUIETUDES



FUENTE: Tabla 6  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Basándonos en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas podemos darnos cuenta que el 32% de encuestados resolvieron sus inquietudes de 5 a 10 minutos, el 26% de los encuestados respondieron de 11 a 20 minutos, el 22% respondió del 30 minutos en adelante y el 20% restante mencionó que inmediatamente.

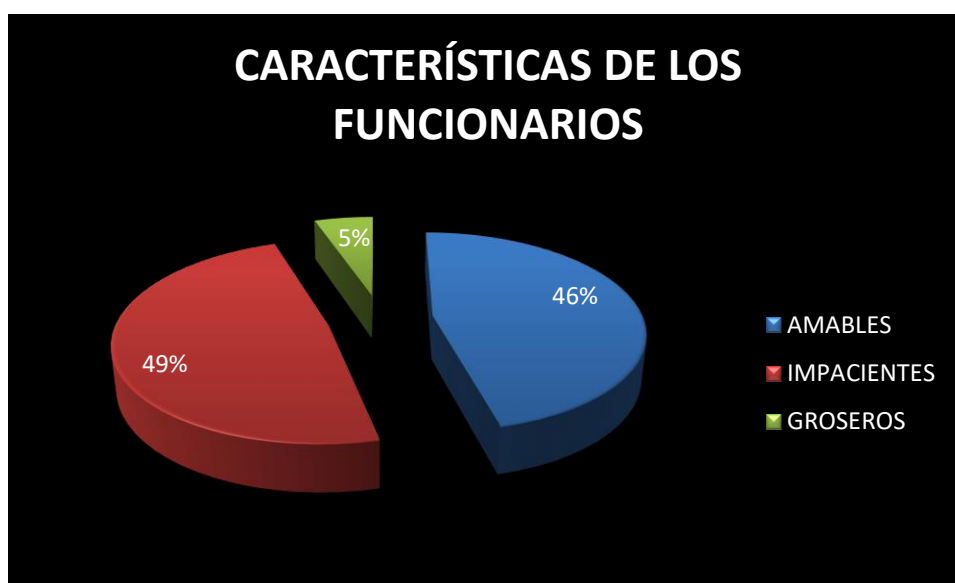
**7. Cree usted que el / los funcionario(s) que los atendieron fueron:**

**Tabla 8: ACTITUD DE LOS FUNCIONARIOS**

Características de los funcionarios		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AMABLES	175	46%
IMPACIENTES	184	49%
GROSEROS	20	5%
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Gráfico 7: ACTITUD DE LOS FUNCIONARIOS**



**FUENTE:** Tabla 7  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Análisis:** De las encuestas realizadas a los usuarios el 49% contestó que los funcionarios fueron impacientes, el 46% respondió que fueron amables y el 5% respondió que fueron groseros.

## 8. La atención que usted recibió fue:

**Tabla 9: ATENCIÓN RECIBIDA**

Atención recibida		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	105	28%
BUENA	158	42%
REGULAR	99	26%
MALA	17	4%
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Gráfico 8: ATENCIÓN RECIBIDA**



**FUENTE:** Tabla 8  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Análisis:** De las encuestas realizadas a los usuarios el 42% contestaron que la atención que recibió fue buena, seguida del 28% de los usuarios que respondieron que la atención que recibieron fue excelente, el 26% de los usuarios recibió una atención regular y el 4% que corresponde a una atención mala.

**9. ¿Se siente usted satisfecho de la atención recibida en la institución?**

**Tabla 10: SATISFACCIÓN DE LA ATENCIÓN RECIBIDA**

Satisfacción de la atención recibida		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	149	39%
NO	230	61%
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Las autoras

**Gráfico 9: SATISFACCIÓN DE LA ATENCIÓN RECIBIDA**



FUENTE: Tabla 9

ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** En los resultados obtenidos de las encuestas realizadas durante la investigación obtuvimos como resultado que el 61% de los usuarios no se siente satisfecho con la atención recibida y el 39% de los usuarios si se siente satisfecho con la atención recibida.

### **3.5.2. Tabulación de las encuestas realizadas a los funcionarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza**

**Objetivo:** Determinar el nivel de servicio brindado por los funcionarios de Demarcación Hidrográfica de Pastaza

## **10. Centro de Atención al Ciudadano**

**Tabla 11: CENTRO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO**



Centro de Atención al Ciudadano		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RIOBAMBA	21	19%
AMBATO	18	17%
ALAUŚÍ	10	9%
LATACUNGA	30	28%
PUYO	8	7%
DEMARCACIÒN	21	19%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 10: CENTRO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO



FUENTE: Tabla 10  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 28% corresponde al Centro de Atención al Ciudadano de Latacunga, el 19% corresponde a los funcionarios del Centro de Atención al Ciudadano de Riobamba, 19% también corresponden a los funcionarios de la matriz de la Demarcación, el 17% al Centro de Atención al Ciudadano Ambato, el 9% a los funcionarios de Alausí y el 7% a los funcionarios del Centro de Atención al Ciudadano Puyo.

## 11. Edad de los funcionarios

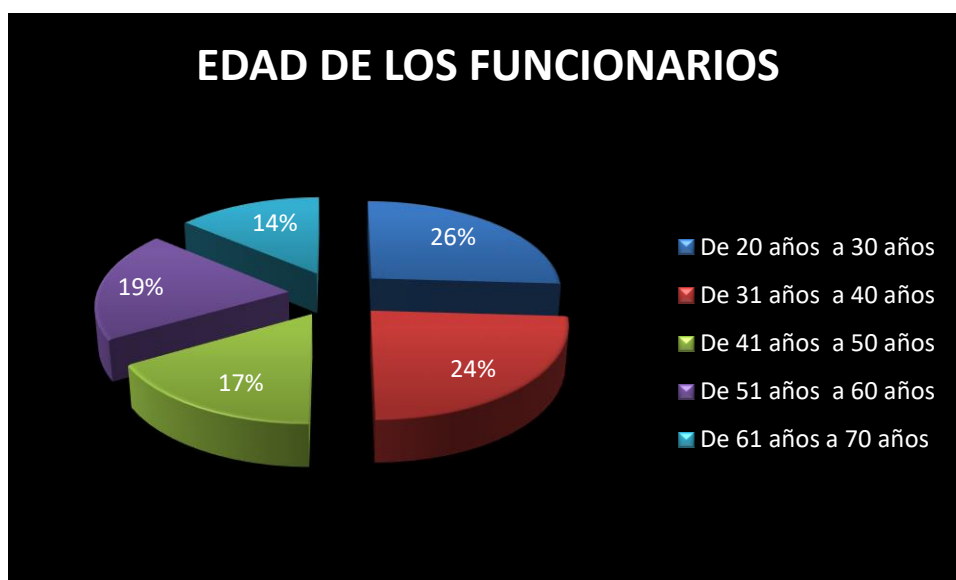
**Tabla 12: EDAD DE LOS FUNCIONARIOS**

Edad de los funcionarios		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 20 años a 30 años	28	26%
De 31 años a 40 años	26	24%
De 41 años a 50 años	18	17%
De 51 años a 60 años	21	19%
De 61 años a 70 años	15	14%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO POR:** Las autoras

**Gráfico 11: EDAD DE LOS FUNCIONARIOS**



**FUENTE:** Tabla 11

**ELABORADO POR:** Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 26% se encuentra en edades de 20 años a 30 años, 24% está en una edad de 31 años 40 años, el 19% corresponde a edades de 51 años a 60 años, el 17% representa a edades de 41 años a 50 años, mientras que el 14% restante corresponde a edades de 61 años a 70 años.

## 12. Género

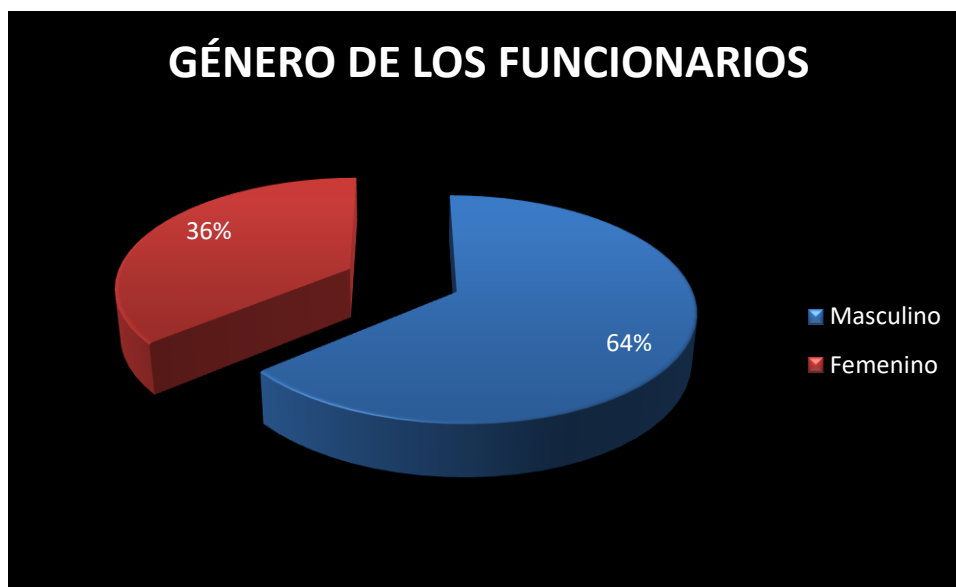
**Tabla 13: GÉNERO**

Género de los funcionarios
----------------------------

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	69	64%
Femenino	39	36%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 12: GÉNERO



FUENTE: Tabla 12  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 64% corresponden al género femenino, mientras que el 36% corresponde al género masculino.

### 13. Nivel de instrucción académica

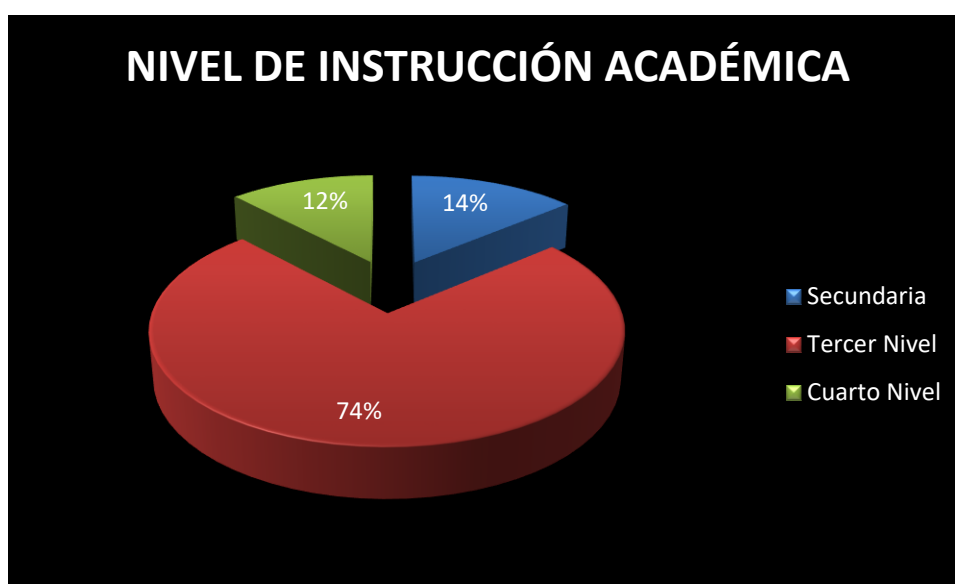
Tabla 14: NIVEL DE INSTRUCCIÓN ACADÉMICA

Nivel de Instrucción académica		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Secundaria	15	14%
Tercer Nivel	80	74%
Cuarto Nivel	13	12%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 13: NIVEL DE INSTRUCCIÓN ACADÉMICA



FUENTE: Tabla 13

ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 74% tienen instrucción académica de tercer nivel, el 14% secundaria y el 12% estudios de cuarto nivel.

#### 14. Área donde desempeña sus labores

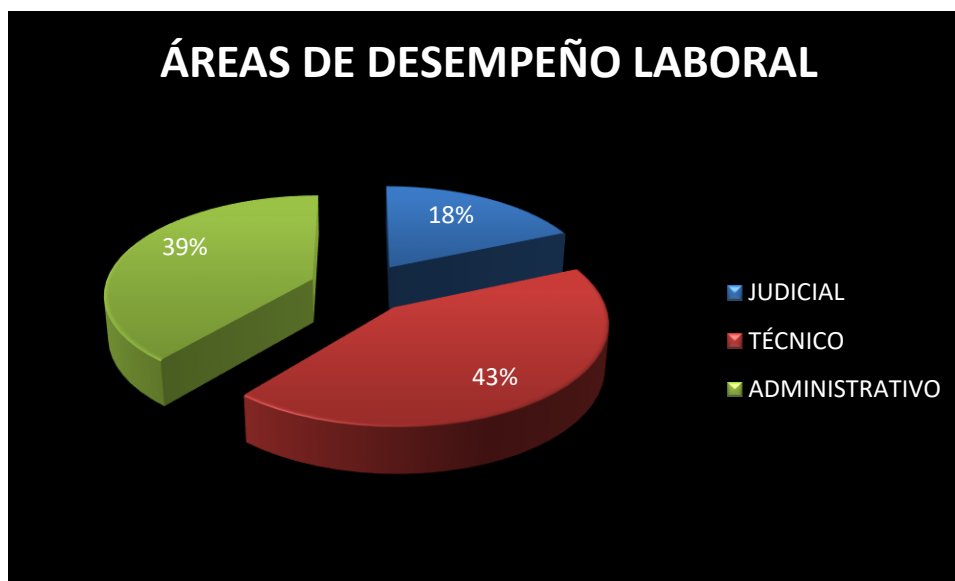
Tabla 15: ÁREA DE DESEMPEÑO

Áreas de desempeño laboral		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
JUDICIAL	20	19%
TÉCNICO	46	43%
ADMINISTRATIVO	42	39%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 14: ÁREA DE DESEMPEÑO



FUENTE: Tabla 14

ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuetados el 43% corresponde al área técnica, el 39% área administrativa y el 18% corresponde al área judicial.

15. ¿Considera usted que la atención que reciben los usuarios es?:

Tabla 16: ATENCIÓN QUE RECIBEN LOS USUARIOS

Atención que reciben los usuarios		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	32	30%
BUENA	69	64%
REGULAR	6	6%
MALA	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 15: ATENCIÓN QUE RECIBEN LOS USUARIOS



FUENTE: Tabla 15  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 64% manifestó que la atención que reciben los usuarios es buena, el 30% mencionó que es excelente, el 5% es regular y el 1% manifestó que la atención es mala.

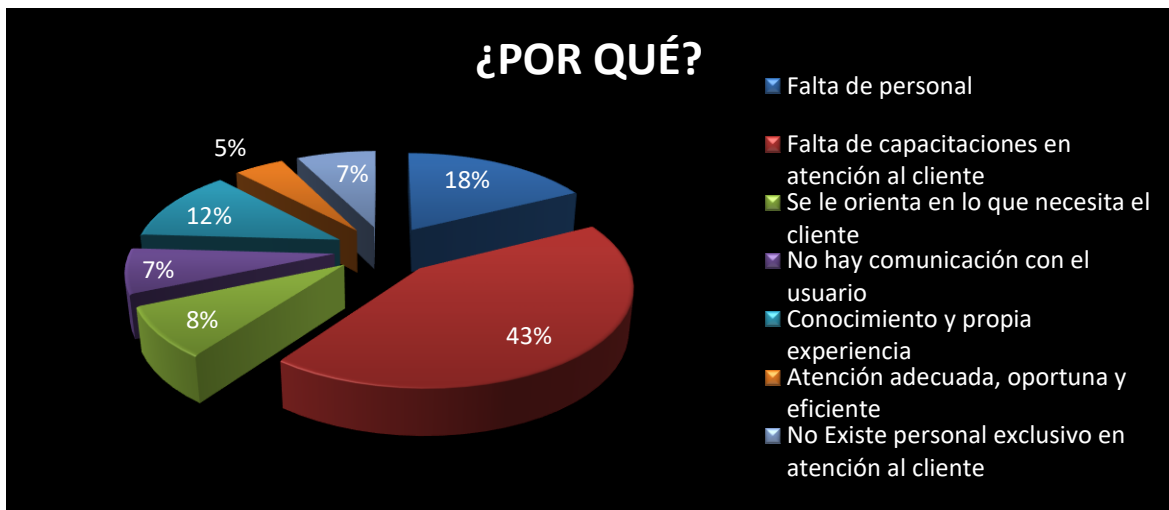
¿Por qué?

Tabla 17: ¿POR QUÉ?

¿Por qué?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de personal	19	18%
Falta de capacitaciones en atención al cliente	46	43%
Se le orienta en lo que necesita el cliente	9	8%
No hay comunicación con el usuario	8	7%
Conocimiento y propia experiencia	13	12%
Atención adecuada, oportuna y eficiente	5	5%
No Existe personal exclusivo en atención al cliente	8	7%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 16: ¿POR QUÉ?



FUENTE: Tabla 16  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 43% corresponde a la falta de capacitaciones en atención al cliente, el 18% cree que es por la falta de personal, el 12% cree que se debe al conocimiento y propia experiencia, 8% mencionó que se le orienta en lo que necesita el cliente, el 7% mencionó que no hay comunicación con el cliente, el 7% cree que se debe a que no existe personal exclusiva en atención al cliente y el 5% cree que la atención es adecuada oportuna, y eficiente.

## 16. ¿La institución le ha brindado en el transcurso de este año capacitaciones sobre “Atención al Cliente”?

Tabla 18: CAPACITACIONES SOBRE ATENCIÓN AL CLIENTE

Capacitaciones sobre "Atención al cliente"		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	24%
No	82	76%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 17: CAPACITACIONES SOBRE ATENCIÓN AL CLIENTE



FUENTE: Tabla 17

ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 76% manifestó que no les han brindado en el transcurso de este año capacitaciones sobre “atención al cliente”, mientras que el 24% mencionó que si les han brindado capacitaciones de este tipo.

**17. ¿La Subsecretaria de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza ha diseñado estrategias que mejoren el servicio y la atención al usuario?**



**Tabla 19: ESTRATEGIAS QUE MEJOREN EL SERVICIO A LOS USUARIOS**

<b>Diseño de estrategias que mejoren el servicio y atención a los usuarios</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	63	58%
No	45	42%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Gráfico 18: ESTRATEGIAS QUE MEJOREN EL SERVICIO A LOS USUARIOS**



**FUENTE:** Tabla 18  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 58% manifestó que la Subsecretaria de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza ha diseñado estrategias que mejoren el servicio y la atención al usuario, mientras que el 42% menciona que no se han diseñado ningún tipo de estrategias.

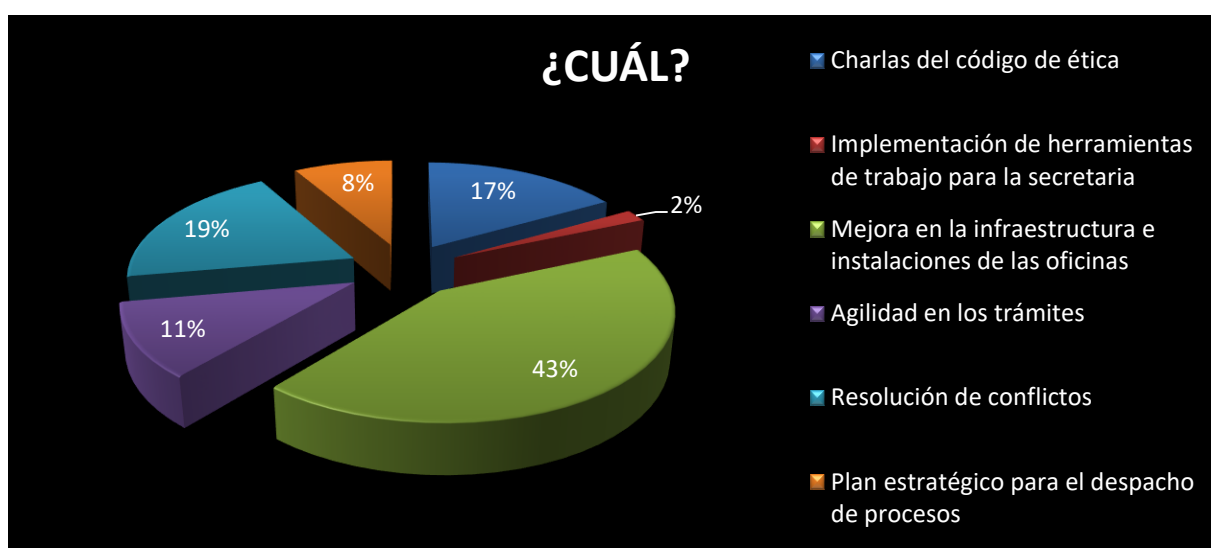
**¿Cuál?**

**Tabla 20: ¿CUÁL?**

¿Cuál?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Charlas del código de ética	18	86%
Implementación de herramientas de trabajo para la secretaria	2	10%
Mejora en la infraestructura e instalaciones de las oficinas	46	219%
Agilidad en los trámites	12	57%
Resolución de conflictos	21	100%
Plan estratégico para el despacho de procesos	9	43%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 19: ¿CUÁL?



FUENTE: Tabla 19  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 43% creen que hay mejoras en la infraestructura e instalaciones de las oficinas, el 19% mencionó que es la resolución de conflictos, el 17% cree que se debe a las charlas del código ética, el 11% cree que se debe a la agilidad en los tramites, el 8% menciona que se debe al Plan estratégico para el despacho de procesos y el 2% a la implementación de herramientas de trabajo para la secretaria.

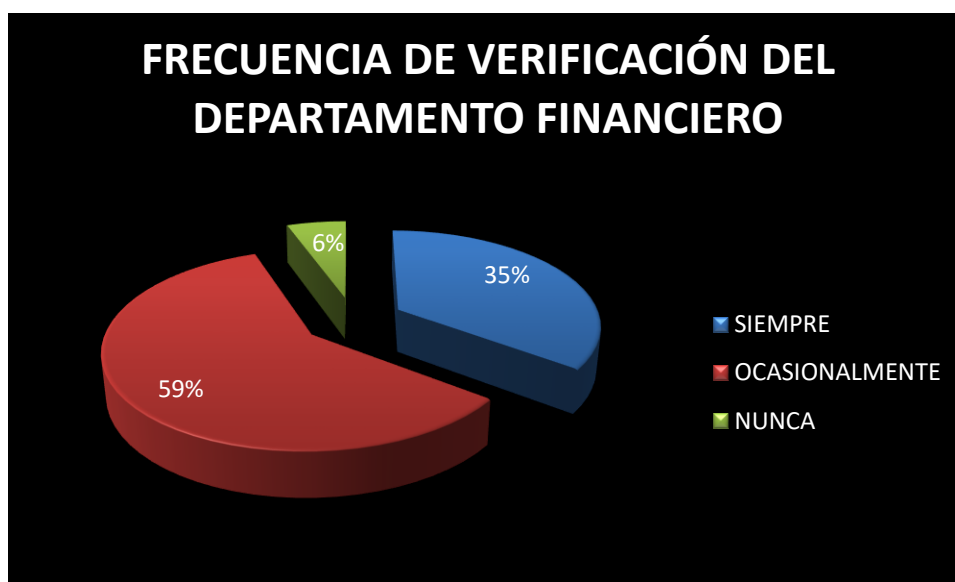
### 18. ¿Con que frecuencia el Departamento de Talento Humano verifica la eficacia del personal de la institución?

Tabla 21: VERIFICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Frecuencia de verificación del Departamento de Talento Humano		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	38	35%
OCASIONALMENTE	64	59%
NUNCA	6	6%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 20: VERIFICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO



FUENTE: Tabla 20  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 59% mencionó que Departamento de Talento Humano verifica la eficacia del personal de la institución ocasionalmente, el 35% mencionó que siempre, y el 6% dijo que nunca.

### 19. ¿La institución realiza análisis y medición de los servicios prestados por cada uno de los funcionarios de la institución?

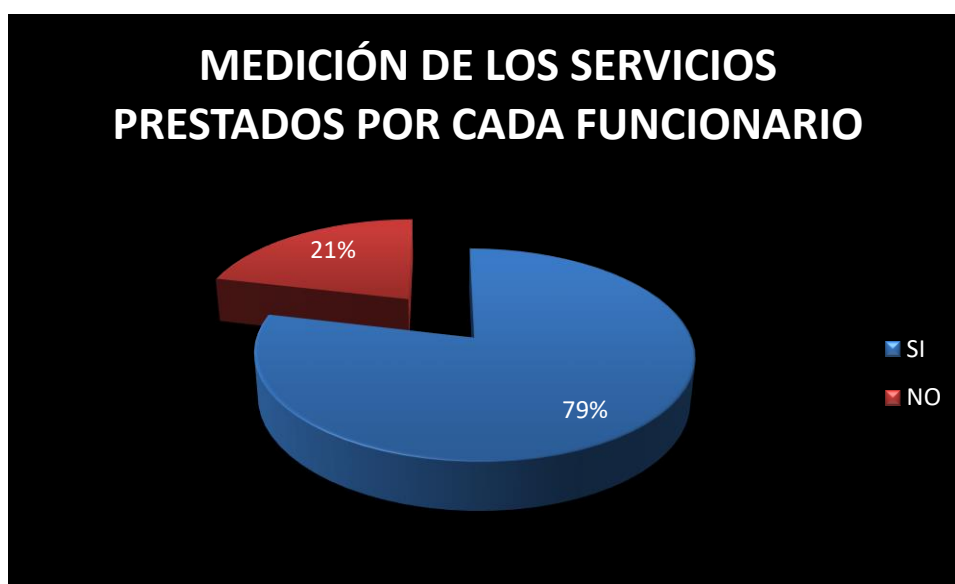
Tabla 22: ANÁLISI Y MEDICIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

<b>Medición de los servicios prestados por cada funcionario</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	85	79%
NO	23	21%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO POR:** Las autoras

**Gráfico 21: ANÁLISI Y MEDICIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS**



**FUENTE:** Tabla 21

**ELABORADO POR:** Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 79% mencionó que la institución si realiza análisis y medición de los servicios prestados por cada uno de los funcionarios, mientras que el 21% manifestó que no se realiza.

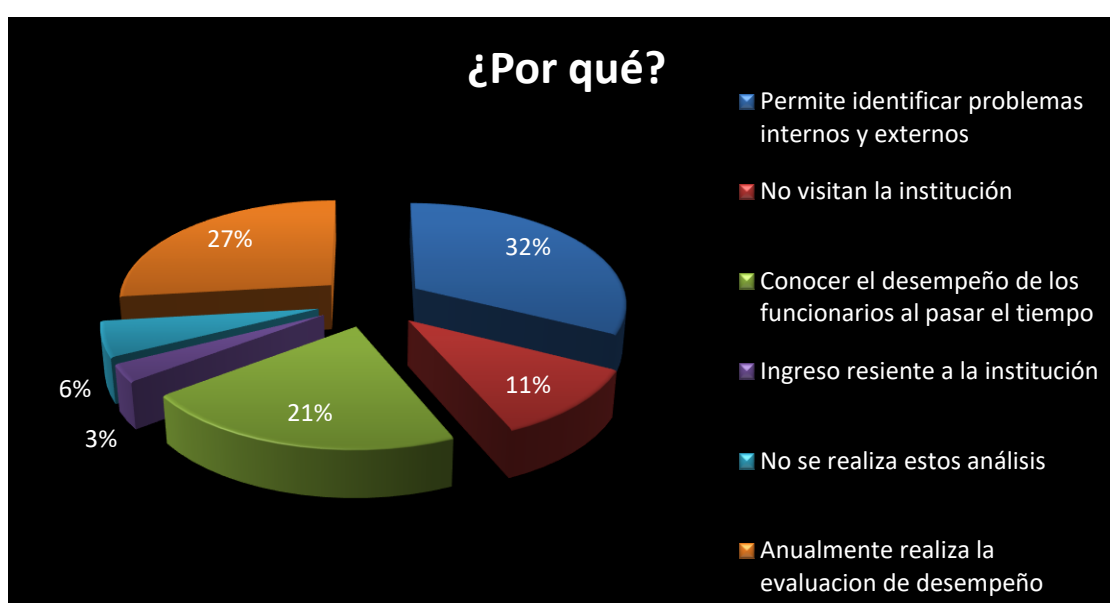
## 20. ¿Por qué?

**Tabla 23: ¿ POR QUÉ?**

¿Por qué?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Permite identificar problemas internos y externos	35	32%
No visitan la institución	12	11%
Conocer el desempeño de los funcionarios al pasar el tiempo	23	21%
Ingreso reciente a la institución	3	3%
No se realiza estos análisis	6	6%
Anualmente realiza la evaluación de desempeño	29	27%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO: Las autoras

Gráfico 22: ¿POR QUÉ?



FUENTE: Tabla 22  
ELABORADO: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 32% cree que permite identificar problemas internos y externos, el 27% mencionó que anualmente realiza la evaluación de desempeño, 21% mencionó que permite conocer el desempeño de los funcionarios al pasa el tiempo, el 11% mencionó que no visitan la institución, el 6% mencionó que no se realizan estos análisis, y el 3% manifestó que ingreso recientemente a la institución.

### 3.5.3. Tabulación del test de desempeño

#### 1. Termina su trabajo oportunamente

**Tabla 24: TERMINA SU TRABAJO OPORTUNAMENTE**

Área del desempeño:		
Orientación de resultados: Termina su trabajo oportunamente		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	1	1%
Bajo (2)	2	2%
Moderado (3)	36	33%
Alto (4)	41	38%
Muy Alto (5)	28	26%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Las autoras

**Gráfico 23: TERMINA SU TRABAJO OPORTUNAMENTE**



FUENTE: Tabla 23

ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 38% considera que termina su trabajo oportunamente con un porcentaje alto, el 33% considera que es moderado, el 26% considera que muy alto, 2% que es bajo y el 1% muy bajo.

## 2. Cumple con las tareas que se le encomienda

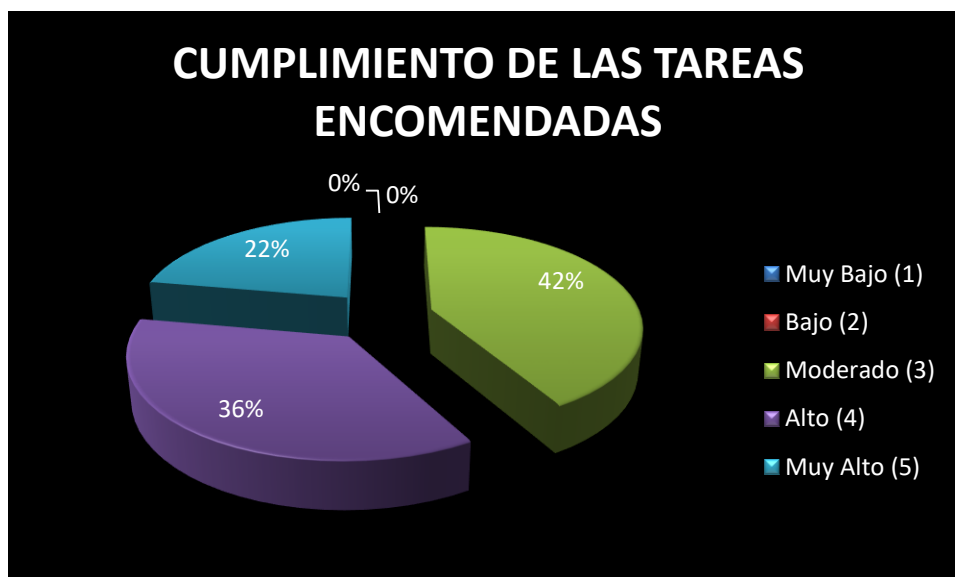
**Tabla 25: CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ENCOMENDADAS**

Área del desempeño:		
Orientación de resultados: Cumple con las tareas que se le encomienda		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	0	0%
Bajo (2)	0	0%
Moderado (3)	45	42%
Alto (4)	39	36%
Muy Alto (5)	24	22%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 24: CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ENCOMENDADAS



FUENTE: Tabla 24

ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 42% cumple las tareas encomendadas de forma moderado, el 36% cree que es alto, el 22% muy alto y el 0% considera que es bajo y muy bajo.

### 3. Realiza un volumen adecuado de trabajo

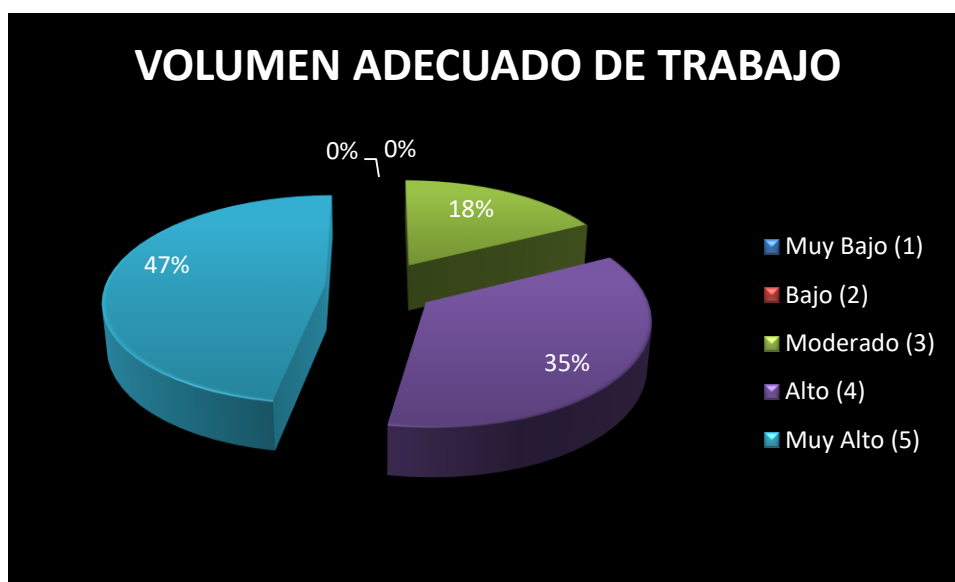
Tabla 26: REALIZA UN VOLUMEN ADECUADO DE TRABAJO

Área del desempeño:		
Orientación de resultados: Realiza un volumen adecuado de trabajo		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	0	0%
Bajo (2)	0	0%
Moderado (3)	19	18%
Alto (4)	38	35%
Muy Alto (5)	51	47%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 25: REALIZA UN VOLUMEN ADECUADO DE TRABAJO



FUENTE: Tabla 25

ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 47% considera que realiza un volumen de trabajo muy alto, mientras que el 35% considera que es alto, el 18% tiene un volumen moderado y con el 0% bajo y muy bajo.

#### 4. No comete errores en el trabajo

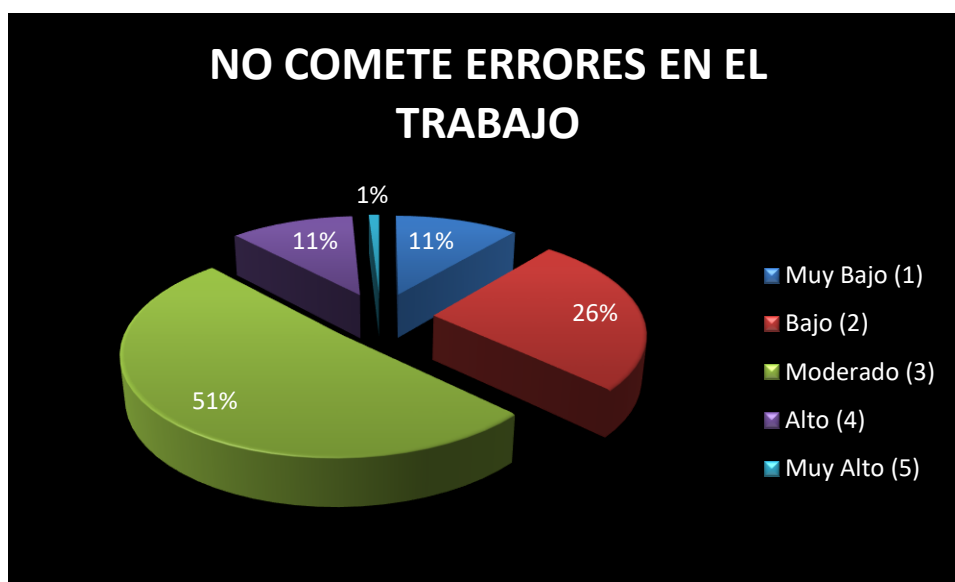
Tabla 27: NO COMETE ERRORES EN EL TRABAJO



Área del desempeño:		
Calidad: No comete errores en el trabajo		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	12	11%
Bajo (2)	28	26%
Moderado (3)	55	51%
Alto (4)	12	11%
Muy Alto (5)	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 26: NO COMETE ERRORES EN EL TRABAJO



FUENTE: Tabla 26  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 51% cree que no comete errores de forma moderada, el 26% considera que es bajo, el 11% muy bajo, el 11% alto y el 1% muy alto.

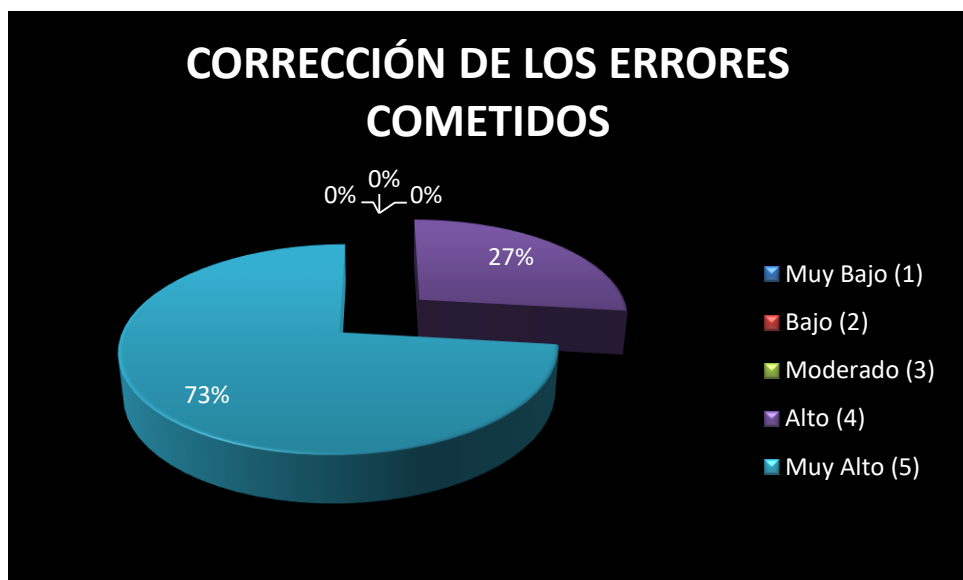
## 5. Corrige los errores cometidos

Tabla 28: CORRIGE LOS ERRORES COMETIDOS

Área del desempeño:		
Calidad: Corrige los errores cometidos		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	0	0%
Bajo (2)	0	0%
Moderado (3)	0	0%
Alto (4)	29	27%
Muy Alto (5)	79	73%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 27: CORRIGE LOS ERRORES COMETIDOS



FUENTE: Tabla 27  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 73% considera que corrigen los errores en un volumen muy alto, el 27% alto, mientras que el 0% considera que es moderado, bajo y muy bajo.

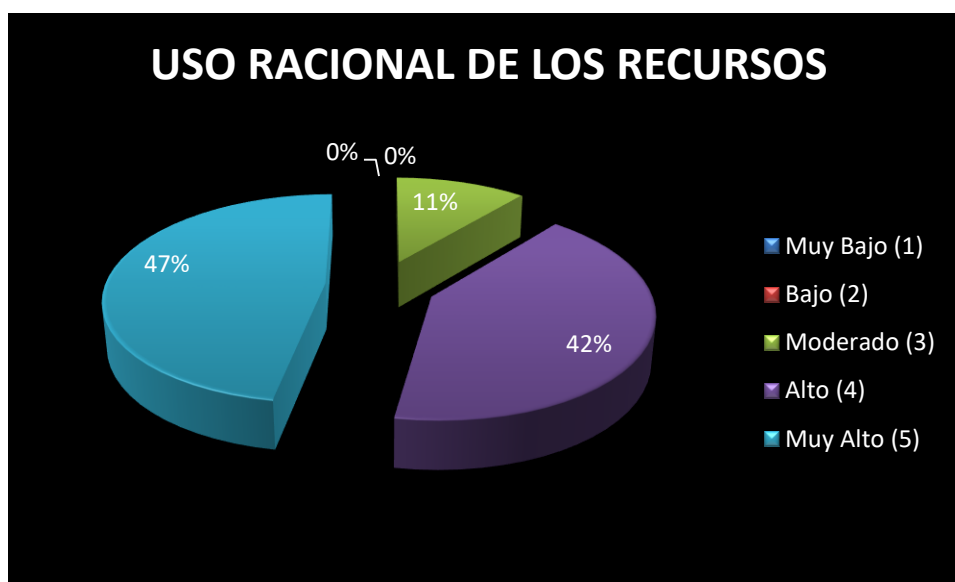
## 6. Hace uso racional de los recursos

Tabla 29: HACE USO RACIONAL DE LOS RECURSOS

Área del desempeño:		
Calidad: Hace uso racional de los recursos		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	0	0%
Bajo (2)	0	0%
Moderado (3)	12	11%
Alto (4)	45	42%
Muy Alto (5)	51	47%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 28: HACE USO RACIONAL DE LOS RECURSOS



FUENTE: Tabla 28  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 47% mencionó que es muy alto el uso racional de los recursos, el 42% considera que es alto, el 11% mencionó un uso moderado, mientras que el 0% considera que es bajo y muy bajo.

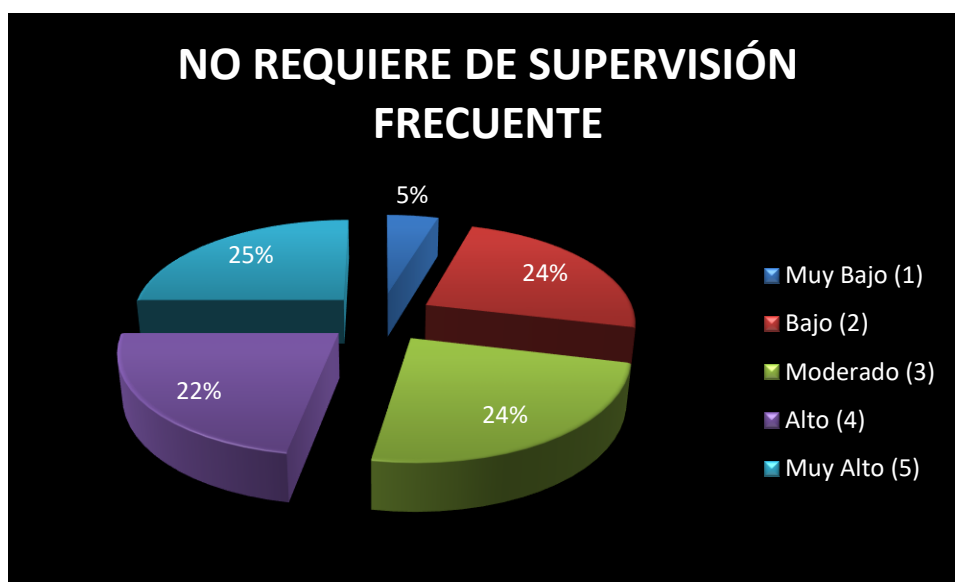
## 7. No requiere de supervisión frecuente

Tabla 30: NO REQUIERE DE SUPERVISIÓN

Área del desempeño:		
Calidad: No requiere de supervisión frecuente		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	5	5%
Bajo (2)	26	24%
Moderado (3)	26	24%
Alto (4)	24	22%
Muy Alto (5)	27	25%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 29: NO REQUIERE DE SUPERVISIÓN



FUENTE: Tabla 29  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 25% considera que no requiere supervisión con una escala muy alto, el 24% considera que es moderado, el 24% mencionó que es muy bajo, el 22% alto y el 5% muy alto.

## 8. Se muestra profesional en el trabajo

Tabla 31: SE MUESTRA PROFESIONAL EN EL TRABAJO

Área del desempeño:		
Calidad: Se muestra profesional en el trabajo		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	0	0%
Bajo (2)	0	0%
Moderado (3)	15	14%
Alto (4)	46	43%
Muy Alto (5)	47	43%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 30: SE MUESTRA PROFESIONAL EN EL TRABAJO



FUENTE: Tabla 30  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 43% consideran que se muestran profesional en el trabajo de manera muy alto, el 43% alto, el 14% moderado y el 0% bajo y muy bajo.

## 9. Se muestra respetuoso y amable en el trato

Tabla 32: SE MUESTRA RESPETUOSO Y AMABLE EN EL TRATO

Área del desempeño:		
Calidad: Se muestra respetuoso y amable en el trato		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	0	0%
Bajo (2)	0	0%
Moderado (3)	16	15%
Alto (4)	35	32%
Muy Alto (5)	57	53%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 31: SE MUESTRA RESPETUOSO Y AMABLE EN EL TRATO



FUENTE: Tabla 31  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 53% considera que muestra respeto y amabilidad en el trato de manera muy alto, el 32% alto, el 15% de forma moderado, mientras que el 0% es bajo y muy bajo.

## 10. Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros

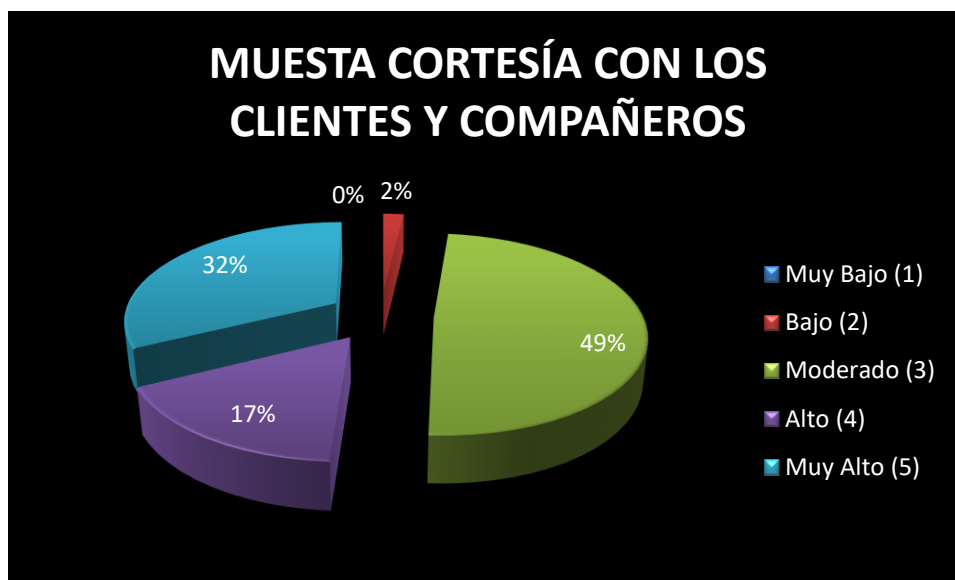
Tabla 33: SE MUESTRA CORTÉS CON LO CLIENTES Y CON SUS COMPAÑEROS

Área del desempeño:		
Relaciones Interpersonales: Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	0	0%
Bajo (2)	2	2%
Moderado (3)	53	49%
Alto (4)	18	17%
Muy Alto (5)	35	32%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 32: SE MUESTRA CORTÉS CON LO CLIENTES Y CON SUS COMPAÑEROS



FUENTE: Tabla 32

ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los encuestados el 49% que representa un porcentaje moderado muestra cortesía con los clientes y compañeros, el 32% considera que es muy alto, el 17% alto, el 2% bajo y el 0% muy bajo.

## 11. Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos

Tabla 34: MUESTRA NUEVAS IDEAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS

Área de desempeño:		
Iniciativa: Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	4	4%
Bajo (2)	8	7%
Moderado (3)	19	18%
Alto (4)	49	45%
Muy Alto (5)	28	26%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 33: MUESTRA NUEVAS IDEAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS



FUENTE: Tabla 33

ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los funcionarios a los cuales se les realizó el test el 45% corresponden a la mayoría de trabajadores que contestó con un puntaje de alto, el 26% corresponde a los trabajadores que respondieron con un puntaje de muy alto, 18% corresponden a los trabajadores que se respondieron con un puntaje de moderado, el 7% corresponden a los trabajadores que respondieron con un puntaje de bajo y el 4% a los trabajadores que respondieron con un puntaje de muy bajo.

## 12. Se muestra asequible al cambio

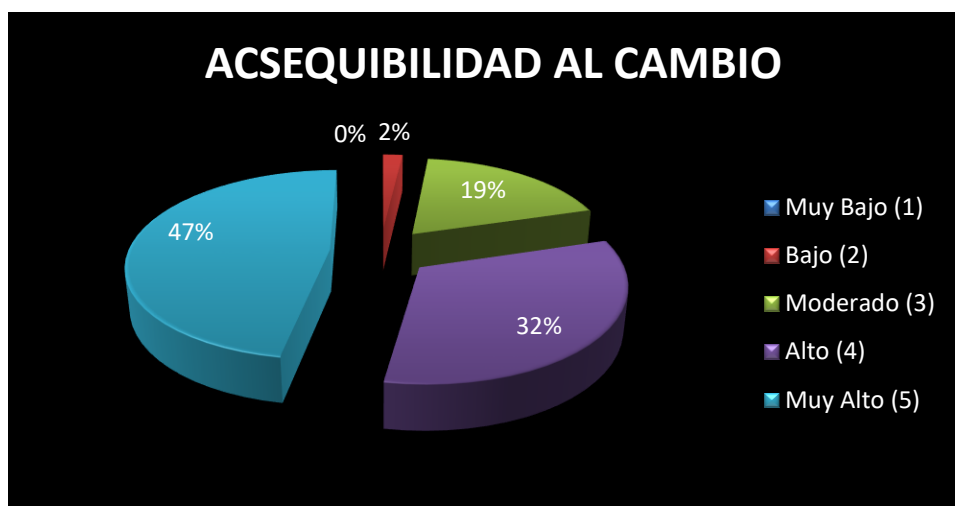
Tabla 35: SE MUESTRA ASEQUIBLE AL CAMBIO



Área de desempeño:		
Iniciativa: Se muestra asequible al cambio		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	0	0%
Bajo (2)	2	2%
Moderado (3)	20	19%
Alto (4)	35	32%
Muy Alto (5)	51	47%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 34: SE MUESTRA ASEQUIBLE AL CAMBIO



FUENTE: Tabla 34  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los trabajadores a los cuales se les realizó el test el 47% corresponden a la mayoría de trabajadores contestó con un puntaje de muy alto, el 32% corresponde a los trabajadores que respondieron con un puntaje de alto, 19% corresponden a los trabajadores que se respondieron con un puntaje de moderado, el 2% corresponden a los trabajadores que respondieron con un puntaje de bajo y el 0% a los trabajadores que respondieron con un puntaje de muy bajo.

### 13. Se anticipa a las dificultades

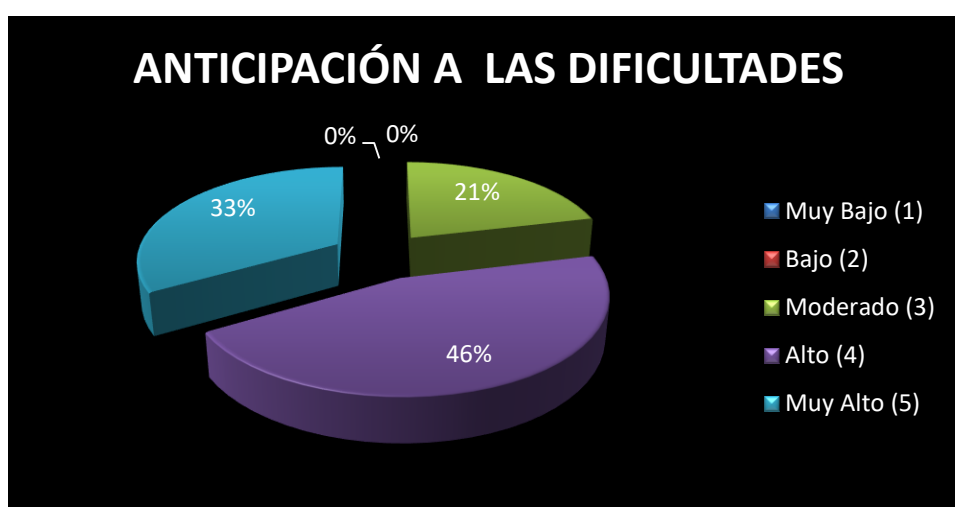
Tabla 36: SE ANTICIPA A LAS DIFICULTADES

Área de desempeño:		
Iniciativa: Se anticipa a las dificultades		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	0	0%
Bajo (2)	0	0%
Moderado (3)	23	21%
Alto (4)	49	45%
Muy Alto (5)	36	33%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 35: SE ANTICIPA A LAS DIFICULTADES



FUENTE: Tabla 35

ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los trabajadores a los cuales se les realizó el test para saber si tienen iniciativa en cuanto a si se anticipan a las dificultades el 46% corresponden a la mayoría de trabajadores que contestó con un puntaje alto, el 33% corresponde a los trabajadores que respondieron con un puntaje de muy alto, 21% corresponden a los trabajadores que respondieron con un puntaje de moderado, el 0% corresponden a los trabajadores que respondieron con un puntaje de bajo y el 0% a los trabajadores que respondieron con un puntaje de muy bajo.

#### 14. Tiene gran capacidad para resolver sus problemas

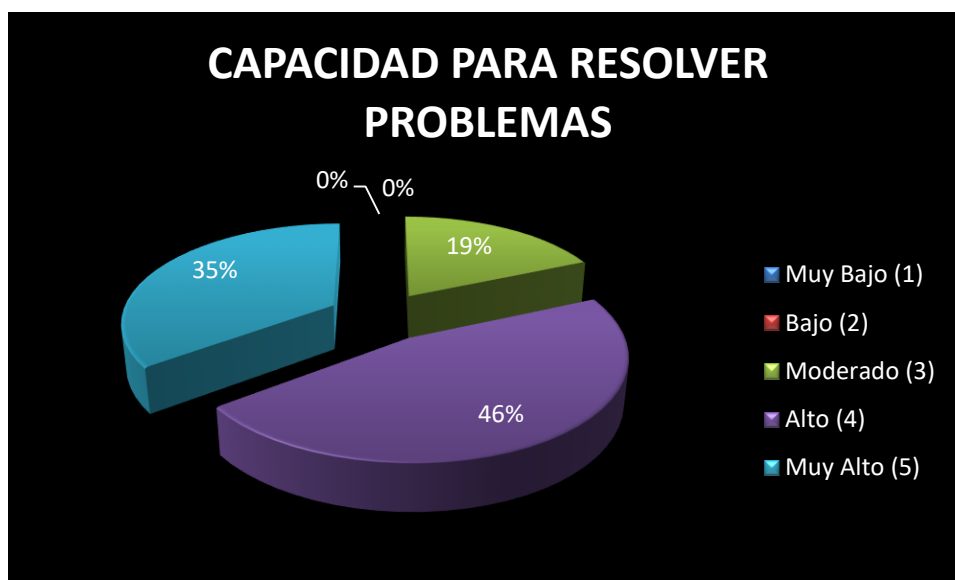
Tabla 37: TIENE GRAN CAPACIDAD PARA RESOLVER SUS INQUIETUDES

Área de desempeño:		
Iniciativa: Tiene gran capacidad para resolver sus problemas		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	0	0%
Bajo (2)	0	0%
Moderado (3)	20	19%
Alto (4)	50	46%
Muy Alto (5)	38	35%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 36: TIENE GRAN CAPACIDAD PARA RESOLVER SUS INQUIETUDES



FUENTE: Tabla 36

ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los trabajadores a los cuales se les realizó el test el 46% contestó con un puntaje alto el, 35% corresponde a los trabajadores que respondieron con un puntaje de muy alto, 19% corresponden a los trabajadores que se respondieron con un puntaje de moderado, el 0% corresponden a los trabajadores que respondieron con un puntaje de bajo y el 0% a los trabajadores que respondieron con un puntaje de muy bajo.

## 15. Muestra aptitud para integrarse al equipo

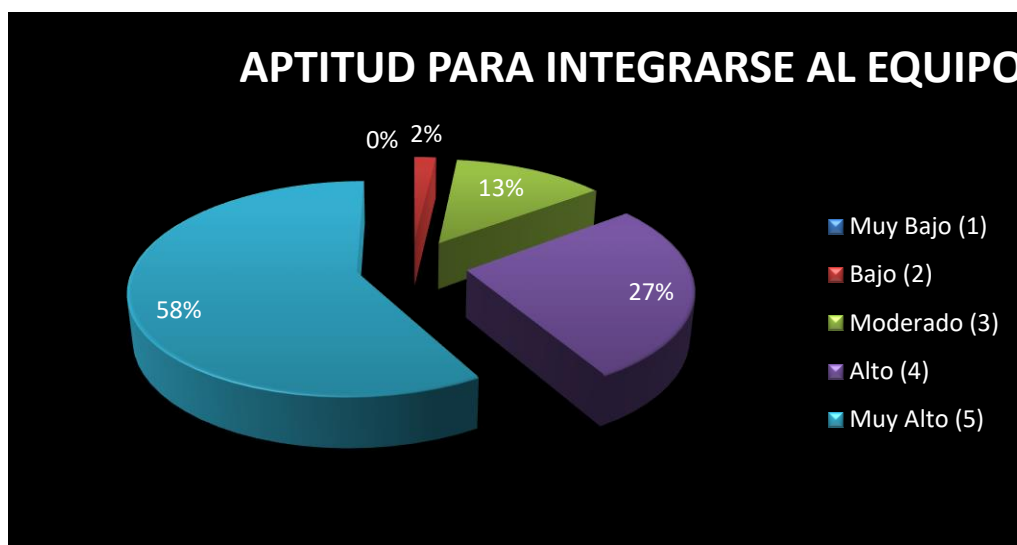
Tabla 38: MUESTRA APTITUD PARA INTEGRARSE AL EQUIPO

Área de desempeño:
--------------------

<b>Trabajo en equipo: Muestra aptitud para integrarse al equipo</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy Bajo (1)	0	0%
Bajo (2)	2	2%
Moderado (3)	14	13%
Alto (4)	29	27%
Muy Alto (5)	63	58%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Gráfico 37: MUESTRA APTITUD PARA INTEGRARSE AL EQUIPO**



**FUENTE:** Tabla 37  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Análisis:** Del total de los funcionarios el 58% corresponden a la mayoría de trabajadores que contestó con un puntaje muy alto, el 27% corresponde a los trabajadores que respondieron con un puntaje de alto, 13% corresponden a los trabajadores que se respondieron con un puntaje de moderado, el 2% corresponden a los trabajadores que respondieron con un puntaje de bajo y el 0% a los trabajadores que respondieron con un puntaje de muy bajo.

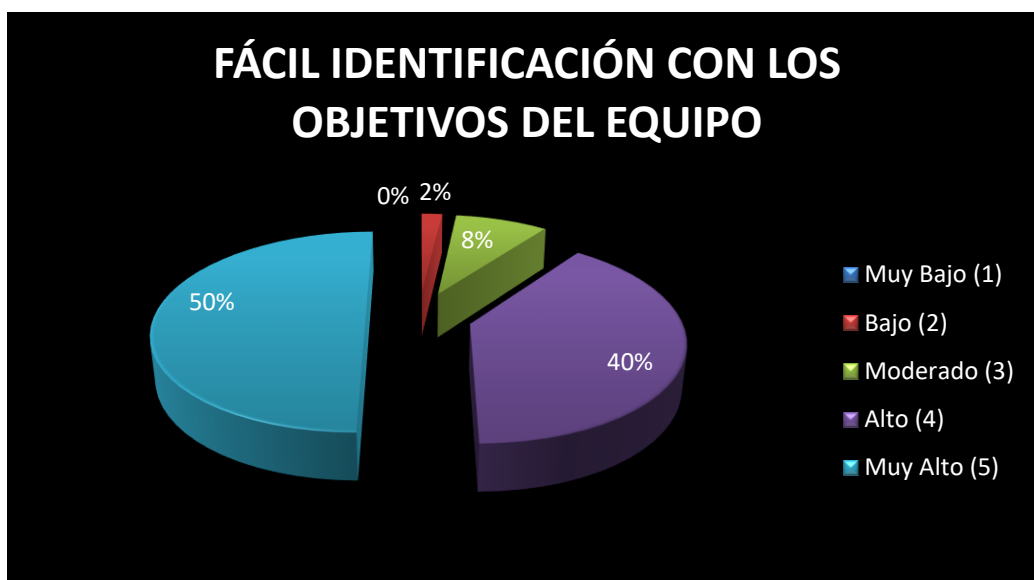
## 16. Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo

**Tabla 39: SE IDENTIFICA FÁCILMNETE CON LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO**

Área de desempeño:		
Trabajo en equipo: Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	0	0%
Bajo (2)	2	2%
Moderado (3)	9	8%
Alto (4)	43	40%
Muy Alto (5)	54	50%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 38: SE IDENTIFICA FÁCILMNETE CON LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO



FUENTE: Tabla 38  
ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los trabajadores el 50% corresponden a la mayoría de trabajadores que contestó con un puntaje muy alto, el 40% corresponde a los trabajadores que respondieron con un puntaje de alto, 8% corresponden a los trabajadores que respondieron con un puntaje de moderado, el 2% corresponden a los trabajadores que respondieron con un puntaje de bajo y el 0% a los trabajadores que respondieron con un puntaje de muy bajo.

## 17. Planifica sus actividades

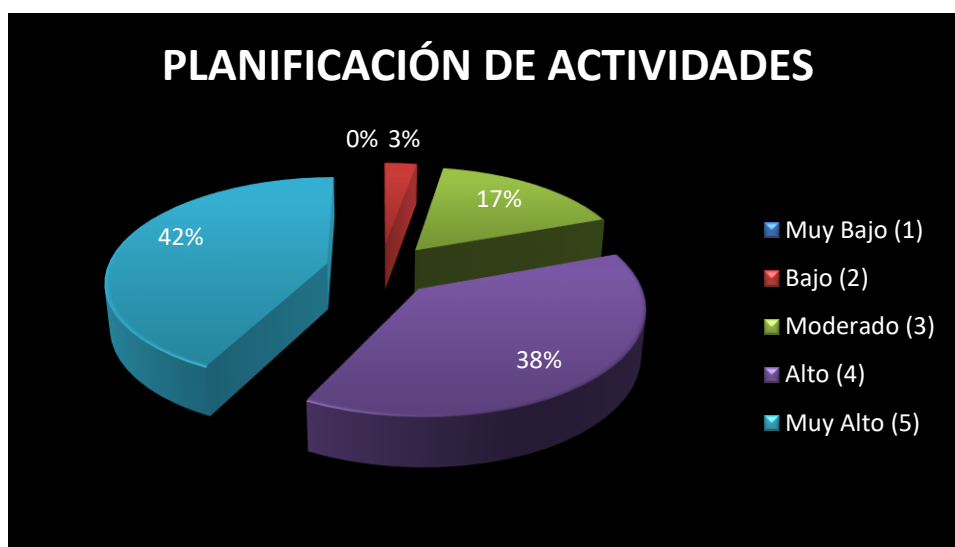
Tabla 40: PLANIFICA SUS ACTIVIDADES

Área de desempeño:		
Organización: Planifica sus actividades		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	0	0%
Bajo (2)	3	3%
Moderado (3)	18	17%
Alto (4)	41	38%
Muy Alto (5)	46	43%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 39: PLANIFICA SUS ACTIVIDADES



FUENTE: Tabla 39

ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los trabajadores el 42% corresponden a la mayoría de trabajadores que contestó con un puntaje muy alto, el 38% corresponde a los trabajadores que respondieron con un puntaje de alto, 17% corresponden a los trabajadores que respondieron con un puntaje de moderado, el 3% corresponden a los trabajadores que respondieron con un puntaje de bajo y el 0% a los trabajadores que respondieron con un puntaje de muy bajo.

## 18. Hace uso de indicadores

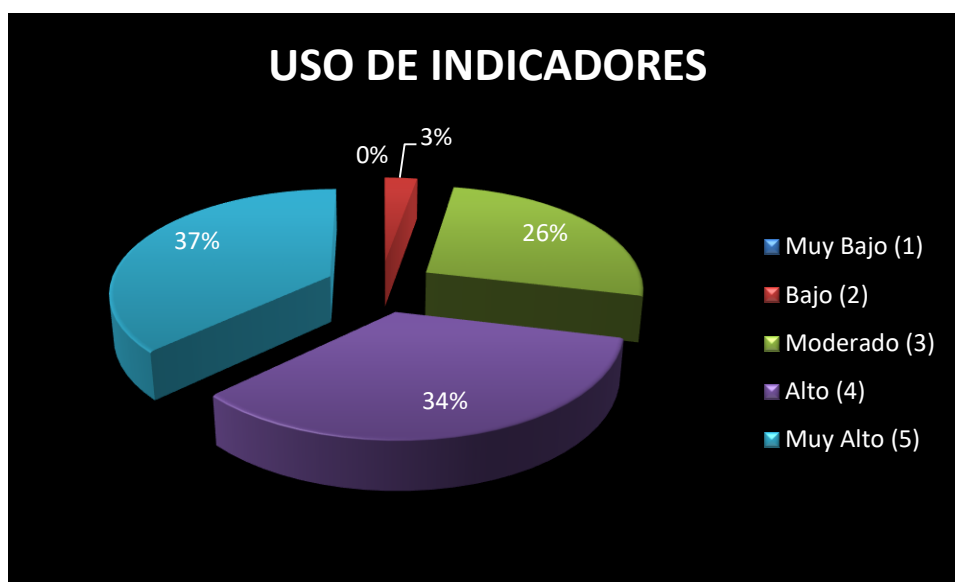
Tabla 41: HACE USO DE INDICADORES

Área de desempeño:		
Organización: hace uso de indicadores		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	0	0%
Bajo (2)	3	3%
Moderado (3)	28	26%
Alto (4)	37	34%
Muy Alto (5)	40	37%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Las autoras

Gráfico 40: HACE USO DE INDICADORES



FUENTE: Tabla 40

ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los trabajadores el 37% corresponden a la mayoría de trabajadores que contestó con un puntaje muy alto, el 34% corresponde a los trabajadores que respondieron con un puntaje de alto, 26% corresponden a los trabajadores que respondieron con un puntaje de moderado, el 3% corresponden a los trabajadores que respondieron con un puntaje de bajo y el 0% a los trabajadores que respondieron con un puntaje de muy bajo.

## 19. Se preocupa por alcanzar las metas

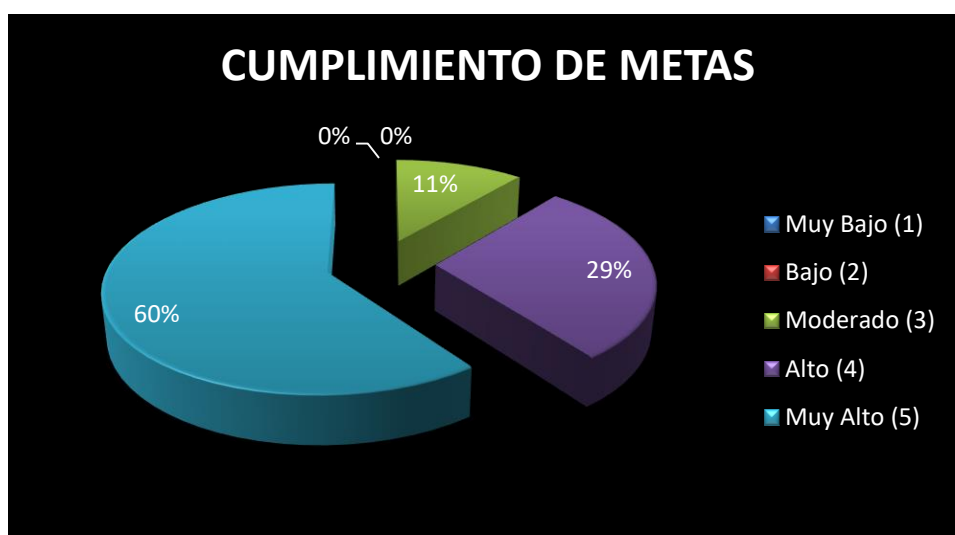
**Tabla 42: SE PREOCUPA POR ALCANZAR LAS METAS**

Área de desempeño:		
Organización: Se preocupa por alcanzar sus metas		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bajo (1)	0	0%
Bajo (2)	0	0%
Moderado (3)	12	11%
Alto (4)	31	29%
Muy Alto (5)	65	60%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Las autoras

**Gráfico 41: SE PREOCUPA POR ALCANZAR LAS METAS**



FUENTE: Tabla 41

ELABORADO POR: Las autoras

**Análisis:** Del total de los trabajadores a los cuales se les realizó el test el 60% corresponden a la mayoría de trabajadores que contestó con un puntaje muy alto, el 29% corresponde a los trabajadores que respondieron con un puntaje de alto, 11% corresponden a los trabajadores que respondieron con un puntaje de moderado, el 0% corresponden a los trabajadores que respondieron con un puntaje de bajo y el 0% a los trabajadores que respondieron con un puntaje de muy bajo.

### 3.5.4. HALLAZGOS



#### **4.1.1. Hallazgos de la encuesta realizada a los usuarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza**

Del total de los encuestados el 31% corresponde al Centro de Atención al Ciudadano de Alausí.

El 54% de encuestados corresponden al género masculino.

El 47% de los usuarios tienen un nivel de instrucción académica primaria.

El 54% de los usuarios no fueron atendidos correctamente.

El 49% de los usuarios encuestados realizaron trámites de tipo judicial.

El 32% de encuestados resolvieron sus inquietudes de 5 a 10 minutos.

El 49% contestó que los funcionarios fueron impacientes.

El 42% contestaron que la atención que recibió fue buena.

El 61% de los usuarios no se siente satisfecho con la atención recibida.

#### **4.1.2. Hallazgos de la encuesta realizada a los funcionarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza**

Del total de los encuestados el 28% corresponde al Centro de Atención al Ciudadano de Latacunga.

Del total de los encuestados el 26% se encuentra en edades de 20 años a 30 años.

Del total de los encuestados el 64% corresponden al género femenino.

Del total de los encuestados el 74% tienen instrucción académica de tercer nivel.

Del total de los encuestados el 43% corresponde al área técnica.

Del total de los encuestados el 64% manifestó que la atención que reciben los usuarios es buena.

Del total de los encuestados el 43% corresponde a la falta de capacitaciones en atención al cliente.

Del total de los encuestados el 76% manifestó que no les han brindado en el transcurso de este año capacitaciones sobre “atención al cliente”.

Del total de los encuestados el 58% manifestó que la Subsecretaria de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza ha diseñado estrategias que mejoren el servicio y la atención al usuario.

Del total de los encuestados el 43% creen que hay mejoras en la infraestructura e instalaciones de las oficinas.

Del total de los encuestados el 59% mencionó que Departamento de Talento Humano verifica la eficacia del personal de la institución ocasionalmente.

Del total de los encuestados el 79% mencionó que la institución si realiza análisis y medición de los servicios prestados por cada uno de los funcionarios.

Del total de los encuestados el 32% cree que permite identificar problemas internos y externos.

#### **4.1.3. Hallazgos del test de desempeño realizado a los funcionarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza**

Del total de los encuestados el 38% considera que termina su trabajo oportunamente con un porcentaje alto.

Del total de los encuestados el 42% cumple las tareas encomendadas de forma moderado.

Del total de los encuestados el 47% considera que realiza un volumen de trabajo muy alto.

Del total de los encuestados el 51% cree que no comete errores de forma moderada.

Del total de los encuestados el 73% considera que corrigen los errores en un volumen muy alto.

Del total de los encuestados el 47% mencionó que es muy alto el uso racional de los recursos.

Con una escala de muy alto el 25% considera que no requiere supervisión

Del total de los encuestados el 43% consideran que se muestran profesional en el trabajo de manera muy alto.

Del total de los encuestados el 53% considera que muestra respeto y amabilidad en el trato de manera muy alto.

Del total de los encuestados el 49% que representa un porcentaje moderado muestra cortesía con los clientes y compañeros.

Del total de los encuestados el 45% muestra nuevas ideas para mejorar los procesos con un puntaje de alto.

El 47% muestra asequibilidad al cambio los cuales corresponden a la mayoría de trabajadores con un puntaje de muy alto.

El 46% corresponden a la mayoría de trabajadores contesto que se anticipan alas dificultades con un puntaje alto.

El 46% contestó que tiene un alto porcentaje para resolver sus problemas.

El 58% con un puntaje muy alto muestra aptitud para el trabajo en equipo.

El 50% de los trabajadores se identifican con los objetivos del grupo.

El 42% planifica sus actividades con un puntaje muy alto.

En un alto porcentaje el 37% de los trabajadores hace uso de indicadores.

El 60% de los encuestados se preocupa por alcanzar las metas en un porcentaje alto.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. PROPUESTA**

**Título:** Diseño de un modelo de gestión de atención al ciudadano para la Demarcación Hidrográfica de Pastaza de la Secretaria del Agua, durante el período 2014 - 2015.

Datos informativos

**Nombre de la empresa:** Demarcación Hidrográfica de Pastaza de la Secretaria de Agua.

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Dirección:** Chile y Darquea 10-51

**Teléfono:** 2960623 Ext: 102

**Beneficiarios:** Funcionarios y usuarios de la institución

**Tiempo estimado:** 7 meses

**Unidad Ejecutora:** Subsecretaría de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza

#### **4.1.1. Antecedentes de la propuesta**

Hoy en día en las empresas públicas es un requerimiento indispensable la satisfacción de las necesidades de los usuarios; es por ello que se debe mejorar la atención que reciben los usuarios para lograr brindar una excelente atención.

Con este antecedente y con el propósito de implementar una mejor atención al usuario en la Demarcación Hidrográfica de Pastaza y tomando en cuenta la recomendación propuesta en la investigación, se propone el diseño de un modelo de gestión de atención al ciudadano.

A través de esta propuesta nos garantiza la posibilidad de brindar una verdadera atención a los usuarios, sin dejar de lado la estimulación de los funcionarios de la institución por la mejora en el servicio y en su trabajo.

#### 4.1.2. Análisis de factibilidad

La presente propuesta, su desarrollo y ejecución cuenta con el respaldo e interés del Subsecretario y los empleado de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza lo cual es claramente evidenciado a través de las encuestas y test de desempeño aplicados a cada uno de los Centros de Atención al Ciudadano, con lo cual mostraron el interés de contar con un modelo de gestión de atención al ciudadano para mejorar el servicio brindado a los usuarios de la institución.

A través de la propuesta la institución mejorará notalmente el servicio brindado a los usuarios de esta manera se garantizara los derechos tanto de los usuarios como el de los funcionarios, de esta manera existirá un mejor ambiente que mejorará la situación en la atención que reciben los usuarios.

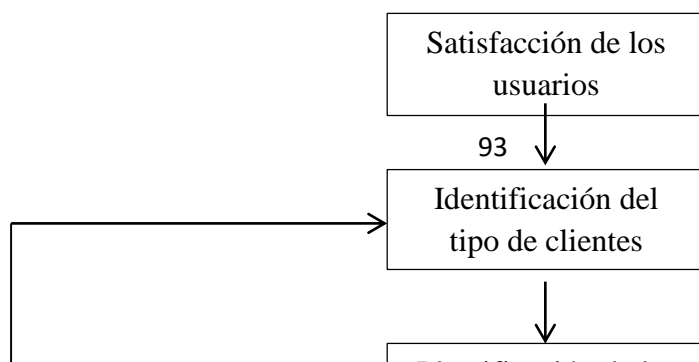
#### 4.1.3. Justificación

Para la propuesta a implementar en la Demarcación Hidrográfica de Pastaza nos basamos en los aportes más relevantes de los autores citados en nuestra bibliografía, los mismos que nos ofrecen un panorama completo para la mejora en la atención al cliente, los mismos que nos han permitido diseñar un modelo de gestión de atención al ciudadano que permitirá mejorar la calidad en la atención que reciben los usuarios, debido a que nuestro modelo es integral y ofrece un análisis de los principales factores que influyen en la calidad del servicio.

Nuestro modelo de gestión de atención al ciudadano constituye un herramienta clave en la mejora de la calidad de atención al ciudadano que ofrece la Demarcación Hidrográfica de Pastaza es por ello que nuestra propuesta recopila los aportes de varios autores, lo cual garantiza el éxito de la implementación de nuestro modelo a fin de mejorar y contribuir a la calidad en la atención que reciben los usuarios de la institución.

#### 4.1.4. Modelo de satisfacción del usuario

Figura 8: MODELO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO



**FUENTE:** Administración y control de la calidad, página 159  
**ELABORADO POR:** Las autoras

#### **4.1.4.1.Satisfacción de las necesidades del cliente**

Si se tiene conocimientos básicos acerca de las diferentes necesidades humanas y ha sido posible identificar hasta aquí los requerimientos de cada cliente, el siguiente paso no debería resultar traumático para la relación encargada, sino, por el contrario, un mero trámite consistente en adecuar la prestación ofrecida a la demanda especificada.

La gente- querrá – en términos globales – ser tratada con cortesía en una relación amena, cálida y amistosa que la haga sentirse comprendida, reconocida, respetada, apreciada y protegida. El puesto de atención constituirá la fuente de un vínculo perdurable en la medida que el cliente se sienta cómodo en un ambiente que le resulte agradable, donde se sepa bien recibido y en el que se crea importante.

#### **4.1.4.2.Identificación de los clientes**

Para entender las necesidades de los clientes, la Demarcación Hidrográfica de Pastaza debe saber quiénes son sus clientes, la forma más fácil de identificar a los clientes es pensar en términos de relaciones entre clientes y empresa.

#### **4.1.4.2.1. Estrategias**

- a) Para lograr una correcta identificación del tipo de usuarios es factible brindar capacitaciones de atención al cliente al personal de la institución.

#### **4.1.4.2.2. Importancia**

La identificación oportuna de las características de los usuarios permitirá brindar un servicio de calidad a los usuarios de la institución.

#### **4.1.4.2.3. Objetivo**

Capacitar a los funcionarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza en temas de atención al usuario.

#### **4.1.4.2.4. Fin**

Mejorar la atención que reciben los usuarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza.

#### **4.1.4.2.5. Alcance**

Brindar a todos los usuarios un servicio de calidad que satisfaga sus expectativas.

#### **4.1.4.2.6. Duración**

**Fecha de inicio:** 8 de Mayo del 2015

**Fecha de terminación:** 29 de Mayo del 2015

#### **4.1.4.2.7. Valor**

**Valor:** \$923.87

#### **4.1.4.2.8. Táctica**

Se efectuará una capacitación a los funcionarios de la institución que requieren conocimiento sobre satisfacción al cliente, el evento se realizarán los día viernes 8, 15,22 y 29 de Mayo del 2015 en el horario de 16 H 00 a 18 H 00 en el auditorio de la institución.

<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>N° DE PERSONAS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>NÚMERO HORAS</b>	<b>COSTO HORA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>1</b>	Facilitador de Atención al Cliente	8	\$25,00	\$200,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$200,00</b>

**FUENTE:** Resumen de estrategias  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Tabla 44: MATERIALES Y EQUIPO**

<b>MATERIALES Y EQUIPOS</b>				
<b>N° DE PERSONAS A CAPACITARSE</b>	<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
108	Cuadernos grapados 20 hojas	108	\$0.25	\$27,00
	Copias de talleres	108	\$0.015	\$1.62
	Esferos azules punta fina	108	\$0.35	\$37.8
<b>TOTAL</b>				<b>\$66.42</b>

**FUENTE:** Resumen de estrategias  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Tabla 45: INFRAESTRUCTURA**

<b>INFRAESTRUCTURA</b>				
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>N° DÍAS DE CAPACITACIÓN</b>	<b>COSTO DIARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>



30	Sillas pasticas color blanco	4	\$2.16	\$259.20
1	Mantel blanco	4	4,00	16,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$275.20</b>

FUENTE: Resumen de estrategias  
ELABORADO POR: Las autoras

Tabla 46: TRASPORTE

<b>TRANSPORTE</b>				
<b>Nº DE PERSONAS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>Nº DÍAS DE CAPACITACIÓN</b>	<b>TRANSPORTE DE IDA Y VUELTA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	Taxi	4	\$3	\$12,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$12,00</b>

FUENTE: Resumen de estrategias  
ELABORADO POR: Las autoras

Tabla 47: LOGÍSTICA

<b>LOGÍSTICA</b>				
<b>Nº DE PERSONAS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>Nº DÍAS DE CAPACITACIÓN</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	Botella de agua	4	\$0.50	\$12,00

109	Humas con café	1	\$0.75	\$81.75
109	Empanadas de carne	1	\$1.00	\$109,00
109	Bolón de verde	1	\$0.75	\$81.75
109	Sánduche con queso y mortadela	1	\$0.75	\$81.75
109	Paquete de servilletas	4	\$1.00	4,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$370.25</b>

FUENTE: Resumen de estrategias  
ELABORADO POR: Las autoras

Tabla 48: PRESUPUESTO DE LA CAPACITACIÓN

<b>PRESUPUESTO DE LA CAPACITACIÓN</b>	
<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	\$200,00
<b>MATERIALES Y EQUIPOS</b>	\$66.42
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	\$275.20
<b>TRANSPORTE</b>	\$12,00
<b>LOGÍSTICA</b>	\$370.25
<b>TOTAL</b>	<b>\$923.87</b>

FUENTE: Resumen de estrategias  
ELABORADO POR: Las autoras

#### 4.1.4.2.9. Contenido

##### 4.1.4.2.9.1. En el primer día de capacitación: Conceptos generales.

- a) ¿Cómo implementar una filosofía y cultura de calidad enfocada al cliente?
- b) ¿Qué es calidad?
- c) ¿Qué es el servicio?
- d) ¿Qué es un cliente?

- e) ¿Qué significa calidad en el servicio?
- f) ¿Porque es importante la calidad en el servicio?
- g) Beneficios de la empresa al proporcionar calidad en el servicio.

**4.1.4.2.9.2.En el segundo día se tratará la Satisfacción de los clientes.**

- a) Entender sus necesidades.
- b) Obtener la información necesaria para mantenerlos satisfechos.
- c) Detectar áreas de mejora concretas.
- d) Comprender los factores que fortalecen la relación con los clientes.
- e) Entender las expectativas de los clientes

**4.1.4.2.9.3.En el tercer día se tratará ¿Cómo desarrollar una actitud de servicio al cliente?**

- a) Diagnóstico personal de nuestros paradigmas.
- b) Creación de nuevos hábitos para brindar una excelente calidad en el servicio.
- c) Actitudes ante el cliente externo.
- d) Actitudes ante el cliente interno.
- e) El servicio y la necesidad de renovar frecuentemente su actitud.
- f) La autoestima de los clientes.
- g) Ética profesional.

**4.1.4.2.9.4.En el cuarto día se hablará sobre las Reglas de oro de servicio al cliente.**

- a) ¡La Apariencia Cuenta!
- b) El Poder de una Sonrisa
- c) Manteniéndote Energizado
- d) Manteniéndote Positivo

- e) Proactividad.
- f) Entusiasmo.
- g) La importancia del saludo.
- h) Amabilidad y cortesía.
- i) La importancia del nombre.
- j) Atención total.
- k) Aprender a escuchar.
- l) La importancia del lenguaje corporal.

**Tabla 49: DISEÑO DEL PRIMER DÍA**

<b>PRIMER DÍA</b>	<b>TEMA:</b> <i>Conceptos generaciones de la atención al cliente</i>
<b>Objetivo</b>	Introducir los conceptos generaciones de la atención al cliente
<b>Fecha</b>	Viernes 8 de Mayo del 2015
<b>Horario</b>	16 H 00 a 18H 00
<b>Lugar</b>	Auditorio de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza
<b>Nº horas totales</b>	2 horas
<b>Metodología</b>	Seminario- Taller
<b>Coordinador del evento</b>	Ing. Sonia Guadalupe

**FUENTE:** Resumen de estrategias  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Tabla 50: DISEÑO DEL SEGUNDO DÍA**

<b>SEGUNDO DÍA</b>	<b>TEMA:</b> <i>Satisfacción de los clientes</i>
<b>Objetivo</b>	Conocer como Satisfacer a los clientes.
<b>Fecha</b>	Viernes 15 de Mayo del 2015
<b>Horario</b>	16 H 00 a 18H 00

<b>Lugar</b>	Auditorio de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza
<b>Nº horas totales</b>	2 horas
<b>Metodología</b>	Seminario- Taller
<b>Coordinador del evento</b>	Ing. Sonia Guadalupe

**FUENTE:** Resumen de estrategias  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Tabla 51: DISEÑO DEL CUARTO DÍA**

<b>TERCER DÍA</b>	<b>TEMA:</b> <i>¿Cómo desarrollar una actitud de servicio al cliente?</i>
<b>Objetivo</b>	Conocer cómo desarrollar una actitud de servicio al cliente
<b>Fecha</b>	Viernes 22 de Mayo del 2015
<b>Horario</b>	16 H 00 a 18H 00
<b>Lugar</b>	Auditorio de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza
<b>Nº horas totales</b>	2 horas
<b>Metodología</b>	Seminario- Taller
<b>Coordinador del evento</b>	Ing. Sonia Guadalupe

**FUENTE:** Resumen de estrategias  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Tabla 52: DISEÑO DEL CUARTO DÍA**

<b>CUARTO DÍA</b>	<b>TEMA:</b> <i>Reglas de oro de servicio al cliente.</i>
<b>Objetivo</b>	Exponer las reglas de oro para el servicio al cliente
<b>Fecha</b>	Viernes 29 de Mayo del 2015
<b>Horario</b>	16 H 00 a 18H 00

<b>Lugar</b>	Auditorio de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza
<b>Nº horas totales</b>	2 horas
<b>Metodología</b>	Seminario- Taller
<b>Coordinador del evento</b>	Ing. Sonia Guadalupe

**FUENTE:** Resumen de estrategias  
**ELABORADO POR:** Las autoras

#### 4.1.4.2.10. Resumen de estrategias

**Tabla 53: RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE LA IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE CLIENTES**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
a) Capacitaciones y talleres en atención al usuarios a los funcionarios de la institución	Subsecretario de la Demacración y Departamento de Talento Humano	Del 8 de Mayo del 2015 al 29 de Mayo del 2015

**FUENTE:** Resumen de estrategias  
**ELABORADO POR:** Las autoras

#### 4.1.4.3. Identificación de las necesidades del cliente

El siguiente paso será descubrir que es lo que realmente necesita quien se acerca a nuestro puesto de atención. Para ello es esencial saber preguntar y escuchar, dejando hablar, concentrándonos en lo que nos dicen e interpretándolo en función de un contexto que va mucho más allá de lo que el cliente expresa verbalmente. De este modo podrán descubrirse sus requerimientos tanto manifiestos como latentes y satisfacerlos acabadamente.

En esta instancia determinante repetir la esencia de lo escuchado para transmitir la sensación de interés en el otro y comprobar si se han identificado sus verdaderas necesidades, expectativas y deseos.

**Tabla 54: IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE**

<b>Expectativas de los usuarios</b>	<b>Situación de la Institución</b>
Celeridad en el Servicio	Servicio lento
Soluciones oportunas	Lentitud en los trámites
El ambiente del servicio satisface las necesidades del cliente y empleados	El ambiente de servicios satisface a los funcionarios pero no lo suficiente al cliente

**FUENTE:** Encuestas y test de desempeño

**ELABORADO POR:** Las autoras

#### **4.1.4.3.1. Estrategia: agilización de trámites**

- a) Agilizar los trámites judiciales (concesiones, transferencias, etc.)

#### **4.1.4.3.2. Importancia**

La agilización en los trámites permitirá la satisfacción plena de los usuarios y el ahorro de recursos.

#### **4.1.4.3.3. Objetivo**

Satisfacer las expectativas de los usuarios.

#### **4.1.4.3.4. Fin**

Logar satisfacer los requerimientos de los usuarios en el menor tiempo posible.

#### **4.1.4.3.5. Alcance**

Usuarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza.

#### **4.1.4.3.6. Duración**

**Fecha de inicio:** Continuamente

**Fecha de terminación:** Continuamente

#### **4.1.4.3.7. Táctica**

La agilización en los trámites es responsabilidad de los usuarios y funcionarios debido a que deben presentar la documentación completa y oportunamente para dar seguimiento al proceso y se lo realizará continuamente.

#### **4.1.4.3.8. Estrategias: Presencia y seguimiento del Subsecretario**

b) En necesaria la presencia y seguimiento del Subsecretario en el Centro de Atención al Ciudadano Puyo para agilizar el servicio e identificar otros problemas.

#### **4.1.4.3.9. Importancia**

La vista del subsecretario es indispensable, ya que de ello depende correcto desenvolvimiento de las actividades del centro de atención al ciudadano Puyo.

#### **4.1.4.3.10. Objetivo**

Conocer personalmente la realidad del centro de atención al ciudadano

#### **4.1.4.3.11. Fin**

Dar seguimiento a las actividades que se realizan en el Centro de atención al ciudadano.

#### **4.1.4.3.12. Alcance**

Brindar a todos los usuarios del Centro de Atención al Ciudadano Puyo un mejor servicio.

#### **4.1.4.3.13. Duración**

**Fecha de inicio:** 4 de Mayo del 2015

**Fecha de terminación:** 18 de Diciembre del 2015

#### **4.1.4.3.14. Táctica**



Las visitas del Subsecretario al Centro de Atención al Ciudadano Puyo debe ser por lo menos una vez a la semana en el día y horario que lo considere oportuno a partir de 4 de Mayo del 2015.

#### 4.1.4.3.15. Resumen de estrategias

Tabla 55: RESUMEN DE ESTRATEGIAS

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
Agilizar los tramites	Funcionarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza	Continuamente
a) Presencia y seguimiento del Subsecretario en el Centro de Atención al Ciudadano Puyo.	Subsecretario Demarcación Hidrográfica de Pastaza	4 de Mayo del 2015 al 18 de Diciembre del 2015

**FUENTE:** Resumen de estrategias  
**ELABORADO POR:** Las autoras

#### 4.1.4.4. Entrega del servicio

A través de la coordinación de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza se debe mejorar las condiciones físicas de la institución para lo cual se sugiere lo siguiente:

**Tabla 56: ENTEGA DEL SERVICIO**

<b>Expectativas de los usuarios</b>	<b>Situación de la Institución</b>
Personal capacitado en cada área	No existe personal exclusivo en atención al cliente.
Entrega oportuna de los recursos	Lentitud en la entrega recursos a cada Centro de Atención al Ciudadano para brindar una buena atención.
Metas en la calidad de servicio	Poca atención en el cliente
Mayor control	Control limitado del personal por parte del Departamento de Talento Humano
Infraestructura física adecuada	De los cinco Centros de Atención al Ciudadano cuatro cuentan con una buen infraestructura física a excepción del Centro de Atención al Ciudadano de Alausí
Reconocimiento a la labor de los funcionarios	No se otorga el reconocimiento por el esfuerzo y trabajo de los funcionarios

**FUENTE:** Encuestas y test de desempeño

**ELABORADO POR:** Las autoras

#### **4.1.4.4.1. Estrategia: Incrementar el personal en el área de atención al cliente**

a) Incrementar el personal en área de atención al cliente.

#### **4.1.4.4.2. Importancia**

La contratación de personal exclusivo para atención a los clientes es de vital importancia para garantizar un servicio de calidad a los usuarios

#### **4.1.4.4.3. Objetivo**

Contar con personal capacitado en atención al usuario.

#### **4.1.4.4.4. Fin**

Brindar mayor comodidad a los usuarios al contar con personal exclusivo para brindar la atención que ellos merecen.

#### **4.1.4.4.5. Alcance**

Brindar a todos los usuarios de todos los Centro de Atención al Ciudadano una mejor atención.

#### **4.1.4.4.6. Duración**

**Fecha de inicio:** 19 de Mayo del 2015

**Fecha de terminación:** 30 de Junio del 2015

#### **4.1.4.4.7. Táctica**

El Departamento de Talento humano convocará a concurso de méritos y oposición para seleccionar al personal más idóneo para desempeñar estas labores, el proceso empezara con la convocatoria, la postulación de los interesados, la selección del personal que cumpla con el perfil, posteriormente se procederá a realizar las evaluaciones que diseñara el Departamento de Talento Humano.

#### **4.1.4.4.8. Estrategia: Entrega oportuna de recursos**

- a) Entregar puntualmente los recursos necesarios a cada Centro de Atención al Ciudadano.

#### **4.1.4.4.9. Importancia**

La entrega oportuna de los materiales de oficina a los funcionarios constituye un factor primordial tanto para el desenvolvimiento de sus actividades como para ofrecer un servicio óptimo a los usuarios.

#### **4.1.4.4.10. Objetivo**

Contar con los recursos necesarios para brindar un buen servicio a los usuarios.

#### **4.1.4.4.11. Fin**

Mejorar el servicio que reciben los usuarios.

#### **4.1.4.4.12. Alcance**

Brindar a todos los usuarios de todos los Centro de Atención al Ciudadano una mejor atención.

#### **4.1.4.4.13. Duración**

**Fecha de inicio:** Continuamente

**Fecha de terminación:** Continuamente

#### **4.1.4.4.14. Táctica**

El Departamento de Bodega debe entregar anticipadamente los materiales que solicitan los funcionarios para garantizar la prestación adecuada del servicio por parte del personal de la institución

#### **4.1.4.4.15. Estrategias: mejorar la infraestructura del Centro de Atención al Ciudadano Alausí**

- b) Se debe mejorar la infraestructura del Centro de Atención al Ciudadano Alausí debido a que el espacio físico es insuficiente para satisfacer a la demanda de la institución,

así mismo es necesario la implementación de señalización en la sala de esperar de cada Centro de Atención al Ciudadano.

#### **4.1.4.4.16. Importancia**

Es necesario la remodelación de las oficinas en Alausí para brindar un mejor servicio a los usuarios.

#### **4.1.4.4.17. Objetivo**

Ofrecer un espacio físico en óptimas condiciones para los usuarios

#### **4.1.4.4.18. Fin**

Precautelar el bienestar de los usuarios de la institución.

#### **4.1.4.4.19. Alcance**

Brindar a todos los usuarios del Centro de Atención al Ciudadano Alausí un mejor servicio.

#### **4.1.4.4.20. Duración:**

**Fecha de inicio:** 20 de Mayo del 2015

**Fecha de terminación:** 26 de Junio del 2015

#### **4.1.4.4.21. Táctica**

Las remodelaciones deberán iniciar el 20 de mayo con las cotizaciones en el portal de compras públicas.

#### **4.1.4.4.22. Estrategias: Ponerse en el lugar del usuario**

c) **Ponerse en el lugar del usuario**

#### **4.1.4.4.23. Importancia**

Cuando los funcionarios se ponen en el lugar de los usuarios ofrecen un servicio de calidad por lo tanto satisfacen a los usuarios.

**4.1.4.4.24. Objetivo**

Brindar un servicio de calidad a los usuarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza

**4.1.4.4.25. Fin**

Garantizar la satisfacción plena de las necesidades de los usuarios por lo tanto mantener usuarios satisfechos.

**4.1.4.4.26. Alcance**

Brindar a todos los usuarios de todos los Centro de Atención al Ciudadano un servicio de calidad.

**4.1.4.4.27. Duración:**

**Fecha de inicio:** Continuamente

**Fecha de terminación:** Continuamente

**4.1.4.4.28. Táctica**

Los funcionarios deben ponerse el lugar del cliente lo cual garantiza un servicio más efectivo para los usuarios esta estrategia se la realizará continuamente.

**4.1.4.4.29. Estrategias: mayor control por parte del departamento de Talento Humano**

d) El Departamento de Talento Humano debe controlar continuamente al personal de la institución.

**4.1.4.4.30. Importancia**

Al ser una institución integrada por cinco Centro de Atención al Ciudadano y estar ubicada en diferentes ciudades es necesario un mayor control para evitar inconvenientes con el personal.

#### **4.1.4.4.31. Objetivo**

Garantizar el cumplimiento de las obligaciones de los funcionarios de la institución.

#### **4.1.4.4.32. Fin**

Garantizar el desempeño laboral de los funcionarios de la institución.

#### **4.1.4.4.33. Alcance**

Logar el cumplimiento de los funcionarios de la institución.

#### **4.1.4.4.34. Duración**

**Fecha de inicio:** Continuamente

**Fecha de terminación:** Continuamente

#### **4.1.4.4.35. Táctica**

El Departamento de Talento Humano debe establecer política de control para evitar las salidas del personal en horario de trabajo estableciendo mayor control, a través de biométrico de esta manera se establearan sanciones al personal que contravenga con los horarios de trabajo.

#### **4.1.4.4.36. Estrategia: fomentar el reconocimiento del personal de la institución**

e) Fomentar el reconocimiento al personal de la institución por su labor

#### **4.1.4.4.37. Importancia**

Para que el personal se siente a gusta en su trabajo es necesario elevar su autoestima a través de la entrega de un reconocimiento por la labor que desempeña en la institución.

#### 4.1.4.4.38. Objetivo

Reconocer la labor que desempeñan los empleados en la instrucción.

#### 4.1.4.4.39. Fin

Mantener empleados contentos en sus labores por ende empleados felices con ánimo de servir a los demás

#### 4.1.4.4.40. Alcance

Motiva a los funcionarios para que día a día sean mejores y traten de dar lo mejor de si en su trabajo.

#### 4.1.4.4.41. Duración

**Fecha de inicio:** 1 de Mayo del 2015

**Fecha de terminación:** 1 de Junio del 2015

#### 4.1.4.4.42. Valor

Valor: \$20

#### 4.1.4.4.43. Táctica

El Departamento de Talento Humano debe homenajear al funcionario más destacado en sus labores, a través de la entrega de un reconocimiento el mismo que se entregará el primer día del mes.

#### 4.1.4.4.44. Resumen de las estrategias

**Tabla 57: RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE ENTEGA DEL SERVICIO**

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	TIEMPO							
		MAYO				JUNIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4
a) Incrementar el personal en área de atención al cliente.	Departamento de Talento Humano								



	y Subsecretaria de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza								
<b>b)</b> Entregar puntualmente los recursos necesarios a cada Centro de Atención al Ciudadano.	Departamento de bodega	Continuamente							
<b>c)</b> Mejora de la infraestructura del Centro de Atención al Ciudadano Alausí y la implementación de señalización en cada Centro de Atención al Ciudadano.	Subsecretario de la Demarcación y Servicios Institucionales	<b>MAYO</b>				<b>JUNIO</b>			
		1	2	3	4	1	2	3	4
<b>d)</b> El Departamento de Talento Humano debe controlar continuamente al personal de la institución.	Departamento de Talento Humano	Continuamente							
<b>e)</b> Fomentar el reconocimiento al personal de la institución por su labor	Departamento de Talento Humano	<b>MAYO</b>				<b>JUNIO</b>			
		1	2	3	4	1	2	3	4

FUENTE: Resumen de estrategias  
ELABORADO POR: Las autoras

#### 4.1.4.5. Percepción del cliente

##### 4.1.4.5.1. Estrategia: fomentar el uso del buzón de sugerencias

- a) Fomentar el uso del buzón de sugerencias para conocer las expectativas del cliente y solventar sus inquietudes a fin de tomar en cuenta sus inquietudes para implementarlas y dar seguimiento en la institución.

#### **4.1.4.5.2. Importancia**

El seguimiento oportuno del buzón de sugerencias permitirá conocer las inquietudes de los usuarios de manera oportuna.

#### **4.1.4.5.3. Objetivo**

Brindar soluciones oportunas a las quejas de los usuarios

#### **4.1.4.5.4. Fin**

Dar seguimiento al servicio que reciben los usuarios.

#### **4.1.4.5.5. Alcance**

Brindar a todos los usuarios un servicio de calidad que satisfaga sus expectativas.

#### **4.1.4.5.6. Duración**

**Fecha de inicio:** Continuamente

**Fecha de terminación:** Continuamente

#### **4.1.4.5.7. Táctica**

El uso de buzón de sugerencias se lo fomentara continuamente por medio de los funcionarios que entregan el servicio.

#### **4.1.4.5.8. Resumen de estrategias**

**Tabla 58: RESUMEN DE ESTRTEGIAS PERCEPCION DEL CLIENTE**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
a) Fomentar el uso del buzón de sugerencias	Funcionarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza	Continuamente

**FUENTE:** Resumen de estrategias  
**ELABORADO POR:** Las autoras

## 4.2. Plan de acción

### 4.2.1. Estrategias para la identificación del tipo de clientes

Tabla 59: ESTRATEGIAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE CLIENTES

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>
Capacitaciones y talleres en atención al usuarios a los funcionarios de la institución	Capacitar a los funcionarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza en temas de atención al usuario	Subsecretario de la Demarcación y Departamento de Talento Humano	8 de Mayo del 2015	29 de Mayo del 2015	\$923.87	Satisfacción de los usuarios

FUENTE: Resumen de estrategias

ELABORADO POR: Las autoras

#### 4.2.2. Estrategias para la Identificación de las necesidades del cliente

Tabla 60: ESTRATEGIAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

ESTRATEGIA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	PRESUPUESTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Agilizar los tramites	Satisfacer las expectativas de los usuarios	Funcionarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza	Continuamente	Continuamente		Satisfacción de los usuarios
Presencia y seguimiento del Subsecretario en el Centro de Atención al Ciudadano Puyo	Conocer personalmente la realidad del Centro de Atención al Ciudadano	Subsecretario de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza	4 de Mayo del 2015	18 de Diciembre del 2015		Satisfacción de los usuarios

FUENTE: Resumen de estrategias  
ELABORADO POR: Las autoras

### 4.2.3. Estrategias para la Entrega del servicio

Tabla 61: ESTRATEGIAS PARA LA ENTREGA DEL SERVICIO

ESTRATEGIA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	PRESUPUESTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Incrementar el personal en área de atención al cliente	Contar con personal capacitado en atención al usuario	Subsecretario de la Demarcación y Departamento de Talento Humano	19 de Mayo del 2015	30 de Junio del 2015		Satisfacción de los usuarios
Entregar puntualmente los recursos necesarios a cada Centro de Atención al Ciudadano.	Contar con los recursos necesarios para brindar un buen servicio a los usuarios.	Departamento de Bodega	Continuamente	Continuamente		Satisfacción de los usuarios
Mejora de la infraestructura del Centro de Atención al Ciudadano Alausí	Ofrecer un espacio físico en óptimas condiciones para los usuarios	Subsecretario de la Demarcación y Servicios Institucionales	20 de Mayo del 2015	26 de Junio del 2015		Satisfacción de los usuarios

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>
Ponerse en el lugar del usuario	Brindar un servicio de calidad a los usuarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza	Funcionarios de la institución	Continuamente	Continuamente		Satisfacción de los usuarios
Fomentar el reconocimiento al personal de la institución por su labor	Reconocer la labor que desempeñan los empleados en la instrucción.	Departamento de Talento Humano	1 de Mayo del 2015	1 de Junio del 2015	\$20	Mejor desempeño de los funcionarios

**FUENTE:** Resumen de estrategias  
**ELABORADO POR:** Las autoras

#### 4.2.4. Estrategias para la Percepción del cliente

Tabla 62: ESTRATEGIAS PARAPERCIÓN DEL CLIENTE

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACION</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>
Fomentar el uso del buzón de sugerencias	Conocer las quejas de los usuarios a fin de brindar soluciones	Funcionarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza	Continuamente	Continuamente		Satisfacción de los usuarios

**FUENTE:** Resumen de estrategias  
**ELABORADO POR:** Las autoras



## CRONOGRAMA

CRONOGRAMA	AÑO 2015							
	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Capacitaciones y talleres en atención al usuarios a los funcionarios de la institución	8/05/2015 29/05/2015							
Agilizar los tramites								
Presencia y seguimiento del Subsecretario en el Centro de Atención al Ciudadano Puyo.								
Incrementar el personal en área de atención al cliente.								
Entregar puntualmente los recursos necesarios a cada Centro de Atención al Ciudadano.								
Mejora la infraestructura del Centro de Atención al Ciudadano Alausí								

Ponerse en el lugar del usuario								
El departamento de Talento Humano debe controlar continuamente al personal de la institución.								
Fomentar el reconocimiento al personal de la institución por su labor								
Fomentar el uso del buzón de sugerencias								

## CONCLUSIONES

1. La ausencia de un Modelo de Gestión de Atención al Ciudadano dentro de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza dificulta diagnosticar la situación actual de la institución con lo cual es evidente que la dirección no puede tomar decisiones para dar respuesta a los problemas e identificados.
2. El carecimiento de estrategias sobre atención al cliente limita a la institución a mejorar el servicio que presta el personal al usuario.
3. La retroalimentación del cliente es vital para la institución. A través de está puede experimentar cuan satisfecho están sus clientes con el servicio recibido.
4. Los empleados que tienen contactos con los clientes son particularmente importantes. Son las personas cuyas principales responsabilidades las llevan a un contacto constante con los clientes, en personas, por teléfono o por otros medios.
5. Actualmente en las empresas públicas es un requerimiento la satisfacción de las necesidades de los usuarios; es por ello que se debe mejorar la calidad del servicio que reciben los usuarios y brindar una excelente atención.

## **RECOMENDACIONES**

- 1.** La implementación de un Modelo de Gestión de Atención al Ciudadano dentro de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza permitirá diagnosticar la situación actual de la institución, donde la dirección podrá tomar decisiones para dar respuesta a los problemas e identificarlos de esa forma puedan mejorar la calidad del servicio al cliente.
- 2.** Ejecutar estrategias de atención al cliente le permitirá a la institución fomentar relaciones estrechas con los usuarios que originan lealtad y confianza del usuario.
- 3.** Al realizar retroalimentación periódicamente y evaluaciones a los usuarios se asegura la institución la satisfacción permanente de los usuarios con respecto a la atención que recibe.
- 4.** Las empresas deben seleccionar con cuidado a los empleados que tienen contacto con los clientes, capacitarlos bien y facultarlos para cubrir y superar las expectativas del cliente.
- 5.** Es necesario cumplir con los requerimientos de satisfacción de las necesidades de los usuarios lo cual garantizar la calidad del servicio al ciudadano.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Dib Changa, A. (2004). En *El servicio al cliente, la venta y el Marketing Personal* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Macchi Grupo editores S.A.
- Durán Pich, A. (1989). *Psicología de la publicidad y de la venta*. Barcelona: CEAC.
- Evans, J. R. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. En S. R. González (Ed.). México: Editores, S.A DE C.V, una compañía de Cengage Learning. Inc.
- Horovitz, J. (2004). En J. Horovitz, *Los siete Secretois del servicio al cliente* (Primera ed.). Interamericana S.A.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategia*. En P. M. Rosas (Ed.). México: Pearson Education S.A.
- Paz Couso, R. (2010). *Atencion al cliente Guía práctica de técnicas y estrategias*. España: Ideaspropias.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Marketin de Servicios*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.

## ANEXOS

### Encuesta dirigida a los usuarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza

**Objetivo:** Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza respecto a la atención recibida.

**Centro de Atención al Ciudadano:** .....

**Edad**.....

**Género:**            **Masculino**     **Femenino**

**Nivel de instrucción académica:**    **Primaria**     **Secundaria**     **Superior**

**1. ¿Cuándo usted necesita información sobre cualquier tipo de servicio, es atendido correctamente?**

Sí                                   No

**2. ¿Qué tipo de trámite realizo en la institución?**

Judicial

Técnico

Administrativo

**3. ¿En qué tiempo los funcionarios de la institución resolvieron sus inquietudes?**

Inmediatamente

De 5 a 10 minutos

De 11 a 20 minutos

De 30 minutos en adelante

**4. Cree usted que el / los funcionario(s) que los atendieron fueron:**

Amables             Impacientes             Groseros

**5. La atención que usted recibió fue:**

Excelente             Buena             Regular             Mala

**6. ¿Se siente usted satisfecho de la atención recibida en la institución?**

Sí

No

**Porque**.....

**Observaciones**

.....  
.....  
.....  
.....

## Encuesta dirigida a los funcionarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza

**Objetivo:** Determinar el nivel de servicio brindado por los funcionarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza.

**Centro de Atención al Ciudadano:** .....

**Edad:**.....

**Género:** Masculino  Femenino

**Nivel de instrucción académica:**

Secundaria  Tercer nivel  Cuarto nivel

**Área donde desempeña sus labores:**

Judicial

Técnico

Administrativo

**1. ¿Considera usted que la atención que reciben los usuarios es?:**

Excelente  Buena  Regular  Mala

**Porque:**.....

**2. ¿La institución le ha brindado en el transcurso de este año capacitaciones sobre “Atención al Cliente”?**

Sí  No

**3. ¿La Subsecretaría de la DHP ha diseñado estrategias que mejoren el servicio y la atención a los usuarios?**

Sí  No

**¿Cuál?**.....

....

**4. ¿Con qué frecuencia el Departamento de Talento Humano verifica la eficiencia del personal de la institución?**

Siempre  Ocasional mente  Nunca

**5. ¿La empresa realiza análisis y medición de los servicios prestados por cada uno de los funcionarios de la institución?**



Sí

No

**Porque**.....

**Observaciones**

.....  
.....  
.....  
.....

**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL  
PERSONAL DE LA DEMARCACIÓN HIDROGRÁFICA DE PASTAZA**

**DPTO.**-----**ÁREA/SERV.**-----

**EVALUADO**-----

**PUESTO**----- **FECHA DE INGRESO**-----

**EVALUADOR**-----

**FECHA DE LA EVALUACIÓN** -----

**INSTRUCCIONES**

1. Antes de iniciar la evaluación, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.  
Muy bajo : 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.  
Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.  
Moderado : 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.  
Alto : 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.  
Muy Alto : 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.
5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo						
Corrige los errores cometidos						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						

<b>ÁREA DEL DESEMPEÑO</b>	<b>MUY BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODE- RADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUY ALTO</b>	<b>PUNTAJE</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>INICIATIVA</b>						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>						

## Aplicación de encuestas y test de desempeño a los funcionarios de la Demarcación Hidrográfica de Pastaza



