



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN SECRETARIADO  
GERENCIAL**

**TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del Título de:  
**LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL**

**TEMA**

**“PLAN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL  
CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE  
LA ESPOCH-RIOBAMBA, PERIODO 2014.”**

**AUTORA**

**PIEDAD LEONOR HERNÁNDEZ VINUEZA**

**Riobamba – Ecuador**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema **“PLAN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA ESPOCH- RIOBAMBA, PERIODO 2014.”** previo a la obtención del título de Licenciada en Secretariado Gerencial, ha sido desarrollado por la Sra. Piedad Leonor Hernández Vinueza, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina

**DIRECTORA DE TESIS**

.....

Ing. Norberto Hernàn Morales Merchàn

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Piedad Leonor Hernández Vinueza, estudiante de la Facultad de Administración de Empresas, Unidad de Educación a Distancia de la Licenciatura en Secretariado Gerencial, declaro que la tesis que presento es auténtica y original con el tema **“PLAN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA ESPOCH- RIOBAMBA, PERIODO 2014.”**. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Piedad Leonor Hernández Vinueza**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a mi querida madre Olga María Vinueza Ramos (+), ella fue quien me brindó todo su apoyo incondicional e invaluable, constituyéndose en mi fuerza, perseverancia y voluntad para lograr terminar mi carrera universitaria.

A mi esposo, quien ha estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo para seguir adelante y cumplir otra etapa en mi vida.

A mis hijos, que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis ideales de superación, ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor y comprensión, quiero también dejar a cada uno de ellos una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo lograr.

A todas mis compañeras de aula, que siempre compartieron conmigo sus conocimientos, experiencias, amistad y anhelos por llegar a plasmar nuestro objetivo.

**Piedad Leonor Hernández Vinueza**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi guía y fortaleza

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, al personal del Departamento de Talento Humano, por haber compartido sus conocimientos y experiencias que me han servido de mucho apoyo para concluir este trabajo.

A mis maestros, especialmente al Ing. Pedro Bravo y al Ing Norberto Morales por su tiempo, apoyo, conocimientos; así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional y en la culminación de la presente investigación.

**Piedad Leonor Hernández Vinueza**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se realizó en base a las necesidades de un Plan de estrategias para mejorar la atención al cliente interno del Departamento de Talento Humano de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con el fin de satisfacer efectivamente las necesidades del cliente ahorrando tiempo y brindando una atención de calidad.

El Plan de mejoramiento de atención al cliente, permitirá eliminar trámites y se logrará una satisfacción del cliente, proporcionándole información inmediata lo que ayudará a fortalecer la gestión del departamento.

Se identificó el problema existente en el Departamento de Talento Humano posteriormente se formuló objetivos: enunciar teóricamente temas de servicio al cliente, determinar los procesos y áreas en las que existen deficiencias en el servicio al cliente y formular estrategias para mejorar el servicio al cliente adaptado a las necesidades cotidianas.

Los involucrados directos en este proceso de investigación fueron los clientes internos del Departamento de Talento Humano que labora en la institución, con el fin de obtener información acerca de la atención que se le brinda al usuario se formularon encuestas, el resultado fue; la atención al cliente por parte del personal del departamento tiene serias deficiencias.

Las estrategias que se plantean con la finalidad de mejorar la atención al cliente siendo estas; programa de capacitación, elaboración de un manual de atención y servicio al cliente, la implementación de un buzón de sugerencias y un call center, se plantea estas estrategias a fin de brindar un servicio de calidad, cubriendo las expectativas de los clientes internos del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

## **ABSTRACT**

The present investigation is about a Strategy Planning to improve the internal customer service in the Human Talent Department of Escuela Superior Politecnica de Chimborazo. It aims at meeting customer needs effectively avoiding wasting and offering quality during service.

The customer service improvement planning will eliminate delays so the customer will be satisfied since information will be given to him/her right away improving the department work.

First, the existing problem in the Human Talent Department was identified. Then, the following objectives were formulated: to outline customer service topics theoretically, to determine processes and realms in which customer service failures are present, and to formulate strategies to improve the customer service adapted to daily needs.

Internal customers of the Human Talent Department working in this Institution were the direct target. Surveys were applied in order that information about service given to users can be gathered determining the service provided to customers by the Human Talent Department is very deficient.

A training program, the elaboration of a customer service manual, the implementation of suggestion box, and a call center are the strategies posed to improve the customer service. They aim to provide a quality service meeting internal customer expectations of ESPOCH Human Talent Department.

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	
Certificaciòn del tribunal.....	i
Certificado de responsabilidad.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Ìndice de gràficos.....	5
Ìndice de figuras.....	6
Ìndice de tablas.....	6
CAPÌTULO I.....	8
1. EL PROBLEMA.....	8
1.1. Planteamiento del problema.....	8
1.2. Formulaciòn del problema.....	8
1.3. Delimitaciòn del problema.....	8
1.4. Justificaciòn.....	9
1.5. OBJETIVOS.....	9
1.5.1. Objetivo general.....	9
1.5.2. Objetivos especìficos.....	9
CAPÌTULO II.....	10
2. MARCO TEÒRICO.....	10
2.1. Fundamentaciòn teòrica.....	10
2.1.1. La Estrategia.....	10
2.1.1.1. Pensamiento estratègico.....	10
2.1.1.2. Estrategias.....	10
2.1.1.2.1. La estrategia corporativa.....	10
2.1.1.2.2. La estrategia funcional.....	10

2.1.2. Formulación de la estrategia .....	11
2.1.2.1. Administración estratégica .....	11
2.1.2.2. Beneficios de la administración estratégica.....	12
1.1.3. Anàlisis del entorno.....	12
2.1.3.1. El entorno externo.....	13
2.1.3.2. El entorno interno .....	14
2.1.4. FODA.....	14
2.1.4.1. Composición de la matriz FODA .....	14
2.1.5. El cliente. ....	15
2.1.5.1. Clasificación del cliente.....	15
2.1.5.1.1. Cliente interno.....	15
2.1.5.1.2. Cliente externo.....	15
2.1.5.1.3. Qué buscan los clientes internos? .....	15
2.1.5.1.4. Lealtad de los clientes .....	16
2.1.5.2. Tipos de clientes .....	16
2.1.6. Servicio .....	17
2.1.6.1. Clasificación de los servicios.....	17
2.1.6.2. Servicio al cliente.....	17
2.1.6.3. Importancia del servicio al cliente.....	18
2.1.6.4. Tipos de atención al cliente .....	19
2.1.6.5. Elementos del servicio al cliente .....	19
2.1.6.6. Características del servicio .....	20
2.1.6.7. Principios del servicio.....	23
2.1.6.8. Satisfacción del cliente .....	24
2.1.6.8.1. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente:.....	24
2.1.6.9. Elementos que conforman la satisfacción del cliente .....	25
2.1.6.9.1. El Rendimiento percibido .....	25
2.1.6.9.2 Las expectativas.....	25

2.1.6.9.3. Los niveles de satisfacción. ....	26
2.1.7.1. Reseña histórica .....	27
2.1.7.2. Datos generales de la ESPOCH .....	27
2.1.7.3. Descripción del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.....	30
2.1.7.4. Funciones del departamento.....	30
2.1.7.5. Objetivos.....	31
2.1.7.5.1. Objetivo general.....	31
2.1.7.5.2. Objetivos específicos.....	32
2.1.7.6. Políticas.....	32
2.1.7.7. Principios y valores.....	32
2.1.7.8. Recursos humanos.....	32
CAPÍTULO III.....	34
3. MARCO METODOLÓGICO.....	34
3.1. Hipótesis .....	34
3.2. Variables .....	34
3.2.1. Variable independiente .....	34
3.2.2. Variable dependiente .....	34
3.3. Tipos de investigación .....	34
3.4. Diseño de la investigación .....	34
3.5. Población y muestra.....	35
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos .....	36
3.6.1. Métodos .....	36
3.6.1.1. Método inductivo.....	36
3.6.2. Técnicas de investigación .....	36
3.6.2.1. Observación .....	36
3.6.2.3. Revisión de bibliografía.....	36
3.6.2.4. Investigación electrónica (Internet) .....	36
3.7. Diagnóstico de la situación actual del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH. ....	37

3.7.1. Información.....	37
3.7.1.1. Información interna.....	37
3.7.1.2. Información investigativa .....	37
3.7.2. Resultados de la situación actual del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH. ....	38
3.7.2.1. FODA del Departamento de Talento Humano-ESPOCH.....	38
3.7.2.2. Cruce de variables de la matriz FODA .....	40
3.7.2.3. Hallazgos y análisis del cruce de variables de la matriz FODA.....	41
3.7.2.4. Tabulación de resultados de encuestas .....	41
3.7.2.4.1. Encuestas a usuarios del Departamento de Talento Humano (docentes,empleados y trabajadores de la ESPOCH). ....	41
3.7.2.4.2. Encuestas a los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.....	52
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>
4.1. Resultados de la encuesta a los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH.....	64
4.2. Resultados de las encuestas a los funcionarios del departamento.....	65
4.3. Conclusiones.....	67
4.4. Recomendaciones. ....	68
4.5. Plan de estrategias para mejorar el servicio al cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.....	68
4.5.1. Capacitación.....	69
4.5.2. Manual de servicio al cliente.....	69
4.5.3. Buzón de quejas y sugerencias. ....	70
4.5.4. Call Center. ....	70
4.6. Desarrollo de las estrategias para mejorar el servicio al cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH. ....	71
4.6.1. Estrategia I: Programa de capacitación en servicio al cliente al personal del departamento de talento humano de la ESPOCH. ....	71
4.6.1.1. Presentación .....	71

4.6.1.2. Programa de capacitación en servicio al cliente.....	72
4.6.2. Estrategia II: Elaboración de un manual de servicio al cliente.....	76
4.6.2.1. Manual de servicio al cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.....	76
4.6.3. Estrategia III: Buzón de sugerencias. ....	92
4.6.3.1. "Buzón de quejas y sugerencias del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.....	92
4.6.4. Estrategia IV: Call Center.....	96
4.6.4.1.Call Center del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.....	96
4.7. Verificación de la hipótesis.....	100
Conclusiones .....	102
Recomendaciones .....	103
Bibliografía .....	104
Linkografía.....	104
Anexos .....	105

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No	TÍTULO	Pag.
1	Tiempo de espera para recibir atención .....	42
2	Área del departamento que debe mejorar la atención al cliente .....	433
3	Atención del personal del departamento es .....	44
4	Los horarios de atención del departamento son adecuados .....	45
5	Información recibida por parte del personal del departamento fue .....	477
6	Exite buzón de quejas y sugerencias.....	48
7	Ha solicitado atención vía telefónica .....	49
8	Que debe cambiar para mejorar la atención en el departamento .....	50
9	Espacio físico del departamento de talento humano es .....	51
10	Recomendaría sus servicios .....	52

11	El ambiente laboral al interior del departamento.....	53
12	Las relaciones interpersonales son.....	54
13	Ha recibido capacitación en atención al cliente.....	55
14	El cliente es lo primero .....	56
15	Conoce a los clientes frecuentes del departamento .....	57
16	Conoce si existen estrategias de atención al cliente .....	58
17	La aplicación de estrategias mejoran la atención al cliente .....	59
18	Esta dispuesto a capacitarse.....	60
19	Luego de capacitarse habrá un cambio de actitud .....	61
20	Nivel de importancia que tiene el departamento .....	62

## **INDICE DE FIGURAS**

<b>No</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Pag.</b>
1	Elementos de la administración estratégica.....	12
2	Clasificación de los Servicios.....	17

## **INDICE DE TABLAS**

<b>No</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Pag.</b>
1	Cruce de variables de la matriz FODA del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.....	40
2	Tiempo de espera para recibir atención .....	41
3	Área del departamento que debe mejorar la atención al cliente.....	43
4	Atención del personal del departamento es .....	44
5	Los horarios de atención del departamento son adecuados.....	45
6	Información recibida por parte del personal del departamento fuè. ....	46
7	Existe buzón de quejas y sugerencias .....	47
8	Ha solicitado atención vía telefónica .....	48
9	Que debe cambiar para mejorar la atención en el departamento .....	49

10	Espacio físico del departamento de talento humano es .....	50
11	Recomendaría sus servicios .....	51
12	El ambiente laboral al interior del departamento es .....	52
13	Las relaciones interpersonales son.....	53
14	Ha recibido capacitación en atención al cliente.....	54
15	El cliente es lo primero .....	55
16	Conoce a los clientes frecuentes del departamento .....	56
17	Conoce si existen estrategias de atención al cliente .....	57
18	La aplicación de estrategias mejoran la atención al cliente .....	59
19	Esta dispuesto a capacitarse .....	60
20	Luego de capacitarse habrá un cambio de actitud .....	61
21	Nivel de importancia que tiene el departamento .....	62

## **INDICE DE ANEXOS**

<b>No</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Pag.</b>
1	.....	105
2	.....	107
3	.....	109

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del problema

El servicio en el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, se lo considera como una atención rutinaria solo por cumplir determinadas funciones con relación a los clientes, sin tomar en cuenta al mismo como un proceso amplio que abarca muchas áreas y aspectos iniciando por el concepto de cliente, el servicio y su calidad; de igual manera se debe considerar el manejo de objeciones y resolución de problemas, además del buen trato; existen serias deficiencias en lo que respecta a la entrega de documentos sean internos como externos, se traspapelan informes, no hay un control adecuado de los trámites que se procesan, la comunicación es inapropiada y el trabajo en equipo no se aplica y considerando el incremento diario de los trámites, la atención al usuario se vuelve deficiente, debido a que el departamento no cuenta con estrategias de servicio al cliente.

### 1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la factibilidad de elaborar un Plan de Estrategias Para Mejorar el Servicio al Cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH-RIOBAMBA, periodo 2014?

### 1.3. Delimitación del Problema

El problema está delimitado en su alcance a la factibilidad de elaborar un plan de estrategias para mejorar el servicio al cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, lo que incidirá directamente en la solución de los problemas administrativos que ha diario surgen en los trámites que tiene que gestionar esta unidad; además de satisfacer las necesidades del usuario lo más rápido posible; sin olvidarnos que este plan de estrategias también beneficiará a todos los estamentos de la ESPOCH que obligatoriamente deben coordinar sus actividades con el Departamento de Talento Humano.

## **1.4. Justificación**

El presente trabajo es relevante, considerando el servicio al cliente como un proceso que en sí mismo abarca muchas áreas y componentes siendo de inmediata aplicación, el diseño de estrategias focalizadas a mejorar la entrega de documentos para lo cual se debe implementar una guía de control determinando tiempos de ingreso y egreso de los mismos, para mejorar la comunicación interna y la falta de trabajo en equipo se debe implementar un sistema informático para que los funcionarios acaten sus responsabilidades en el cumplimiento de sus funciones, en lo que se refiere a valores de cordialidad y respeto, se deben aplicar estrategias internas de calidad en cuanto al tiempo que los usuarios permanezcan en el Departamento de Talento Humano.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo general**

Elaborar un Plan de Estrategias Para Mejorar el Servicio al Cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH-RIOBAMBA, periodo 2014.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Elaborar el marco teórico referencial que permita el desarrollo del plan de estrategias para el cliente y lograr su satisfacción.
- Establecer un diagnóstico de la Dirección de Talento Humano de la ESPOCH para definir las áreas en las que existen deficiencias en el servicio al cliente.
- Diseñar el Plan de Estrategias, el mismo que estará encaminado a formular mejoras en el servicio al cliente.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Fundamentación teórica

##### 2.1.1 La estrategia.

###### 2.1.1.1 Pensamiento estratégico

Para Horacio Krell “El pensamiento estratégico es el recurso para conseguir lo que uno quiere contestando cuatro preguntas: ¿dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? y ¿cómo haré para conseguirlo?”.

###### 2.1.1.2 Estrategias

La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. (Whellen&Hunger, 2007)

La empresa de negocios típica considera generalmente algunos tipos de estrategias<sup>1</sup>.

###### 2.1.1.2.1 La estrategia corporativa

Describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción<sup>2</sup>. (Whellen&Hunger, 2007)

###### 2.1.1.2.2 La estrategia funcional

Es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad

---

<sup>1</sup>Whellen, T., &Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Mexico: Pearson Prentice Hall.

<sup>2</sup>Whellen, T., &Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Mexico: Pearson Prentice Hill.

de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva<sup>3</sup>. (Whellen&Hunger, 2007)

### **2.1.2 Formulación de la estrategia**

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades empresariales (FODA). Incluye la definición de la misión, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política<sup>4</sup>.

La formulación de la estrategia denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación. Comienza con el análisis de la situación, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas<sup>5</sup>.

#### **2.1.2.1 Administración estratégica**

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (Whellen&Hunger, 2007)

---

<sup>3</sup>Whellen, T., &Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Mexico: Pearson Prentice Hall.

<sup>4</sup>Whellen, T., &Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Mexico: Pearson Prentice Hall.

<sup>5</sup>Whellen, T., &Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Mexico: Pearson Prentice Hall.

### 2.1.2.2 Beneficios de la administración estratégica

La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen.

El logro de una correspondencia apropiada, o “concordancia”, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización. (Whellen&Hunger, 2007)

Entre los principales beneficios de la administración estratégica se encuentran:

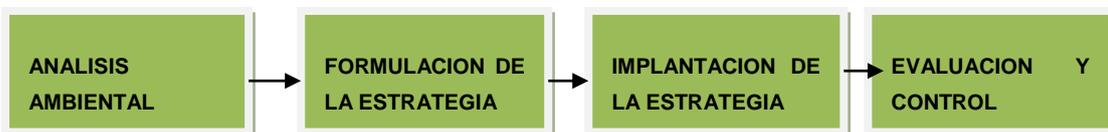
- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante

Sin embargo, para ser eficaz la administración estratégica no siempre necesita conformar un proceso formal, sino que puede empezar con algunas preguntas sencillas:

1. ¿Dónde se encuentra la organización ahora? (No dónde esperamos que esté)
2. Si no se realizan cambios, ¿dónde estará en un año?, ¿en dos años?, ¿en 5 años?, ¿en 10 años? ¿Son aceptables las respuestas?
3. Si las respuestas no son aceptables, ¿qué acciones específicas debe llevar a cabo la administración? ¿Cuáles son los riesgos y las recompensas involucradas?

### 2.1.2.3. Elementos de la administración estratégica

**Figura No. 1 Elementos de la administración estratégica**



Fuente:(Whellen&Hunger, 2007)

### 2.1.3 Análisis del entorno

El análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que

determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA. (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)<sup>6</sup>. (Whellen&Hunger, 2007)

### **2.1.3.1 El entorno externo**

El ambiente externo está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que existe la empresa. Las variables ambientales clave son generalmente fuerzas y tendencias que están en el ambiente social general o factores específicos que operan dentro del ambiente de tareas de una organización, llamado con frecuencia su industria<sup>7</sup>. (Whellen&Hunger, 2007)

El entorno general está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran. Estas dimensiones se agrupan en seis segmentos del entorno:

- Demográfico
- Económico
- Político/legal,
- Sociocultural
- Tecnológico
- Global.

Las empresas no tienen control directo sobre los elementos y los segmentos del entorno general, por lo tanto, su éxito dependerá de que recaben la información que necesitan para comprender cada uno de los segmentos y sus implicaciones, lo cual les servirá para seleccionar e implementar las estrategias adecuadas. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)

---

<sup>6</sup>Whellen, T., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Mexico: Pearson Prentice Hall.

<sup>7</sup>Whellen, T., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Mexico: Pearson Prentice Hall.

### **2.1.3.2 El entorno interno**

El ambiente interno de una empresa está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel.

Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la empresa. Las fortalezas clave forman una serie de competencias clave que la empresa puede usar para lograr una ventaja competitiva. (Whellen&Hunger, 2007)

### **2.1.4 FODA**

El FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. Con el paso del tiempo, el análisis FODA ha probado ser la técnica analítica más perdurable que se utiliza en la administración estratégica.

#### **2.1.4.1 Composición de la matriz FODA**

**Fortalezas:** todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.

**Debilidades:** Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.

**Amenazas:** todos aquellos del medio ambiente externo que de presentarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

**Oportunidades:** todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

Los factores estratégicos externos de una corporación son las tendencias ambientales clave que tienen tanto una probabilidad media a alta de ocurrir como una posibilidad media a alta de producir un efecto en la empresa. La matriz de prioridad de situaciones se usa para ayudar a los administradores a decidir qué tendencias ambientales deben ser

simplemente detectadas (prioridad baja) y cuáles se deben analizar como factores estratégicos (prioridad alta). Las tendencias ambientales que se consideran como factores estratégicos de una corporación se clasifican posteriormente como oportunidades y amenazas y se incluyen en la formulación de la estrategia. (Whellen&Hunger, 2007).

## **2.1.5 El cliente.**

Según Miguel Ángel Vicente, el cliente representa el activo estratégico más importante en todo tipo de empresa. Transformar consumidores en clientes es la verdadera función del marketing para la creación de valor. Conocer su comportamiento permite tomar decisiones para la generación de ventajas competitivas.<sup>8</sup>

### **2.1.5.1 Clasificación del cliente**

**2.1.5.1.1 Cliente interno:** El personal de la organización. Recibe insumos y le da un valor agregado<sup>9</sup>.

**2.1.5.1.2 Cliente externo:** Los intermediarios que directamente tienen relación con la organización<sup>10</sup>.

#### **2.1.5.1.3 Qué buscan los clientes internos?**

- Reconocimiento
- Independencia
- Contribuir con la institución
- Salario.

Los clientes especiales se clasifican de la siguiente forma:

- Clientes de la tercera edad
- Clientes exigentes
- Clientes abusivos
- Clientes quejosos por hábito

---

<sup>8</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>9</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>10</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

- Clientes enojados
- Clientes platicadores
- Clientes discutidores
- Clientes groseros

#### 2.1.5.1.4 Lealtad de los clientes

**Lealtad** significa la fidelidad que un sujeto le debe a una tercera persona. Por ello si queremos generar buenas relaciones con los demás, debemos de darle buenos servicios como:

- Trato preferente.
- Atención más rápida.
- Ofertas especiales.
- Servicios a la medida.
- Información privilegiada.
- Participación con la empresa.
- Ayuda cuando la requiera.
- Incentivos: Sorteos, regalos, descuentos, etc.
- Confianza

#### 2.1.5.2. Tipos de clientes

Existe una variedad de tipos de clientes. Se comienza perteneciendo al grupo de "público objetivo", pasando luego a ser cliente potencial", luego al grupo de "comparador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario". Se clasifican además en clientes internos y externos.

Si vemos al cliente desde el punto de vista comercial, la persona (cliente) puede catalogarse en diferentes categorías. Comienza perteneciendo al grupo de "público objetivo" de la empresa / institución; pasando luego a ser "cliente potencial", luego al grupo de "comparador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario".

- El cliente clasificado como "**público objetivo**": es aquel que no se interesan en forma particular en el servicio o el producto que la empresa ofrece.

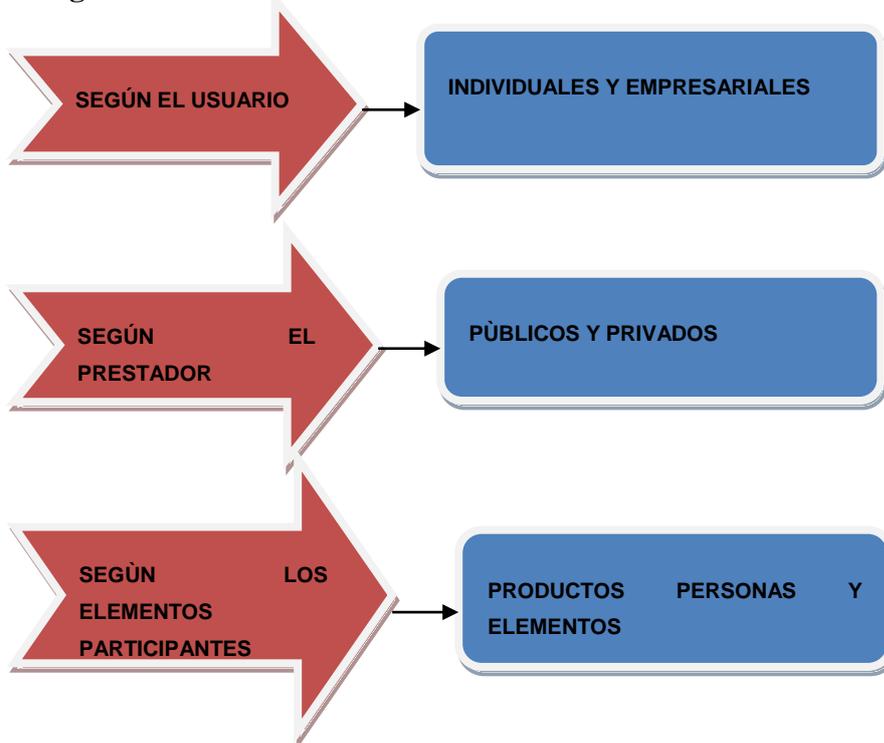
- El cliente catalogados como "**cliente potencial**": se interesa, pero aún no se decide a comprar o acudir al servicio de la empresa / institución.
- El cliente "**comprador eventual**": es aquel que ya se ha decidido y el "cliente habitual" o "usuario" es aquel que está dispuesto a enfrentar las consecuencias de la compra del producto o el acudir al servicio.

## 2.1.6 Servicio

### 2.1.6.1 Clasificación de los servicios

Según Miguel Angel Vicente los servicios Los servicios se pueden clasificar segun tres aspectos que lo conforman<sup>11</sup>:

**Figura No.2 Clasificación de los servicios**



### 2.1.6.2 Servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing<sup>12</sup>.

<sup>11</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>12</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

- **Que servicios se ofrecerán**

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

- **Qué nivel de servicio se debe ofrecer**

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos<sup>13</sup>.

- **Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios**

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respecto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos prestaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren<sup>14</sup>.

### **2.1.6.3 Importancia del servicio al cliente**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para vender un bien o un servicio, tan poderosas como los pueden ser los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por ello las compañías se han visto en la necesidad de optar por asentar por escrito, como actuará en los servicios que ofrecerá.

---

<sup>13</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>14</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

Se han observado e identificado que los clientes en la actualidad son más sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, debido a la mayor competencia que existen en los mercados y las diversidad de estrategias que utilizan para satisfacer a sus clientes, sensibilizándose por ello de buscar la mejor opción en tiempo, dinero y servicio.

Contingencias del servicio: Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, desde que el representante de ventas tiene contacto con él, al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma de cómo la empresa concibe negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él<sup>15</sup>.

#### **2.1.6.4 Tipos de atención al cliente**

La forma de atender a los clientes dependerá de todas las herramientas y estrategias que utilice la empresa para garantizar su satisfacción. Existen diversas formas de atender dentro y fuera del establecimiento a los clientes de la empresa, como se esquematiza a continuación:

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

- Contacto cara a cara. Es importante que la persona que atenderá al cliente, siempre presente una sonrisa y ponga toda su atención en lo que le dirá.
- Relación con el cliente. Una buena relación que se ofrezca, le dará más confianza para establecer lazos con la empresa y a consecuencia de ello, adquirir más frecuentemente los productos y servicios que se ofrezcan por la organización.
- Correspondencia. Es importante mantener comunicado al cliente, como responder todas sus inquietudes y dudas.
- Reclamos y cumplidos. Cuando se promete algo se debe de cumplir, de lo contrario se perderá la credibilidad y confianza en la organización.

---

<sup>15</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

- Instalaciones. Cuando se acude a un lugar limpio, ordenado, que huele bien y es agradable, ocasiona confianza, confort y seguridad. Por ello pensemos que se debe de acondicionar el lugar para producir esas sensaciones<sup>16</sup>.

#### **2.1.6.6 Características del servicio**

Las características del servicio pueden ser varias, como las que a continuación se describen:

- **Intangibilidad**

El servicio no se puede tocar el cliente no se puede llevar, no se puede exhibir, porque no tiene entidad física palpable<sup>17</sup>.

- **Inseparabilidad**

El servicio no se puede separar de la persona del vendedor, una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total.

Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos; mientras que los servicios se venden y luego se elaboran y consumen .por lo general de manera simultanea .esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual.Tradicionalmente se han distinguido con nitidez las funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de input para unas u otras.

Sin embargo, aquí podemos apreciar más una fusión de manera mas directa con el cliente o usuario mientras este hace uso del servicio<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>17</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>18</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

- **Heterogeneidad**

Cada cliente es diferente, los servicios varían en función de necesidades diferentes, y la fortaleza de un servicio radica en su utilización general y en su flexibilidad, pero atendiendo requerimientos particulares.

La prestación de un servicio puede ser diferente de otras unidades, además no es fácil asegurar un mismo nivel de producción de servicios desde el punto de vista de la calidad, así mismo desde el punto de vista de los clientes, también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra<sup>19</sup>.

- **Obsolencia**

Las necesidades y gustos de los clientes están expuestos a cambios constantes, derivados del progreso social, del avance tecnológico, de la mejora de la calidad de vida.

Pero también de las acciones de competidores que diseñen servicios capaces de producir la obsolencia de las ofertas.

Los servicios son susceptibles de perecer, por tanto quedan inútiles con bastante frecuencia y esto requiere de una constante innovación.

Las decisiones claves se deben tomar sobre que máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que los servicios se vuelvan obsoletos, igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reservas o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda<sup>20</sup>.

- **Disponibilidad.**

El grado con que un servicio está disponible, siempre que los clientes necesitan<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>20</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>21</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

- **Accesibilidad.**  
El grado con que los clientes en general consiguen contactar al proveedor en el período en que está disponible<sup>22</sup>.
- **Cortesía.**  
El grado con que el prestador del servicio demuestra un comportamiento cortés y profesional<sup>23</sup>.
- **Agilidad.**  
El grado con que una unidad de atención rápidamente satisface la solicitud de los clientes<sup>24</sup>.
- **Confianza.**  
El grado con que el prestador del servicio demuestra poseer las habilidades para prestar el servicio prometido, de manera precisa y confiable<sup>25</sup>
- **Competencia.**  
El grado con que el prestador del servicio demuestra poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para prestar el servicio.
- **Comunicación.**  
El grado con que el personal se comunica con sus clientes, compañeros, público, etc. a través de un lenguaje, simple, claro y de fácil entendimiento.
- **Factores que influyen en el servicio.**  
Son todas aquellas características intangibles que afectan la percepción del servicio ofertado.
- **Controles.**  
Si no se tiene un buen control que garantice la satisfacción del cliente, tarde o temprano se tendrán quejas.
- **Procedimientos.**  
Es necesario considerar todos los elementos que participan cuando se otorga un servicio, pues tanto el personal, las instalaciones como los ejecutivos requieren estar integrados cuando se proporcione.
- **Comportamientos.**

---

<sup>22</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>23</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>24</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>25</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

El comportamiento es otro elemento de evaluación del cliente, tanto del personal como de los mismos clientes que adquieren el servicio que está adquiriendo.

#### **2.1.6.7 Principios del servicio**

Los principios básicos del servicio son la filosofía subyacente de éste, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa<sup>26</sup>.

- **Actitud de servicio**

Convicción íntima de que es un honor servir a los demás<sup>27</sup>.

- **Satisfacción del usuario**

Es la intención de vender satisfactores más que productos<sup>28</sup>.

- **Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas**

Es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.

- **El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes**

Pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible<sup>29</sup>.

- **Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el todo autoritario “el poder” hacia el polo democrático “el servicio”**

En el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servido. Cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos.

---

<sup>26</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>27</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>28</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>29</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

Cada individuo puede tener sus propios principios, pero sin embargo debe de considerar los de la institución, para complementarlos y los lleve a la práctica con mayor responsabilidad<sup>30</sup>.

#### **2.1.6.8 Satisfacción del cliente**

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"<sup>31</sup>

##### **2.1.6.8.1 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente:**

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente<sup>32</sup>:

#### **✓ Primer beneficio**

El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar.<sup>33</sup> Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.<sup>34</sup>

#### **Segundo beneficio**

El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio.<sup>4</sup>Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.<sup>35</sup>

#### **✓ Tercer beneficio**

El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

---

<sup>30</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>31</sup>Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. Perú: Pearson.

<sup>32</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Pearson

<sup>33</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Pearson.

<sup>34</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Pearson

<sup>35</sup>Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Pearson

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas)
- Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes)
- Una determinada participación en el mercado.

#### **2.1.6.9 Elementos que conforman la satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

##### **2.1.6.9.1 El rendimiento percibido**

Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

##### **2.1.6.9.2 Las expectativas**

Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (ejemplo, artistas).

- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.<sup>36</sup>

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

### **2.1.6.9.3 Los niveles de satisfacción.**

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción<sup>37</sup>:

**Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

**Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

**Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

---

<sup>36</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Pearson.

<sup>37</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.<sup>38</sup>

## **2.1.7. Antecedentes del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.**

### **2.1.7.1. Reseña histórica**

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, es una institución de educación superior, situada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

La ESPOCH por su equipamiento, mobiliario, personal docente calificado, exigencia educativa, pedagogía está catalogada como uno de los mejores centros de educación superior a nivel del país, mientras que el CEACES en su último estudio la ubicó en la categoría B, luego de los análisis realizados a todas las instituciones de educación superior en el Ecuador.

Posee uno de los campus más grandes del país, contiene un sinnúmero de edificaciones imponentes, varias avenidas internas; extensas áreas de recreación, laboratorios, talleres, sembrados y criaderos de animales, parqueaderos propios para cada facultad y escuela.

### **2.1.7.2 Datos generales de la ESPOCH**

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, es una institución de educación universitaria, persona jurídica de derecho público, autónoma, con domicilio principal en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo se rige por la constitución política de la República del Ecuador, la Ley de Educación Superior y Reglamento General su Ley Constitutiva No.6909 publicada en el registro oficial No.173, del 7 de Mayo de 1969 y el decreto No.1223, publicado en el registro oficial N° 425, del 6 de noviembre de 1973 mediante el cual obtuvo la actual denominación y otras leyes conexas el presente estatuto y sus reglamentos.

**Visión.**- "Ser una institución universitaria líder en la educación superior y en el soporte científico y tecnológico para el desarrollo socioeconómico y cultural de la provincia de Chimborazo y del país, con calidad, pertinencia y reconocimiento social".

---

<sup>38</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Pearson.

**Misión.**- "Formar profesionales competitivos, emprendedores, consientes de su identidad nacional, justicia social, democracia y preservación del ambiente sano, a través de la generación, transmisión, adaptación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico para contribuir al desarrollo sustentable de nuestro país".

### **Página web**

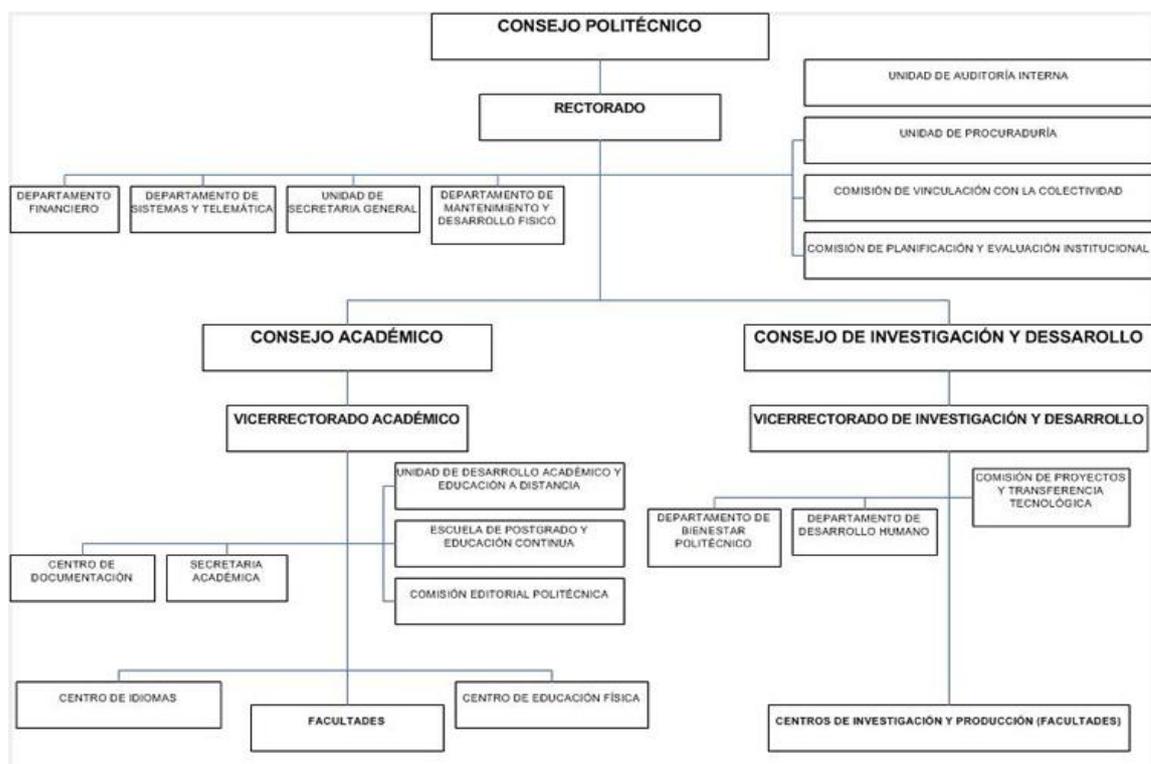
La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cuenta con su propia página web, en donde se publica todos los acontecimientos y noticias que son de gran importancia, con la finalidad de mantener informados a la población ecuatoriana. Su dirección es: [www.espoch.edu.ec](http://www.espoch.edu.ec).

### **Organización de la ESPOCH**

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se estructura con organismos colegiales, facultades, escuelas, centros académicos, investigación y transferencia tecnológica, departamentos administrativos y unidades operativas, que se rigen por la Constitución Política del Estado, las leyes, el estatuto politécnico y reglamentos.

## **ORGÁNICO ESTRUCTURAL**

### **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**



El gobierno politécnico Institucional será ejercido jerárquicamente por:

**a) Nivel General**

**Nivel Directivo**

- Consejo Politécnico
- Consejo Académico
- Consejo de Investigación y Desarrollo

**Nivel ejecutivo**

- Rector
- Vicerrector Académico
- Vicerrector de Investigación y Posgrado
- Vicerrector Administrativo

**Niveles Asesor**

- Comisiones
- Unidades

**Nivel Operativo**

- Facultades
- Centros de Investigación
- Unidades de Producción
- Centros Académicos

**b) Las Facultades**

**Nivel Directivo**

- Comisión de Planificación, Evaluación y Desarrollo Académico

**Nivel Ejecutivo**

- Decano
- Vicedecano
- Directores de Escuela

**Niveles de Apoyo**

- Comisiones

- Unidad de Servicio
  - Nivel Operativo**
  - Áreas Académicas
  - Unidades de Servicios
  - Centros de Transferencia Tecnológica
  - Centros de Investigación y Producción

### **2.1.7.3. Descripción del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH**

El Departamento de Talento Humano es una unidad que se caracteriza por ; administrar los procesos de gestión de talento humano, financieros, servicios institucionales, mantenimiento y desarrollo físico, bienestar politécnico, producción de servicios y tecnologías de la información y comunicaciones; aquí se centraliza todos los trámites administrativos de la ESPOCH, por tal motivo el volumen de información que ingresa y egresa a esta dependencia es muy grande ya que abarca a todo el personal de docentes, empleados y trabajadores.

### **2.1.7.4. Funciones del departamento**

- Asesorar a los niveles directivos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, unidades administrativas y académicas en aspectos relacionados con el Sistema de Desarrollo Institucional, Administración de Talento Humano, Bienestar Laboral y Personal.
- Desarrollar políticas que permitan administrar y gestionar el talento humano desde la perspectiva integrada en forma técnica, profesional enmarcada en la normativa legal vigente.
- Estructurar, elaborar y presentar la planificación del talento humano, en función de los planes programas, proyectos y procesos a ser ejecutados por la ESPOCH.
- Analizar, describir, valorar, clasificar y mantener actualizado el Manual de Clasificación de Puestos de trabajo, observando las disposiciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Clasificar los puestos de trabajo en las Escalas de Remuneraciones en cada uno de los regímenes laborales vigentes.

- Ejecutar los procesos de selección utilizando metodologías y técnicas adecuadas para seleccionar al personal idóneo que reúna las competencias requeridas por el puesto de trabajo cumpliendo con la normativa legal vigente.
- Organizar y ejecutar el sistema de evaluación de desempeño de las servidoras y servidores públicos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de acuerdo a la metodología adoptada, en concordancia con las normas legales establecidas.
- Propender al desarrollo integral del talento humano, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para elevar el desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, a través de planes de capacitación y desarrollo personal.
- Ejecutar movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario con sujeción a la normativa legal laboral vigente.
- Proponer a elevar la calidad de vida laboral, a través de planes programas, proyectos y acciones relacionadas con medicina preventiva, seguridad e higiene industrial.
- Elaborar roles de pagos remuneraciones, beneficios de ley y liquidaciones.
- Registrar las entradas y salidas del personal en el sistema del IESS.
- Administrar el Sistema de Registro de Nómina de acuerdo a las directrices del organismo rector de las Finanzas Públicas.
- Elaborar y mantener actualizado el distributivo de remuneraciones.
- Mantener actualizado los expedientes laborales y el SIITH, necesarios para la toma de decisiones en el área.
- Mantener actualizado los expedientes personales y el sistema de información de la Unidad de Talento Humano.

#### **2.1.7.5. Objetivos**

##### **2.1.7.5.1. Objetivo general**

Brindar servicios de óptima calidad, confiable y oportuna, que garanticen una adecuada atención a los usuarios; basada en altos niveles tecnológicos y científicos con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

#### **2.1.7.5.2 Objetivos específicos**

- Otorgar sin discriminación alguna atención a los clientes internos que demanden los servicios que el departamento dispone.
- Prestar asistencia rápida a todos los usuarios que soliciten los servicios del departamento.
- Permitir a todos los usuarios acceso a los archivos cuando así lo soliciten

#### **2.1.7.6. Políticas**

- Atención personalizada.
- Solución de problemas.
- Entrega de documentos al instante.
- Acceso a información inmediata.

#### **2.1.7.7. Principios y valores**

- Libertad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Solidaridad
- Verdad
- Equidad
- Perseverancia
- Tolerancia
- Dignidad
- Libertad de pensamiento
- Libertad de expresión
- Igualdad
- Espiritucrítico.

#### **2.1.7.8. Recursos humanos**

El personal del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH tiene una amplia experiencia en las diferentes áreas, además se trata de tener un buen ambiente de

trabajo, cabe recalcar que desde algún tiempo atrás no se brindan capacitaciones al personal del área y la actualización de los conocimientos se las realiza personalmente porque las necesidades de la época actual así lo obligan.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Hipótesis

Mediante un Plan de estrategias se mejorará el servicio al cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH-Riobamba, periodo 2014.

#### 3.2 Variables

##### 3.2.1. Variable independiente

Plan de estrategias

##### 3.2.2. Variable dependiente

Servicio al cliente

#### 3.3. Tipos de investigación

La investigación será de los siguientes tipos:

- **Bibliográfica-documental.-** Pues será necesaria la recolección de información de diferentes libros, específicamente de administración estratégica y atención al cliente.
- **Investigación de campo.-** Será necesaria la recopilación de información existente en el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH en cuanto a la atención al cliente que brinda a sus clientes internos.

Esta investigación se aplicará a través del uso de herramientas y técnicas de recolección y procesamiento de datos.

#### 3.4. Diseño de la investigación

Para la presente investigación se utilizó los tipos de investigación bibliográfica documental y de campo, la cual permitió la revisión de la literatura existente, así también se utilizaron herramientas como la matriz FODA y técnicas de recolección de datos como es la encuesta, la presente investigación será cualitativa – cuantitativa.

cualitativa porque generará la comprensión del fenómeno y sus características y cuantitativa pues se tabulara los resultados de encuestas aplicadas. Por tal motivo se determinó el siguiente diseño metodológico de investigación.

### 3.5. Población y muestra

El universo de investigación para efectos del presente trabajo se considerará a los usuarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

DESCRIPCION	No.
Empleados a nombramiento	276
Empleados a contrato	59
Docentes a nombramiento	291
Docentes a contrato	551
Trabajadores a nombramiento	167
Trabajadores a contrato	28
<b>Total</b>	<b>1372</b>

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula considerando la totalidad de la población involucrada en la problemática de servicio de atención del Departamentode Talento Humano de la ESPOCH. Para el cálculo de la muestra se considera el 7% de error admisible.

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

n = Tamaño de la muestra.  
 N = Tamaño de la Población  
 E = Error máximo admisible al cuadrado

$$n = \frac{1372}{(0.07)^2(1372-1)+1} \qquad n = \frac{1372}{(0.00490000) (1371)+1}$$

$$n = \frac{1372}{(6,717900000)+1} \qquad n = \frac{1372}{7,717900000}$$

**Tamaño de la muestra = 177,7685**

### **3.6. Métodos, técnicas e instrumentos**

Con el afán de obtener un criterio general acerca de la investigación, para la elaboración del presente trabajo se utilizó métodos y técnicas científicas para de este modo alcanzar los objetivos propuestos, así se tienen los siguientes métodos.

#### **3.6.1 Métodos**

##### **3.6.1.1 Método inductivo**

Como medio para obtener conocimientos, el razonamiento inductivo inicia observando casos particulares y partiendo del examen de estos hechos llega a una conclusión general, en relación a la investigación se ira determinando las posibles estrategias y enfocándolas a un objetivo estratégico general.

##### **3.6.2 Técnicas de investigación**

Para la realización de este trabajo se utilizarán las siguientes técnicas:

###### **3.6.2.1 Observación**

Este método permitirá conseguir información de los procesos y procedimientos existentes en el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

###### **3.6.2.2. Encuestas**

Se obtendrá información de los clientes internos del Departamento de Talento Humano atendidos en relación a la satisfacción sobre los servicios prestados en el mismo.

###### **3.6.2.3. Revisión de bibliografía**

Esta técnica permitirá recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos, sobre el diseño de estrategias.

###### **3.6.2.4 Investigación electrónica (internet)**

A través del internet se recolectará principalmente información referente al tema de investigación que ayude a la estructuración del contenido de nuestro estudio.

### **3.7. Diagnóstico de la situación actual del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.**

#### **3.7.1 Información**

##### **3.7.1.1 Información interna**

El Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, es un ente que administra los recursos humanos de la misma, esto le ha permitido cumplir las actividades para atender las necesidades de la institución, sin embargo el servicio no es el más óptimo.

El personal tiene formación académica superior, y una experiencia laboral de varios años, esto garantiza la buena conducción del departamento. El personal que labora es estable porque la mayoría tienen nombramiento, esto implica desempeñar de manera eficiente; pero falta motivación por parte de su jefe inmediato al no recibir una adecuada capacitación en los ámbitos laborales.

No existe trabajo en equipo, por lo que sus funcionarios se preocupan por tener su propia identidad para atender las diferentes necesidades de sus usuarios; no tienen la conciencia en el valor del trabajo en equipo, razón por la cual los resultados no aparecen de acuerdo a lo planificado por la institución por la institución, además la imagen corporativa se ha decaído por no otorgar un servicio al adecuado al cliente.

El departamento atiende todas las necesidades de sus usuarios, sin embargo no se ha llevado los procesos de evaluación de desempeño para medir los resultados de las actividades que se cumplen diariamente.

Cada funcionario tiene su herramienta de trabajo, sin embargo los equipos ya han cumplido su periodo de tiempo útil, las instalaciones son adecuadas para atender adecuadamente a sus usuarios, además tiene servicios de comunicación como internet, teléfono, permitiendo brindar un buen servicio a los usuarios.

##### **3.7.1.2 Información investigativa**

Las interrogantes que se plantearan con el fin de mejorar la atención al cliente en el departamento de talento humano de la ESPOCH, serán resueltas con la aplicación de encuestas a los docentes, empleados y trabajadores de la institución así como a los funcionarios del departamento (ver anexos 1 y 2)

### **3.7.2. Resultados de la situación actual del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.**

Con el afán de conocer la situación actual de la institución se realizará un análisis FODA el cual nos permitirá analizar e identificar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que la clínica tiene.

#### **3.7.2.1. FODA del Departamento de Talento Humano-ESPOCH**

##### **Fortalezas**

- Funcionarios calificados
- Espacio físico adecuado
- Disponibilidad presupuestaria
- Adecuada estructura orgánica
- Principios y valores

##### **Debilidades**

- Demora en la entrega de documentos
- No existen estrategias de atención al cliente
- Comunicación deficiente
- Tecnología poco actualizada
- Procedimientos inadecuados

##### **Oportunidades**

- Nuevas políticas institucionales

- Capacitación a los usuarios
- Comprensión de los usuarios
- Benchmarking de servicio al cliente
- Convenio de capacitación con otras entidades

### **Amenazas**

- Nuevas leyes emitidas por el gobierno
- Incremento de personal
- Cambio de autoridades
- Falta de fluidez de documentos de otros departamentos

### 3.7.2.2. Cruce de variables de la matriz FODA

**Tabla No.1 Cruce de variables de la matriz FODA del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH**

		FORTALEZAS					DEBILIDADES					SUMA	PROMEDIO
		Funcionarios calificados	Espacio físico adecuado	Disponibilidad presupuestaria	Adecuada estructura orgánica	Principios y valores	Demora en la entrega de documentos	No existen estrategias de atención al cliente	Comunicación deficiente	Tecnología poco actualizada	Procedimientos inadecuados		
OPORTUNIDADES	No	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5		
Nuevas políticas institucionales	O1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	13	1,3
Capacitación a los usuarios	O2	3	2	3	2	3	1	1	1	1	1	18	1,8
Comprensión de los usuarios	O3	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	17	1,7
Benchmarking de servicio al cliente	O4	3	3	3	2	3	1	1	1	1	1	19	1,9
Convenios de capacitación con otras entidades	O5	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	20	2
<b>AMENAZAS</b>													
Nuevas leyes emitidas por el gobierno	A1	2	2	2	1	3	2	1	1	1	3	18	1,8
Jubilaciones de funcionarios del departamento	A2	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	17	1,7
Cambio de autoridades	A3	1	1	1	2	3	1	2	2	2	2	17	1,7
Falta de fluidez de documentos de otros departamentos	A4	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	14	1,4
<b>SUMA</b>		16	14	16	14	20	13	15	13	15	17		
<b>PROMEDIO</b>		1,8	1,6	1,8	1,6	2,2	1,4	1,7	1,4	1,7	1,9		

**Ponderación: 1 bajo, 2 medio, 3 alto.Fuente: FODA Departamento de T.Humano-ESPOCH Realizado por: Piedad Hernández V.**

### 3.7.2.3. Hallazgos y análisis del cruce de variables de la matriz FODA.

Luego del cruce de variables de la Matriz FODA de la presente investigación se presentan los siguientes resultados:

- A través del cruce de variables se determina que la fortaleza 5 ha obtenido un promedio de ponderación de 2,2 esto indica que el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH debe aplicar un eficientemente principios y valores para garantizar la una efectiva atención de sus clientes.
- La debilidad D5 presenta un promedio de ponderación de 1.9, determinando que el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH debe poner especial atención en la actualización de los procedimientos.
- El análisis determina que la oportunidad O5 con un promedio de ponderación de 2, indica que es necesario establecer convenios de capacitación con otras entidades, para capacitar al personal del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH en servicio al cliente.
- La amenaza A1 con una ponderación de 1,8, da a conocer que una de las principales amenazas para el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH son las nuevas leyes emitidas por el gobierno, por lo tanto se debe mejorar el servicio al cliente para que las mismas sean aplicadas eficientemente.

### 3.7.2.4. Tabulación de resultados de encuestas

#### 3.7.2.4.1 Encuestas a usuarios del Departamento de Talento Humano (docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH).

**Objetivo:** Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios, de la atención recibida por parte de los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

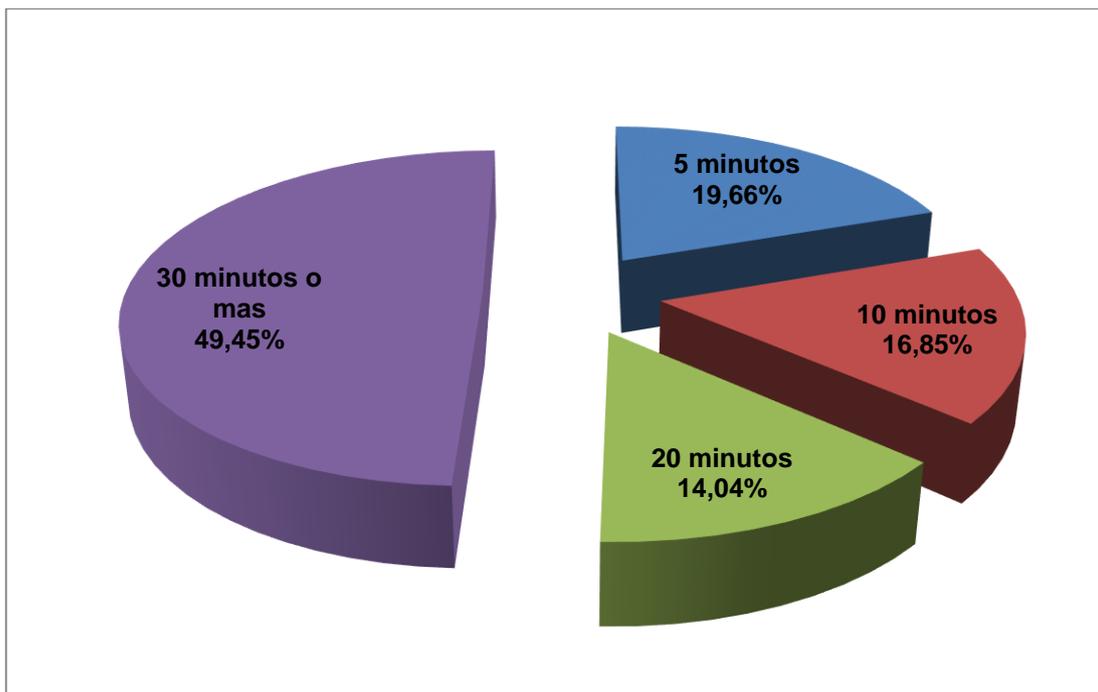
#### 1. ¿Cuál fue el tiempo que esperó usted para recibir atención?

**Tabla No.2 Tiempo de espera para recibir atención**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
5 minutos	35	19,66%
10 minutos	30	16,85%
20 minutos	25	14,04%
30 minutos o mas	88	49,45%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta **Elaborado por:** Piedad Hernández V.

## GRÁFICO No.1 Tiempo de espera para recibir atención



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

### Análisis e interpretación de resultados

Al concluir la realización de la encuesta, el 19,66% de usuarios respondió que tuvo que esperar 5 minutos para ser atendido; mientras el 16,85% tuvo que esperar 10 minutos; el 14,04% tuvo que esperar 20 minutos y el 88% tuvo que esperar 30 minutos o más antes de ser atendido.

Luego de realizada la encuesta se hace énfasis en que los clientes esperan más de 30 minutos para ser atendidos, esto nos da a entender que existe una demora considerable en la atención a los usuarios lo cual ocasiona el descontento generalizado de docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH.

Se sugiere que los funcionarios deben coordinar sus actividades de acuerdo a la importancia de la documentación, así como al orden de llegada de una u otra solicitud por parte del usuario.

2. ¿En qué área del departamento cree usted que se debe mejorar la atención al cliente?

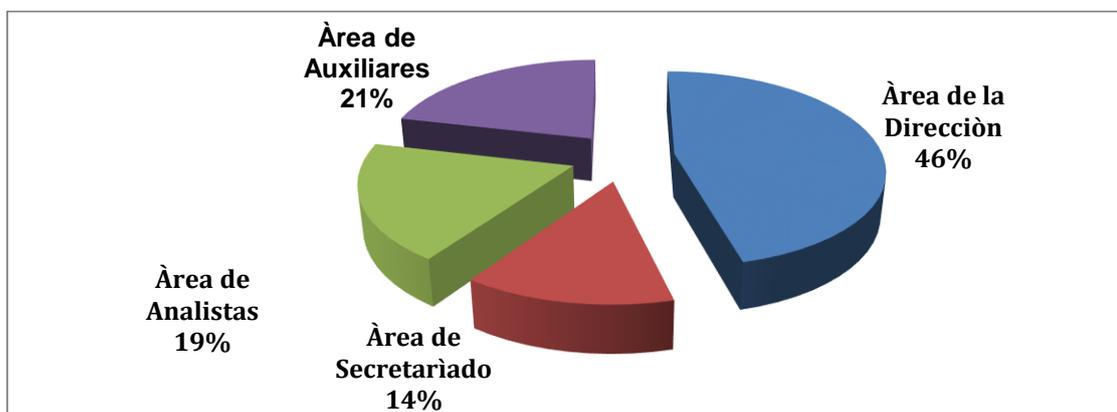
Tabla No.3 Área del departamento que debe mejorar la atención al cliente

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Àrea de la Direcciòn	82	46,06%
Àrea de Secretariado	24	13,49%
Àrea de Analistas	34	19,10%
Àrea de Auxiliares	38	21,35%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Piedad Hernández V.

Gráfico No.2 Área del departamento que debe mejorar la atención al cliente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Piedad Hernández V.

**Análisis e interpretación de resultados**

En la pregunta número 2, el 46,06% de usuarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, respondió que se debe mejorar la atención por parte del área de la

Dirección; el 13,09% responde que debe mejorar la atención en el área de secretaría; el 19,10% indica que debe mejorar la atención por parte del área de analistas y el 21,35% señala que debe mejorar la atención por parte del área de auxiliares.

Este resultado indica que el trato hacia los docentes, empleados y trabajadores por parte de todas las áreas del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH no es el más adecuado por lo tanto se deben tomar acciones correctivas inmediatas.

### 3. ¿La atención del personal del departamento es?

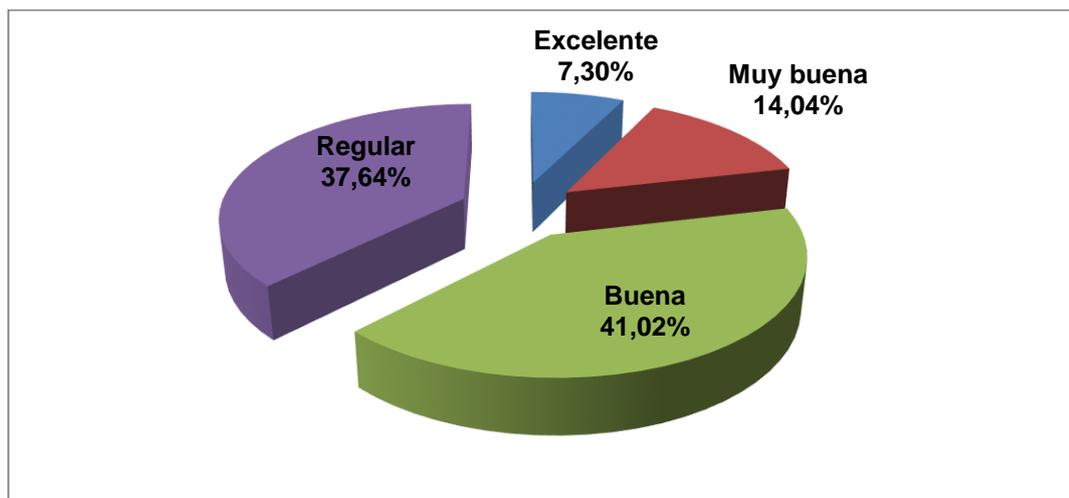
**Tabla No.4 Atención del personal del departamento es**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Excelente	13	7,30%
Muy buena	25	14,04%
Buena	73	41,02%
Regular	67	37,64%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Gráfico No.3 Atención del personal del departamento es**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

### **Análisis e interpretación de resultados**

Los encuestados respondieron en un 7,30% que la atención del personal del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH es excelente; el 14,04% señala que su satisfacción es muy buena; el 41,02% de encuestados indica que la atención es buena y el 37,64% nos responde que la atención es regular.

Después de aplicada la encuesta se determina que el personal del departamento debe mejorar el servicio de atención al cliente por lo que se recomienda brindarles la capacitación necesaria para que, de esta manera se brinde una atención de calidad.

#### **4. ¿Considera usted adecuados los horarios de atención del departamento?**

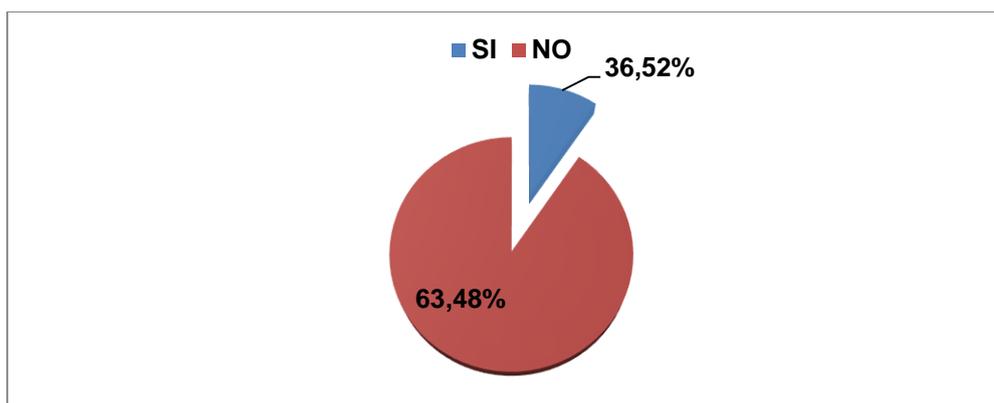
**Tabla No.5 Los horarios de atención del departamento son adecuados**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	65	36,52%
NO	113	63,48%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Gráfico No.4 Los horarios de atención del departamento son adecuados**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

### **Análisis e interpretación de resultados**

En la encuesta realizada el 63,48% de los encuestados respondió que los horarios de atención no son los adecuados, el 36,52% respondió que sí está de acuerdo con los

horarios de atención que posee el departamento.

La información que se obtuvo de la encuesta demuestra que existe una mala planificación en los horarios de atención los clientes del departamento, por lo que se debe realizar una adecuada planificación de los horarios de atención con el fin de mejorar la atención al cliente.

Cabe señalar que los horarios son los establecidos por parte de la administración esto es de 8H00 A 12h00 y de 14H00 a 18H00, tomando en cuenta que en el departamento tanto el director como algunos funcionarios laboran en horarios de acuerdo a las necesidades del mismo.

Pero con el afán de dar un mejor servicio al usuario se debe implementar algún horario especial de atención a clientes de acuerdo a la importancia de la información o documentación requerida.

**5. ¿La información que recibió por parte del personal del departamento fue?**

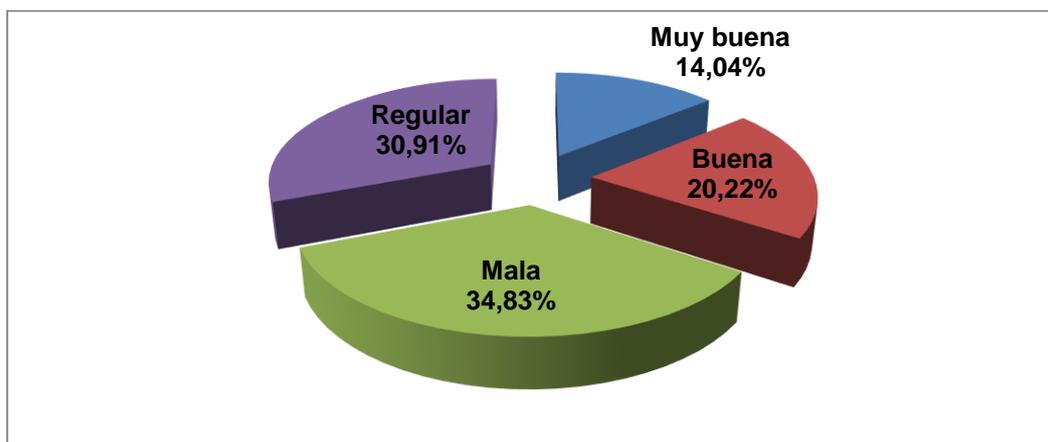
**Tabla No.6 Información recibida por parte del personal del departamento fue**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Muy buena	25	14,04%
Buena	36	20,22%
Mala	62	34,83%
Regular	55	30,91%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández v.

**Gráfico No.5 Información recibida por parte del personal del departamento fue**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

### **Análisis e interpretación de resultados**

Luego de realizada la encuesta, el 14,04% de los encuestados respondió que la información es muy buena, el 20,22% de los encuestados respondió que la información es buena, el 34,83% del total de encuestados respondió que la información es mala y el 30,91% respondió que la información es regular.

Los datos obtenidos en la encuesta determinan que se debe mejorar el manejo de la información que brinda el personal del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, y se debe tener un incorrecto manejo de la información con el fin de brindar un servicio de calidad.

**¿Conoce usted si existe un buzón para hacer conocer sus quejas y sugerencias por mala atención por parte del personal del departamento?**

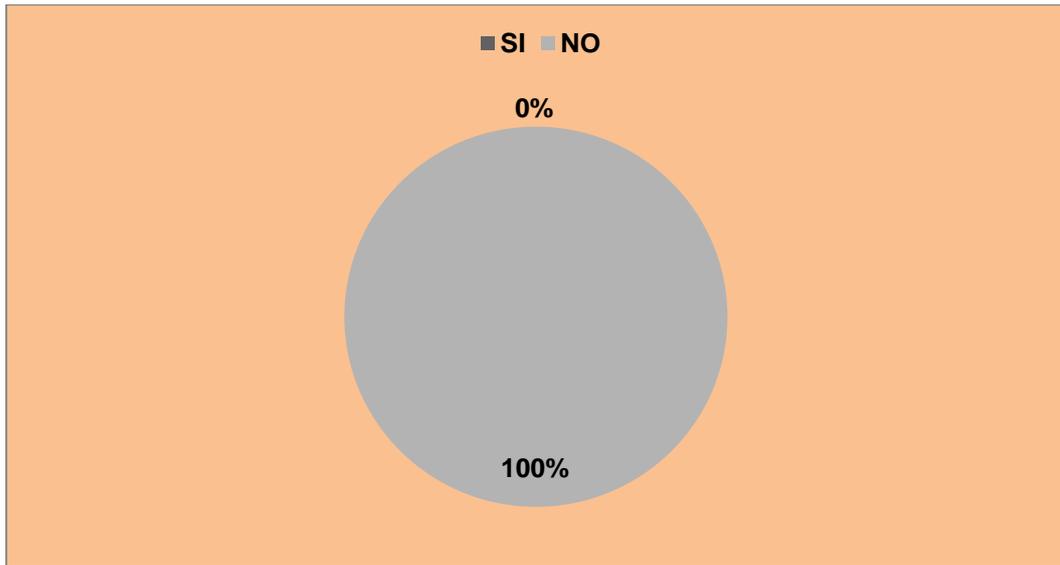
**Tabla No.7 Existe buzón de quejas y sugerencias**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	178	100%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

### Gráfico No.6 Existe buzón de quejas y sugerencias



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

### Análisis e interpretación de resultados

Del 100% del total de encuestados respondió que no conoce sobre la existencia de buzón de sugerencias para reportar la mala atención por parte del personal.

Luego de la aplicación de la encuesta se determina que es necesaria la implementación de un buzón de quejas y sugerencias con el fin de mejorar la atención al cliente que brinda el departamento.

### 6. ¿Usted ha solicitado alguna vez atención por vía telefónica?

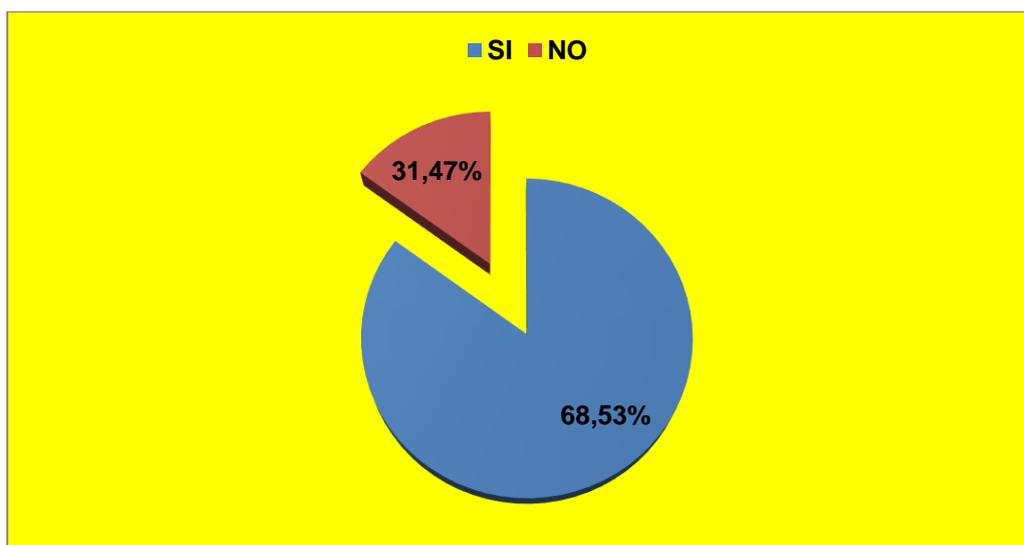
**Tabla No.8 Ha solicitado atención vía telefónica**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	122	68,53%
NO	56	31,47%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V

**Gráfico No.7 Ha solicitado atención vía telefónica**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Análisis e interpretación de resultados.**

Luego del análisis respectivo, se desprende que de todos los encuestados el 68,53% respondió que sí ha solicitado atención vía telefónica, mientras el 31,47% respondió que no ha solicitado esta atención.

De los resultados obtenidos de la encuesta se determinó que la mayoría de encuestados por varios factores requiere atención vía telefónica; por tanto el trato que se brinde mediante este medio debe ser cortés y amable con el fin de brindar un servicio de calidad.

**7. ¿Qué le gustaría que cambie para mejorar la atención en el departamento?**

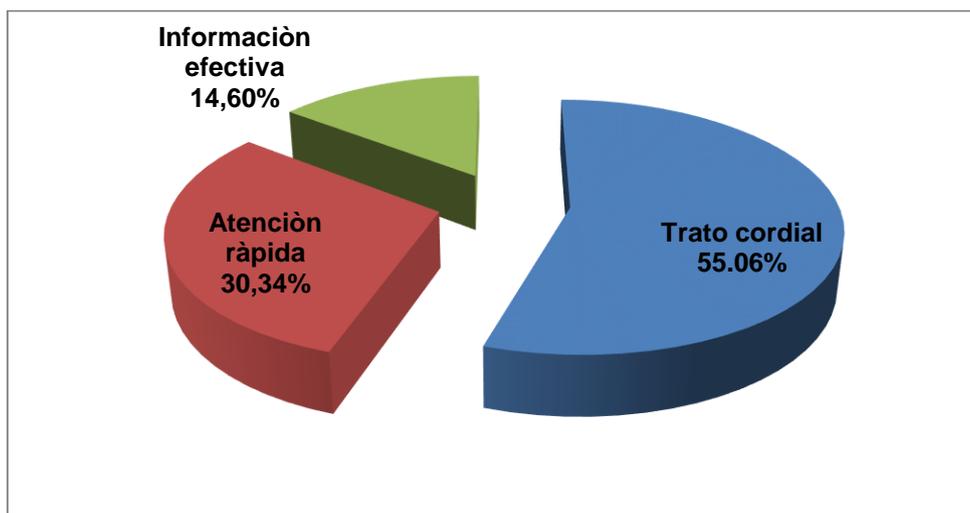
**Tabla No.9 Que debe cambiar para mejorar la atención en el departamento**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Trato cordial	98	55,06%
Atención rápida	54	30,34%
Información efectiva	26	14,60%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Gráfico No.8 Que debe cambiar para mejorar la atención en el departamento**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Análisis e interpretación de resultados**

Después del análisis correspondiente de los docentes, empleados y trabajadores encuestados el 55,06% manifiesta que el trato debe ser cordial por parte de los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH; el 30,34% respondió que le gustaría que la atención sea rápida y el 14,60% de los encuestados respondió que debe haber una información efectiva.

Por lo tanto es necesario que se implemente un plan de estrategias para mejorar la atención al cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

**8. ¿El espacio físico del Departamento de Talento Humano es?**

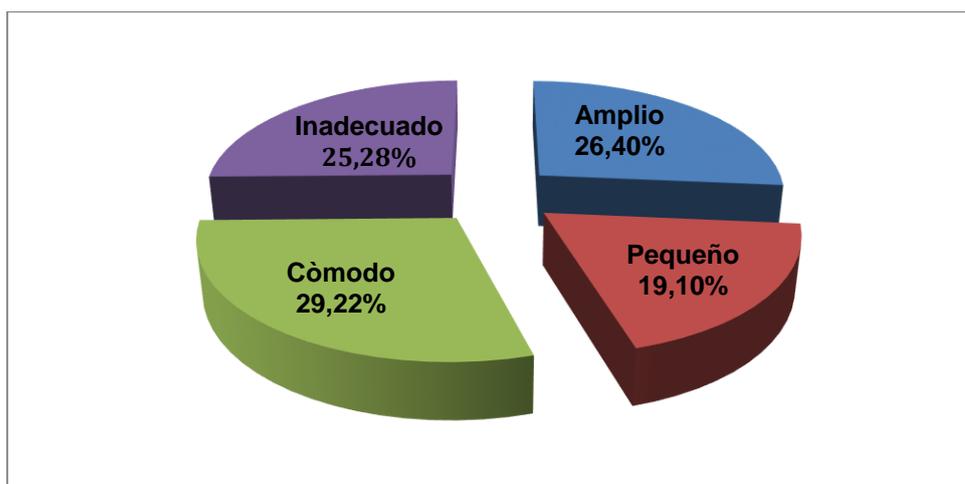
**Tabla No.10 Espacio físico del Departamento de Talento Humano es**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Amplio	47	26,40%
Pequeño	34	19,10%
Còmodo	52	29,22%
Inadecuado	45	25,28%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Gráfico No.9 Espacio físico del Departamento de Talento Humano es**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

#### **Análisis e interpretación de resultados.**

Los resultados de la encuesta determinan la siguiente interpretación; el 29,22% respondió que el espacio del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH es cómodo, el 26,40% opinó que el espacio para atender a los usuarios es amplio, el 25,28% respondió que el espacio para ser atendidos es inadecuado y el 19,10% respondió que el espacio para atender a los usuarios es pequeño.

De los resultados descritos se sugiere a los directivos de la ESPOCH, se modernice el área del Departamento de Talento Humano con el fin de que los usuarios tengan todas las comodidades que la época actual lo exige y así poder dar un eficiente servicio al cliente.

#### **9. ¿Si la atención al cliente mejorara en el departamento de talento humano, usted recomendaría sus servicios?**

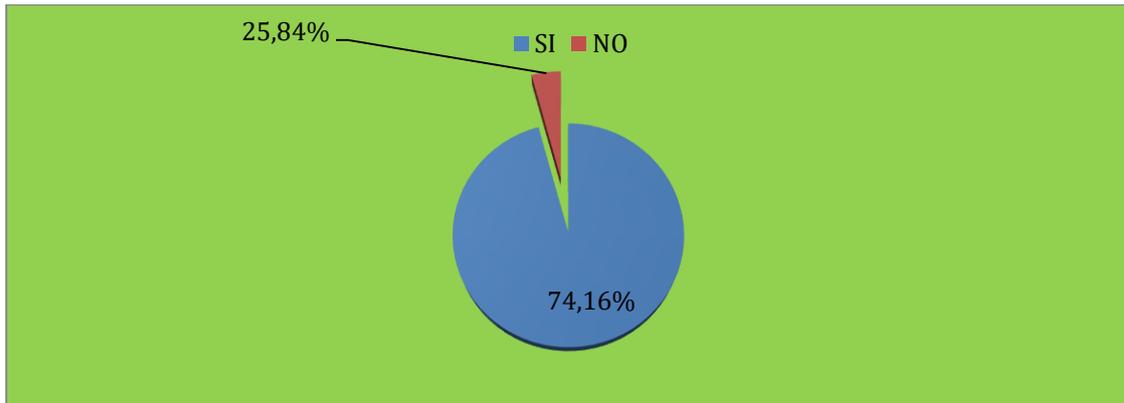
**Tabla No.11 Recomendaría sus servicios**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	132	74,16%
NO	46	25,84%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Piedad Hernández V.

### Gráfico No.10 Recomendaria sus servicios



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Piedad Hernández V.

#### **Análisis e interpretación de resultados.**

Del total de encuestados el 74,16% respondió que si mejoraría la atención al cliente estos recomendarían nuestros servicios, mientras el 25,84% respondió que no los recomendaría.

Luego de realizada la encuesta se determina que la atención al cliente en el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH es deficiente por lo que es necesaria la implementación de capacitaciones, charlas en atención y servicio al cliente.

#### **3.7.2.4.2 Encuestas a los funcionarios del Departamento de T.H. ESPOCH**

**Objetivo:** Conocer las áreas en la que existe deficiencia con relación a la atención al cliente del departamento.

##### **1. ¿Considera que el ambiente laboral al interior del departamento es?**

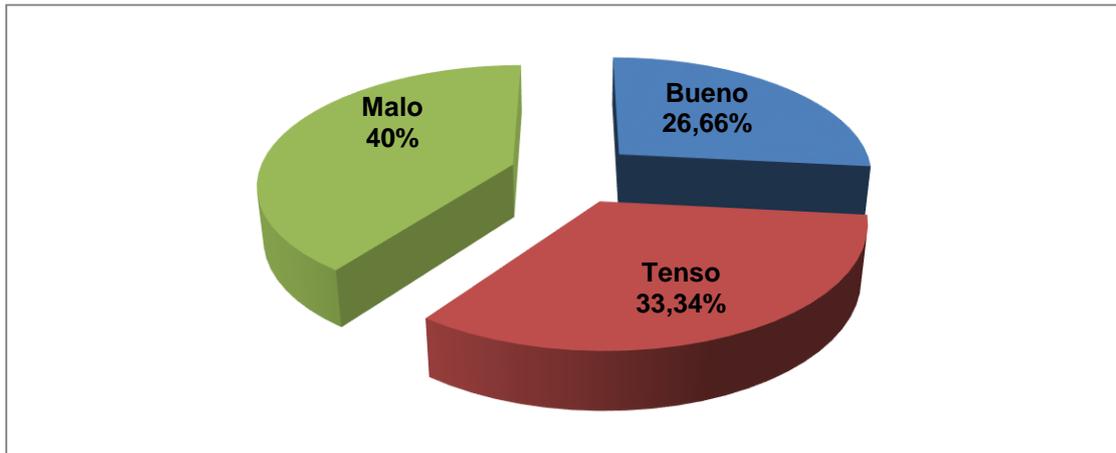
**Tabla No.12 El ambiente laboral al interior del departamento es**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Bueno	4	26,66%
Tenso	5	33,34%
Malo	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta.

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Gráfico No.11 El ambiente laboral al interior del departamento es**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Análisis e interpretación de los resultados.**

Del 100% de los encuestados el 40% opina que el ambiente laboral al interior del Departamento del Talento Humano de la ESPOCH es malo, mientras el 33,34% opina que es tenso y el 26,66% opina que es bueno.

Como se puede analizar el porcentaje de funcionarios que opinan que el ambiente laboral es malo y tenso es mucho de aquellos que dicen que es bueno; por lo tanto se deben realizar reuniones periódicas con el fin de que el ambiente al interior mejore notablemente, ya que esto influye en el servicio que se le brinda al cliente.

**2. ¿Las relaciones interpersonales entre quienes trabajan en el departamento son?**

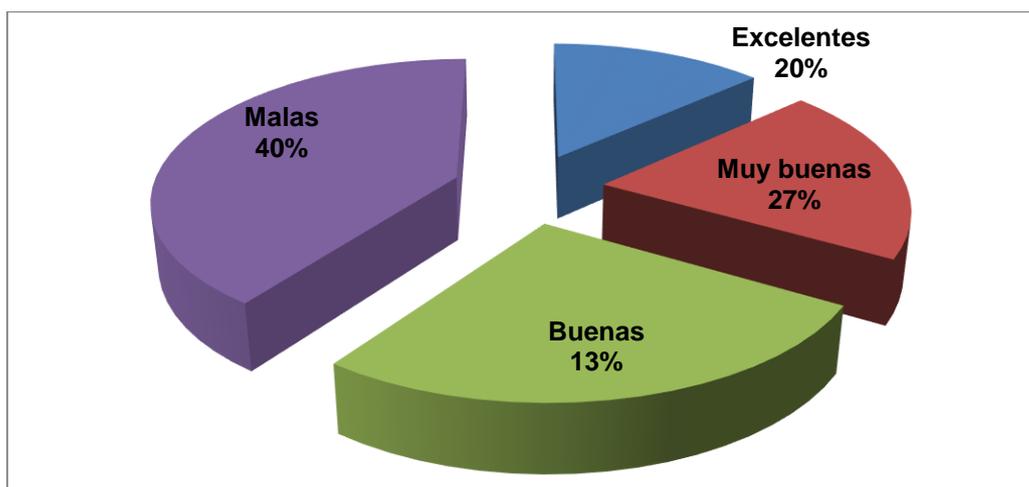
**Tabla No.13 Las relaciones interpersonales son**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Excelentes	3	20%
Muy buenas	4	27%
Buenas	2	13%
Malas	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Gráfico No.12 Las relaciones interpersonales son**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

### **Análisis e interpretación de resultados.**

Luego de realizada la encuesta se obtuvieron los siguientes datos, el 40% contestó que las relaciones interpersonales al interior del departamento son malas, el 13% de los encuestados respondió que es buena, mientras el 27% respondió que las relaciones interpersonales son muy buenas y el 20% respondió que las relaciones interpersonales son excelentes.

De los resultados obtenidos se desprende que las relaciones interpersonales al interior del departamento no son aceptables, por lo que sugiere que realicen reuniones constantes con todo el personal con el fin de limar asperezas y hacerles comprender que el trabajo en equipo es el más adecuado para brindar un excelente servicio a los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH.

### **3. ¿Usted, ha recibido capacitación para brindar atención al cliente?**

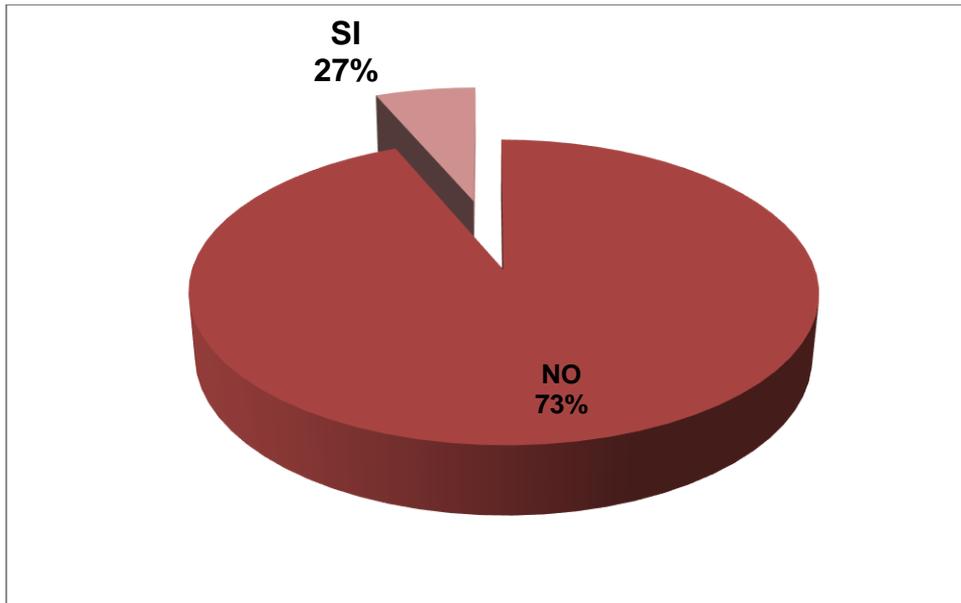
**Tabla No.14 Ha recibido capacitación en atención al cliente**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	4	27%
NO	11	73%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Gráfico No.13 Ha recibido capacitación en atención al cliente**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Análisis e interpretación de resultados.**

Del 100% del total de los encuestados el 27% respondió que ha recibido capacitaciones en cuanto atención al cliente, mientras el 73% respondió que no ha recibido.

Es necesaria la aplicación de una estrategia insitucionalde capacitación en atención y servicio al cliente, con el objetivo de mejorar sustancialmente la atencion y la prestación de los servicios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

**4. ¿Considera usted que el cliente es lo primero?**

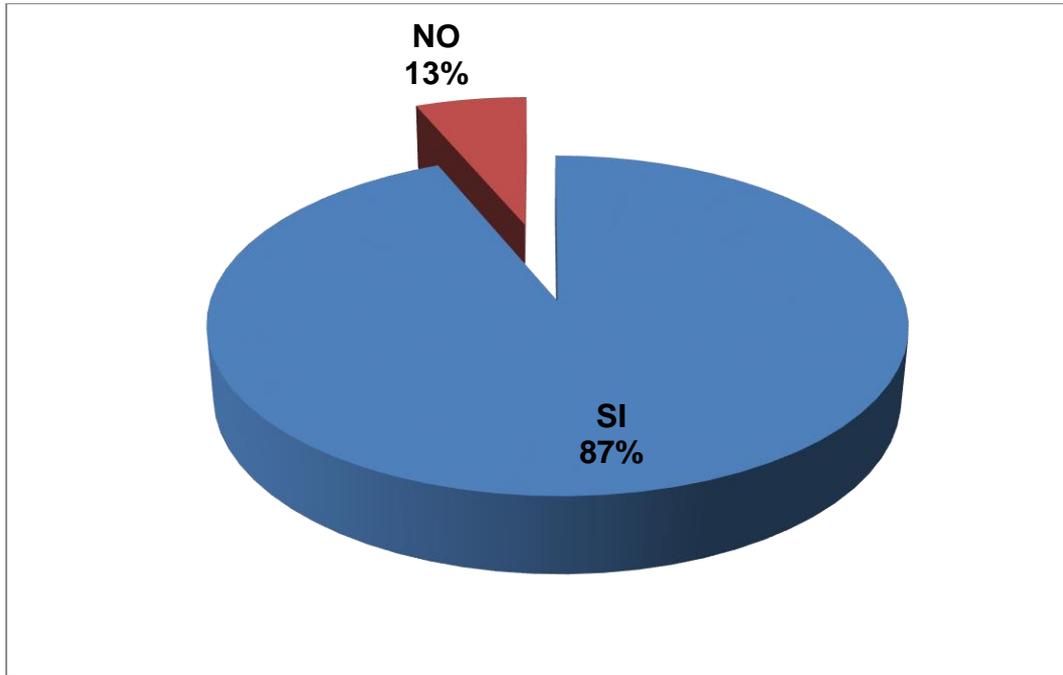
**Tabla No.15 El cliente es lo primero**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	13	87%
NO	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Gráfico No.14 El cliente es lo primero**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

### **Análisis e interpretación de resultados**

Del 100% de los encuestados el 13% respondió que el cliente no es lo primero, mientras el 87% dijo que el cliente es lo primero.

Interpretando estos criterios debo manifestar que casi todos los funcionarios están de acuerdo en que el cliente es lo primero en la institución, por lo tanto, lo que sugiero es que se les motive para que su criterio se imponga ante cualquier otra actitud que no sea la de atender adecuadamente al cliente.

### **5. ¿Conoce usted a los clientes que frecuentan el departamento?**

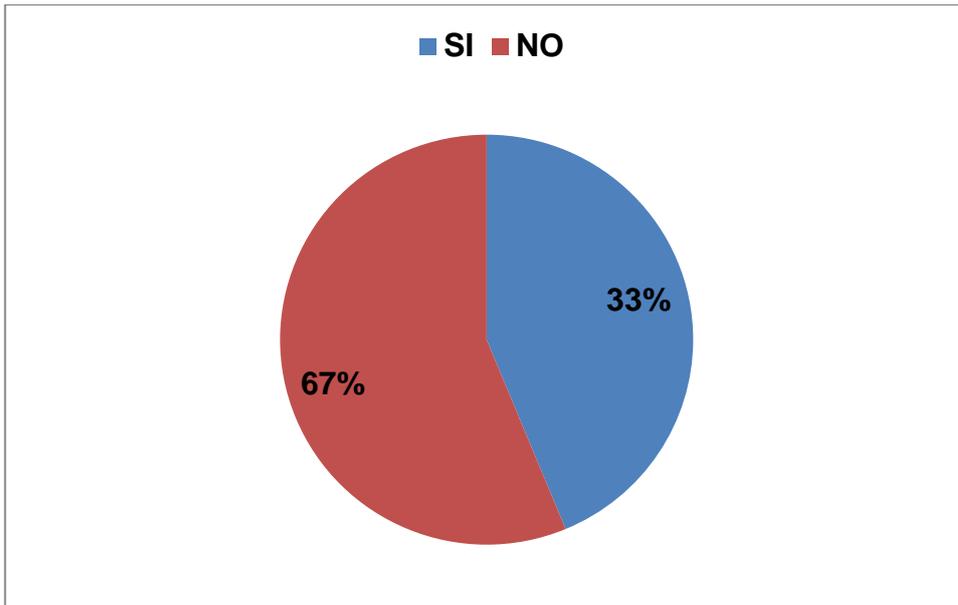
**Tabla No.16 Conoce a los clientes frecuentes del departamento**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	5	33%
NO	10	67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Gráfico No.15 Conoce a los clientes frecuentes del departamento**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Análisis e interpretación de resultados**

Luego de realizada la encuesta, el 33% del personal respondieron que si conoce a los clientes mientras el 67% respondió que no los conoce.

Los resultados obtenidos nos indican que el personal debería preocuparse por identificar mejor a los clientes ya que ellos son la razón de ser del Departamento de Talento Humano y por ende de la ESPOCH.

**6. ¿Existen estrategias para mejorar la atención al cliente cuál de ellas conoce?**

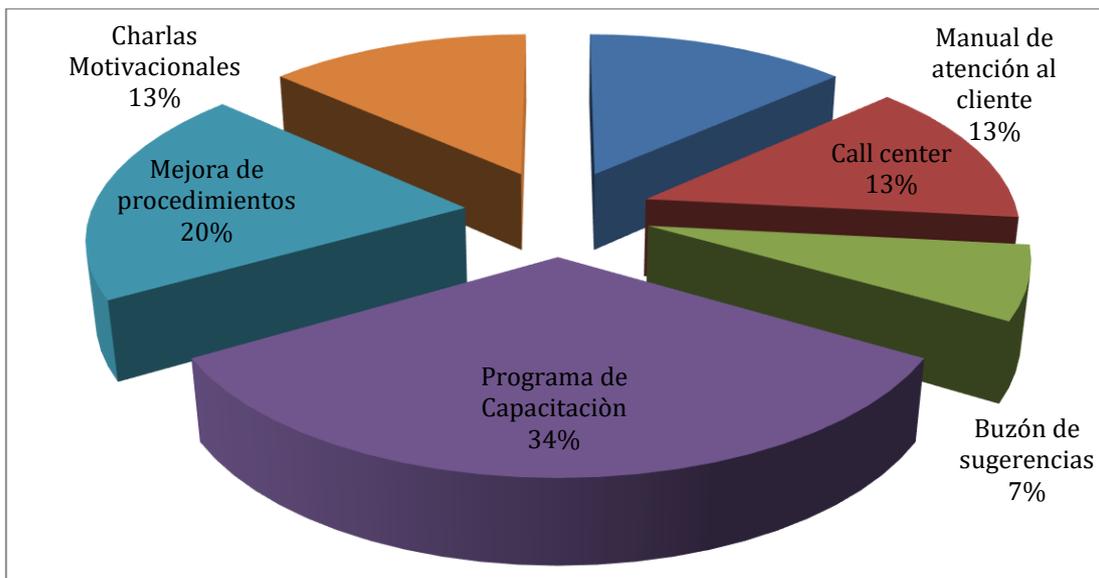
**Tabla No.17 Conoce si existen estrategias de atención al cliente**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Manual de atención al cliente	2	13%
Call center	2	13%
Buzón de sugerencias	1	7%
Programa de capacitación	5	34%
Mejora de procedimientos	3	20%
Charlas motivacionales	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernandez V.

**Gráfico No.16 Conoce si existen estrategias de atención al cliente**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

#### **Análisis e interpretación de resultados.**

Del 100% de los encuestados el 13% respondió que conoce la estrategia de manuales de atención al cliente; otro 13% respondió que conocen los servicios de call center; un 7% contesta que conoce los servicios de buzones de sugerencias; el 34% conoce que los programas de capacitación son una de las estrategias para mejorar la atención al cliente; el 20% conoce que se deben mejorar los procedimientos de atención al cliente y el 13% conoce de charlas motivacionales.

Del análisis efectuado se puede interpretar que los hallazgos realizados luego de aplicada la encuesta, dan la pauta que se deben elaborar manuales de atención al cliente; capacitar al personal en estrategias de servicio al cliente, se debe implementar un buzón de sugerencias, un call center, así como también realizar mejoras de procedimientos y charlas de motivación.

Es necesario que la administración del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, tome en cuenta los criterios vertidos por sus funcionarios a fin de que la atención a los docentes, empleados y trabajadores tengan una eficiente atención a sus requerimientos que son constantes en el día a día de las actividades que se cumplen.

**7. ¿Considera usted que la aplicación de estrategias mejoraría la atención al cliente en el departamento?**

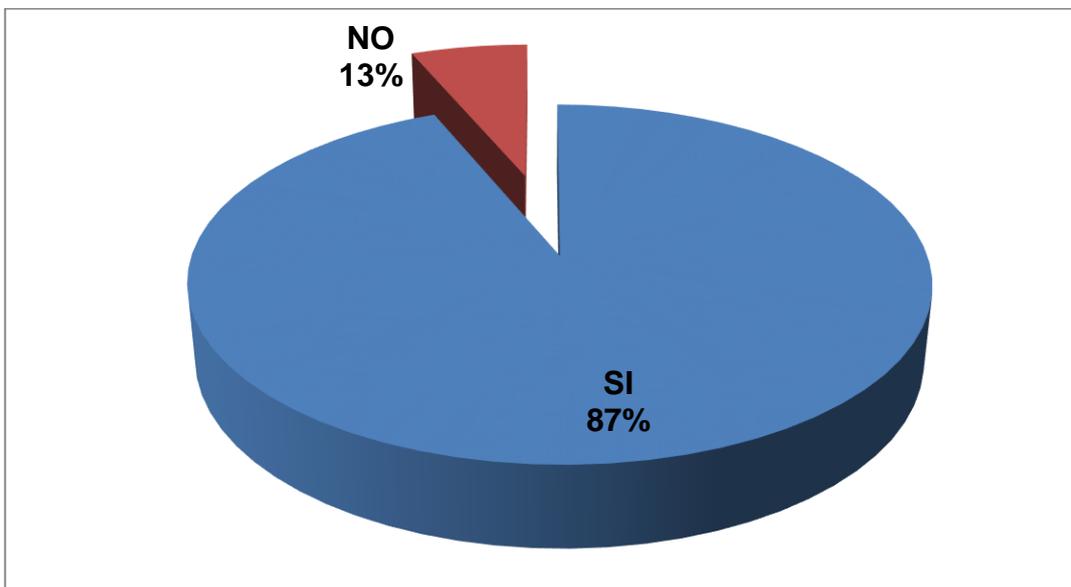
**Tabla No.18 La aplicación de estrategias mejoran la atención al cliente**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	13	87%
NO	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Gráfico No.17 La aplicación de estrategias mejoran la atención al cliente**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Análisis e interpretación de resultados**

Luego de realizada la encuesta el 87% de los clientes internos respondieron que si mejoraría la atención al cliente; y el 13% es exceptico de que la atención mejore.

Analizando con atención las respuestas se puede interpretar de que la aplicación de estrategias si mejoraría la atención al cliente pero aplicando con responsabilidad las mismas y haciendo que los funcionarios cumplan a cabalidad sus actividades relacionadas con los usuarios de la ESPOCH.

**8. ¿Ud. estaría dispuesta/o a capacitarse en temas de atención y servicio al cliente?**

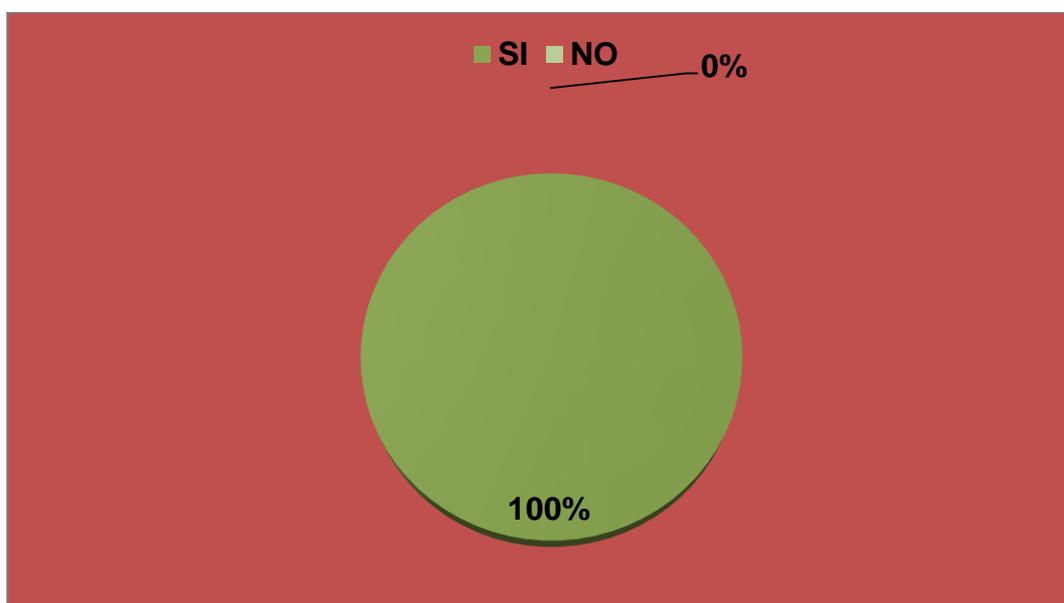
**Tabla No.19 Esta dispuesto a capacitarse**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	15	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Gráfico No.18 Esta dispuesto a capacitarse**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Análisis e interpretación de resultados**

Los resultados obtenidos, demuestran que el 100% de los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, están dispuestos a capacitarse en atención y servicio al cliente.

Existe la predisposición del personal para capacitarse y mejorar el trato y la atención para brindar un servicio de calidad.

**9. ¿Luego de capacitarse en atención al cliente usted estaría dispuesta/o a un cambio de actitud para un mejor servicio al cliente?**

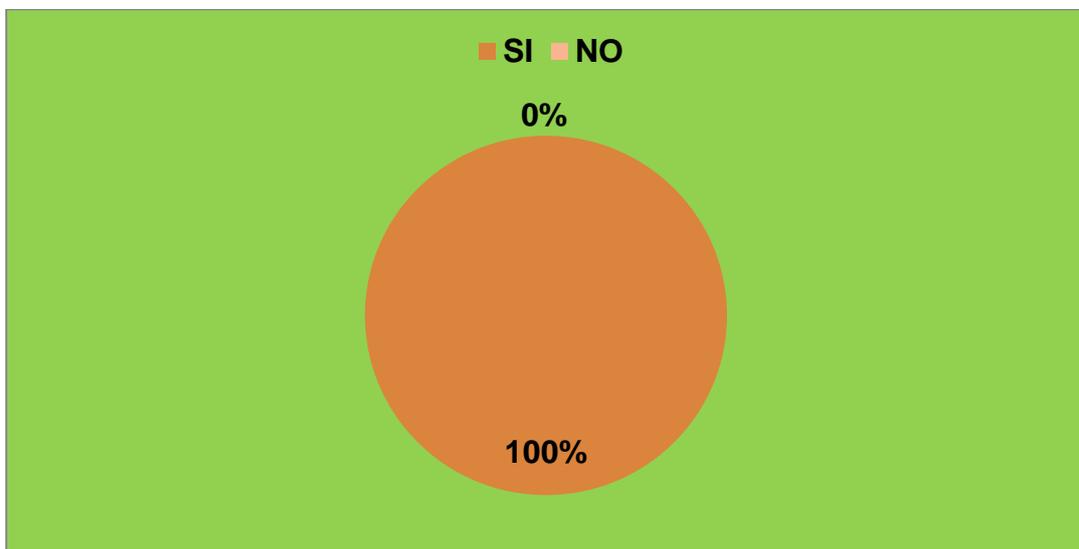
**Tabla No.20 Luego de capacitarse habrá un cambio de actitud**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	15	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Gráfico No.19 Luego de capacitarse habrá un cambio de actitud**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Análisis e interpretación de resultados**

El 100% de los funcionarios respondieron que están dispuestos a capacitarse en atención y servicio al cliente y se comprometen a cambiar la actitud con el fin de mejorar el servicio que se brinda a los clientes del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

Los clientes internos están dispuestos a capacitarse y a mejorar su actitud con relación a su trabajo en la prestación de un mejor servicio a los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH que son la razón de ser del departamento.

**10. ¿Qué nivel de importancia cree usted que tiene el departamento para el cliente?**

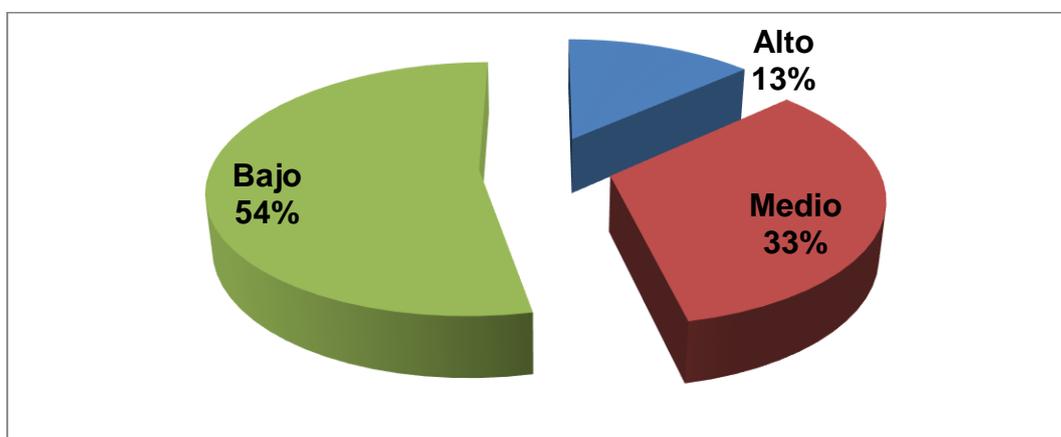
**Tabla No.21 Nivel de importancia que tiene el departamento**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Alto	2	13%
Medio	5	33%
Bajo	8	54%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V.

**Gráfico No.20 Nivel de importancia que tiene el departamento**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Piedad Hernández V

**Análisis e interpretación de resultados**

Del 100% de los encuestados el 13% respondió que el nivel de importancia que tiene el departamento para el cliente es alto, mientras el 33% respondió que el nivel de importancia que tiene el departamento para el cliente es medio, y el 54% de clientes internos encuestados respondió que la importancia que tiene el departamento para el cliente de nivel bajo.

Estos resultados demuestran que el departamento para los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH, es solo necesario cuando se lo requiere por algún determinado trámite; por lo tanto es importante que los funcionarios pongan todo de su parte con el fin de que los servicios que brindan sean de calidad.

Además se tienen que coordinar las actividades de cada uno de los funcionarios a fin de que no se cometan aquellos errores que por falta de comunicación se cometen entre los mismos, de esa manera se mejoraría la imagen del servicio que brinda el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH ante sus usuarios.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4. RESULTADOS

Una vez aplicada la encuesta la misma arrojó los siguientes resultados:

#### 4.1. Resultados de la encuesta a los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH

- La atención al cliente en el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, tiene una demora considerable lo cual ocasionan molestias a los docentes, empleados y trabajadores del mismo y porque no, a los mismos funcionarios, pues al dar una atención lenta a los usuarios, estos con toda razón se quejan ante otros organismos, lo que les crea determinados inconvenientes en sus actividades cotidianas.
- La atención en el trato al cliente no es la más adecuada y muestra una debilidad en la relación funcionarios- usuarios.
- Los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH, califican la atención de los funcionarios en el mayor porcentaje como regular y buena, por lo que es necesario mejorar esta atención a través de la capacitación al personal e implementar estrategias que ayuden a una excelente comunicación con los clientes.
- Los horarios de atención no cumplen las expectativas y necesidades de los clientes, por tanto se debe planificar el mismo, a fin de dar una mejor y oportuna atención a los usuarios.
- Los datos obtenidos en la encuesta determinan que se debe mejorar en el manejo de la información que se brinda a los clientes; por lo tanto se les debe capacitar en cuanto tiene que ver al manejo de la información de las actividades que brindan los funcionarios del departamento, con el fin de brindar un servicio de calidad.
- Luego de la aplicación de la encuesta se determina que es necesaria la implementación de un buzón de quejas y reclamos con el fin de recibir de manera

confidencial el criterio de los clientes y así conocer oportunamente que es lo que pasa con el servicio que brindan los funcionarios del departamento.

- Los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH, en un buen porcentaje responden que si realizan sus peticiones mediante vía telefónica, por tanto el trato que se brinde a través de este medio debe ser cortez y amable con el fin de brindar un mejor servicio.
- Los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH encuestados, solicitan un trato cordial, atención rápida e información efectiva de los funcionarios del Departamento de Talento Humano para con ellos cuando solicitan sus servicios al receptor e informar sobre sus requerimientos.
- Los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH a quienes se les encuestò tienen diferentes opiniones en cuanto al espacio físico de las instalaciones del departamento, que van de cómodo, pequeño, amplio e inadecuado; tomando en cuenta estos criterios es procedente sugerir a las autoridades de la politècnica que cualquier lugar en las que se brinda servicios a personas debe serlo más adecuado y cómodo posible en el que el usuario siempre se sienta bien tratado.
- Por último los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH a quienes se les pidió su criterio mediante las encuestas, opinan en su mayoría que recomendarían en solicitar los servicios que brinda el Departamento de Talento Humano mediante sus funcionarios, si estos mejoran la atención en todos sus formas, es decir en comunicación, en amabilidad, en responsabilidad, en su forma de motivación y en lo que es más, en la rapidez de sus respuestas.

#### **4.2. Resultados de las encuesta a los funcionarios del departamento.**

- El mayor número de funcionarios encuestados, manifiestan que sus actividades las realizan en un ambiente entre tenso y malo, se presume que es debido a la falta de confianza que debe brindar su jefe inmediato a todos, además se debe

dar la respectiva motivación a las actividades diarias que brindan todos los que hacen el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

- En la segunda pregunta la respuesta de la mayoría de los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, tiene relación a las opiniones de la anterior; pues, en su mayoría responden a que las relaciones interpersonales dentro de las instalaciones del departamento son entre buenas y malas; opino que esto pasa por la falta de una persona que les haga entender que el trabajo al interior de cualquier ente debe ser en equipo y no individualmente.
- Es necesaria la aplicación de una estrategia corporativa de capacitación en atención y servicio al cliente, con el objetivo de mejorar sustancialmente la atención y la prestación de los servicios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, esto debido a que la mayoría de sus funcionarios responden a que no han tenido la respectiva capacitación en el área.
- La mayor parte de los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, considera que el cliente debe ser el primero; esto nos da la pauta de que se debe realizar capacitaciones en cuanto a servicio al cliente ya que este es el activo más importante de la institución y porque no de aquellos usuarios que vienen de fuera de la misma.
- Los resultados obtenidos nos indican que el personal debería preocuparse por identificar mejor a los clientes para darles servicio de calidad.
- Los hallazgos realizados luego de aplicada la encuesta, dan la pauta de que los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, si conocen de estrategias de atención al cliente como son la aplicación de un buzón de sugerencias, un call center, el manual de atención al cliente así como programas de capacitación, mejora de procedimientos y charlas motivacionales; por lo tanto sería menester aprovechar estos conocimientos para ponerlos en práctica en el departamento.

- Es obvio que la aplicación de estrategias adecuadas, mejoraría la atención y servicio al cliente, fortaleciendo al Departamento de Talento Humano de la ESPOCH en las actividades que cumple diariamente.
- Existe la predisposición del todo el personal del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH para capacitarse y mejorar el trato y la atención a los usuarios con un servicio de calidad; esto debería preocuparse la Dirección departamental cuando elabore el Plan Anual de Capacitación que por Ley debe actualizarse cada período.
- Todos los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH están dispuestos a mejorar su actitud con relación a su trabajo en la prestación de un mejor servicio a los docentes, empleados y trabajadores, por lo tanto se debe aprovechar por parte de la autoridad departamental esta actitud, motivando a todos y cada uno de sus funcionarios en sus labores diarias.
- Estos resultados demuestran, que no se valora la importancia que tiene el departamento en las actividades que realiza diariamente en beneficio del usuario; pero es razonable esa actitud debido a que los funcionarios del mismo tampoco le dan la importancia que el caso amerita, por lo tanto los funcionarios deben arrimar el hombro en mejora de los servicios que brindan al usuario.

#### **4.3. Conclusiones**

- Los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, tiene serias deficiencias en el conocimiento sobre temas de cómo brindar una adecuada atención al cliente.
- Los docentes, empleados y obreros de la ESPOCH, no están satisfechos con la atención que brindan los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH; ya que existen demoras, no hay un trato cordial del personal y falta de comunicación interna.
- El Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, actualmente no tiene un adecuado plan de estrategias para realizar una gestión de atención y servicio para

los requerimientos diarios de los docentes, empleados y trabajadores que solicitan su atención diaria.

- No existe políticas orientadas a mejorar una adecuada atención para los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH.

#### **4.4. Recomendaciones.**

- Inmediatamente debe aprovechar la predisposición de los funcionarios del Departamento de Talento Humano para capacitarse y a mejorar su actitud de servicio de calidad frente a los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH.
- Se recomienda aplicar una metodología adecuada para mejorar la gestión y la calidad de atención y servicio al cliente brindándoles a los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH, mejoramiento continuo en sus servicios para hacerles sentir que ellos son los primeros.
- Se debe establecer la aplicación de un plan de estrategias en las cuales estarían incluidos, implementación de un buzón de sugerencias, un call center, un manual de atención al cliente, programas de capacitación, mejora de procedimientos y charlas motivacionales. Estas estrategias permitirían a la brevedad posible mejorar la atención a los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH.
- Es impostergable la implementación de nuevas políticas de atención al cliente que permitan a los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH obtener la satisfacción ante sus requerimientos, como son trato cordial, información veraz y oportuna y comodidad en sus requerimientos.

#### **4.5. Plan de estrategias para mejorar el servicio al cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.**

Este plan de estrategias propuesto se basa en los hallazgos del diagnóstico realizado a través de las encuestas, su objetivo eliminar los problemas identificados con sus

correspondientes causas, sin alterar las fortalezas y factores claves de éxito alcanzados y que son propios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH , es un instrumento técnico conceptual y guía para actuar según lo que se requiera, con el fin de modificar el estado actual del sistema con el que se venido atendiendo a los docentes, empleados y trabajadores , para una atención de mejor calidad.

Este plan esta formulado en base a las siguientes estrategias de solución enfocada otorgar un excelente servicio y atención al cliente:

#### **4.5.1. Capacitación.**

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997)

En este contexto se propone la implementación de un programa de capacitación en servicio al cliente para mejorar y fortalecer los conocimientos de los funcionarios que laboran en Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

Entre las técnicas a utilizar para el desarrollo de los cursos de capacitación tenemos charlas motivacionales, seminarios.

#### **4.5.2. Manual de servicio al cliente.**

El manual de servicio al cliente, es una herramienta para los funcionarios de una empresa, en el cual se describe la correcta atención tanto para clientes internos como externos (Blake, O., 1997).

Es fundamental que el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, cuente con un manual de servicio al cliente, esta herramienta facilitará a los funcionarios, recordar los procedimientos que deben seguir para que la atención sea de calidad.

#### **4.5.3. Buzón de quejas y sugerencias.**

Esta técnica fue creada por el japonés Dr. Yoji Akao en 1972 incorpora los elementos “QUE y COMO” que pertenecen a la voz del cliente, “QUE” desea el cliente y “COMO” lo va a realizar la empresa, se parte de una relación de igualdad matemática “queja = voz del cliente”, obteniendo como resultado que los requerimientos del cliente sean escuchados de forma transversal en la empresas. La voz del cliente es un componente para la mejora continua, es lo que el cliente desea del producto o servicio, por lo tanto debe encontrarse la vía más idónea para recibirla de forma íntegra y en el tiempo real.

En el caso del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, se implementará un buzón de sugerencias física, el mismo que facilitará la recepción de quejas y sugerencias percibidas por los docentes, empleados y trabajadores, en el transcurso de su presencia dentro del mismo o luego de ser atendido.

#### **4.5.4. Call Center.**

El Call Center o centro de llamadas entrantes o salientes es una herramienta de comunicación y relación con los clientes que utiliza el teléfono como medio de comunicación básico gestionado por personas en conjunto a los recursos humanos, físicos y tecnológicos necesarios y disponibles, basados en metodologías de trabajo y procesos determinados y adecuados, para atender las necesidades y dar servicio a cada cliente con el objeto de atraerlo y fidelizarlo con la organización y permitir su viabilidad. (Wikipedia)

Para la Cia. Rasgocorp 6 un Call Center “es la solución donde convergen resultados económicos y de calidad que sirve de interfaz directa hacia sus clientes. Por supuesto la interfaz tiene que ser rápido, independiente de la localidad y con gran facilidad a la hora de obtener información. Permite gestionar de forma eficiente su negocio, maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando sus beneficios y tener mayor contacto con sus usuario”.

Al ser el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, un ente de servicio público, es importante contar con un call center para brindar atención a los docentes, empleados y trabajadores vía telefónica, esto facilita la comunicación entre ellos y los funcionarios

para recibir información sobre los servicios que presta el departamento, para conocer que documentos se debe llevar, consultas y atenciones, para recibir y entregar información de los horarios en que podrán ser atendidos y en que horario .

#### **4.6 Desarrollo de las estrategias para mejorar el servicio al cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.**

A continuación se definen las estrategias consideradas para mejorar el servicio de atención al cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

##### **4.6.1 Estrategia I: Programa de capacitación en servicio al cliente al personal del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.**

Se propone la ejecución del siguiente programa de cursos de capacitación con la finalidad de actualizar y reforzar los conocimientos de servicio al cliente.

###### **4.6.1.1. Presentación**

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Talento Humano, para el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, constituye un instrumento que determina las prioridades del conocimiento que deben fortalecer todos los funcionarios del departamento especialmente en el área de servicio al cliente.

La capacitación, es un proceso educativo de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual los funcionarios adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del desarrollo del talento humano, la capacitación implica por un lado, una sucesión de actividades y etapas orientadas a la integración del personal a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la ESPOCH. Y, por otro un conjunto de métodos técnicos y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas del departamento para mejorar su desarrollo.

En tal sentido la capacitación constituye factor fundamental para que el personal brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo.

El programa de capacitación incluye a todos los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, donde se tomarán en cuenta los temas de servicio al cliente, entre la temática se recogerá las sugerencias de los participantes, quienes serán identificados de acuerdo a su área de trabajo.

Siendo el programa de capacitación una herramienta que se sustenta en el estudio de la problemática en torno a la atención y servicio al cliente se desarrollará de acuerdo a su cronograma y buscando alcanzar los resultados propuestos en sus objetivos y metas.

#### **4.6.1.2. Programa de capacitación en servicio al cliente**

##### **Actividad del departamento.**

El Departamento de Talento Humano, es un ente dedicado a la prestación de servicios de entrega de documentos, información, certificaciones, contratos entre otros, para satisfacción de las necesidades individuales de los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH.

##### **Justificación**

El recurso más importante de la ESPOCH, es el talento humano, es un factor importante en esta institución dedicada a prestar servicios de formación de profesionales, ya que la conducta y rendimiento de este recurso influye directamente en la calidad y calidez de los servicios que brinda el Departamento de Talento Humano a sus usuarios.

Un talento motivado y trabajando en equipo, son el pilar fundamental en el que se ampara el departamento para alcanzar sus éxitos. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los integrantes del departamento, en la confianza, respeto y consideración que el equipo practique día a día. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada funcionario.

Este análisis conduce a enfocar el tema de la capacitación como uno de los elementos fundamentales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas que laboran en el departamento, direccionado a la optimización de los servicios hacia los usuarios del mismo.

En tal sentido se plantea el presente programa de capacitación en el área de atención y servicio al cliente, para mejorar la aptitud y actitud del talento humano que labora en Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

### **Alcance**

El presente programa de capacitación está dirigido a todo el personal que trabaja en el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

### **Fines del programa de capacitación**

El propósito del programa de capacitación es el de impulsar la mejora de la calidad de servicio y atención a los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a mejorar la actitud y conocimiento del talento humano del departamento orientado a brindar atención de calidad y, con ello alcanzar la confianza de sus usuarios.

Entre los fines más importantes del presente programa de capacitación tenemos:

- Mejorar la interacción entre los funcionarios del departamento y, con ello, elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima laboral, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la autoestima del talento humano que forma parte del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH

### **Objetivos del programa de capacitación**

#### **Objetivo General**

Capacitar al personal para un adecuado servicio al cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

#### **Objetivos Específicos**

- Mejorar los conocimientos en los temas relacionados con el servicio al cliente.

- Dotar de técnicas y metodología para un adecuado servicio al cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH..
- Desarrollar tips para el mejoramiento de la calidad de las relaciones interpersonales entre los funcionarios y por ende con los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH.

### **Meta**

Capacitar al 100% a los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, en atención y servicio al cliente.

### **Actividades**

Se desarrollarán las siguientes actividades para el proceso de capacitación:

- Seminario
- Taller
- Conferencia.

### **Actividad I:**

#### **Seminario**

**Duración del seminario:** 8 horas

**Temática del seminario:**

#### **El cliente**

- Tipos de clientes
- Gustos y preferencias de los clientes
- Principios y valores del cliente
- Satisfacción del cliente
- Niveles de satisfacción del cliente
- Expectativas del cliente
- Manejo de quejas y sugerencias
- Manejo de manual de atención al cliente
- Técnicas de negociación y manejo de conflictos

## **Actividad II:**

### **Taller**

**Duración del taller:** 8 horas

### **Temática del taller**

#### **Atención y servicio al cliente**

- Importancia de la atención y servicio al cliente
- Tipos de atención al cliente
- Elementos del servicio al cliente
- Características del servicio
- Principios y valores de la atención al cliente
- Manejo de quejas y sugerencias
- Manejo de manual de atención al cliente

## **Actividad III:**

### **Conferencia**

**Duración de la conferencia:** 8 horas

### **Temática de la conferencia.**

#### **Técnicas de manejo de clientes**

- Razones de por qué los clientes son difíciles.
- Técnicas de transmisión de una actitud positiva.
- Cómo negociar con clientes difíciles.
- Estrategias de servicios.

### **Recursos**

- **Humanos**

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.

## **Infraestructura**

Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la ESPOCH.

## **Mobiliario, equipo y otros**

Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, esferos, equipo multimedia computadora personal y proyector de imágenes.

## **Documentos técnico – educativo**

Entre ellos tenemos: certificados, evaluaciones, material de estudio, folletos, etc.

## **Financiamiento**

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con el presupuesto que otorgue la ESPOCH.

## **Responsables**

Todos los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

## **Seguimiento**

Cada funcionario tendrá la responsabilidad de hacer el seguimiento respectivo con el fin de que el cliente este siempre satisfecho.

### **4.6.2 Estrategia II: Elaboración de un manual de servicio al cliente**

#### **4.6.2.1 Manual de servicio al cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH**

##### **Introducción**

En la actualidad debido a las necesidades propias de los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH, es necesario brindar un servicio de calidad con la tendencia clara hacia la satisfacción de las necesidades y cubrir las expectativas de los mismos.

El manual de servicio al cliente es un instrumento de uso obligatorio para los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, pues con esta herramienta se espera un mejoramiento continuo en la prestación de los servicios que se

brindan y el aseguramiento de la satisfacción de los clientes hacia el departamento. La especialización del personal en servicio al cliente es una de las estrategias más importantes en el tratamiento y solución de las necesidades, problemas o inquietudes de los clientes, esta visión es la nueva orientación del departamento hacia el personal que labora en el departamento.

Este manual por medio de elementos teóricos, servirá de herramienta para que los docentes, empleados y trabajadores, reciban la atención y calidad en el servicio. Las normas que se describen forman parte del Manual de Servicio al Cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, y son de cumplimiento obligatorio para todos los funcionarios del mismo.

### **Objetivo**

- Servir de guía a los funcionarios del departamento de talento humano de la ESPOCH, para una correcta aplicación de las normas de conducta, valores, principios y reglamentos orientados hacia una adecuada atención y servicio al cliente.

### **Objetivos específicos**

- Proporcionar a los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, bases teóricas en el correcto trato al cliente.
- Concientizar al personal acerca del trato que se le debe brindar al cliente.

### **Manual de servicio al cliente**

El Manual de Servicio al Cliente pretende desarrollar una cultura organizacional de relaciones interpersonales de mayor calidad, que tenga como resultado la creación de un mejor ambiente de trabajo y una mayor satisfacción en todos los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

El presente manual garantizará una correcta atención a los docentes, empleados y trabajadores que son los usuarios que diariamente requieren de nuestros servicios.

## **Perfil del talento humano**

Los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, deben caracterizarse por mostrar una actitud cordial, educada, deben desenvolverse con fluidez para que genere confianza y de esta manera los docentes, empleados y trabajadores se sientan cómodos.

## **Principios fundamentales que sustentan una correcta atención**

La correcta atención personalizada e individualizada a los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH, a través del diálogo y una atención esmerada genera confianza, de ahí que es importante entender las necesidades básicas de ellos.

## **Necesidades básicas del cliente**

- Necesidad de ser comprendido: Interpretar bien lo que el usuario desea.
- Necesidad de ser bien recibido: No recibir al usuario como extraño.
- Necesidad de sentirse importante: El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas.
- Necesidad de comodidad: Las personas necesitan armonía y comodidad física (lugar donde esperar, sanitarios aseados, espacios limpias y ordenadas, etc.) y psicológica (seguridad y confianza).

## **Relaciones humanas**

Relaciones humanas son el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad, o en su trabajo. Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en equipo, con el propósito de satisfacer los objetivos de los usuarios y las necesidades personales.

## **Factores positivos de las Relaciones humanas**

Los factores positivos de la Relaciones humanas, entre otros son:

**Apertura.-** Ser conscientes de las diferencias entre los puntos de vista de los demás, debido a su edad, sexo, educación, cultura, valores, entre otros. Mantener la propia opinión frente a las diferentes necesidades del usuario sin herir sus sensibilidades.

**Sensibilidad:** es la capacidad de entender el contenido lógico y emotivo de las ideas y opiniones de otros.

**Sociabilidad:** comprender y aceptar la naturaleza y estructura de la sociedad a la que pertenecemos.

**Respeto a la Autoridad:** reconocer y respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad y estatus de las personas en el departamento de la que formamos parte.

**Adaptación:** prever, aceptar y respaldar las medidas que toma el directivo ante determinadas situaciones.

**Objetividad:** comprender que establecer buenas relaciones humanas no necesariamente implica hacer feliz a todos.

### **Reglas de cortesía**

A continuación se describen algunas de las reglas que los funcionarios del departamento y porque no de la ESPOCH, debe considerar en la atención al cliente:

- **Salude al cliente**

En el momento interactuar con el cliente, debe llevar la iniciativa con el saludo. Sonría y diga, de acuerdo con la hora del día: “Buenos días”, “Buenas tardes”, “Buenas noches”.

- **Identifíquese**

Luego del saludo, diga su nombre con claridad, en caso de que el usuario no le conozca a usted.

- **Ofrezcasu ayuda de inmediato**

Con el afán de agradar al cliente puede decir la siguiente frase “¿En qué le puedo servir? También, “¿En qué le puedo servir hoy?”, la cual deja la sensación de que reconoció al cliente y que él ya estuvo ahí antes.

- **Use el nombre del cliente**

Si ya lo conocía o lo identificó, emplee su nombre cuando haya confianza y si no, el título profesional y su nombre, tanta veces pueda, pero sin abusar.

- **Use frases que demuestren su cortesía y despídase agradeciendo.**

Los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, deben tener la iniciativa de despedirse, pronuncie frases como “con mucho gusto”, “es un placer”, “no hay de qué”, y expresar “muchas gracias” la despedida continúa siendo un recurso ganador en el mundo del servicio al cliente.

- **Menores de edad dentro del departamento.**

Deben ser objeto de nuestra atención y de nuestra amabilidad, cuando se trata bien a los hijos, los padres reaccionan con sentimientos de empatía hacia quien prodiga ese cariño. Por eso, siempre que el tiempo y la situación se lo permitan, entre en contacto emocional con ellos, trátelos de manera cordial y amable.

**A continuación lo que se debe hacer ante la presencia de un menor de edad:**

- Exprese una palabra halagadora sobre el menor.
- Pregúntele el nombre.
- Si el menor hace una pregunta, intente descender a su nivel y responda adecuadamente.
- Al final, no olvide despedirse también del menor.

## **Comunicación**

La comunicación es un medio para motivar las relaciones internas y externas de forma clara y precisa entre los clientes del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, se sustenta en los siguientes parámetros.

### **Lenguaje corporal**

Algunos de los elementos del lenguaje corporal son:

#### **Naturalidad**

Al momento de interactuar con el docente, empleado o trabajador de la ESPOCH, actúe con naturalidad, sin poses extrañas que le hagan sentir mal.

El contacto visual, fije la mirada directo al rostro, mire a los ojos esto demuestra decisión, sinceridad y valentía.

Al momento de hablar no se muerda ni humedezca los labios con la lengua, son muestras de timidez, inseguridad, tensión, titubeo e indecisión.

Al sentarse no cruce las piernas, mantenga ambos pies sobre el piso, las manos sobre las rodillas o escritorio e inclínese ligeramente hacia delante demuestra seguridad en sí mismo, mantener las piernas cruzadas y balancear una de ellas sugiere nerviosismo o impaciencia, timidez, temor.

La voz, dice mucho de la personalidad, utilice un tono moderado y uniforme, sin titubear, demuestra seguridad en sí mismo. Una voz vacilante es sinónimo de inseguridad y timidez revela que la persona no domina el tema sobre el cual está hablando. Un tono moderado y uniforme revela seguridad y dominio de lo expresado se logra más impacto y firmeza.

Controle la manos en todo momento debe mantenerlas visibles no ocultarlas debajo de las piernas, detrás de un bolso, entre la bolsa o dentro del saco, sugiere timidez, falsedad y temor.

## **Escuchar**

El aprender a escuchar es una parte fundamental de la comunicación, porque existe fluidez en la comunicación.

Al instante interactuar con el cliente evite lo siguiente:

- No interrumpa y no se distraiga.
- Oiga con cuidado las principales ideas.
- Dar señales de retroalimentación, escuchamos y entendemos su mensaje.
- Observe a la otra persona cuando le habla.
- Inclínese hacia la persona que le habla.
- Demuestre que está profundamente interesado (a).
- Haga preguntas.
- Demostrar interés pidiendo aclaración a lo que oímos.

## **Confianza**

Es necesario crear un ambiente de confianza cuando esté atendiendo al docente, empleado o trabajador, para ello se debe considerar lo siguiente

- Hable directo y mirándole el rostro.
- No trate de tú si no conoce al cliente. Cuando se dirija hacia él háblele de usted.
- Muéstrese humano y sensible.
- No interrumpa, deje que el cliente hable primero.
- Escuche con cuidado, no se distraiga.
- Sonría: Una sonrisa transmite confianza.

- Hable con términos y vocablos simples.
- Hable lo necesario.
- Orden: Hable ordenadamente, tenga un principio, un desarrollo y un final.
- Convicción: Su actitud corporal y tono de voz deben ser convincentes.

**Frases que se deben evitar en la comunicación.**

- ¿Entiende?
- ¿Pero es que no ha leído el documento, señor?
- ¿Y qué esperaba?
- A mí no me pregunte por qué. Eso es lo que dice el reglamento.
- Él está ocupado resolviendo un asunto importante. Recuerde, nada es más importante que el usuario.
- Es que yo no me encargo de eso. Lo siento.
- Eso nada tiene que ver conmigo. Es en otro lado.
- Espere un momento. Tengo una llamada. El usuario presencial, es primero que el teléfono.
- Estoy muy ocupado en este momento.
- Explíquese bien, porque no lo entiendo.
- La persona responsable de eso está enferma. ¿Podría volver otro día?
- No sea impaciente, por favor.
- No tengo idea, mejor pregúntele a otro compañero.
- Perdona, pero si no me explica cómo se debe, yo no puedo atenderlo.
- Pero, ¿no leyó las instrucciones?

- Ya le contesté eso.
- Evite la excesiva confianza con los usuarios, proporcione siempre un trato profesional. Nunca use frases como: sí corazón, yo le dejo el mensaje!, ¡No, mi amor, eso era antes! ¡Bueno, mi reina, con mucho gusto!

### **La técnica de preguntas.**

Toda conversación es un intercambio de preguntas y respuestas, por lo tanto es necesario dominar la técnica de preguntas. Se usará esta técnica que consta de tres tipos de preguntas:

- **Abierta**

Preguntas fáciles como por ejemplo: ¿Qué se le ofrece? o ¿En qué le puedo ayudar? ¿Está contento cómo lo atendieron? , generan confianza en el cliente.

- **Pregunta con Pregunta**

Se deben usar con cuidado, a muchas personas no les gusta que les devuelvan preguntas con otra pregunta. Evita discusiones, aclara conceptos y mantiene control. Ejemplo: ¿Cuándo puedo recoger el certificado? Respuesta ¿Para cuándo lo necesita?

- **Directa o Cerrada**

Generalmente la respuesta es sí o no, le acerca a áreas de mutuo acuerdo, le ayuda a convencer al usuario de sus objetivos, ejemplos: ¿Tiene cita con el director?, ¿Lo llamo a las 9H30, para verificar la cita con el director?

### **Imagen**

La imagen del personal de una empresa, se construye por medio de relaciones de largo plazo con el público que se relaciona, sean usuarios, amigos, familiares, proveedores, compañeros, gobierno, diversos grupos de opinión y de presión. La imagen no sólo se trata de un logotipo y algunas actividades de relaciones públicas, se trata de relaciones personales y productos con atención y servicio al cliente de calidad.

## **Primera impresión**

La primera impresión es un proceso de percepción de una persona a otra, que transcurre en muy poco tiempo. Nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión.

## **Componentes de la primera impresión**

### **Apariencia**

La apariencia tiene que ver con los rasgos físicos, apariencia personal, expresiones, tacto y movimientos del cuerpo.

### **La voz.**

Es una fuente de información en todo contacto con el cliente se convierte en la fuente de información, con la que se tratarán de cubrir las lagunas que aporta lo visual.

### **Características**

- Rapidez
- Volumen: tono
- Calidad o timbre
- Articulación o dicción

### **Entorno del lugar de trabajo y organización personal**

- Tenga el área de trabajo limpia y ordenada.
- Muéstrese ordenado y organizado.
- Tenga a mano lo que necesita para hacer su trabajo.

### **Cómo proyectarse exitoso**

Al proyectarnos exitosamente al docente, empleado o trabajador de la ESPOCH, le generamos confianza para ello se debe:

- Proyectar una imagen positiva, lo primero que ve el cliente es nuestra apariencia.
- Si la apariencia no es aceptada, el servicio que prestamos tampoco lo será.
- Al atender a un usuario se está proyectando la imagen del departamento de talento humano.
- El impacto que se transmita al cliente puede significar la diferencia entre una percepción de calidad y una de servicio deficiente.
- Los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH, en un principio tendrán una impresión de lo que vean externamente, lo cual abarca su higiene personal, su apariencia, su presentación personal, sus modales, su forma de caminar, cómo sonríe e incluso, entre otros aspectos, cómo da la mano.
- Cuide su higiene personal, desde su cabello y la forma en que lo peina, así como el estar bien rasurado o con una barba bien cuidada, si es hombre, y usar un maquillaje discreto, en caso de las mujeres. Los colores y cortes de cabello, también deben ser discretos.
- Tenga especial cuidado con su rostro. El 90% de la atención del usuario se dirigirá a su rostro. Procure que su expresión facial y su arreglo personal sean correctos y oportunos.
- Cuide sus manos y uñas. Por la imagen, las manos, dedos y uñas, también deben lucir limpias y cuidadosas. Las uñas en las mujeres no deben de estar a medio pintar.
- Recuerde que el impacto que logra, no sólo le llega al usuario por sus ojos, sino por los otros sentidos. Sea consciente de ello.
- Cuide mucho su aliento. Un descuido en esa área puede ser desagradable a su interlocutor(a).

## **Forma de vestir**

Los funcionarios del departamento de talento humano de la ESPOCH, deben utilizar la vestimenta como a continuación se describe.

El personal administrativo debe utilizar el uniforme señalado por la institución como a continuación se describe:

### **Camisas y Blusas:**

- **Estilos permitidos:**

Hombres: camisas con cuello, botones, manga corta o manga larga.

Mujeres: blusas de cuello o sin cuello, con o sin botones, manga larga, tres cuartos o corta.

### **Pantalones:**

- **Estilos permitidos:**

Pantalones de vestir sencillos, deben ser sobrios y de corte elegante para trabajo de oficina, con caída hasta el tobillo o zapato.

### **Zapatos:**

- **Estilos permitidos**

En todos los casos se debe velar por que los zapatos estén siempre limpios y tanto hombres como mujeres deben usar los dos zapatos iguales en estilo y color. Los hombres tipo mocasín o con cordones, cerrado sin abertura en los dedos o el talón. De vestir cerrados o abiertos con tacón alto o de tacón bajo cerrados, también se permiten botas formales, usadas con pantalones.

## **La actitud**

El cliente dispone de una serie de señales claras que determinan, con absoluta precisión, cuáles son las verdaderas actitudes del personal que lo atiende y con base en ellas miden la calidad del servicio al usuario que reciben.

Las actitudes están relacionadas con las motivaciones y la forma en que se relacionan los integrantes de la clínica éstos con los clientes. Existen dos tipos de motivaciones:

- **Motivación Positiva:**

Es cuando las personas hacen las cosas convencidas de que deben hacerlas por su bien y el bien de los demás, desean quedar bien.

- **Motivación Negativa**

Es cuando las personas hacen las cosas por temor pueden presentarse por intimidación o manipulación.

### **Actitudes adecuadas en atención al usuario**

- **Mentalidad triunfadora**

El aspecto más importante en la psicología de la motivación está en la mentalidad con que se enfrenta la vida.

- **El poder de la actitud positiva**

Toda victoria es obtenida antes de que empiece la batalla.

- **Enfrente la adversidad**

Busque oportunidades en los obstáculos.

- **Tenga un propósito**

Trabaje pensando en la meta laboral y personal. Alcance sus sueños y metas, piense en ganar.

- **Haga sacrificios**

Para lograr algo, siempre hay algo que sacrificar.

- **Adáptese, diga sí al cambio**

No vea para atrás, porque lo alcanzan. Para lograr grandes cosas, debe empezar por hacer las pequeñas primero bien.

- **Nutra su imagen**

Cultive su auto-confianza, la preparación evita la presión, porque construye confianza. Tenga fe.

- **Confidencialidad**

Debe salvaguardar en todo momento la discreción laboral, es decir, que toda información relacionada con el docente, empleado o trabajador de la ESPOCH, no puede ser divulgada a ningún nivel.

### **Técnicas ganadoras en la atención al usuario**

Estas son algunas técnicas de cómo recibir y atender a los usuarios.

- **Sonría primero.**

Si sonríe a alguien primero, generalmente le devolverán la sonrisa. Si sonríe, es probable que, el usuario también tienda a sonreír. Muestre una sonrisa real, no finja, porque el usuario se dará cuenta fácilmente.

- **Dé la Mano con Seguridad y Calidez.**

No en toda ocasión se tiene la oportunidad de saludar brindando la mano al cliente, se debe aprovechar las pocas oportunidades que se presentan porque proyecta a la persona como cálida y segura de sí misma. A continuación, instrucciones de cómo se debe realizar ese acto, que parece tan sencillo, es tan importante en la atención al cliente.

- **Ofrezca la mano.**

No tiene que esperar a que sea el cliente lleve la iniciativa debe proyectarse como un funcionario cálido, y ofrecer la mano denota seguridad.

- **Dé la mano a hombres y mujeres.**

Sea hombre o mujer, ofrezca su mano a cliente de uno u otro sexo. Evite el uso del beso, incluso entre mujeres. Si hay mujeres y hombres, salude primero a las mujeres y luego en orden de edad, primero a los de mayor edad.

- **No retire la mano demasiado pronto.**

Una mano que se retira muy rápido, proyecta inseguridad o desgano. Una mano que se queda mucho tiempo estrechada, también puede ser mal interpretada, su sentido común, le marcará el tiempo.

- **Apréndase y use el Nombre del cliente**

Para cualquier persona, la palabra que más le llama la atención es su nombre. Así de importante es la relación emocional del ser humano con su nombre, esa información es muy útil a la hora de proyectar ante el usuario esa calidad de servicio que se quiere ofrecer.

### **Cómo comportarse con un cliente “difícil”**

Aunque no se quiera, tarde o temprano, puede pasar, y se tendrá que atender a un docente, empleado o trabajador que esté disgustado o que, por alguna condición personal, podría considerarse “difícil”, a continuación, algunos consejos prácticos:

- Mantenga la calma, no lo tome como algo “personal”, deje que el cliente se desahogue, pero póngale atención y muéstrese interesado.
- El cliente podría haber llegado ya disgustado por alguna otra razón, demuestre su profesionalismo, manténgase calmado y tranquilo ante esta situación.
- Escuche el cliente, déjelo que se exprese, no lo interrumpa, al dejarlo hablar generalmente se calma, es como una “válvula de escape”.
- Escúchelo y trate de comprender bien cuál es el problema. Concéntrese en entender cuál es la causa que provocó el disgusto.
- No eche la culpa al desconocimiento, algún compañero o proceso, aunque no sea totalmente culpa de la clínica el malestar que el cliente exhibe. Es más conveniente intentar calmarlo, sin provocar que se sienta “culpable”.

- Use frases como “lo comprendo”, “qué pena”, “claro que sí”, “disculpe”. Esas frases calman a la persona, pues demuestran que está consciente del malestar que está manifestando y de su causa.
- No intente ganar una discusión: intente ganar un cliente recuerde que una “discusión” ganada a un usuario es, de todos modos, una “discusión perdida”. Si se quiere “ganar” la discusión, no se meta en ella.

## **Otros conceptos a ser considerados en el manual**

### **Cliente**

Docentes, empleados o trabajadores, que requieren diariamente los servicios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, con el fin de recibir atención.

### **Elementos de servicio al cliente**

Comprende dos elementos, la atención y servicio que le brindamos al docente, empleado o trabajador de la ESPOCH, quienes demandan cortesía, deseo de ser ayudados, información, cordialidad y puntualidad. Se lo debe tratar como la persona más importante y la razón de ser de nuestro trabajo. El servicio demanda una mejora de los procesos internos que hacen contacto con este.

### **Valor agregado**

El valor agregado más importante es la calidad de las relaciones humanas, la excelencia del personal, es todo aquello que el cliente percibe que no paga por ello y que mejora el servicio que recibe (buena atención, horarios, parqueos, centros de atención, diversas modalidades de pago, y otros).

Por tanto, se deduce que todos los funcionarios sin excepción, deben tener actitud cortés de ayudar a los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH, como aspecto fundamental de su actividad, todos deben de estar capacitados para dar atención y servicio excelente. Conocer e intuir sus necesidades para tratar de satisfacerlas de la mejor manera posible, teniendo en cuenta que el cliente siempre es primero.

## **Presupuesto**

El determinando en presupuesto institucional para el POA del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

## **Responsables**

Todos los funcionarios del departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

### **4.6.3 Estrategia III: Buzón de sugerencias.**

#### **4.6.3.1 “Buzón de quejas y sugerencias del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH”**

### **Introducción**

Los procedimientos de prestación de servicios se ven dificultados por diversos problemas que se presentan durante los mismos, provocando problemas de insatisfacción al docente, empleado o trabajador de la ESPOCH, por tanto resulta necesario disponer de un mecanismo que identifique estas situaciones y permita recuperar la satisfacción de los mismos.

Es de vital importancia mantener la comunicación entre los clientes y los funcionarios del departamento, para ello se deberán disponer de mecanismos de evaluación del procedimiento de prestación del servicio con el afán de obtener información que se transforma en programas de mejora con el fin de mejorar la atención al usuario.

Quien ha realizado el presente trabajo, con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia en la prestación de los servicios que brinda el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, considera importante la implementación de un “BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS”, como mecanismo de recepción de inquietudes por parte de los docentes, empleados y trabajadores, referente a la atención y servicio que fue proporcionado por algún funcionario del mismo.

### **Objetivo.**

Recolectar las quejas y sugerencias de los docentes, empleados y trabajadores, respecto a la atención recibida por parte de los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

### **Reglas para formular quejas y sugerencias.**

- La formulación de la queja y/o sugerencia se debe realizar sin ofender la integridad moral de los funcionarios del departamento.
- Se debe escribir con letra legible.
- La queja o sugerencia debe orientarse al área donde se recibió la atención y/o servicio.
- La respuesta a su petición se realizará en un periodo de tiempo máximo de 7 días a partir de la presentación de su queja o reclamo.

### **Responsable.**

Funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH designado por el director para el manejo de las quejas y sugerencias.

### **Competencias asignadas al funcionario del departamento, para un adecuado manejo de la información recibida en el buzón de quejas y sugerencias.**

- Clasifica, agrupa, tabula, y realiza un seguimiento a las sugerencias realizadas por el cliente con el fin de mejorar la atención al cliente.
- Inspeccionar y revisar el buzón de quejas y sugerencias con el fin de solucionar el problema que se presentó durante el proceso de atención al cliente.
- Brindar solución a la sugerencia, queja o reclamo en un periodo de quince (15) días siguientes a la fecha de su recibo.

### **Principales acciones a seguir por parte del funcionario asignado, para dar respuesta al buzón de quejas y sugerencias.**

- Evaluar y transmitir al área correspondiente, las quejas o sugerencias que se depositan en el buzón para que sean analizadas y respondidas.
- Asegurar el correcto funcionamiento del buzón de quejas y sugerencias.
- Contactar con el docente, empleado o trabajador de la ESPOCH comunicándole las medidas adoptadas a partir de su queja o sugerencia, agradeciéndoles su colaboración y dar seguimiento a la misma.
- Analizar periódicamente con la administración el funcionamiento del buzón

de quejas y sugerencias con el fin de proporcionar una atención a las mejores propuestas por los clientes.

### **Actores del buzón de quejas y sugerencias.**

En este procedimiento participan los docentes, empleados, trabajadores de la ESPOCH y los funcionarios del Departamento de Talento Humano.

### **Capacitación al personal en uso y manejo del buzón de sugerencias**

Efectuar sesiones de formación al personal sobre el correcto manejo y manipulación de quejas o sugerencias con la finalidad de analizar cada una de ellas y tomar decisiones para mejorar la atención y servicio al cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

### **Formulario de quejas y sugerencias**

La información que se maneja en la presente es confidencial y es de uso exclusivo para el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

**Nombre:**.....

**Numero de cedula:**.....

**No del teléfono celular o convencional**.....

**Correo electrónico:**.....

**Escuela o departamento**.....

**Descripción de la queja o sugerencia.**

.....

**Área en que se presentó el inconveniente o problema**.....

**Firma:**.....

### **Adquisición del buzón**

El área de adquisiciones realizará la cotización y compra de un buzón con una capacidad de contención mínima de 100 hojas formato A4.

### **Adecuaciones o adecentamiento del lugar para el buzón de quejas y sugerencias.**

Se realizarán las adecuaciones necesarias para la instalación del buzón de quejas y sugerencias con su respectivo modular donde los usuarios podrán tener comodidad para realizar sus observaciones.

### **Ubicación del buzón de sugerencias**

El buzón de sugerencias, quejas y reclamos se ubicará en el pasillo principal de acceso al Departamento de Talento Humano de la ESPOCH. En un lugar visible y accesible para los usuarios, además se deberá instalar un modular donde los clientes puedan escribir sus quejas y sugerencias.

### **Rotulación del buzón de quejas y sugerencias.**

Un funcionario del Departamento de Talento Humano realizará la rotulación y señalización para que los clientes puedan ubicar con facilidad el buzón, además colocará un impreso con las reglas para un correcto uso de este espacio dedicado a recolectar información respecto a la atención al cliente y las sugerencias o recomendaciones que tengan que efectuar los usuarios.

### **Presupuesto**

El determinando en presupuesto institucional para el POA del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

### **Responsables**

Todos los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

### **Seguimiento**

Cada funcionario tendrá la responsabilidad de hacer el seguimiento respectivo con el fin de que el cliente este siempre satisfecho.

#### **4.6.4 Estrategia IV: Call Center.**

##### **4.6.4.1. Call center del Departamento del Talento Humano de la ESPOCH.**

#### **Introducción**

El Call Center del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, será un centro de llamadas telefónicas donde un funcionario asignado para el efecto y debidamente capacitado recibirá las llamadas de los docentes, empleados y trabajadores que requieran algún servicio y que por sus ocupaciones no lo puedan hacer personalmente.

La implementación del Call Center servirá de medio de comunicación de doble vía para atender los requerimientos y necesidades de los clientes, esto facilitará una mejor atención.

#### **Justificación**

En la actualidad las institución es que desean sobresalir debe ir a la par con la tecnología, esta es una herramienta que facilita la buena comunicación entre los operadores del servicio y sus clientes, de allí la importancia de crear un medio que facilite una correcta comunicación con el fin de brindar un servicio óptimo de calidad, para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios que brinda el Departamento de Talento Humano.

Implementar un Call Center denominado, con el objetivo de receptar las llamadas de los clientes, es una estrategia de servicio mediante el cual se solicita la información que requiera el usuario, horario de atención, disponibilidad de tiempo y citas con el director departamental u otro funcionario del departamento.

#### **Objetivos**

##### **General**

- Implementar un call center en el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, con el fin que se convierta en un medio de comunicación entre los funcionarios y los usuarios con el fin de mantener una buena relación entre ellos.

## **Objetivos específicos**

- Brindar información urgente que requiera el usuario.
- Servir de herramienta de comunicación entre el funcionario y el usuario.
- Establecer contactos que brinden un servicio rápido y de calidad.

## **Reglas del lenguaje telefónico**

**Sea amable:** La amabilidad se escucha por teléfono. Hace la voz más cálida y más simpática.

### **Vocalice**

Al vocalizar las palabras bien y moderadamente de manera que sea fácil de entender para el usuario.

### **Hable lentamente**

Aplique todas las alternativas para hacerse comprender; porque al estar en el teléfono, no puede ayudarse del lenguaje corporal.

### **Escuche**

Cuando el otro habla, hágale saber que lo escucha (“sí”, “ya veo”, “de acuerdo”).

### **Documentos**

Al realizar una llamada tenga delante todos los documentos que pueda necesitar, sin olvidar con que anotar.

### **Explique**

Si debe poner en espera la llamada, comuníquelo antes de hacerlo y explique brevemente por qué debe de hacerlo.

Es importante que la persona que está atendiendo la línea telefónica, evite dejar en espera al usuario. Esto demuestra respeto y consideración con el usuario.

## **Gane tiempo**

Atienda el teléfono antes del tercer timbrado.

## **Identifíquese**

El identificarse personaliza la conversación y le da confianza al usuario. Por ejemplo: “buenos días, Recursos Humanos, le atiende... (Dar nombre)”.

## **Algunas frases para recibir llamadas**

- **Recibir**
- “Buenos días”... (Tardes o noches)
- **Orientar**
- “¿En qué le puedo ayudar?”
- **Hacer esperar**
- “En este momento estoy atendiendo a otro usuario, por favor, vuelva a llamar.
- **Despedida**

“Le agradezco su llamada. Que tenga un buen día”.

“Le agradezco su tiempo. Que tenga un buen día”.

## **Para dejar un mensaje, usted siempre debe recopilar los siguientes datos**

- **Destinatario**

“Es un mensaje para...”

- **Quién llama**

Nombre de la persona que deja el mensaje

- **El objeto de la llamada**

“Es con respecto a...”

## **Dónde y cuándo**

Cuándo y a qué número volverá a llamar usted.

## **Cómo dirigirse al usuario**

- Ingeniero, doctor, licenciado/a, señor, señora, señorita
- Muestre ganas de ayudar y ¡ayude!
- Escuche con interés, concentrado.
- Evite discusiones y negativismos.
- Hable con calma y tono agradable.
- Verifique que le está entendiendo.
- No tutee al usuario.

## **Frases de cierre**

Recuerde despedirse agradeciendo al usuario la oportunidad de servirlo.

## **Presupuesto**

El determinando en presupuesto institucional para el POA del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

## **Responsables**

Todos los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

## **Seguimiento**

Cada funcionario tendrá la responsabilidad de hacer el seguimiento respectivo con el fin de que el cliente este siempre satisfecho.

#### **4.7 Verificación de la hipótesis**

Mediante un Plan de estrategias se mejorará el servicio al cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH-Riobamba, periodo 2014.

Luego del estudio realizado en lo que tiene que ver al servicio al cliente por parte del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, se determinaron cuatro estrategias las mismas que mejorarán la atención a los docentes, empleados y trabajadores de la institución.

El servicio al cliente del Departamento de Talento Humano se verá afectado positivamente con la aplicación de las estrategias planteadas en la presente investigación, se espera un incremento en la satisfacción de los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH.

Mediante la aplicación de la estrategia del programa de capacitación, los funcionarios del Departamento de Talento Humano estarán aptos para aplicar técnicas y métodos de servicio al cliente, mejorando las relaciones interpersonales e interinstitucionales, estableciendo mejoras durante la atención a los requerimientos de los usuarios.

La estrategia de la implementación de un manual de servicio al cliente, servirá de guía para brindar un adecuado servicio a los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH, este documento es de uso exclusivo del Departamento de Talento Humano de la institución y contiene los procedimientos que se deben seguir por parte del personal hacia los usuarios de sus servicios.

A través del Buzón de Sugerencias se abre un espacio para que los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH, participen con sus opiniones y sugerencias para mejorar el servicio.

La alternativa señalada es muy importante ya que nos permite mantener comunicación confidencial entre el funcionario del Departamento de Talento Humano y el usuario, por tanto se mejorará el servicio al cliente con la aplicación de esta estrategia.

El centro de recepción y emisión de llamadas denominado Call Center del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

Es un canal de comunicación de doble vía que permite mantener contacto entre los funcionarios del Departamento de Talento Humano y los clientes y viceversa, siendo el servicio de información urgente, esta estrategia facilitará la satisfacción del usuario sin necesidad de acudir al departamento.

## **CONCLUSIONES**

Al culminar la investigación en el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La teoría sustentada en los temas de atención al cliente fortalecen las herramientas para sustentar que el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, no cuenta con un plan de estrategias para mejorar el servicio a los clientes del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.
- El personal del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, tiene varias deficiencias en el conocimiento sobre temas de cómo brindar una adecuada atención al cliente.
- El Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, no cuenta con políticas, para brindar una adecuada atención y servicio para los docentes, empleados y trabajadores de la institución.
- El departamento no cuenta con una herramienta mediante la cual los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH, puedan emitir sus criterios personales de la atención y servicios recibidos en el mismo.

## **RECOMENDACIONES**

- Se sugiere a las autoridades del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, implementar el plan de estrategias desarrolladas en el presente estudio a fin mejorar la atención a los docentes, empleados y trabajadores de la institución.
- Se recomienda implementar el manual de atención al cliente sugerido en esta investigación y estamos seguros de que mejorará notablemente el servicio que se brinda a los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH.
- Se deben aplicar políticas de mejoramiento continuo en el servicio que brinda el Departamento de Talento Humano de la ESPOCH, mediante programas de capacitación en temas como: trato amable y cordial, atención rápida y oportuna, información, comunicaciones eficientes y trabajo en equipo.
- Por último los directivos del departamento deben considerar seriamente en la implementación de un buzón de sugerencias y un call center, con ello se estará satisfaciendo las necesidades de los docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH, en lo que se refiere a sus necesidades.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de marketing. México: Pearson.

Mullins, J. W., Walker, O. C., Boyd, H., & Larreche, J.-C. (2005). Administración de Marketing. México: Mc Graw Hill.

Vicente, M. (2009). Marketing y Competitividad. Buenos Aires: Prentice Hall- Pearson Education.

Whellen, T., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México: Pearson Prentice Hill.

## **LINKOGRAFÍA**

### **NORMATIVAS: LEY ORGÁNICA DE LOS DERECHOS DEL CONSUMIDOR**

<http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/Ley-Org%C3%A1nica-de-Defensa-del-Consumidor.pdf>

### **FRANCOIS GONDRAND (1978) “PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA”**

<http://talentosreunidos.com/2012/03/12/el-buzon-de-sugerencias/>

2014-04-05

Monografías.com

<http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml#ixzz32kbJoTJV>

2014-04-05

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2014/buzon-queja-virtual.html>

2014-04-05

## ANEXOS

### Anexo No. 1

#### DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA ESPOCH

#### ENCUESTA A LOS DOCENTES, EMPLEADOS Y TRABAJADORES

**Objetivo:** Determinar el nivel de satisfacción por la atención recibida.

**1. ¿Cuál fue el tiempo que esperó usted para recibir atención?**

- 5 minutos
- 10 minutos
- 20 minutos
- 30 Minutos o mas

**2. ¿En qué área del departamento cree usted que se debe mejorar la atención al cliente?**

- Trato de la recepción  Trato personal médico
- Trato en el laboratorio  Trato Personal de enfermería

**3. ¿La atención del personal de departamento es?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular

**4. ¿Considera usted adecuados los horarios de atención que actualmente tiene el departamento?**

- Si
- No

**5. ¿La información que recibió por parte del personal del departamento fue?**

Muy bueno

Bueno

Malo

Regular

**6. ¿Conoce usted si existe un buzón para hacer conocer sus quejas y reclamos por mala atención por parte del personal del departamento?**

Si

No

**7. ¿Usted ha solicitado alguna vez atención por vía telefónica?**

Si

No

**8. ¿Qué le gustaría que cambie para mejorar la atención en el departamento?**

Trato cordial del personal

Atención rápida

Información efectiva

**9. ¿El espacio físico del departamento de talento humano es?**

Amplio  Pequeño

Còmodo  Inadecuado

**10. ¿Si la atención al cliente mejorara en el departamento de talento humano, usted recomendaría sus servicios?**

Si  No

**Anexo No. 2**

**DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA ESPOCH  
ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS**

**Objetivo:** Conocer las áreas en la que existe deficiencia con relación a la atención al cliente.

**1. ¿Considera que el ambiente laboral al interior del departamento es?**

Bueno

Malo

**2. ¿Las relaciones interpersonales entre quienes trabajan en el departamento son?**

Excelentes

Muy buenas

Buenas

Malas

**3. ¿Usted, ha recibido capacitación para brindar atención al cliente?**

SI

NO

**4. ¿Considera usted que el cliente es lo primero?**

SI

NO

**5. ¿Conoce usted a los clientes que frecuentan el departamento?**

SI

NO

**6. ¿Existen estrategias para mejorar la atención al cliente cuál de ellas conoce?**

Manual de atención al cliente

Call Center

Buzón de sugerencias

Programa de Capacitación

Mejora de procedimientos

Charlas motivacionales

**7. ¿Considera usted que la aplicación de estrategias mejoraría la atención al cliente en el departamento?**

Si

No

**8. ¿Ud. estaría dispuesta/o a capacitarse en temas de atención y servicio al cliente?**

SI

NO

**9. ¿Luego de capacitarse en atención al cliente usted estaría dispuesta/o a un cambio de actitud para un mejor servicio al cliente?**

Si

No

**10. ¿Qué nivel de importancia cree usted que tiene el departamento para el cliente?**

Alto

Medio

Bajo

**Anexo No. 3**

**FOTOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO-ESPOCH**





