



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA TECNOLOGÍA DE MARKETING Y PUBLICIDAD**

**MODALIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**TRABAJO DE MONOGRAFÍA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE TECNÓLOGO EN MARKETING Y PUBLICIDAD**

**TEMA: PLAN DE ATENCIÓN AL CIUDADANO PARA EL SERVICIO  
ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL, SECAP**

**AUTORA:  
LINTHON TRIVIÑO, ANA MARITZA**

**DIRECTOR: DR. OBANDO, VINICIO MGS.**

**SANGOLQUÍ**

**2016**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**


**CARRERA DE TECNOLOGÍA DE MARKETING Y PUBLICIDAD**

**CERTIFICACIÓN**

**Certifico** que el trabajo monográfico, **“PLAN DE ATENCIÓN AL CIUDADANO PARA EL SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL, SECAP”**, realizado por la señorita **ANA MARITZA LINTHON TRIVIÑO**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos, teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita **ANA MARITZA LINTHON TRIVIÑO**, para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 9 de mayo de 2016

Atentamente,



---

**DR. OBANDO, VINICIO MGS.**  
**DIRECTOR**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE TECNOLOGÍA DE MARKETING Y PUBLICIDAD**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **ANA MARITZA LINTHON TRIVIÑO**, con cédula de identidad No. 0906290143, declaro que este trabajo monográfico ***“PLAN DE ATENCIÓN AL CIUDADANO PARA EL SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL, SECAP”***, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 9 de mayo de 2016

**ANA MARITZA LINTHON TRIVIÑO**

**C.A. 0906290143**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE TECNOLOGÍA DE MARKETING Y PUBLICIDAD**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **ANA MARITZA LINTHON TRIVIÑO**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la Biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo monográfico **"PLAN DE ATENCIÓN AL CIUDADANO PARA EL SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL, SECAP"**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 9 de mayo de 2016

**ANA MARITZA LINTHON TRIVIÑO**

**C.A. 0906290143**

## DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a Dios, Él guía de mi vida, a mis padres Santiago Linthon y Teresa Triviño de Linthon (+), quienes han sido el ejemplo para que me forme como un buen ser humano y como un profesional para poder desenvolverme en la vida. El esfuerzo de ellos ha sido mi motivación para ser constante, perseverante, y demostrarles que nunca es tarde para aprender y lograr los objetivos trazados.

También dedico este proyecto a mis hermanos Teresa, Santiago y Jacinto por sus consejos. A mis sobrinos Emilio, Santiago, Jorge, Arturo, Steve, Sofía para que este trabajo sea un ejemplo a seguir y que cuando nos proponemos un objetivo, lo podemos lograr. A mis cuñadas Anita por darme ánimos para que no me dé por vencida y a Cecilia por su apoyo. A mis amigas y amigos quienes me dieron el soporte y guía para el desarrollo de mis trabajos durante el proceso de aprendizaje de esta carrera.

***Ana Maritza Linthon Triviño.***

## AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi profundo agradecimiento a la Universidad de las Fuerza Armadas, a los Tutores de la Carrera de Tecnología de Marketing y Publicidad, por toda la orientación profesional, por los conocimientos, experiencia en la educación recibida en tan noble institución educativa, de manera especial a los señores profesores señor Dr. Vinicio Obando, Director, al Ing. Farid Mantilla, Director de Carrera, a la Lcda. Giomara Troya, Msc., por el valioso apoyo y guía que ha hecho posible el desarrollo de esta investigación.

Al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP, que me brindó las facilidades y colaboración para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Y a todos y cada una de las personas que pusieron un granito de arena con sus ideas para enriquecer el contenido de este documento.

***Ana Maritza Linthon Triviño.***

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO DE TUTORÍA	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
RESUMEN	xvi
CAPÍTULO I	1
1. MARCO METODOLÓGICO	2
1.2 Antecedentes	5
1.3 Planteamiento del Problema	5
1.4 Consecuencia	8
1.5 Causas (Diagrama de Ishikawa)	9
1.6 Análisis del Problema	9
1.7 Formulación del Problema	10
1.8 Objetivos de la Investigación	11
1.8.1 Objetivo General	11
1.8.2 Objetivos Específicos	11
1.9 Justificación e Importancia	12
1.9.1 Justificación	12
1.9.2 Importancia	14

1.10 Misión	15
1.11 Visión	16
1.12 Política de Calidad	17
1.13 Alcance y Limitaciones	18
CAPÍTULO II	18
2. FUNDAMENTO TEÓRICO	19
2.1. Evaluación de la capacitación y formación profesional	19
2.2. Nuevo Modelo de Gestión del SECAP	20
2.3. El surgimiento de Comunidades Virtuales	21
2.4. Base Legal	22
2.5. Estructura Organizacional	24
2.6. Gestión Organizacional por Procesos	25
2.6.1. Gestión de Promoción	28
2.6.2. Puntos de Atención y Servicio	30
2.7.. Evolución del servicio al cliente	30
2.8. El servicio	31
2.8.1. ¿Qué es el Servicio?	31
2.8.2 Características de los servicios	32
2.8.3. Formas de evaluar los servicios.	35
2.8.3.1Cualitativa y Cuantitativa	35
2.8.4. Beneficios del servicio.	35
2.8.5. Entrega del servicio	36
2.8.6. La comodidad de uns ervicio para el cliente.	36
2.8.7. Dramatición de la prestación del servicio	36
2.9. Cultura del Servicio	37



2.9.1. Planteamiento de una cultura de servicio.	37
2.10. El Cliente.	40
2.10.1 Definición de Cliente.	40
2.10.2 Servicio al Cliente.	40
2.10.3 El Usuario.	41
2.10.4 Atención al Cliente.	42
2.10.5 Calidad en el trato al cliente.	42
2.10.6 Triángulo de los Servicios.	43
2.10.7 Características del servicio al Cliente	44
2.10.8.Satisfacción al Cliente	45
2.10.9 Características del producto y del servicio	45
2.10.10 Plan para la recuperación efectiva de los clientes	46
2.10.11.Hábitos a desarrollar para otorgar un mejor servicio al cliente	46
2.10.12 Estrategias para trar con clientes difíciles	46
2.11. Calidad	47
2.11.1 Calidad según varios autores	47
2.12. Definición de Calidad	48
2.12.1 Definición de Calidad en el servicio	48
2.12.2 Dimensiones de la calidad en el servicio	49
2.13 Parámetros de medición de calidad de los servicios	51
2.13.1 Servicio esperado	51
2.13.2 Servicio Adecuado	51
2.14. Ciclo del Servicio	53
2.15. Métodos de la Evaluación de la Calidad del Servicio	54
2.15.1 SERVQUAL (Service Quality)	54

2.16. ¿Cómo podríamos mejorar?	57
2.17. La Comunicación	58
2.18. El personal de contacto	58
2.19. Cultura de Desempeño	58
2.20. Cultura Organizacional y Productividad	59
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>61</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>61</b>
3.1. Método Analítico	61
3.2. Método Inductivo	62
3.3. Técnicas	63
3.3.1. Encuestas	63
3.3.2. Observación	64
3.3.3. Diseño de la Encuesta	65
3.4. Cálculo del tamaño de la muestra	66
3.4.1. Muestra	67
3.4.2. Análisis de Resultados	66
3.4.3. Escala servicio al ciudadano	67
3.4.4. Evaluación del Servicio	68
3.4.5. Encuesta de Satisfacción	70
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>92</b>
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>92</b>
4.1. Conclusiones	92
4.2. Recomendaciones	93
4.3. Situación actual versis situación futura del Servicio de Atención al Usuario del SECAP	96

PLAN DE ATENCIÓN AL CIUDADANO PARA EL SECAP	99
1. INDICE DE CONTENIDOS	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. JUSTIFICACIÓN	4
3. OBJETIVO	4
4. PROPÓSITO	4
5. ALCANCE	5
6.. POLÍTICAS	5
7. ESTRATEGIAS	5
8 PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA	6
9. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	8
9.1. Desarrollo: Motivación	8
9.1.1 Desarrollo de una estrategia de una capacitación continua	9
9.1.2 Satisfacción del personal – Motivación del talento humano	10
9.2. Gestión de Usuarios y Producción de Servicios	10
9.2.1 Asistencia con calidad y calidez	11
9.2.2 Percepción y satisfacción del usuario	11
9.3. Gestión de Comunicación	12
9.3.1. Imagen de Prestigio	12
9.3.2. Desarrollo de una estrategia de comunicación social	12
9.3.2.1 Plan de comunicación interna y externa	12
9.3.2.2 Tiempo de respuesta a trámites solicitados	13
9.4. Desarrollo de Estrategias	13
9.4.1 Estrategia 1: Incrementar el nivel de satisfacción al ciudadano	13
9.4.2 Estrategia 2: Seguimiento a cliente potenciales	15

9.4.3 Estrategia 3 y 4: Incrementar las competencias de los funcionarios de Atención al Ciudadano	20
9.4.4. Estrategia 5: Información actualizada de las bases de datos SISECAP (compartir)	22
9.4.5 Estrategias 6: Servicio Post Venta	23
9.4.6. Estrategia 7: Implementar un sistema de control de teléfono para verificar el cumplimiento de procesos diseñados para la calidad de servicio en atención al ciudadano mediante la técnica del clientes fanstasma “Mistery Shopper”	25
9.5 Resumen de Costos y Gastos	27
10. Conclusiones	29
11. Recomendaciones	29
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1 Causas (Diagrama de Ishikawa) del proceso de atención al cliente</b> .....	<b>9</b>
<b>Figura 2 Plan de acción (Ejecutiva, 2015-2017).....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 3 Estructura orgánica (Ejecutiva, 2015-2017).....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 4 Proceso gobernante. (Ejecutiva, 2015-2017) .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 5 Proceso gobernante. (Ejecutiva, 2015-2017) .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 6 Mapa de procesos (Ejecutiva, 2015-2017) .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 7 Triángulo de los servicios (Albrecht, 1990).....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 8 Teoría y práctica de la calidad (sanguesa sánchez, Matheo Dueñas/ Lizarbe Izquierdo, 2008) .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 9 Un enfoque de integración del cliente a la empresa (Zeithmal, 2002) .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 10 Círculo del servicio (Albrecht 1992 .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 11 Modelo servqual (Zeithaml, 2002).....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 12 Modelo de los tres componentes (Rust &amp; Oliver, 1994) .....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 13 Matriz factor de integración (La Autora: Ana Linthon) .....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 14 Centros múltiples, operativos y/o puntos de atención.....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 15 El contenido de los diseños curriculares cumple sus expectativas como servicio .....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 16 La infraestructura donde recibe el servicio es:.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 17 Las condiciones de comodidad que ofrece el área de servicio son: .....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 18 Considera el servicio del sistema informático del secap como: .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 19 Las disponibilidad del servicio (cupos de cursos) lo califica como:.....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 20 Considera usted que la implementación de un call center (tomar llamadas de inquietudes) como mejorará la atención al usuario....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 21 La puntualidad del personal de atención al usuario es: .....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 22 La modalidad formativa que prefiere como servicio es: .....</b>	<b>80</b>

<b>Figura 23 Con la implementación de procesos como considera que ha mejorado la atención;</b> .....	<b>81</b>
<b>Figura 24 La eficiencia y la agilidad de la solución de la queja del servicio la califica como:</b> .....	<b>82</b>
<b>Figura 25 El trato recibido por parte del servidor público durante la atención es:</b> .....	<b>83</b>
<b>Figura 26 Las alternativas de solución de inquietudes del servicio son:</b>	<b>84</b>
<b>Figura 27 El conocimiento del servicio cuando es atendido por el servidor público es considerado como:</b> .....	<b>85</b>
<b>Figura 28 Considera que la disposición y voluntad del servidor público para atender a los usuarios es:</b> .....	<b>86</b>
<b>Figura 29 La atención del servidor público es:</b> .....	<b>87</b>
<b>Figura 30 La atención personalizada y eficiente es:</b> .....	<b>88</b>
<b>Figura 31 Valore el servicio de atención al usuario</b> .....	<b>89</b>
<b>Figura 32 El grado de satisfacción en la atención que usted recibe es:</b>	<b>89</b>
<b>Figura 33 El contacto vía telefónica es:</b> .....	<b>91</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	<b>Modalidad de capacitación .....</b>	<b>3</b>
<b>Tabla 2</b>	<b>Población.....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 3</b>	<b>Parámetros de evaluación .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 4</b>	<b>Servidores de atención al ciudadano, ATC a nivel nacional en las 9 zonas .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 5</b>	<b>Centros múltiples, operativos y/o puntos de atención .....</b>	<b>71</b>
<b>tabla 6</b>	<b>el contenido de los diseños curriculares cumple sus expectativas como servicio: .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 7</b>	<b>La infraestructura donde recibe el servicio es: .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 8</b>	<b>Las condiciones de comodidad que ofrece el área de servicio es:74</b>	
<b>Tabla 9</b>	<b>Considera el servicio del sistema informático del secap como:75</b>	
<b>Tabla 10</b>	<b>La disponibilidad del servicio (cupos de cursos) lo califica como: .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 11</b>	<b>Considera usted que la implementación de un call center (tomar las llamadas de inquietudes), como mejorará la atención al usuario77</b>	
<b>Tabla 12</b>	<b>La puntualidad del personal de atención al usuario es .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 13</b>	<b>La modalidad formativa que prefiere como servicio es:.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 14</b>	<b>con la implementación de procesos como considera que ha mejorado la atención:.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 15</b>	<b>La eficiencia y la agilidad de la solución de la queja del servicio la califica como:.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 16</b>	<b>El trato recibido por parte del servidor público durante la atención es:.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 17</b>	<b>Las alternativas de solución de inquietudes del servicio son:83</b>	
<b>Tabla 18</b>	<b>El conocimiento del servicio cuando es atendido por el servidor público es considerado como: .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 19</b>	<b>Considera que la disposición y voluntad del servicio público para atender a los usuarios es: .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 20</b>	<b>La atención del servidor público es: .....</b>	<b>86</b>

<b>Tabla 21 La atención personalizada y eficiente es: .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 22 Valor el servicio de atención al usuario: .....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 23 El grado de satisfacción en la atención que usted recibe es: .</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 24 El contacto vía telefónica es.....</b>	<b>90</b>



## RESUMEN

En toda sociedad lograr el objetivo de ser competitivo en un mundo globalizado, exige que las organizaciones en la actualidad busquen la excelencia en las actividades de forma continua. Un excelente servicio al usuario es importante porque hace la diferencia en una empresa, y es la razón por la cual un cliente elige nuestro servicio o se inclina hacia el de la competencia. Las instituciones deben realizar un constante esfuerzo para retener a los usuarios, y es la razón que debe fundamentarse en dos direcciones importantes, la calidad y calidez del servicio. El estudio ha permitido identificar los niveles de eficiencia que los servidores públicos han aplicado en la atención al usuario de los 28 Centros de Atención al Ciudadano del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP durante el período Noviembre 2015 – Marzo 2016, y para lograr este propósito se realizó un estudio que permitió evaluar la gestión a los usuarios; la producción de los servicios, la gestión de comunicación, la gestión integral del talento humano, como las competencias de los servidores públicos y su desempeño que tienen contacto directo con el usuario; se evaluó el nivel de satisfacción del usuario por la atención recibida; y con la información del estudio realizado se pudo sostener el planteamiento de una propuesta de un Plan de Atención al Ciudadano para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, en este documento de plantean estrategias que permitirán un mejoramiento continuo en la Atención al Ciudadano a nivel nacional del SECAP.

PALABRAS CLAVE:

- **SECAP**
- **ATENCIÓN AL CLIENTE**
- **SERVICIO DE CALIDAD**
- **SERVIDORES PÚBLICOS**

## **ABSTRACT**

In every society achieve the goal of being competitive in a global world requires organizations today seek excellence in activities continuously.

Excellent customer service is important because it makes the difference in a company, and is the reason why choose our service or to tilt the competition. Institutions must make a constant effort to retain users, and is the reason that should be based on two important directions, the quality and warmth of service. The study has identified the levels of efficiency that public servants have applied to the customer service of the 28 centers Citizen of the Ecuadorian Service of Professional SECAP training during the period November 2015 - March 2016 and to achieve this purpose a study that allowed users to evaluate management was conducted; production services, communication management, the integrated management of human talent, as the skills of public servants and performance that have direct contact with the user; the level of user satisfaction for the care received was assessed; and study information made it could sustain the approach of a proposed Plan of Citizen for the Ecuadorian Vocational Training Service in this document pose strategies to continuous improvement in the Citizen at the national level SECAP.

### **KEYWORDS:**

- **SECAP**
- **CUSTOMER SUPPORT**
- **QUALITY SERVICE**
- **PUBLIC SERVERS**

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO METODOLÓGICO

#### 1.1 Introducción

“El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional “SECAP” fue creado el 3 de octubre de 1966, mediante Decreto Supremo No. 1207, publicado en el Registro Oficial No. 141 del 17 de Octubre de 1966; adscrito al Ministerio de Previsión Social y Trabajo.

El objetivo fundamental del SECAP, de ese entonces fue la capacitación y formación profesional intensiva y acelerada de la mano de obra para empresas, cuyas actividades se orientaban a procesos industriales, comerciales y de servicios en el país.

Transcurridos, aproximadamente 11 años (año 1977), el SECAP, requirió una importante y necesaria reestructuración administrativa y jurídica, que fomenta y mejore sus procesos para alcanzar de forma efectiva, los objetivos para los cuáles fue creado (Sánchez, Revista Institucional Capacita SECAP, 2015)” .

“La globalización de la economía, la apertura de mercados a nivel mundial y las innovaciones tecnológicas, hacen que el SECAP reoriente y amplíe su acción en la capacitación y formación del talento humano, así como den la ampliación de las áreas y especialidades de cobertura para los sectores industriales, de comercio y servicios, de manera permanente, luego de algunos años se experiencia se centraron en el desarrollo de cursos de las especialidades del sector industrial y manufacturero:

- Electricidad y Electrónica

- Automecánica
- Metalmecánica
- Construcciones Madera y Muebles
- Artes Gráficas Sector de Comercio y Servicio:
- Comercialización
- Finanzas
- Gastronomía
- Hotelería
- Informática
- Turismo (Sánchez, Revista Institucional Capacita SECAP, 2015)”

“En lo que va del año 2015, el SECAP ha capacitado aproximadamente 60.000 participantes en 7984 horas reloj, comprendidas en curso de larga, media y corta duración, estas capacitaciones se llevaron a cabo en las 24 provincias del país, en los diferentes Centros Múltiples, Operativos y Puntos de Atención que posee la institución a lo largo y ancho del territorio nacional.

Los cursos de corta duración son los más demandados por la ciudadana y representan el 47% del total de las capacitaciones solicitadas, le siguen los procesos formativos de media duración con el 31%, los de larga duración 22%.

“En el caso de modalidad de capacitación en línea se han implementado importantes avances, como la accesibilidad a la plataforma SECAP Virtual, desde los Smartphone. En la actualidad se puede realizar trabajos, participar en foros inclusive rendir evaluaciones desde cualquier teléfono inteligente, descargando la aplicación Moodle Mobile. Este servicio, sumado a las apps que lo complementan, es cada vez más demandado, debido a las facilidades que presente para los usuarios de la Oferta de SECAP en línea. (Sánchez, Revista Institucional Capacita SECAP, 2015)

El SECAP ha implementado varias innovaciones de carácter estructural y funcional, como muestra de trabajo se encuentran un importante número de participantes capacitados en los diferentes cursos y programas.

**Tabla 1:**  
Modalidad de capacitación

Modalidad	Número de Participantes
B-learning	730
Centro SECAP	41343
Centro SECAP y Unidad productiva	1501
Comunidad	2696
E-learning	1896
Empresa	6205
Empresa, Unidad Productiva	1140
Unidad Móvil	253
Unidad Productiva	3116
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>58880</b>

“Acción representativa del año 2015: “La acción estratégica más representativa de este periodo fue el replanteamiento del Modelo de Gestión Institucional, que corresponda a las necesidades actuales del sistema laboral, del Estado y de la ciudadana en general,. En este nuevo esquema promueve el aseguramiento de la calidad en cada uno de los procesos y la pertinencia de las acciones desarrolladas. La reestructuración del Modelo Institucional permitió el desarrollo de un Modelo Pedagógico, mismo que se fundamenta en redes de conocimiento y que busca generar un impacto positivo en la empleabilidad o emprendimiento de los participantes” (Sánchez, Revista Institucional Capacita SECAP, 2015).

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 52 indica que: “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima

calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor” (Mercado, 2014).

El Estado atraviesa un cambio orientado hacia la ciudadanía y la excelencia en la gestión pública, servicios públicos eficaces y eficientes de calidad y calidez, se encuentra en una etapa de profundización y fortalecimiento de los principios del Gobierno Nacional.

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP tiene como misión desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores y servidores ecuatorianos a través de procesos de perfeccionamiento, capacitación y formación profesional que respondan a la demanda del sistema laboral, propendiendo el uso del enfoque de competencias laborales en los procesos Formativos e incluyendo en estas acciones a los grupos de atención prioritaria y actores de la economía popular y solidaria.

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP promueve la mejora continua de los servicios de perfeccionamiento, capacitación y formación con personal altamente capacitado, dirigido a cumplir con la normativa vigente a sus procesos y servicios, mejorar entornos de trabajo y fortalecer la inserción del Talento Humano en el Sistema Laboral, a través de un alto compromiso de atención a las y los servidores y trabajadores.

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP implementó la política de calidad en cumplimiento al mandato constitucional y a fin de

convertirse en un servicio de capacitación de excelencia, creando oportunidades laborales para todos los ciudadanos.

La Dirección de Procesos Formativos tiene la misión de “Planificar, dirigir, coordinar la implementación y evaluar políticas y programas de promoción de los servicios que ofrece el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP, así como de las actividades de atención al ciudadano; identificar potenciales clientes y establecer mecanismos que permitan monitorear su satisfacción.

Los resultados y datos obtenidos en la investigación, permitieron determinar empíricamente que, la Atención al Usuario en el Servicio Ecuatoriano de capacitación Profesional, SECAP es aceptable; es decir, que los servidores públicos que laboran en ésta área. Han contribuido y logrado que el usuario se siente satisfecho por el servicio recibido, sin embargo, se pudo detectar en el proceso que la institución no cuenta con un manual de Atención al Usuario, motivo por el cual fue un motivo para investigar y diseñar un instrumento para mejorar la atención al usuario del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP.

## **1.2 Antecedentes**

Una vez que se ha realizado una investigación para determinar si existen trabajos con el mismo, se puede indicar que no se han encontrado trabajos con este mismo esquema; por tanto esta investigación es nueva y necesaria no solo para instituciones como el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP y para aquellas que requieren de un instrumento como fuente de consulta.

### 1.3 Planteamiento del Problema

En la actualidad es de vital importancia saber cómo dirigirnos hacia un usuario (cliente), es la imagen de una institución o empresa cuando vendemos un servicio o un producto. El servicio al usuario (cliente) se lo debe considerar como una de las actividades laborales que genera un valor adicional en el caso de productos tangibles, es la mística, esencia y razón de ser en el caso de las empresas o instituciones de servicios.

La atención a las personas está directamente ligada con la calidad. Las empresas se deben caracterizar por buscar un altísimo nivel en las calidad de los servicios que entrega a sus usuarios (clientes) que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende las actitudes de todo el personal de la empresa. El servicio es la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas deber ser consciente de que el éxito de las relaciones entre las empresa y casa uno de los cliente depende las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que con o represente el usuario (cliente).

En muchas empresas la Calidad es caracterizada como una herramienta de diferenciación esencial en términos de estrategia de marketing.

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia (González, 2006). Razón por la cual las instituciones deben brindar una imagen que les caracterice por el alto nivel de calidad en los servicios que ofrece a sus usuarios (clientes).

La calidad en el servicio al usuario (cliente) puede ser de gran utilidad para las empresas, sin dejar de tomar en cuenta que los servidores públicos son el factor importante clave en el éxito. De la empresa o institución.



La competencia crece por que le ha puesto énfasis en la calidad y no sólo en los precios, calidad del producto, tecnología de punta, la calidad en el servicio se lo puede considerar como una estrategia para el éxito.

Una vez señalados algunos de los aspectos fundamentales de la calidad, se hace necesario precisar qué se entiende por servicio.

El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tareas; que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional. (Lovelock, Christopher, 1983)

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP, en su afán de optimizar sus procesos y alinear toda su estructura a la atención de la ciudadanía para responder a los desafíos de la capacitación y formación profesional en diversas áreas que contribuyen al desarrollo productivo y estratégico del país, con tecnologías modernas y especializadas que genera la empleabilidad en los participantes y fortalece las capacidades emprendedoras de los mismos, se realizan acciones oportunas encaminadas a ofrecer un servicio de calidad teniendo en cuenta la satisfacción del cliente y la eficiencia en sus procesos.

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP, enfoca su oferta académica a las necesidades de capacitación y formación profesional en base a la demanda laboral que abarca los diferentes sectores y actividades económicas del país.

La unificación de ciertas áreas conllevó que la Dirección de Promoción se transforma en el proceso de Promoción dentro de la Dirección de Procesos

Formativos como parte de la Coordinación General de Aprendizaje para el Trabajo, cuyo proceso está a cargo de una Analista.

Disminuir y solucionar de manera eficiente las quejas y sugerencias de los ciudadanos, en virtud de que se reciben de parte de los usuarios (clientes) obviamente insatisfechos, lo que genera problemas para la institución, porque el servidor público no brinda la atención adecuada o soluciona las inquietudes al servicio que solicita el usuario interno y externo. Muchos de estos casos se generan por la falta de conocimiento de los productos o servicios, actitud del servidor público, condiciones de infraestructura, capacitación y desconocimientos de las estrategias de atención que se debe brindar al usuario (cliente).

El manejo del proceso de Promoción debe contar con un documento enfocado en incrementar la calidad en el servicio que presta el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP y elevar la satisfacción del ciudadano.

Por estas razones se ve la necesidad de elaborar un Plan de Atención al Ciudadano para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP que permita identificar las estrategias más adecuadas y sirva como una herramienta para incrementar la calidad en el servicio que presta el SECAP y elevar la satisfacción del ciudadano.

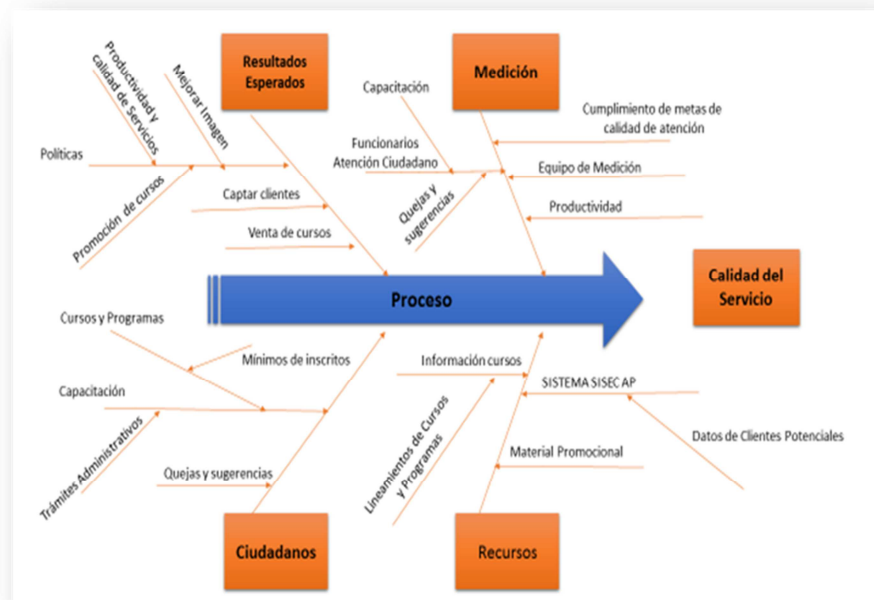
#### **1.4 Consecuencia**

- No se brinda atención oportuna a requerimientos de los ciudadanos (cliente)
- No mejora el desempeño de los funcionarios de atención al ciudadano
- No incrementa la productividad de los funcionarios de atención a ciudadanos y calidad del servicio.
- Se crea una imagen negativa por parte del ciudadano

- Incumplimiento de las metas en cuanto a la promoción de cursos y programas
- Falta de respuestas oportunas en las quejas y sugerencias
- Poca comprensión de las políticas de SECAP
- No contar con un Sistema adecuado de recepción y tratamiento automatizado para la Gestión y Administración de sugerencias y quejas.
- Actualizar periódicamente los conocimientos de los funcionarios de atención al ciudadano para mejorar el desempeño.

### 1.5 Causas (Diagrama de Ishikawa)

El Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (Ishikawa, 1943) ó diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de diagnóstico y solución de causa.



**Figura 1** Causas (Diagrama de Ishikawa) del proceso de atención al cliente

## 1.6 Análisis del Problema

Actualmente el SECAP cuenta con 30 funcionarios para la Atención al Ciudadano a nivel nacional, de quienes la institución espera más compromiso, fortalecimiento de sus conocimientos y competencias, más involucramiento con las políticas, y reducir el número de quejas, en al menos un 5% del total de las quejas recibidas durante el mes.

Se ha determinado que las llamadas de parte de los ciudadanos no son atendidas en su oportunidad y la información no es proporcionada a satisfacción al solicitante.

Falta de interés en plantear propuestas de capacitación que incentive al ciudadano.

Los funcionarios de Atención al Ciudadano deberán realizar constantes verificaciones de los cursos que no tengan el mínimo de inscritos e informar a la Dirección de Procesos Formativos, con la finalidad de dar el soporte necesario en la promoción de los cursos que lo necesiten, mediante flyers, afiches, publicaciones en redes sociales y páginas web.

A pesar de que el SECAP promueve la mejora continua de los servicios de perfeccionamiento, capacitación y formación con personal altamente capacitado, dirigido a cumplir con la normativa vigente a sus procesos y servicios, no es suficiente, pues se requiere una herramienta que permita mejorar un alto compromiso exclusivamente para aquellos funcionarios que brindan la atención a los ciudadanos con la finalidad de poder captar nuevos clientes y mantener a los actuales satisfechos con un buen servicio y atención oportuna.

## **1.7 Formulación del Problema**

Una vez que se ha realizado el análisis de la situación problemática y a la unidad de análisis sujetos a investigar se formula la pregunta del problema, tema de investigación:

¿Cuál es el efecto de las quejas y sugerencias sobre la calidad del servicio en la Unidad de Atención al Ciudadano (usuario) del SECAP?

## **1.8 Objetivos de la Investigación**

### **1.8.1 Objetivo General**

- Diseñar un Plan de Atención al Ciudadano enfocado en incrementar la calidad en el servicio que presta el SECAP, elevar la satisfacción al ciudadano y disminuir las quejas y sugerencias.

### **1.8.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los procesos relacionados con la atención ciudadana, y generar estrategias que permitan elevar la calidad en el servicio que coadyuven a mejorar la satisfacción de los ciudadanos.

- Medir los niveles de calidad en el servicio y evaluar a los servidores públicos que realizan las actividades de Atención Ciudadana, a través de auditorías, encuestas y reportes.

- Analizar los resultados obtenidos, mediante herramientas gráficas que permitan conocer desempeño de cada centro operativo así como el general del SECAP.

- Capacitar a los funcionarios públicos que ejercen la actividad de atención ciudadanía para incrementar sus habilidades y destrezas y así lograr una atención oportuna, amable, confiable y con calidez.
- Implementar un sistema de gestión y administración de quejas y sugerencias.

## **1.9 Justificación e Importancia**

### **1.9.1 Justificación**

En la actualidad, la calidad en el servicio al cliente es una parte vital para el buen desempeño de cualquier empresa, en un mercado globalizado existe mucha competencia, por lo que se amerita que existan estrategias que permitan destacarse y ofrecer al cliente un excelente servicio a fin de que se encuentre satisfecho que cumpla todas las expectativas que él requiera.

Existen muchos servicios adicionales de calidad que se pueden ofrecer al cliente y que lograr diferenciarse de la competencia como la lealtad de marca, puede lograr en el cliente un impacto muy positivo.

Si en una institución no se satisface por completo las necesidades de sus usuarios se generarán consecuencias negativas, por eso es necesario que se realicen todos los esfuerzos necesarios a fin de buscar las estrategias más adecuadas para lograr la plena satisfacción del usuario.

Para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, una de las prioridades es crear sensibilidad hacia el ciudadano (cliente) debido a que es la única manera de mantener la relación a largo plazo y añade valor a la lealtad de este con el SECAP, para lo cual es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los ciudadanos (clientes) y de

esta manera cumplir con las expectativas de los mismos como también la aplicación de herramientas que permitan su mejoramiento continuo.

La Dirección de Procesos Formativos tiene la misión de *“Planificar, dirigir, coordinar la implementación y evaluar políticas y programas de promoción de los servicios que ofrece el SECAP, así como de las actividades de atención al ciudadano; identificar potenciales clientes y establecer mecanismos que permitan monitorear su satisfacción”*.

En base a los lineamientos institucionales, para la Dirección se hace necesario contar con un Plan de Atención Ciudadana enfocado en mejorar la calidad en el servicio y aumentar la satisfacción del ciudadano.

La filosofía de la mejora continua se deriva del kaizen: El enfoque significa únicamente hacer mejor las cosas, sino lograr resultados específicos como la eliminación del desperdicio (de tiempo; material, esfuerzo y dinero) y el aumento de calidad (de productos, servicios, relaciones interpersonales y competencias personales) para reducir costos de fabricación, proyectos inventarios y distribución con la finalidad de dejar a los clientes más satisfechos. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2007)

Sin embargo, con el fin de reducir las variaciones, el SECAP debe establecer estándares y desarrollar autodisciplina entre empleados para asegurarse que no se cometan errores, para que no se generen trabajos que no sean los adecuado considerando que estos inconvenientes que muchas veces se generan en el trabajo diario en una organización.

Por tal razón, se ha considerado necesario realizar una investigación con el propósito de evaluar la calidad de atención al cliente debido a la importancia que tiene la satisfacción del mismo porvenir de la organización. Debido a ello, los resultados obtenidos a través de la investigación permitirán mejorar las

políticas referentes al servicio que la institución ofrece a sus clientes pilares fundamentales para lograr los objetivos y metas de la organización constituyéndolo de esta manera al logro efectivo de la calidad de atención al ciudadano (cliente).

Las empresas/instituciones actualmente se caracterizan por buscar un altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal de la institución. El servicio es la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad. Los funcionarios en todos los niveles y áreas deben ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la institución y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observan en la atención de la demanda de las personas que son o representan al ciudadano (cliente).

Los problemas con el servicio inicial también pueden dar como resultado el aumento de las expectativas. Los clientes valoran la confiabilidad de los servicios sobre cualquier otra dimensión, por eso es fundamental que el servicio se ejecute de manera correcta la primera vez. Cuando servicio falla durante la etapa de recuperación, el arreglo correcto la segunda vez es todavía más importante que durante la primera vez. (Zeithaml, 2002)

### **1.9.2 Importancia**

La importancia de saber dirigirnos al ciudadano (cliente) es vital, es la imagen que vendemos. El servicio al ciudadano (cliente) se considera una de las actividades laborales que genera un valor adicional en el caso de productos tangibles, es la mística, esencia y razón de ser en el caso de las instituciones de servicios.

Las instituciones se deben caracterizar por buscar un altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los ciudadanos (clientes) que nos



compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal de la institución. El servicio es la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones ente la institución y cada uno de los ciudadanos (clientes) depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son p represente al ciudadano (cliente).

El principal canal de comunicación entre el ciudadano (cliente) son los funcionarios de “Atención al Ciudadano”, quienes deben estar en la capacidad de absolver cualquier inquietud presentada por la ciudadana, en relación a los cursos especiales y a la programación trimestral que el SECAP planifica.

Para los servidores públicos del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP esta investigación es de gran utilidad, como instrumento de información que le permite identificar como está la institución y valorar el desarrollo y desempeño de los servidores públicos inmersos en este proceso.

En esta investigación La Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE pone a disposición de los estudiantes con el propósito de que conozcan las problemáticas que surgen cuando un usuario (cliente) no recibe la atención adecuada, y el análisis de las soluciones planteadas para solucionar los problemas cuando una institución pública como el SECAP presta sus servicios al usuario (cliente) .

### **1.10. Misión**

“Contribuir al desarrollo del país impulsando la transformación Productiva y fortaleciendo el servicio público, a través de los servicios de perfeccionamiento, capacitación, y certificación de personas, con excelencia”.

### **1.11 Visión**

“Ser la Institución de excelencia donde todos y todas quieran capacitarse y certificarse”.

### **1.12 Política de Calidad**

El SECAP con un alto compromiso de atención a las y los servidores y trabajadores promueve la mejora continua de los servicios de perfeccionamiento, capacitación y formación con personal altamente capacitado, dirigido a:

- Cumplir con la normativa vigente a sus procesos y servicios;
- Mejorar entornos de trabajo, y;
- Fortalecer la inserción del Talento Humano en el Sistema Laboral

### **1.13 Alcance y Limitaciones**

El propósito de la investigación será medir la calidad de atención al ciudadano del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP y generar estrategias que permitan elevar la calidad en el servicio que coadyuven a mejorar la satisfacción de los ciudadanos y que disminuya el porcentaje de quejas y sugerencias.

Las sugerencias de este estudio pueden ser de utilidad para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP para la toma de decisiones de las autoridades de la institución una vez se identifiquen los factores más determinantes respecto a la atención al usuario.

Evidenciar la importancia de brindar un servicio de calidad al usuario (cliente) interno y externo del SECAP.

## CAPÍTULO II

### 2. FUNDAMENTO TEÓRICO

“En octubre de 1966, un hombre que supo enfrentar el desafío de la historia, y que realizó una inmensa labor, llena de patriotismo, trabajo, honradez, comprensión y afán de unir a todos los ecuatorianos en una sola fuerza de producción material, mediante el trabajo y el entendimiento espiritual, promulgó la Ley de Creación de una de las instituciones del Estado que ha influido enormemente en el desarrollo productivo del Ecuador.

El Presidente Interino del Ecuador, señor Don Clemente Yerovi Indaburu, consideraba que el elemento humano, siendo uno de los factores importantes de la producción no se encontraba adecuadamente capacitado para el desenvolvimiento de sus actividades, lo cual se manifestaba en una baja productividad. Entendió que era urgente y necesario emprender una acción masiva en el campo de la capacitación y formación acelerada de los recursos humanos del país.

Para lograr el objetivo se necesitaba contar con un organismo cuyas características de administración y financiamiento garantizaran la elaboración sistemática del nivel de calificación de la mano de obra del Ecuador. Con esta premisa nace el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP, entidad de derecho privado, con finalidad social y pública, con personería jurídica propia y con domicilio en la capital de la República. Órgano de planeación, coordinación, ejecución y control de los programas de capacitación y formación acelerada del país.

El SECAP desde 1966, fiel a sus principios constitutivos, fortalece la inserción del Talento Humano en el sistema laboral nacional, a través de la formación rápida de mano de obra calificada para la industria, mediante cursos

abiertos de corta y media duración” (Ordoñez, Revista Institucional Capacita, I Edición, 2015).

“En la actualidad el SECAP se encuentra en una etapa de profunda renovación y avanza en un proceso de reorientación estratégica institucional, donde la oferta de capacitación está actualizándose y modificándose para brindar un servicio público de excelencia, enfocado en los objetivos del Plan nacional del Buen Vivir, generando procesos de perfeccionamiento, capacitación y formación profesional que respondan a la demanda del sistema laboral, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos e incluyendo la capacitación a grupos de atención prioritaria.

En esta etapa de renovación adaptamos a nuestros centros, las últimas tecnologías para la consecución de un aprendizaje acorde a nuestros tiempos. El SECAP está saliendo de algunas actividades tradicionales para trabajar en nuevas áreas y especializaciones vinculadas a las necesidades de los sectores productivos.

En los dos últimos años se han realizado estudios de demanda laboral para recoger requerimientos insatisfechos a nivel de trabajadores y el levantamiento de necesidades de capacitación, en el sector productivo, social y público, donde se ofertan los servicios de capacitación de la institución. Este proceso alineado a los desafíos que la transformación productiva tiene en el país y que recaerá en los ciudadanos, ha hecho que el SECAP tenga que replantear sus instrumentos de formación y capacitación a través de la calificación de facilitares, currículos; planes de curso, equipamiento e infraestructura.

Desde el año 2007 la Revolución Ciudadana asume el gobierno y una de las prioridades ha sido la potencialización del Talento Humano. Al SECAP le corresponde la capacitación permanente, la actualización del conocimiento y

la adquisición de herramientas; así como, el reequipamiento de sus instalaciones. Por su enfoque de servicio con calidad y calidez, el SECAP recibió el 29 de mayo del presente año, la Certificación de Calidad de Servicio, conforme a las exigencias de la Norma Técnica de Certificación de Calidad, otorgado por el Ministerio de Trabajo”. (Ordoñez, Tanya, 2015)

### **2.1. Evaluación de la capacitación y formación profesional**

La Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y subempleo, ENEDU (INEC, 2014), la población económicamente activa (PEA) en el Ecuador alcanzó los 7,2 millones de personas a nivel nacional a diciembre de 2014. El 59,77% de la PEA corresponde a hombres y el 40,23% a mujeres; la tasa de empleo global es de 96,20% y el 3,80% está desempleado, con un total 6,9 millones de personas y 273 mil personas, respectivamente. Conforme a la sectorización de la PEA que el 35,86% de las personas se encuentra en el sector formal; el 51,40%, en el sector informal; el 5,81% corresponde a no clasificados por sectores y el 3,13% se encuentra en el servicio doméstico (INEC-EMEDU, 2014). Bajo este contexto, la capacitación y formación profesional encuentra un número elevado de ciudadanos a quienes se les podría orientar con la finalidad de, por un lado, aumentar la productividad de los trabajadores; y, por otro lado, contribuir a la dinamización del mercado laboral. Esta dinamización va de la mano con el aumento de la productividad de las empresas, para lo cual es necesario, entre otras cosas, la especialización y la certificación de talento humano.

Un sistema de capacitación y formación profesional de calidad debe mantener un diálogo permanente con la empresa para dar y recibir información; para trabajar juntos en diseños, procesos y estrategias que satisfagan las necesidades de oferta y demanda de evaluación, Se debe aplicar métodos y técnicas de aprendizaje que hagan posible la sinergia entre la personas y el medio organizacional; y, la comunicación con la realidad de trabajo, la tecnología, los problemas y la soluciones”

El impacto de los procesos formativos impartidos por el SECAP ha sido positivo, dado que el 31% de participantes pertenecientes al sector productivo obtuvieron empleo después de haber recibido la capacitación y el 16% de participantes pertenecientes al sector social han logrado insertarse en el ámbito laboral luego de ser capacitado. Sin embargo, se debe considerar que las cifras son relativas, puesto que podría responder a la percepción del participante.

El 18% de encuestados pertenecientes al sector productivo el 22% pertenecientes al sector social afirman haber puesto en marcha un emprendimiento.

Como resultado positivo del proceso formativo se evidencia que el 10% de los trabajadores encuestados pertenecientes al sector productivo han obtenido un ascenso laboral, el 13% de los trabajadores pertenecientes al sector social y un 8% de os trabajadores pertenecientes al sector público.

En referencia a la estabilidad laboral y la permanencia en la misma empresa o negocio se observa que el 56,1% de los participantes que fueron capacitados permanecen en la empresa, los auspiciados por empresas privadas alcanza el 70,6% y los auspiciados por empresas públicas el 94,4%. (Ordoñez, Revista Institucional Capacita, I Edición, 2015).

## **2.2. Nuevo Modelo de Gestión del SECAP**

La sociedad de organizaciones. Así se pone más claro que el control de la sociedad moderna no es la tecnología, ni siquiera la información, Estamos viviendo en una sociedad de organizaciones que se hace cada vez más compleja e interactiva. El núcleo básico de la sociedad moderna es la organización administrada. La institución moderna es la organización administrada.

La institución social constituye la forma por la cual la sociedad logra que las cosas sean inventadas, creadas, desarrolladas, proyectadas y hechas. Y la administración es la herramienta específica para hacer que organizaciones sean capaces de generar resultados y satisfacer necesidades. El éxito de las organizaciones no existe únicamente dentro de la sociedad, existe para producir resultados dentro de esta y principalmente para modificarla en forma continua: El éxito de las organizaciones depende de administradores competentes; en consecuencia, se fortalece el papel del administrador; ya que no solo hace que las organizaciones funcionen bien, sino también que produzcan resultados y éstos le agreguen valor.

Aún más, el administrador cambia constante y continuamente las organizaciones para ajustarlas proactivamente al ambiente cada vez más imprevisible; se le considera agente catalizador de resultados y agente de cambio, agente de acción y de innovación. Los nuevos enfoques de la administración siguen ese camino. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2007)

### **2.3. El surgimiento de Comunidades Virtuales**

Las organizaciones se presentan dentro de nuevas características y peculiaridades. Las TIC's e Internet están abriendo horizontes para que comunidades virtuales se esparzan de forma dinámica.

Las comunidades virtuales exitosas presentan características como: El conocimiento tecnológico. Conocer la tecnología significa saber cómo operar la computadora personal saber para procesar textos o análisis financieros. Ahora, el énfasis está en usar el equipo de información que lo conecte con los miembros de sus equipos alrededor del mundo. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2007)



**Figura 2** Ejes de Acción

**Fuente:** (Ejecutiva, 2015-2017)

## 2.4. Base Legal

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP, en el transcurso de onces años de vida ha evolucionado notablemente haciendo necesaria una nueva estructuración jurídica que coadyuve en mejor forma a alcanzar los fines para los cuales fue creado:

Mediante Decreto 1574 ubicado en el Registro Oficial 375 de 8 de julio de 1977, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional fue declarado en período de reorganización, la misma que ha sido concluida en su arco administrativo, siendo indispensable que una estructura jurídica más ágil y dinámica norme esta reestructuración.

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional – SECAP – es persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa y financiera, con patrimonio y fondos propios, especializados y técnica, adscrita al Ministerio de Trabajo y Bienestar Social. Quienes integran sus órganos no podrán, en tal condición, realizar actividades políticas, sindicales, ni religiosas.



El SECAP tiene su domicilio principal en la capital de la República y puede establecer otras unidades en cualesquiera lugares del país, previa la aprobación del Directorio.

El objetivo fundamental del SECAP, es la capacitación profesional intensiva y acelerada de la mano de obra y de los mandos medios para las actividades industriales, comerciales y de servicios.

Las actividades del SECAP se dirigen a la capacitación del personal en servicio o en aptitud de incorporarse al mismo y, se orientará al desarrollo de habilidades y destrezas para el eficiente desempeño de trabajos concretos en los sectores anteriormente mencionados.

Para alcanzar sus objetivos, el SECAP cumple con las siguientes funciones:

1. Formar aceleradamente mandos medios y mano de obra calificada para la industria;
2. Capacita profesionalmente a los trabajadores activos en las áreas de su competencia;
3. Formar instructores que estén en capacidad de actuar en los diversos centros de capacitación que funcionan en el país;
4. Colaborar con las empresas que actúan en el área de su competencia en el planeamiento y ejecución de los cursos de capacitación profesional para los trabajadores;
5. Reentrenar personal calificado a fin de actualizar sus conocimientos, de acuerdo con las necesidades de trabajo que se presenten en las tareas de su competencia:

6. Cooperar activamente con los departamentos especializados de los Ministerios y Entidades Públicas, en todo lo relativo a trabajos estadísticos, investigaciones y políticas de empleo y de recursos humanos, así como en todo lo relacionado con capacitación profesional; y,

7. Coordinar con el sector privado en trabajos estadísticos y de investigación relacionados con la capacitación profesional. (SECAP, 1978)

## **2.5. Estructura Organizacional**

La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Conforme al Decreto Supremo No. 2928, publicado en el Registro Oficial No. 694 del 19 de octubre de 1978 , el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional -SECAP-, es una entidad de derecho público, eminentemente técnica con autonomía administrativa y financiera, con patrimonio y fondos propios, autogestionaria, desconcentrada y especializada, adscrita al Ministerio de Relaciones Laborales;

Dentro del Instituto Orgánico de Gestión por Procesos del SECAP, en el Título IV Descripciones de los Procesos Capítulo I, Procesos Gobernantes, Capítulo II Gestión Estratégica De Las Políticas, Normas Y Reglamentos De La Capacitación Y Formación Profesional, Y de La Gestión Del Conocimiento Para El Servicio Público, La Dirección de Evaluación y Control de Procesos Formativos dentro de sus atribuciones y responsabilidades señala en sus numerales:

1. Diseñar e implementar sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación de la capacitación y formación profesional, para la adecuada ejecución de los procesos formativos, verificando la implementación de competencias laborales;

2. Diseñar sistemas de información para medición de impacto de los procesos formativos ejecutados por el SECAP en los sectores productivo y social;

3. Certificar y/o titular participantes que hayan cumplido con los procesos formativos, acorde a la normativa establecida para el efecto;

4. Evaluar la satisfacción de los usuarios en cuanto a instructores, horarios, atención, condiciones físicas, etc., de los procesos formativos ejecutados por el SECAP;

5. Articular, ejecutar y supervisar acciones para la certificación por competencias laborales desde el SECAP;

6. Elaborar reportes sobre los resultados de la evaluación realizada a los participantes del SECAP. (Registro, 2012)

## **2.6. Gestión Organizacional por Procesos**

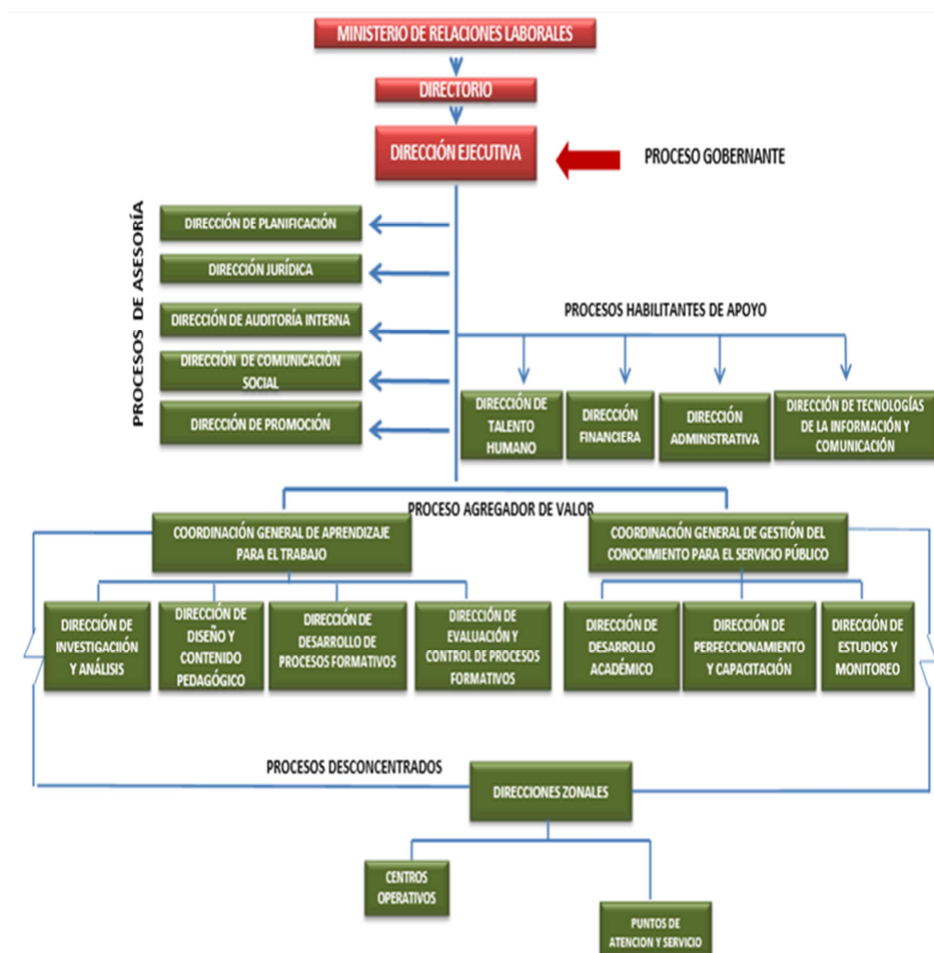
La estructura organizacional de gestión por procesos se alinea a su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

**Procesos Gobernantes.-** Orientan la gestión institucional a través de la formulación y expedición de políticas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

**Procesos Agregadores de Valor.-** Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten el cumplimiento de la misión institucional.

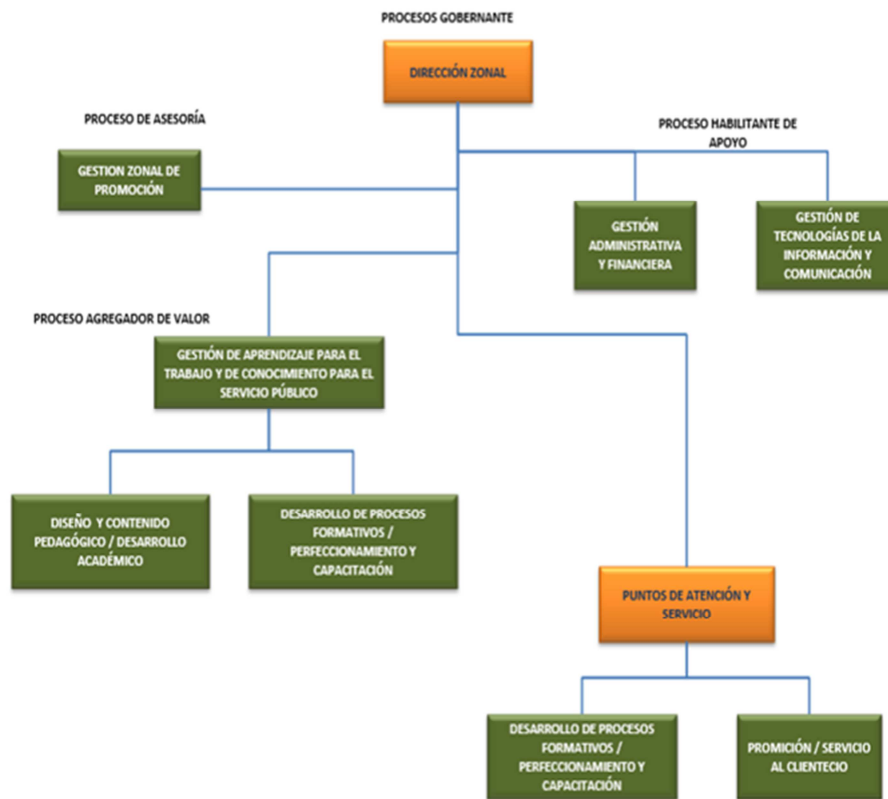
**Procesos Habilitantes.-** Están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, para los agregadores de valor y para sí mismos; viabilizando la gestión institucional.

**Procesos Desconcentrados.-** Están encaminados generar productos y servicios directamente a los clientes externos en áreas geográficas establecidas, contribuyendo a cumplir la misión institucional:



**Figura 3** Estructura Orgánica

**Fuente:** (Ejecutiva, 2015-2017)



**Figura 4** Proceso Gobernante.  
Fuente: (Ejecutiva, 2015-2017)



**Figura 5** Proceso Gobernante.  
Fuente: (Ejecutiva, 2015-2017)



**Figura 6** Mapa de Procesos.

**Fuente:** (Ejecutiva, 2015-2017)

### 2.6.1 Gestión de Promoción

Su misión es Planificar, dirigir, coordinar la implementación y evaluar políticas y programas de promoción de los servicios que ofrece el SECAP, así como de las actividades de atención al ciudadano; identificar potenciales clientes y establecer mecanismos que permitan monitorear su satisfacción.

#### Atribuciones y responsabilidades:

1. Diseñar, planificar e implementar estrategias de promoción y servicio al ciudadano;

2. Identificar, formular, desarrollar, dirigir y coordinar estrategias y políticas de promoción de los servicios del SECAP; para todos los sectores y zonas del país;
3. Establecer objetivos de ventas a nivel nacional, considerando las necesidades de cada sector y cada provincia, coordinar la implementación de actividades para su cumplimiento con las direcciones zonales;
4. Desarrollar redes de contactos en beneficio de la institución, tanto para la promoción de sus servicios como para el desarrollo de nuevas ofertas;
5. Dirigir la contratación, capacitación y desempeño del equipo de promoción y monitorear sus actividades diarias;
6. Monitorear los ingresos del SECAP por concepto de ventas y presentar reportes de alcance de metas;
7. Desarrollar material promocional y coordinar su distribución a nivel nacional;
8. Organizar eventos promocionales
9. Mantener contactos con potenciales clientes para obtener información sobre sus necesidades y expectativas sobre el servicio que ofrece el SECAP;
10. Revisar y participar en la elaboración del Plan Operativo Anual de su unidad; y, Productos y Servicios:
  - Planes y estrategias de promoción
  - Políticas de promoción a nivel nacional;
  - Redes de contactos;

- Material promocional:
- Objetivos de ventas;
- Reportes de Ventas:
- Informes de gestión;
- Manual de procedimientos de atención al ciudadano
- POA de unidad; y,
- Otros atribuibles a sus responsabilidades

Y la creación de productos y servicios como planes y estrategias de promoción y servicio al ciudadano.

### **2.6.2 Puntos de Atención y Servicio**

1. Número de usuarios atendidos
2. Número de eventos de perfeccionamiento, capacitación formación profesional ejecutados
3. Informes de gestión; y
4. Otros atribuibles a sus responsabilidades (Registro, 2012)

### **2.7 Evolución del servicio al cliente**

(Serna, 2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. –en la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superar al de los competidores. Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen



mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez y conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral; en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos de los servicios tales como el tiempo, oportunidad, soluciones individualizadas y amabilidad.(párr..1).

## **2.8 El Servicio**

### **2.8.1 ¿Qué es el Servicio?**

(Horovitz, 1991) Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como del mismo.

(Kotler, 1997) Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.

(Berry, 1989) “Servicio es en primer lugar un proceso, es una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. EL servicio es el conjunto de prestaciones asesorías de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal”

En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones. Los servicios no son objetos tangibles que puedan verse, tocarse o sentirse; en lugar de ello son acciones y ejecuciones intangibles. Para ser concretos, JM&A ofrece servicios para el cumplimiento de las normas de higiene industrial que pueden incluir cualquier aspecto desde inspecciones hasta supervisión de

los empleados, estudios sobre la eficiencia de los procesos de ventilación y capacitación del personal. Cada uno de estos servicios puede implicar un reporte final tangible o, en el caso de la capacitación, materiales didácticos tangibles. Dicho de otra forma, el servicio cobra significado para el cliente a través de las actividades de análisis de los problemas, las reuniones con el proveedor, las llamadas de seguimiento y el reporte de una serie de acciones, procesos y ejecuciones. De manera semejante, las ofertas básicas de hospitales; hoteles; bancos y empresas de servicios públicos, comprender principalmente hechos y acciones que se realizan para los clientes. (Zeithaml, V.A., 2002)

La capacitación como servicio en el SECAP está orientada a desarrollar las competencias profesionales, conductuales y específicas, de las/os ciudadanos con la finalidad de incrementar la adquisición de nuevos conocimientos en áreas técnicas y administrativas, de acuerdo a la necesidad y a la posición organizacional en que se encuentran actualmente los usuarios, mediante cursos presenciales, virtuales y semipresenciales, con precios competitivos y estrategias inclusivas para los grupos de atención prioritaria.

### **2.8.2 Características de los Servicios**

(Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985) Estos elementos descansan en las características fundamentales de los servicios: La intangibilidad, la no diferenciación entre producción y entrega, y la inseparabilidad de la producción y el consumo” (párr. 1).

**La Intangibilidad.-** La mayoría de los servicios son intangibles (Lovelock, Christopher, 1983). No son objetos, más bien son resultados. Significa que los clientes no pueden verificar el servicio antes de adquirirlo y lograr evaluar su calidad, e identificar las características de calidad de los bienes. Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener

dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta (Zeithaml V.A., 1981). Por lo tanto, para que los servicios logren pasar de algo intangible para la percepción del consumidor existen las siguientes herramientas:

- a) Lugar, se refiere a todo lo físico y la apariencia que tenga el lugar donde se ofrece el servicio.
- b) Gente, personal que brinda de una manera cordial a sus clientes.
- c) Equipo, son todos los activos con los que brinda la institución para el servicio.
- d) Material de comunicación, es toda la información que la institución ofrece sobre el servicio.

**La heterogeneidad.-** Es una de las características del servicio que es difícil controlar debido a que los servicios son heterogéneos, por lo que resulta difícil asegurar un servicio con calidad sostenida, pues depende de diferentes factores que a veces se encuentra fuera del alcance del servicio que se ofrece.

**Inseparabilidad.-** En muchos servicios, la producción y el consumo son indisoluble. En la relación servicio con frecuencia existe una interrelación cliente y la persona que ofrece el servicio. La calidad y la evaluación se afectan.

Según (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985) estas características de los servicios implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad del servicio.

- La calidad se hace compleja más en los servicios que los bienes.
- La variabilidad de la calidad en los servicios presenta más riesgo que en los bienes.

- La valoración de la calidad por parte del cliente compara expectativas y resultados,
- Las evaluaciones de la calidad se compara las expectativas y resultados del servicio.

**La heterogeneidad.-** Las empresas de servicio pueden tomar medidas para el control de la calidad como las siguientes:

**Imperdurabilidad.-** La Imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante; pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. (Kotler, Philip, 2002).

Para poder determinar el problema que se presenta con relación al servicio que el SECAP ofrece a sus usuarios es necesario tener en cuenta algunos conceptos teóricos que nos permitirán conocer sobre la evaluación del servicio de capacitación de la institución. (Coloner, 1979) “un proceso crítico referido a acciones pasadas con la finalidad de constatar, en términos de aprobación o desaprobación, los progresos alcanzados en el plan propuesto y hacer en consecuencia las modificaciones necesarias de las actividades futuras”.

Si nos referimos a las técnicas de evaluación nos ayuda a comprobar si coinciden los resultados fijados o deseados con los obtenidos, como lo manifiesta (Diaz, 1988) nos señala que: “La evaluación es la aplicación de una metodología de la investigación científica para medir los procesos de cambio en los resultados o productos (outputs) de estos cambios”.

Con las definiciones citadas anteriormente se puede considerar la importancia en aplicar un método de investigación a fin de medir los resultados de las encuestas, así como también los procesos de cambios y se pueda justificar esta evaluación.

Una evaluación del servicio tiene un objetivo es el de comprobar si se seguido los objetivos planteados e identificar los factores que han influido en esos resultados y plantear las recomendaciones necesarias para que se tomen los correctivos adecuados.

La información que se obtenga de la evaluación también influirá en el aprendizaje de quienes conforman la institución y conocer las perspectivas conceptuales, y estar consciente de los factores que influyen en los resultados de la evaluación.

### **2.8.3 Formas de evaluar los servicios**

#### **2.8.3.1 Cualitativa y cuantitativa**

Estas dos formas de evaluación incidirán dependiendo de la perspectiva de quien ofrece el servicio y del cliente, como se menciona “vale la pena tener presente que para el cliente el cumplimiento se mide en dos diferentes perspectivas, que el producto o el servicio lo reciba:

1. A tiempo. En el tiempo esperado por el cliente.
2. Calidad. Que lo reciba el cliente en las condiciones pactadas, es decir, que se entregue o se haga bien a los ojos del consumidor. (Manuel, 2004)

#### **2.8.4 Beneficios del servicio**

La importancia del valor que tiene la calidad del servicio, podemos decir que el servicio retiene a los clientes que la empresa ya tiene, atrae a nuevos clientes y crea una reputación que induce a los cliente actuales y potenciales a hacer (de nuevo) en el futuro, negocios con la organización. (John, 2008)

### **2.8.5 Entrega del servicio**

Se refiere, a dónde, cuándo y cómo se entrega el producto de servicio al cliente.

### **2.8.6 La comodidad de un servicio para el cliente**

La comodidad de un servicio implica ahorrar tiempo y esfuerzo en lugar de dinero. La búsqueda de la comodidad no se limita a la compra de productos básicos, también abarca horarios y lugares flexibles. La gente también busca el fácil acceso a servicios complementarios, especialmente de información, reservaciones y solución de problemas. (Lovelock, 2009)

Según los autores se puede determinar que un cliente a más de requerir un servicio, también analiza el tiempo y el dinero que le incurre el adquirirlo, por lo tanto busca el fácil acceso al servicio, su comodidad no solo al recibirlo, especialmente el ahorro de tiempo que le genere como por ejemplo recibir un curso virtual.

### **2.8.7 Compra y consumo del servicio**

### **2.8.8 Dramatización de la prestación del servicio**

Los investigadores y los administradores de negocios de servicios comparan la prestación del servicio con una actuación dramática, en el sentido de que en ambas procuran crear y mantener una impresión atractiva antes su público, y también ambas reconocen que la forma de lograrlo reside en el cuidadoso manejo de los actores de la instalación física en la que se desarrolla su comportamiento. (Zeithaml, V.A., 2002)

La importancia radica es que hay que mantener todo el ambiente apropiado para que contribuyan a la prestación del servicio en razón de que

es el lugar en donde se desarrollan las rutinas de cómo y quienes están implicados en ofrecer el servicio.

La atención al cliente debe ser el eje fundamental de una institución, el centro al cual está dirigida la estrategia integral de la institución.

## **2.9 Cultura del servicio**

La cultura de servicio es el sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con las estructuras y los sistemas de control para producir normas de comportamiento en beneficio de los usuarios del servicio. “La cultura del servicio es importante porque afecta la forma en que los clientes evalúan y utilizan los servicios. Asimismo, influye sobre la manera en que las compañías y sus empleados de servicio interactúan con los usuarios. La cultura es relevante porque crea la necesidad de comprender porque afecta la evaluación, la compra y la utilización de los servicios. (Zeithaml, V.A., 2002)

### **2.9.1 Planteamiento de una cultura del servicio**

#### **Fase 1.- El Comité de Servicio**

- Integración
- Nombramiento
- Autoridad
- Responsabilidad
- Capacitación
- Seguimiento

**Fase 2.-** Retroalimentación e información sobre cultura de servicio en la empresa

Diseño del formulario de retroalimentación

- Para clientes internos
- Para clientes externos

**Fase 3.-** La Sensibilización a la cultura del servicio

- Conociendo el modelo de la empresa por parte de todos los colaboradores en grupo para sensibilizarlos a conocer una cultura diferente.

**Fase 4.-** Proceso de integración del comité de servicio y de otros grupos claves, mediante el procedimiento de “Los ocho imperativos de la productividad” de la empresa

**Fase 5.-** El Comité de Servicio trabaja en el Desarrollo de estándares

- Las características de una visión de servicio
- Desarrollo de la visión de servicio
- Métodos de comunicación de la visión de servicio

**Fase 6.-** El Comité de Servicio trabaja en desarrollo de Estándares

- Definir las características de un estándar
- Establecimiento de los estándares propios

**Fase 7.-** Interacción con valores

- El Comité de servicio establece, llega a concesos y define los valores que apoyarán a los Estándares de servicio. (se elaborará una matriz de intención de estándares con valores.

**Fase 8.-** Análisis Organizacional



Definición, análisis y adaptación de los procesos críticos de la organización

- Procesos de selección y contratación
- Proceso de inducción
- Proceso de capacitación

**Fase 9.-** El Comité de Servicio en un plan de difusión de la cultura del servicio

- Elaboración de un taller de servicio
- Asesoría en la implementación del taller de servicio para que todos los colaboradores lo reciban
- Diseño de un Plan general de comunicación de la nueva cultura de servicio.

**Fase 10.-** El Comité de servicio trabaja en la elaboración de un Plan de Reconocimiento

- Elaboración de un plan con carácter innovador
- Diseño de un plan de comunicación de la nueva filosofía de reconocimiento
- Venciendo el estereotipo
- No más rituales
- Compromiso de todos

**Fase 11.-** Liderazgo

- Líder de ideal
- La tarea del Líder

**Fase 12.-** Lanzamiento de la nueva cultura de servicio al cliente

- Lanzamiento Interno
- Lanzamiento Externo

Efectuado el lanzamiento se debe diseñar un plan de seguimiento y medición de la cultura.

## **2.10 El Cliente**

### **2.10.1 Definición de Cliente**

Se le puede definir al término de cliente a una persona que accede un producto o servicio mediante el cual el a cambio realiza un pago. También se lo podría considerar como un sinónimo de comprador (compra un producto), usuario (usa el servicio), o consumidor (quien consume un producto o servicio) y por quien las empresas y los llamados mercadólogos hacen todo por satisfacer al cliente. “vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey. Este hecho es el resultado de un exceso de capacidad productiva en las empresas.

Las empresas deben aprender cómo cambiar de una gestión centrada en el producto a una centrada en el cliente. Deben despertar al hecho de que tiene un nuevo jefe –el cliente. (Philip, 2003)

### **2.10.2 Servicio al Cliente**

Según el autor Humberto Serna Gómez (2006) define que: El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus cliente externos

De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa (pág. 19)

El servicio al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. (Serna, H, 2006)

Según los autores Inés Kuster, Sergio Boluda y Román Nicolás manifiestan como concepto de servicio al cliente lo siguiente:

- Son actividades necesarias para asegurar que el producto se entregue a tiempo y en la cuantía correcta.
- Son las relaciones interpersonales entre la empresa vendedora y el cliente.
- Es la provisión de servicios de reparación y mantenimiento.
- El departamento de recepción de pedidos de la empresa. (Kuster, Sergio Boluda y Román Nicolas, s.f.)

Conforme lo explican estos autores podemos determinar que el servicio al cliente engloba una serie de actividades que ven en relación directa entre quien ofrece el servicio y quien lo recibe. Actividades que van desde que el cliente solicita el pedido, la forma de cancelar su servicio o producto, la emisión del documento que certifica que se le vendió el servicio o producto, la forma de entrega, si fue contra entrega de la forma de pago, la forma del envío o entrega del servicio. Son fases que son parte del servicio al cliente y la forma como se relaciona quien vende el servicio y quien compra el servicio.

### **2.10.3 El Usuario**

La Real Academia Española ((Rae), s.f.) Es quien usa ordinariamente algo: el término, que procede del latín *usuarius*, hace mención a la persona que utiliza algún tipo de objeto o que destinataria de un servicio, ya sea privado o público.

El SECAP actualmente ofrece a sus usuarios un servicio que es la capacitación, es decir la persona que tiene una interacción directa con el servidor público de Atención al Ciudadano.

#### **2.10.4 Atención al cliente**

Se lo puede definir como el servicio que una empresa presta a las personas cuando adquieren un bien o servicio. La atención es brindar al cliente o al usuario satisfacer sus inquietudes y necesidades mediante a información, antes de que realice la compra hasta el proceso de seguimiento de postventas, y lograr su satisfacción en el servicio adquirido. “Es un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes”. (Kuster, 2008).

#### **2.10.5 Calidad en el trato al cliente**

“La calidad de trato es requisito indispensable para que se ofrezcan una buena y adecuada atención al cliente, por tanto la calidad de trato puede entenderse como el ofrecer el respeto que se merece valorándolo y teniendo en cuenta sus necesidades y la satisfacción de las mismas.

La calidad de trato es un aspecto más que debe de conformar la cultura de la empresa. Por ello, debe incluirse junto con las creencias, normas, formas de pensar y actuar de la Organización. Dicha cultura influye sobre el producto, actividades de venta y las variables de servicio postventa, así como el comportamiento global de la empresa “ (Kuster, 2008)

Las empresas tienen dentro de sus objetivos llevar a cabo la ejecución de un proceso de mejoramiento continuo con la finalidad de poder ofrecer a sus clientes un mejor ambiente tanto dentro de la organización, para que este comportamiento se refleje en los clientes y así se podrá comparar el servicio de atención y se podrá notar la diferencia de la calidad de trato recibido por parte del cliente.

### 2.10.6 El Triángulo de los servicios

El triángulo de los servicios, mostrado en la Figura No.8. (Albrecht & Zemke, 1983) como lo denominamos, representa los tres elementos de la estrategia del servicio, gente y sistemas; los cuales giran más o menos alrededor del cliente en una interacción creativa.



**Figura 7** Triángulo de los Servicio

**Fuente:** (Albrecht, 1990)

Estos elementos son de suma importancia cuando una empresa brinda un servicio a un cliente, deben estar inmersos con un gran compromiso para llegar a la satisfacción. La línea que conecta al cliente son los sistemas que pueden incluir los procedimientos abstractos, así como equipos físicos. (Albrecht & Zemke, 1983), muchas veces los sistemas en el momento real de brindar el servicio no ofrecen las facilidades que el trabajo requiere para

ofrecer un servicio óptimo, lo que debe ser es que el servicio de los sistemas sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos debe definirse de la estrategia del servicio. Así mismo la estrategia del servicio y la gente. Que atiende al público debe tener los objetivos y metas claras por parte de la organización. Sin cierto sentido de un enfoque, claridad y prioridad, es difícil para ellos concentrar su atención en la calidad del servicio. (Albrecht & Zemke, 1983).

La empresa cumple un rol importante, a partir de sus objetivos tanto para ellos como para el cliente, como conocer cuáles son sus necesidades, que piensan acerca de nuestros servicios, pues no es suficiente dar un buen servicio, sino que nuestro servicio sea exclusivamente el mejor.

(Albrecht & Zemke, 1983) El cliente con la estrategia del servicio, se puede tomar para representar la importancia decisiva de establecer la estrategia del servicio alrededor de las necesidades y motivos medulares del cliente.

### **2.10.7 Características del servicio al cliente**

(Serna, H, 2006) Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

- Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- El Valor agregado, plus al producto.

Uno de los propósitos del SECAP será brindar a los ciudadanos un servicio que cumpla con sus expectativas, en el momento oportuno, con una excelente calidad y calidez en la atención, con el compromiso de que será entregado en el tiempo comprometido entre la institución y el usuario.

### **2.10.8 Satisfacción al cliente**

Los autores (Kotler & Keller, 2006) definen la satisfacción del cliente como: Una sensación de placer o de decepción que resulta de comprar las experiencias del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado (p.144).

En la actualidad, lograr la satisfacción al cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes en el mercado meta. Los encargados de la gestión de mercadotecnia en las empresas requieren que conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, las expectativas en los clientes, rendimiento percibido, de esta forma todos los miembros de una institución tendrán el conocimientos de que como actuar y que estrategias aplicar para lograr la satisfacción en el cliente.

### **2.10.9 Características del producto y del servicio**

Al interpretar lo que menciona, (Zeithaml, 2002) de que “La satisfacción del cliente en cuanto a un producto o servicio está influenciada significativamente por la evaluación que hace él sobre las características del producto o servicio” (p. 95), que los cliente realizan sus evaluaciones con relación a las características de un servicio o producto y realizan intercambios entre las diversas características como es la calidad, nivel de precio, contra la calidad ,

contra el personal amistoso y contra el nivel de personalización, dependiendo de la clase de servicio que se evalúa y la importancia del mismo.

#### **2.10.10 Plan para la recuperación efectiva de los clientes**

Cuando se ha decepcionado a los clientes del servicio durante el primer intento, resulta esencial que “la segunda vez se realice de manera más correcta” para conservar la lealtad de dichos clientes. (Berry & Parasuraman, 1991)

Para aquellos usuarios que no se les brindó el servicio oportuno, se podrá realizar contactos mediante sistemas tecnológicos, de servicio telefónico con la finalidad de realizar seguimiento, y determinar cuáles fueron las fallas, y así poder determinar un sistema que garantice más confianza en el servicio que se ofrece en el servicio.

#### **2.10.11 Hábitos a desarrollar para otorgar un mejor servicio al cliente**

Es conveniente también que para evitarse conflictos y obtener buenos resultados usted desarrolle los siguientes hábitos

- Sea puntual
- Cumpla lo prometido
- Prometa menos y de más
- Haga un esfuerzo extras
- Ofrezca alternativa
- Exprese empatía
- Trate al cliente como si fuera lo más importante de su trabajo
- Trate a sus compañeros como si fueran clientes
- De al cliente su nombre y número telefónico
- Sonría y module su voz por teléfono. (Aguilar & Vargas, 2010)



### **2.10.12 Estrategias para tratar con clientes difíciles**

- Deje que el cliente se desahogue
- Evite evaluar negativamente lo que se le dice y concéntrese en identificar lo que desea el cliente
  - Descubra la verdadera fuente de enojo: Construya rapport, confronte el problema, facilite la expresión del problema y clarifíquelo, investigue sobre otros problemas
  - Llegue a un acuerdo sobre la solución
  - Realice seguimiento de lo acordado
  - Evite estas conductas como: interrumpir constantemente, responder agresión con agresión, retar al cliente, evadir el problemas, hablar mucho, ser juez, ser exigentes con el tiempo, sobre actuar, criticar, no establecer contacto ocular, hacer dos cosas al mismo tiempo.

## **2.11 Calidad**

### **2.11.1 Definición de Calidad**

(Deming, 1989), establece que es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado. La calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua” (párr. 3)

(Juran, 1993), “define que Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además calidad consiste en no tener deficiencia. La calidad es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente” (párr. 5)

La calidad podríamos decir que es un producto o servicio que por sus características satisface las necesidades y requerimientos de un cliente. La

calidad, entonces sería el cumplimiento de los estándares que debe de cumplir un bien o servicio.

Para (Hansen, 1996) citado por López (2005), señala que “la calidad es el grado de nivel de excelencia, es una medida de lo bueno de un producto o servicio” (Párr. 6)

(Cuatrecasas, 1999) “considera la calidad como: el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requisitos del usuario.” (Párr. 7)

(Ishikawa K. , 1988) “define que es desarrollar; diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”. (Párr. 1)

Lo mencionado en los conceptos de estos autores de acuerdo a la apreciación de cada uno de ellos se puede determinar que:

La calidad de un producto depende de las características de un producto elaborado o manufacturado que cumpla estándares que cumpla las expectativas del cliente y quede totalmente satisfecho.

## **2.12. Definición de Calidad**

### **2.12.1 Definición de calidad en el servicio**

El concepto de calidad se refiere a la calidad percibida, es decir “al juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto” (Zeithaml, V.A., 1988). En términos de servicio significaría “un juicio global, o actitud, relacionada con la superioridad del servicio” (Parasuraman, Zeithmal y Berry, 1988)

Bajos estos argumentos se puede definir que la calidad percibida del servicio se la puede catalogar como alta o baja, es decir se lo compara para determinar si es o no excelente, a diferencia de la percepción que se tiene de los productos que se los mide en función de su duración, defectos, en cambio en los servicios puede ser difícil de medir. “La propia intangibilidad de los servicios origina que éstos sean percibidos en gran medida de una forma subjetiva” (Grönroos, 1994)

### **2.12.2 Dimensiones de la calidad en el servicio**

La Calidad en el Servicio es un componente primordial de las percepciones del cliente. El servicio cuando se ofrece en combinación con un producto físico, la calidad en el servicio puede ser fundamental para determinar la satisfacción del cliente.

Las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores. “Por ejemplo, se dice que las ocho dimensiones de la calidad se aplican a todos los productos y servicios: desempeño, características, confiabilidad, adaptabilidad, durabilidad, utilidad, estética y percepción de la calidad más o menos equivalente a prestigio)”. (Zeithaml, V.A., 1988).

Otros investigadores han descubierto que los consumidores toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios, “realizaron estudios estadísticos, encontrando correlaciones entre las dimensiones iniciales, que a su vez permitieron reducirlas a cinco” (Parasuraman, Zeithmal y Berry, 1988)

“Confianza: Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.

Responsabilidad. Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.

Seguridad. El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.

Empatía. Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa

Tangibles. La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.” (Zeithaml, V.A., 1988)

En un servicio como la capacitación que brinda el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP estas dimensiones son utilizadas para determinar las percepciones de la calidad en el servicio.

Seguridad: la credibilidad que incluye también integridad, confianza y honestidad, incluye también la cortesía de los empleados y la institución de inspirar buena voluntad y confianza, en especial cuando son servicios financieros, médicos; legales.

Responsabilidad: Será para el cliente la voluntad de colaborar y prestar el servicio con prontitud y de confiar de que se resolverán los problemas cuando se presenten y para la institución lograr que el cliente quede satisfecho.

Capacidad de respuesta: La forma de atención a la solución que el cliente solicite ante un problema o situación que se presentó en el momento del servicio, y la rapidez que la institución lo ejecute.

Empatía: Significa la forma de cómo la institución brinda a sus cliente el servicio, este debe ser personalizado, considerando que ellos son únicos y especiales y que se le comprende ante las necesidades y requerimientos por el solicitados, es decir que los entienden.

Tangibles: Los clientes valoran la forma en que la institución brinda el servicio, la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación, todo esto sirve para valorar el servicio que brinda la institución.



**Figura 8 Triángulo de los Servicio**

**Fuente:** (Parasuraman, Zeithmal, Berry, 1985, 1988)

## 2.13 Parámetros de medición de calidad de los servicios

### 2.13.1 Servicio esperado

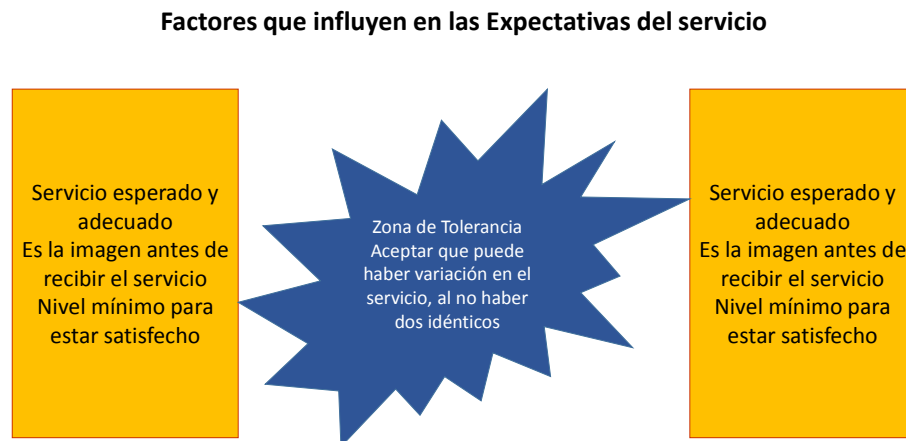
Es el nivel de desempeño que se “podría desear” e la combinación de lo que el cliente considera que “puede ser” con lo que considera que “debe ser”. (Zeithaml, 2002)

En esta situación se puede determinar que los clientes en su afán de adquirir un servicio ellos esperan alcanzar lo que ellos necesitan y deseos, pero otra cosa es que puedan alcanzar sus expectativas.

“A pesar de que ellos mantenían altas sus esperanzas y deseos (es decir, sus expectativas de servicio deseado), reconocían que dadas las condiciones que presentaba el mercado es ese momento resultaba imposible alcanzar sus deseos”. (Zeithaml, 2002)

### 2.13.2 Servicio adecuado

“Es decir, el nivel de servicios que los clientes consideran aceptable, es afectado por otros determinantes distintos. (Zeithaml, 2002)



**Figura 9** Un enfoque de Integración del cliente a la empresa

**Fuente:** (Zeithaml, 2002)

### 2.13.3 Servicio percibido

Aspectos importantes deben considerarse en este ciclo de servicio y que son percibidos y evaluados por el usuario para poder establecer su percepción del servicio. Detalles que con muy valores por quien recibe el servicio como las facilidades que el recibe como la cordialidad cuando ingresa al establecimiento, el saludo, la cortesía, la agilidad, amabilidad desde que se inicia el servicio hasta terminar el ciclo del proceso; esto hará del ciclo del servicio y sus momentos de la verdad una experiencia satisfactoria.

(Arbretch, 1992) “llama los ciclos de servicio, fundamentados en los momentos de la verdad” Planteamiento que sirve de ayuda para el prestador de servicio con el propósito de satisfacer las necesidades como:

Aspectos para enfrentar los momentos de la verdad para quien ofrece el servicio:

- Salude al usuario (utilice el nombre de lo sabe)
- Mire a los ojos del usuario mientras le habla o le escucha
- Concéntrese en el usuario
- Cuide los primeros y los últimos 30 segundos
- Sea natural y sincero
- Demuestre energía
- Conviértase en el agente de usuario
- Piense con sentido común
- Ajuste de reglas
- Cuide su apariencia personal

El conocimiento del ciclo y los momentos de la verdad guían a tener de forma más clara la necesidad del cliente, es decir su punto de vista y a tener consideraciones como el cliente los consideran a ellos.

Las organizaciones que cuidan de estos aspectos desarrollan un capital relacional de valor incalculable: usuarios satisfechos y fieles.

Al interpretar estos estos aspectos, (Grónroos & Mayer, 1984, 2003) dice: “Un momento de la verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio (definida por como elementos del process of services delivery, PSD)” (Párr. 2).

## **2.14 Ciclo del servicio**

Con base, (Grónroos & Mayer, 1984, 2003), “proponen que el proceso de servicio implica el estudio de dos elementos principales: el montaje del servicio

(process of services assembly, PSA), como el elemento técnico, y la entrega del servicio (Process of Service delivery, PDS), como elemento funcional



**Figura 10** Triángulo de los Servicio

**Fuente:** (Arbretch, 1992)

## 2.15 Métodos de Evaluación de la calidad del Servicio

### 2.15.1 SERVQUAL (Service Quality)

El modelo de la escuela americana de (Parasuraman, Zeithmal y Berry, 1988) partieron del paradigma de la desconfirmación al igual que Grönroos, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida ha denominado SERVQUAL. Este instrumento les permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentario hechos por los consumidores en la investigación, sin lugar a dudas el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el s un método de medición orientado a los clientes.

Según (Grönroos, 1994), la experiencia de calidad es influida por la imagen corporativa/local y a su vez por otros dos componentes distintos: la calidad técnica y la calidad funcional. La calidad técnica se enfoca en un servicio técnicamente correcto y que conduce a un resultado aceptable. Se preocupa

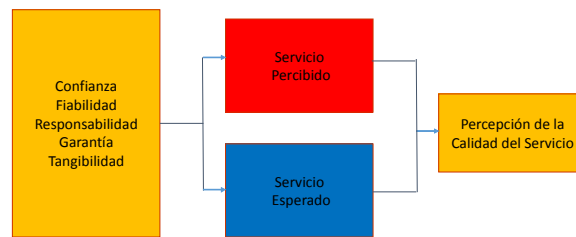


de todo lo concerniente al soporte físico, los medios materiales, la organización interna. En lo que Grönroos denomina la dimensión del “que”. Lo que el consumidor recibe. La calidad funcional se encarga de la manera en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio. En palabras de Grönroos, es la dimensión del “cómo”. Como el consumidor recibe el servicio.

La percepción que un usuario tiene con la forma en que recibe un servicio es lo que definirá la imagen que tiene sobre la organización. El usuario compara en el momento de recibir un servicio sobre la calidad esperada y la experimentada.

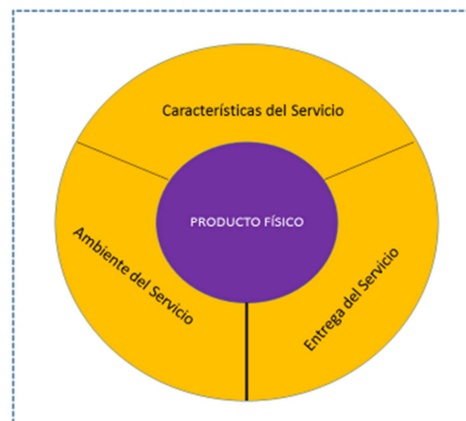
(Parasuraman, Zeithmal y Berry, 1988) “realizaron estudios estadísticos, encontrando correlaciones entre las dimensiones iniciales, desarrollar un instrumento que permitieron reducirlas a cinco.

- **Confiability:** habilidad de desarrollar el servicio prometido como se pactó
- **Responsabilidad:** Buena voluntad de ayudar a sus clientes con un servicio rápido
- **Seguridad:** Conocimiento de los empleados sobre los que hacen, su cortesía y capacidad de transmitir confianza.
- **Empatía:** Brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.
- **Bienes materiales o tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación, aspectos físicos que el cliente percibe en la organización.



**Figura 11** Modelo SERVQUAL

**Fuente:** (Zeithaml, 2002)



**Figura 12** Modelo de los tres componentes

**Fuente:** (Rust & Oliver, 1994)

(Berry & Parasuraman, 1993) presentan una lista de dimensiones y subdimensiones que hay que tener en cuenta para el ambiente interno y la orientación de la organización para una prestación del servicio de calidad.

Ja (Harrington, 1993), “para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

(Fadi, 1994) define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de

desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

(Abell, 1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul

(Deming & Eduardo, 1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.”

Como manifiestan estos autores la única forma de ser competitivos en un mundo globalizado es aplicar el mejoramiento continuo. Las organizaciones deben tener un plan de mejora que les permitan identificar si durante el desarrollo de las actividades se determinan falencias, tomar las acciones necesarias para corregirlas, en el menor tiempo posible.

## **2.16 ¿Cómo podríamos mejorar?**

(Harrington, 1987)” en el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey”, es decir son las personas más importantes dentro de una organización o negocio; razón por la cual los empleados deben hacer los esfuerzos necesarios para cumplir y satisfacer los requerimientos de los clientes, y por ende deben recibir un trato y atención de excelencia.

Si se realiza una matriz con los tres factores de mejoramiento, en donde al realizar un cruce en el momento de la verdad del servicio se pueden determinar factores que podría afectarse el servicio.

	Servicio	Eficiencia	Cortesía	Amabilidad	Responsabilidad
Entrega del Servicio					
Características del Servicio					
Ambiente del Servicio					

## 2.17 La comunicación

La comunicación es parte importantes para brindar un servicio al cliente, porque la calidad del servicio que se le entrega es tan importante en virtud de que va creando sus expectativas en función del servicio va a recibir. “De manera sintética, calidad significa calidad del producto. Más específicamente, calidad es calidad de trabajo, calidad del servicio calidad de la información calidad, calidad de procesos, calidad de la gentes, calidad del sistema, calidad las compañía, calidad de objetivos. (Ishikawa, 1986).

La comunicación es un factor importante dentro de una organización, para lograr el éxito. La comunicación externa los mensajes se los dirige a los usuarios, al público en general, cuando se informa de la existencia de un producto o servicio. Para las empresas que ofrecen un servicio debe manifestarse con un lenguaje que se fácil de comunicarse entre el usuario/empresas para sí lograr las expectativas del cliente.

## 2.18 El personal de contacto

“En el Ciclo del Servicio de calidad, la fuerza de trabajo, es el sistema de entrega más importantes tanto en el tema de servicio como de los estándares mismo”

El personal que atiende al cliente tiene y brinda el servicio es el personal de contacto debe de tener los conocimientos del servicio que ofrece,

debe de ser atento, y cordial y el conocimiento de las normas y los procedimientos le deben permitir al empleado estar satisfechos con el servicio.

### **2.19 Cultura del Desempeño**

El autor (Robbins, 1987:456-457) dice que "los empleados se forman una impresión subjetiva general de la organización".

En la cultura de desempeño uno de sus compromisos de empresa es dar a conocer a sus empleados los objetivos y metas, difundir a todos que integran la organización para que exista más compromiso y lealtad, y solo así la empresa podrá llegar al tener el éxito deseado.

El desempeño de un empleado se ve reflejando en sus acciones, es decir como desarrolla sus actividades y el compromiso que pongan para realizarlas. Cuando un empleado está motivado, el desarrollará las actividades que reflejen compromiso, contribución y satisfacción al usuario.

### **2.20 Cultura Organizacional y Productividad**

La competitividad es la base fundamental para que toda empresa pueda lograr su desarrollo y lograr el éxito. Como lo menciona: (Siliceo, 1999) "Productividad", es toda actividad realizada con compromiso y conocimiento, para lograr el mejor resultados, optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa".

Los objetivos y las metas son la guía para que empresa pueda lograr éxito, de ello también depende también del personal. Capacitar los empleados de una empresa hace posible que existe más compromiso y las actividades que se desarrollen se las realice con eficiencia. La productividad en la empresa se refleja cuando se ha cumplido con lo programado, con los recursos establecidos previa una planificación y si todos demuestran

compromiso, se llega a la excelencia como resultado también de un continuo mejoramiento de los procesos y de las acciones del personal.

Una empresa puede lograr sus objetivos y metas si también existe compromiso con sus subordinados de cumplir el compromiso organizacional. Capacitar al personal permite que desarrolle más conocimientos, esa educación continua fortalecerá los lazos de compromiso de laborar con eficiencia y eficacia y fortalezca su compromiso y lealtad. Los resultados reflejan la productividad de aquellos empleados que han logrado lo esperado en la producción planificada por la empresa, manejado con los recursos sujetos a la planificación financiera programada. La contribución con el compromiso de la empresa mediante el aporte del trabajo cumplido se puede lograr la retribución equitativa por una retribución justa.

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

Una vez formulado el problema, se delimitaron los objetivos, éstos orientaron la investigación, lo que a su vez generó interrogantes cuyas respuestas guían en el sentido del estudio y su alcance, indicando los datos que serán recopilados. Es necesario para ello, seleccionar métodos y técnicas que le darán validez a la información requerida, de allí que es necesario elaborar el marco metodológico. En este contexto, Balestrini (2003), explica que el marco metodológico: está referido al momento que elude al conjunto de procedimientos lógicos implícitos en todo procesos de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de construir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizado (p.25).

Así pues; en este capítulo se desarrollará los métodos, registros y técnicas que permitirán obtener la información para diseñar y validar un Plan de Atención al Ciudadano para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP.

Los métodos de investigación que se utilizaron en el desarrollo son empíricos y teórico, entre los cuales sobresalen: el inductivo, analítico y descriptivo.

#### 3.1 Método Analítico

Este método de investigación permitirá estudiar cada uno de los elementos, así podremos conocerlos y observar las causas, la naturaleza y los efectos, para tomar los correctivos cuando a un ciudadano o cliente no recibe la atención o servicio que desea tomando, una vez que se han detectado los problemas mediante el cumplimiento del Plan.

(Malhotra Naresh, 2008:52) “señala que el método analítico es un conjunto de variables y sus interrelaciones, diseñado para representar, en todo o parcialmente, algún sistema o proceso real”.

Los métodos de investigación que se utilizaran en el desarrollo del trabajo son empíricos y teóricos, entre los cuales sobresalen: el inductivo; analítico y descriptivo.

### **3.2 Método Inductivo**

Este método hará posible el análisis de cada una de las partes en donde se refleja el problema tema de la investigación, y a partir de esta identificación mediante el Plan proponer todas las estrategias y tácticas que harán posible una mejor atención al cliente o ciudadano y cumplir con unos de los principales objetivos de la institución satisfacer con un mejor servicio al cliente o ciudadano.

Rojas Soriano, (1996-197) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente:

Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

Con el objeto de diseñar un Plan de Atención al Ciudadano para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP, se considera para el trabajo, un tipo de investigación descriptiva, sobre la cual (Tamayo y Tamayo, 2008)afirma que:



Comprende la descripción, registro y análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, institución o cosa se conduce o funciona en el presente (p. 58).

Para reforzar este criterio (Mendez, 2003) indica que la investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información.

Así el estudio descriptivo identifica el universo de la investigación, en donde se puede identificar las conductas y las actitudes de universo objeto de investigación y demuestra la relación entre estas variables, y del cual realizaremos el registro, el análisis y se interpretará los datos del trabajo investigativo a aquellos usuarios que reciben atención del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP.

Según (Arias, 2006:53) “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o manera de obtener la información”. Son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta y la entrevista, el análisis documental, de contenido, entre otros.

### **3.3 Técnicas**

#### **3.3.1 Encuestas**

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo:

Según (Tamayo y Tamayo, 2008:24) la encuesta” es aquella que permite dar respuesta a problemas en términos descriptivos como relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

Esta técnica que se la aplicará a una muestra de clientes o ciudadanos podremos determinar el nivel de satisfacción está cumpliendo el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional y poder determinar las necesidades e inquietudes con relación a los productos y servicios que desean recibir de la institución.

Para ello, el cuestionario de la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. (Tamayo y Tamayo, 2008:24), señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente, reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”. Se aplicarán preguntas cerradas y abiertas en la encuesta que se aplicara a los usuarios del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional; SECAP.

Las preguntas se han elaborado con el objetivo de procurar términos que sean suficientemente claros, lo que evitará errores de interpretación.

Las preguntas abiertas no delimitarán al entrevistado, pues podrán libremente su respuesta, y las cerradas le dará la opción al entrevistado la elección de una o varias preguntas de la encuesta.

### **3.3.2 Observación**

Mediante la observación se podrá describir y explicar el comportamiento de los clientes o ciudadanos, se podrá constatar de forma directa de qué

forma reciben el servicio, su reacción o satisfacción ante un servicio que ofrece la institución.

En opinión de (Sabino, 1992:111-113), la observación es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente y agrega: La observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación.

En la investigación social la observación de fenómenos sociales, señala (Pardinas, 2005:90) son las conductas humanas, conducta quiere decir una serie de acciones o de actos que perceptiblemente son vistos u observados en una entidad o grupos de entidades determinados.

La investigación en el SECAP; también se la hará de forma directa con los usuarios con el objetivos de obtener información que permite determinar cuál es la apreciación que ellos tienen sobre el servicio que brinda la institución por parte de los servidores de atención al ciudadano o usuario.

### **3.3.3 Diseño de la Encuesta**

Con el objetivo de recabar información se elaboró una herramienta de evaluación que permita medir la calidad del servicio ofrecido al ciudadano, para esto se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

La encuesta de satisfacción para los ciudadanos se realizó considerando como base fundamental la Norma Técnica de Calidad en el Servicio, expedida en 2012 mediante Acuerdo Ministerial por el Ministerio del Trabajo.

La herramienta fue enviada a través de un mailing por la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación a todos los participantes que

tomaron cursos desde Junio a Diciembre 2015, mismo que mostró un banner explicativo que se encontró entrelazado al link que apertura la encuesta de satisfacción a cada ciudadano en su correo electrónico.

La herramienta se encontró activa desde el 04 al 24 de enero, para que los participantes la puedan enviar a "DRIVE", la misma que almacena las encuestas.

### **3.4 Cálculo del tamaño de la muestra**

#### **Población**

Se entiende por población el "(.) Conjunto finito o infinito de elemento con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". (Arias, Fidias, 2006 p.81). Es decir se utilizará para esta investigación los usuarios del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP que se capacitaron entre junio y diciembre de 2015.

#### **Población finita**

Es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador.

La población implicada en la presente investigación está constituida por los siguientes involucrados:

**Tabla 2:****Población**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>NÚMERO</b>
Usuarios del servicio de capacitación del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional; SECAP	13.666
<b>TOTAL</b>	<b>13,666</b>

**3.4.1 Muestra**

Contabilizada la población de un total de trece mil seiscientos sesenta y seis usuarios, en vista de que la población involucra en la presente investigación fue extensa se procedió a obtener una muestra para lo cual se aplicó la siguiente fórmula.

$$n = N / (e^2 (N-1) + 1)$$

Donde

$$N = \text{Muestra} = ?$$

$$N = \text{Universo} = 13,666$$

$$e^2 = \text{Error Admisible} = 0,05$$

$$n = 13666 / ((0.05)^2 (13666-1) + 1)$$

$$n = 13666 / ((0,0025)^2 (13665) + 1)$$

$$n = 13666 / (34,16 + 1)$$

$$n = 388$$

**3.4.2 Análisis de resultados**

Para obtener el nivel de servicio que ofrecen los funcionarios del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional-SECAP a la ciudadanía se analizó los resultados de los registros, los mismos que son evaluados según la escala utilizada por esta dirección:

### 3.4.3 Escala servicio al ciudadano

**Tabla 3:**

Parámetros de evaluación


Rango	Calificación
00% al 25%	Malo
26% al 50%	Regular
51% al 75%	Bueno
76% al 95%	Muy bueno
96% al 100%	Excelente

### 3.4.4 Evaluación del servicio

**Tabla 4:**

Funcionarios de ATC, a nivel nacional en las 9 zonas

Zona	Nombres	Área	E-mail
Zona 1	Molina Cazares Johanna Elizabeth	CENTRO MÚLTIPLE DE IBARRA	<a href="mailto:j.molina@secap.gob.ec">j.molina@secap.gob.ec</a> ;
Zona 1	Jácome Burbano Natacha	CENTRO OPERATIVO DE TÚLCAN	<a href="mailto:n.jacome@secap.gob.ec">n.jacome@secap.gob.ec</a> ;
Zona 1	Valencia Rodríguez Luis Heriberto	CENTRO OPERATIVO DE ESMERALDAS	<a href="mailto:l.valencia@secap.gob.ec">l.valencia@secap.gob.ec</a> ;
Zona 1	Males Recalde Nancy Anabel	CENTRO OPERATIVO DE LAGO AGRIO	<a href="mailto:n.males@secap.gob.ec">n.males@secap.gob.ec</a> ;
Zona 2	Correa Carcelén Gloria Enith	CENTRO MÚLTIPLE QUITO NORTE	<a href="mailto:g.correa@secap.gob.ec">g.correa@secap.gob.ec</a> ;
Zona 2	Vega Tigasi María Sara	CENTRO OPERATIVO DEL TENA	<a href="mailto:s.vega@secap.gob.ec">s.vega@secap.gob.ec</a> ;
Zona 2	Cedeño Faria María Alexandra	CENTRO OPERATIVO	<a href="mailto:m.cedeno@secap.gob.ec">m.cedeno@secap.gob.ec</a> ;

continúa 

		ORELLANA	
<b>Zona 3</b>	Zúñiga Altamirano Alexandra Marlene	DIRECCIÓN ZONAL 3	<a href="mailto:a.zuniga@secap.gob.ec">a.zuniga@secap.gob.ec</a> ;
<b>Zona 3</b>	Rodríguez Luna Andrea Maribel	CENTRO OPERATIVO DE LATACUNGA	<a href="mailto:a.rodriquez@secap.gob.ec">a.rodriquez@secap.gob.ec</a> ;
<b>Zona 3</b>	Yépez Andaluz Grace Paulina	CENTRO MÚLTIPLE DE AMBATO	<a href="mailto:g.yepeza@secap.gob.ec">g.yepeza@secap.gob.ec</a> ;
<b>Zona 3</b>	Tacuri Cantuña Norma Susana	CENTRO OPERATIVO DE RIOBAMBA	<a href="mailto:n.tacuri@secap.gob.ec">n.tacuri@secap.gob.ec</a> ;
<b>Zona 3</b>	Rivera Rivera Marcia Viviana	CENTRO OPERATIVO DE PUYO	<a href="mailto:m.rivera@secap.gob.ec">m.rivera@secap.gob.ec</a> ;
<b>Zona 4</b>	González Cruz Jenny Carmen	CENTRO OPERATIVO DE SANTO DOMINGO	<a href="mailto:j.gonzalez@secap.gob.ec">j.gonzalez@secap.gob.ec</a> ;
<b>Zona 4</b>	Cedeño Mendoza Jonathan Alfredo	CENTRO MÚLTIPLE DE MANTA	<a href="mailto:ja.cedeno@secap.gob.ec">ja.cedeno@secap.gob.ec</a> ;
<b>Zona 5</b>	Pombo Moreira Angie Cristina	PUNTO DE ATENCIÓN Y SERVICIO DE MILAGRO	<a href="mailto:a.pombo@secap.gob.ec">a.pombo@secap.gob.ec</a> ;
<b>Zona 5</b>	Castro Orozco Diana Paola	CENTRO OPERATIVO DE BABAHOYO Continúa	<a href="mailto:d.castro@secap.gob.ec">d.castro@secap.gob.ec</a> ;
<b>Zona 5</b>	Rodas Idrovo Rosa Amada	CENTRO OPERATIVO SANTA ELENA	<a href="mailto:a.rodas@secap.gob.ec">a.rodas@secap.gob.ec</a>
<b>Zona 5</b>	Ortiz Chico Esteban Leonardo	CENTRO OPERATIVO GURANDA	<a href="mailto:el.ortiz@secap.gob.ec">el.ortiz@secap.gob.ec</a>
<b>Zona 5</b>	Ochoa Domínguez Edison Damián	CENTRO MÚLTIPLE DE DURÁN	<a href="mailto:e.ochoa@secap.gob.ec">e.ochoa@secap.gob.ec</a>
<b>Zona 5</b>	Pazmiño Suarez Juddy Eugenia	CENTRO MÚLTIPLE DE DURÁN	<a href="mailto:j.pazmino@secap.gob.ec">j.pazmino@secap.gob.ec</a> ;
<b>Zona 6</b>	Andrade Coellar Domenica Estefanía	CENTRO MÚLTIPLE DE CUENCA	<a href="mailto:d.andrade@secap.gob.ec">d.andrade@secap.gob.ec</a> ;



<b>Zona 6</b>	Palacios Coronel Laura Azucena	PUNTO DE ATENCIÓN Y SERVICIO CAÑAR	<a href="mailto:l.palacios@secap.gob.ec">l.palacios@secap.gob.ec;</a>
<b>Zona 6</b>	Garzón Calle Jhoana Maritza	CENTRO OPERATIVO SUCÚA	<a href="mailto:j.garzon@secap.gob.ec">j.garzon@secap.gob.ec;</a>
<b>Zona 7</b>	Núñez Mejía Rebeca Itamar	CENTRO OPERATIVO DE ZAMORA	<a href="mailto:r.nunez@secap.gob.ec">r.nunez@secap.gob.ec;</a>
<b>Zona 7</b>	Ordoñez Ortega William Humberto	CENTRO MÚLTIPLE LOJA	<a href="mailto:w.ordonez@secap.gob.ec">w.ordonez@secap.gob.ec;</a>
<b>Zona 7</b>	Gálvez Romero Sarita Alicia	CENTRO OPERATIVO DE MACHALA	<a href="mailto:s.galvez@secap.gob.ec">s.galvez@secap.gob.ec;</a>
<b>Zona 8</b>	Reyes Osorio María Fernanda	CENTRO MÚLTIPLE DE GUAYAQUIL	<a href="mailto:m.reyes@secap.gob.ec">m.reyes@secap.gob.ec;</a>
<b>Zona 8</b>	Cedeño Hidalgo Ricardo Patricio	CENTRO MÚLTIPLE DE GUAYAQUIL	<a href="mailto:r.cedeno@secap.gob.ec">r.cedeno@secap.gob.ec;</a>
<b>Zona 9</b>	Ramírez Mera Johanna Elizabeth	CENTRO MÚLTIPLE QUITO CENTRO	<a href="mailto:j.ramirez@secap.gob.ec">j.ramirez@secap.gob.ec;</a>
<b>Zona 9</b>	Carvajal Lara Clara Matilde	CENTRO MÚLTIPLE QUITO CENTRO	<a href="mailto:c.carvajal@secap.gob.ec">c.carvajal@secap.gob.ec</a>
<b>Zona 9</b>	Cárdenas Alvear Lucía De Las Mercedes	DIRECCIÓN ZONAL 9	<a href="mailto:l.cardenas@secap.gob.ec">l.cardenas@secap.gob.ec;</a>
<b>Zona 9</b>	Flores Chávez Rosa Adriana	CENTRO MÚLTIPLE QUITO CENTRO	<a href="mailto:r.flores@secap.gob.ec">r.flores@secap.gob.ec;</a>
<b>Zona 9</b>	Paz Moreira Sarita Lorena	CENTRO OPERATIVO GALAPAGOS	<a href="mailto:s.paz@secap.gob.ec">s.paz@secap.gob.ec</a> ;
<b>Zona 9</b>	González Cadena Ernesto Lizardo	RED SOCIO EMPLEO QUITUMBE	<a href="mailto:e.gonzalez@secap.gob.ec">e.gonzalez@secap.gob.ec;</a>

### 3.4.5 Encuesta de Satisfacción

#### 1. Indique el centro en donde en atendido

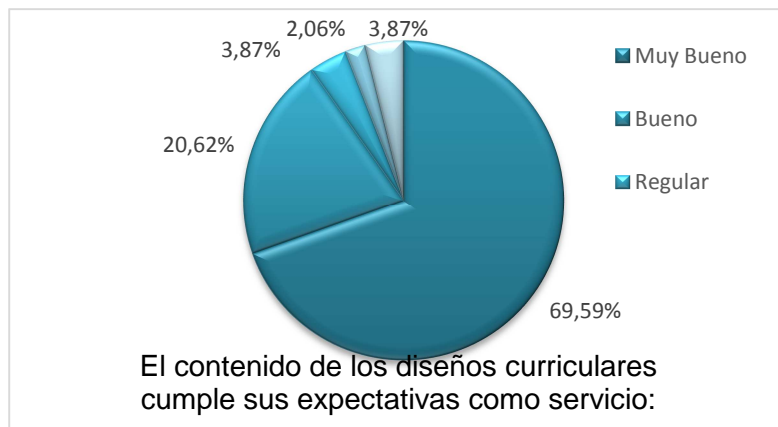


**Tabla 5:**

Centros Múltiples, Operativos y(o) Puntos de Atención

<b>Zona</b>	<b>Indique el Centro en donde es atendido</b>	<b>Porcentaje</b>
Cuenta CM. Ibarra	9	2%
Cuenta CO. Esmeraldas	15	4%
Cuenta CO. Lago Agrio	8	2%
Cuenta CO. Tulcán	17	4%
Cuenta CM. Quito Norte- Isaac Albeniz	34	9%
Cuenta CO. Francisco de Orellana "El Coca"	5	1%
Cuenta CO. Tena	8	2%
Cuenta CM. Ambato	10	3%
Cuenta CO. Latacunga	6	2%
Cuenta CO. Puyo	8	2%
Cuenta CO. Riobamba	9	2%
Cuenta CM. Manta	10	3%
Cuenta CO. Chone	16	4%
Cuenta CO. Santo Domingo	10	3%
Cuenta CM. Durán	6	2%
Cuenta CO. Babahoyo	7	2%
Cuenta CO. Guaranda	5	1%
Cuenta CO. Santa Elena	6	2%
Cuenta PAS. Milagro	7	2%
Cuenta CM. Cuenca	17	4%
Cuenta CO. Sucúa	9	2%
Cuenta CM. Loja	14	4%
Cuenta CO. Machala	15	4%
Cuenta CO. Zamora	6	2%
Cuenta CM. Durán	19	5%
Cuenta CM. Guayaquil	38	10%
Cuenta Añexo Iñaquito	16	4%
Cuenta CM. Quito Centro- Colón	30	8%
Cuenta CO. Galápagos	10	3%
Cuenta Ninguno, mediante Página Web	18	5%
<b>Total General</b>	<b>388</b>	<b>100%</b>





**Figura 15:** El contenido de los diseños curriculares cumple sus expectativas como servicio:

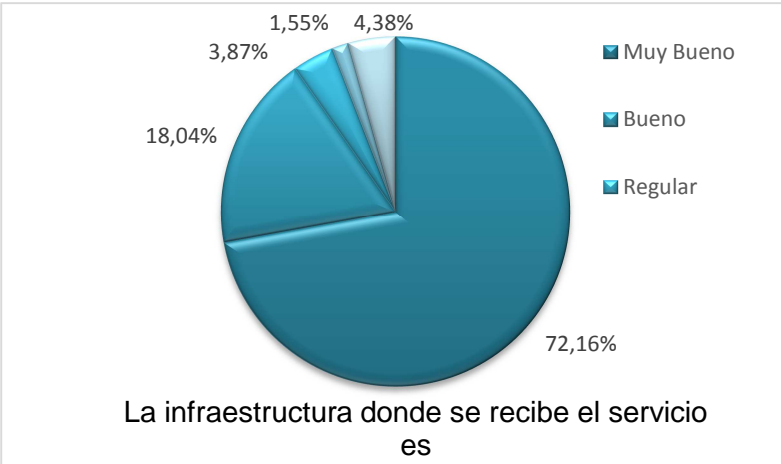
De acuerdo a los datos obtenidos a través de la encuesta, se puede observar que los diseños curriculares de los cursos de capacitación cumple sus expectativas los califica como muy buenos un 69,69% de los usuarios y un 20,62% los califica como buenos, un 3,87%, un 2,06% califica como malo y un 3,87% no sabe, no responde.

### 3. La infraestructura donde recibe el servicio es:

**Tabla 7:**

La infraestructura donde recibe el servicio es:

La infraestructura donde recibe el servicio es:	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy Bueno</b>	280	72.16%
<b>Bueno</b>	70	18.04%
<b>Regular</b>	15	3.87%
<b>Malo</b>	6	1.55%
<b>No Sabe, No Responde</b>	17	4.38%
<b>TOTAL</b>	388	100%



**Figura 16:** La infraestructura donde recibe el servicio es:

En relación con la infraestructura que ofrece la Institución para dar un servicio de calidad a la ciudadanía, se puede observar un porcentaje del 72,16 % lo califica como muy bueno, existe satisfacción del usuario referente a la infraestructura, 18.04% como bueno, un 3,87% manifiesta que es regular, el 1,55% malo y no sabe, no responde el 4,38%.

**4. Las condiciones de comodidad que ofrece el área del servicio son:**

**Tabla 8:**

Las condiciones de comodidad que ofrece el área de servicio son:

Las condiciones de comodidad que ofrece el área de atención al usuario son:

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Bueno</b>	271	69.49%
<b>Bueno</b>	93	23.85%
<b>Regular</b>	10	2.56%
<b>Malo</b>	6	1.54%
<b>No Sabe, No Responde</b>	10	2.56%
<b>TOTAL</b>	390	100%

**Figura 17:** Las condiciones de comodidad que ofrece el área de servicio son:

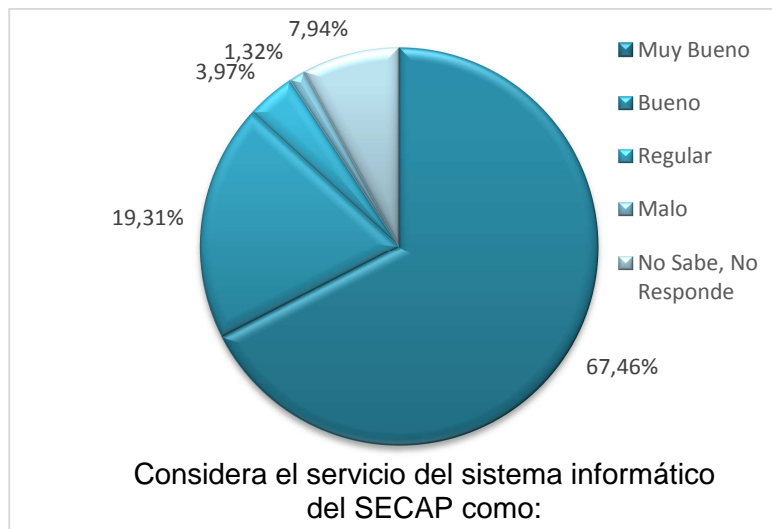
Existe un porcentaje del 69,49%, el cual indica que las áreas cumplen con las expectativas de los ciudadanos para capacitarse en una infraestructura adecuada lo califica como muy buenos, existe un nivel bueno de satisfacción referente al área de espera, baños y accesos principales con un 23,85%, un 2,56% regular, 1,54% califica como malo y 2.56% no sabe, no responde

**5. Considera el servicio del sistema informático del SECAP como:**

**Tabla 9:**

Considera el servicio del sistema informático del SECAP como:

Considera el servicio del sistema informático del SECAP como:	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy Bueno</b>	255	67.46%
<b>Bueno</b>	73	19.31%
<b>Regular</b>	15	3.97%
<b>Malo</b>	5	1.32%
<b>No Sabe, No Responde</b>	30	7.94%
<b>TOTAL</b>	378	100%



**Figura 18:** considera el servicio del sistema informático del SECAP como:

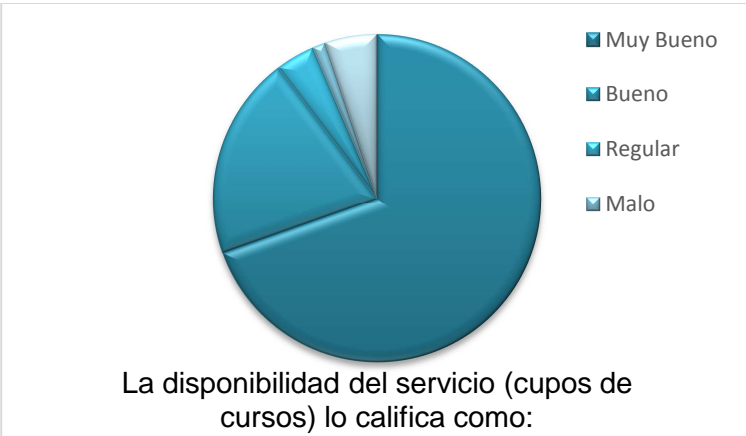
En la Figura 18 podemos observar un promedio del 69,47 %, el cual indica que el sistema informático es un servicio que brinda a los usuarios se encuentran como muy bueno un 67,47%, bueno los califican un 19,31%, otros lo consideran regular y en un 3,97%, el 1,32% lo califica como malo y y no sabe; no responde un 7,94%

**6. La disponibilidad del servicio (cupos de cursos) lo califica como:**

**Tabla 10:**

La disponibilidad del servicio (cupos de cursos) lo califica como:

La disponibilidad del servicios (cupos cursos) lo califica como	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy Bueno</b>	270	69.59%
<b>Bueno</b>	78	20.10%
<b>Regular</b>	15	3.87%
<b>Malo</b>	5	1.29%
<b>No Sabe, No Responde</b>	20	5.15%
<b>TOTAL</b>	388	100%



**Figura 19:** La disponibilidad del servicio (cupos de cursos) lo califica como:

En relación con la Certificación de Personas es un servicio que ofrece la Institución para dar un servicio de calidad a la ciudadanía, se puede observar un porcentaje del 69,59 % que indica que existe muy buena acogida de este servicio por parte del usuario para participar en este proceso y tener un certificado que le brinde una oportunidad laboral, el 20,10% lo califica como bueno, el 3,87% como regular, solo el 1,29% lo señala como malo y el 5.15% lo no sabe; no responde.

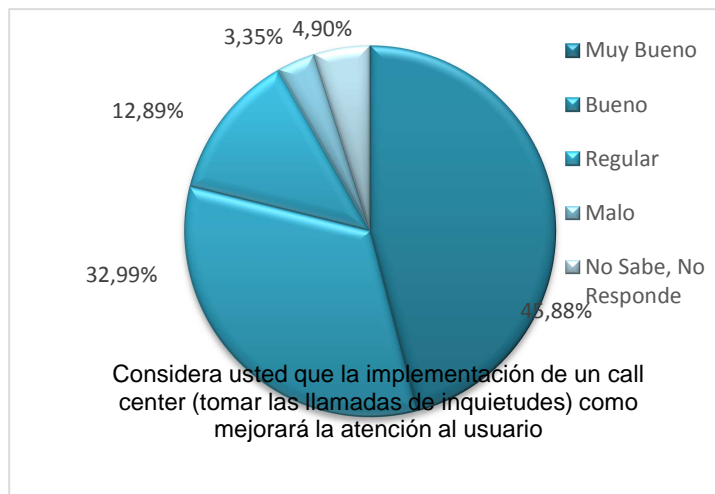
**7. Considera usted que la implementación de un call center (tomar las llamadas de inquietudes) como mejorará la atención al usuario**

**Tabla 11:**

Considera usted que la implementación de un call center (tomar las llamadas de inquietudes) como mejorará la atención al usuario

Considera usted que la implementación de un call center (tomar las llamadas de inquietudes) como mejorará la atención al usuario

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Bueno</b>	208	45.88%
<b>Bueno</b>	128	32.99%
<b>Regular</b>	50	12.89%
<b>Malo</b>	13	3.35%
<b>No Sabe, No Responde</b>	19	4.90%
<b>TOTAL</b>	388	100%



**Figura 20:** Considera usted que la implementación de un call center (tomar las llamadas de inquietudes) como mejorará la atención al usuario

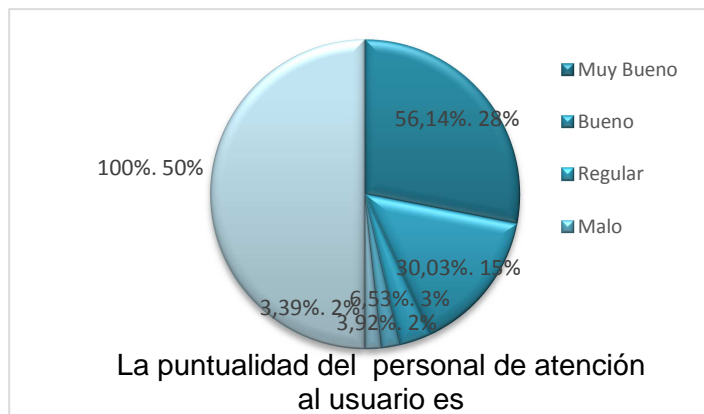
#### 8. La puntualidad del personal de atención al usuario es:

**Tabla 12:**

La puntualidad del personal de atención al usuario es:

La puntualidad del personal de atención al usuario es	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy Bueno</b>	215	56.14%
<b>Bueno</b>	115	30.03%
<b>Regular</b>	25	6.53%
<b>Malo</b>	15	3.92%
<b>No Sabe, No Responde</b>	13	3.39%
<b>TOTAL</b>	388	100%





**Figura 21:** La puntualidad del personal de atención al usuario es:

En la Figura 21 podemos observar un promedio de 51,55% muy bueno y 32,22% bueno, los usuarios han calificados a los instructores también con el 9.02% como regular, malo un 3,87% y un 3.35% no sabe, no responde.

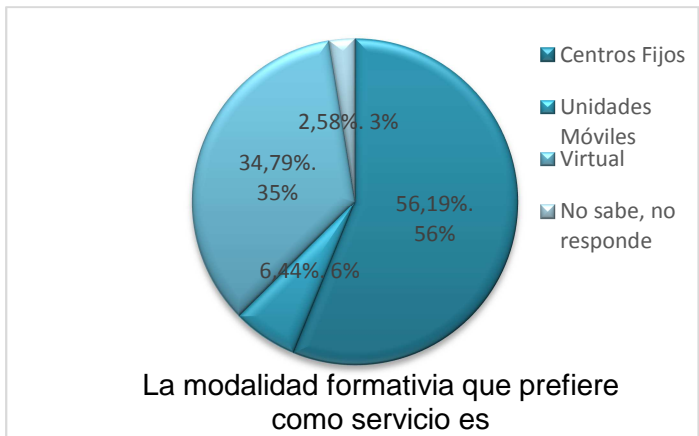
Como podemos observar en el Gráfico 7 los datos de la encuesta, existe un 53,61%% consideran muy bueno y el 25.26% es bueno, un 12,89% lo ha calificado como regular, un 3,35% como malo, y no sabe, no responde un 4.90%.

## 9. La modalidad formativa que prefiere como servicio es:

**Tabla 13:**

La modalidad formativa que prefiere como servicio es:

La modalidad formativa que prefiere como servicio es	Frecuencia	Porcentaje
<b>Centros Fijos</b>	218	56.19%
<b>Unidades Móviles</b>	25	6.44%
<b>Virtual</b>	135	34.79%
<b>No sabe, no responde</b>	10	2.58%
<b>TOTAL</b>	388	100%



**Figura 22:** La modalidad formativa que prefiere como servicio es:

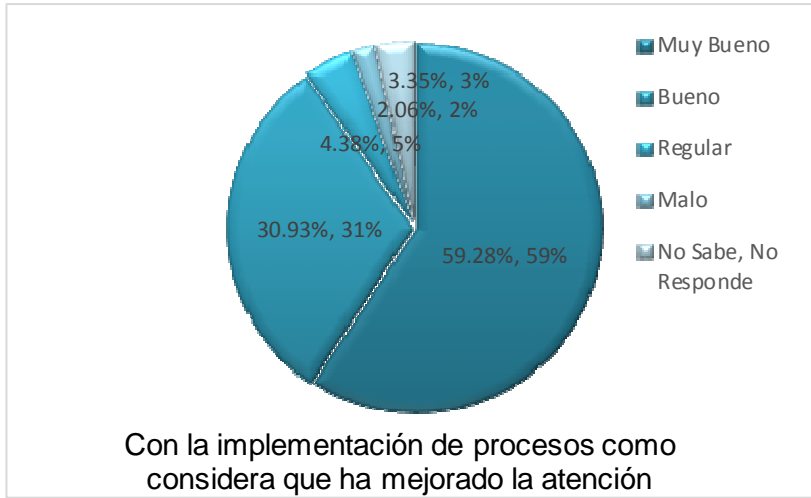
En la Figura 22 podemos observar un promedio del 48,45 %, el cual indica que los usuarios tienen a elegir la capacitación en los Centros Fijos y también en la Modalidad virtual con un porcentaje del 37,37%; pero en la capacitación en las Unidades Móviles únicamente es del 11,60%, por lo que se debe de trabajar en promocionar la capacitación en estas unidades móviles también.

**10. Con la implementación de procesos como considera que ha mejorado la atención:**

**Tabla 14:**

Con la implementación de procesos como considera que ha mejorado la atención:

Con la implementación de procesos como considera que ha mejorado la atención	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy Bueno</b>	230	59.28%
<b>Bueno</b>	120	30.93%
<b>Regular</b>	17	4.38%
<b>Malo</b>	8	2.06%
<b>No Sabe, No Responde</b>	13	3.35%
<b>TOTAL</b>	388	100%



**Figura 23:** Con la implementación de procesos como considera que ha mejorado la atención:

En la figura 23 podemos observar un promedio del 59,28% los usuarios consideran que los procesos para los trámites son muy buenos; un 30.93% los consideran que estos procesos son buenos; un 4,38% son regular, un 2.06% son malos y no sabe, no responde en un porcentaje del 3,35%.

**11.La eficiencia y agilidad de la solución de la queja del servicio la califica como:**

**Tabla 15:**

La eficiencia y agilidad de la solución de la queja del servicio la califica como:

La eficiencia y agilidad de la solución de la queja del servicio la califica como:	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy Bueno</b>	215	50.52%
<b>Bueno</b>	118	32.90%
<b>Regular</b>	25	8.81%
<b>Malo</b>	15	3.89%
<b>No Sabe, No Responde</b>	15	3.89%
<b>TOTAL</b>	342	100%



**Figura 24:** La eficiencia y agilidad de la solución de la queja del servicio la califica como

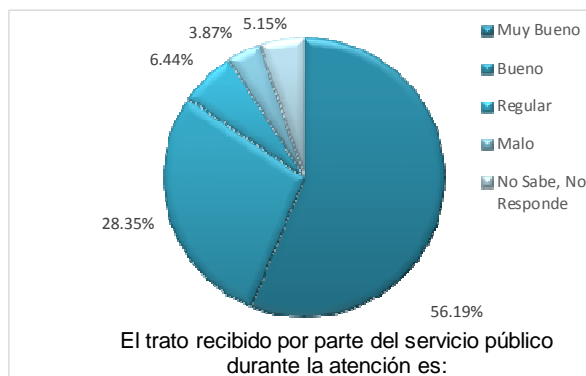
En la figura 24 podemos observar un promedio del 50,52%, como muy bueno y un 32,90% como bueno el cual indica que el servidor público soluciona las quejas y sugerencias, pero se espera que la atención a las quejas y sugerencias se mejor, lo ideal es llegar a brindar un servicio de excelencia. Un 8,81% como regular, un 3,89% como malo y no saben, no responden los usuarios en un 3,89%.

**12.El trato recibido por parte del servidor público durante la atención es:**

**Tabla 16:**

El trato recibido por parte del servidor público durante la atención es:

El trato recibido por parte del servicio público durante la atención es:	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	218	56.19%
Bueno	110	28.35%
Regular	25	6.44%
Malo	15	3.87%
No Sabe, No Responde	20	5.15%
TOTAL	388	100%



**Figura 25:** El trato recibido por parte del servidor público durante la atención es:

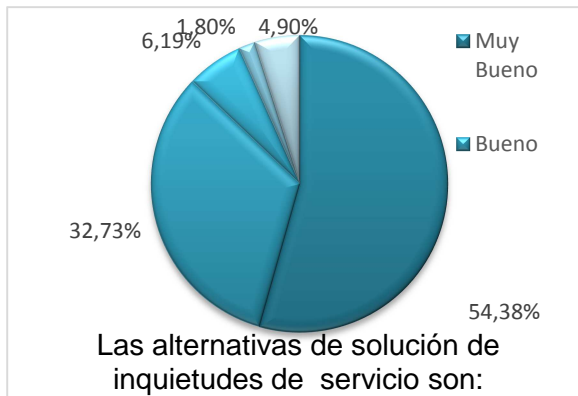
En la figura 25 podemos observar un promedio del 56,19 %, como muy bueno y un 28,35% como bueno el cual indica que el servidor público brindan una atención cordial, pero se espera que la atención al ciudadano sea excelente, se encuentran dentro del rango de cumplimiento al brindar un buena atención cordial, pero lo ideal es llegar a brindar un servicio de excelencia. Un 6,44% lo calificado el trato como regular, un 3,87% como malo y no saben, no responden los usuarios en un 5,15%.

### 13. Las alternativas de solución de inquietudes del servicio son:

**Tabla 17:**

Las alternativas de solución de inquietudes del servicio son:

Las alternativas de solución de inquietudes del servicio son:	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy Bueno</b>	211	54.38%
<b>Bueno</b>	127	32.73%
<b>Regular</b>	24	6.19%
<b>Malo</b>	7	1.80%
<b>No Sabe, No Responde</b>	19	4.90%
<b>TOTAL</b>	388	100%



**Figura 26** Las alternativas de solución de inquietudes del servicio son:

En la Figura 26 podemos observar un promedio del 57.73 %, como muy bueno y un 29,38% como bueno el cual indica que el servidor público aplica alternativas para solucionar todas las inquietudes de parte del usuario, pero se espera que la atención al ciudadano llegue a ser totalmente muy bueno para que el usuario se siente satisfecho, 21 usuarios manifiestan un 5,41% como regular un 2,32% como malo y 5,15% no sabe; no responde.

**14.El conocimiento del servicio cuando es atendido por el servidor público es considerado como:**

**Tabla 18:**

El conocimiento del servicio cuando es atendido por el servidor público es considerado como:

El conocimiento del servicio cuando es atendido por el servidor público es considerado como:	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy Bueno</b>	223	56.70%
<b>Bueno</b>	1123	32.47%
<b>Regular</b>	20	5.15%
<b>Malo</b>	7	1.80%
<b>No Sabe, No Responde</b>	15	3.87%
<b>TOTAL</b>	388	100%



**Figura 27:** El conocimiento del servicio cuando es atendido por el servidor público es considerado como:

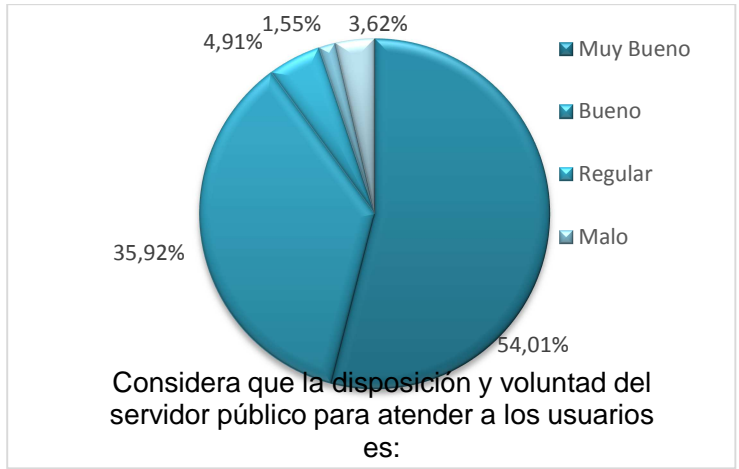
En la Figura 27 podemos observar un promedio del 53,35 %, como muy bueno y un 32,99% como bueno el cual indica que el servidor público aplica sus conocimientos para brindar una buena atención a los usuarios, 25 usuarios manifiestan un 6,44% como regular un 2,32% como malo y 5,15% no sabe; no responde.

**15. Considera que la disposición y voluntad del servidor público para atender a los usuarios es:**

**Tabla 19:**

Considera que la disposición y voluntad del servidor público para atender a los usuarios es:

Considera que la disposición y voluntad del servidor público para atender a los usuarios es	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy Bueno</b>	209	54.01%
<b>Bueno</b>	139	35.92%
<b>Regular</b>	19	4.91%
<b>Malo</b>	6	1.55%
<b>No Sabe, No Responde</b>	14	3.62%
<b>TOTAL</b>	388	100%



**Figura 28:** Considera que la disposición y voluntad del servidor público para atender a los usuarios es:

De acuerdo a los datos obtenidos a través de la encuesta, se puede observar que existe un 58,25% consideran muy bueno y el 31,44% es bueno, en cuanto a que el servidor público ofrece disposición y voluntad para ayudar a los usuarios en la atención a los requerimientos solicitados. Además un 5.15% es regular, 1,80% malo y 3,35% no sabe, no responde.

**16. La atención del servidor público es:**

**Tabla 20:**

La atención del servidor público es:

La atención del servidor público es	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy buena</b>	199	51,29%
<b>Buena</b>	140	36,08%
<b>Regular</b>	33	8,51%
<b>Mala</b>	8	2,06%
<b>No sabe, no responde</b>	8	2,06%
<b>TOTAL</b>	388	100%





**Figura 29:** La atención del servidor público es:

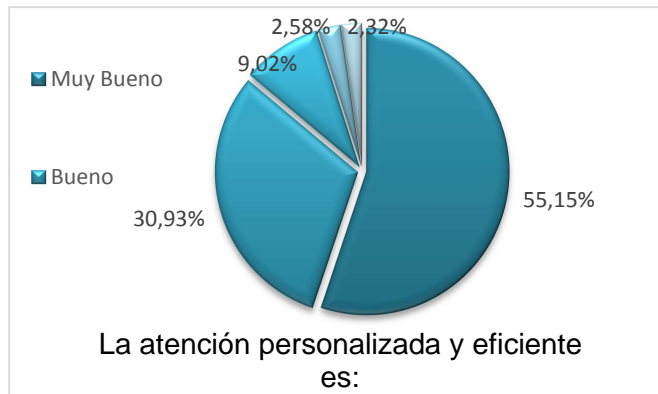
De acuerdo a los datos obtenidos a través de la encuesta, se puede observar que existe un 58,33% consideran que siempre brindan atención personalizada; el 24,31% casi siempre, el servidor público brinda una atención personalizada y ejecuta una buena gestión de atención al usuario, 8,33% pocas veces, 2,78% Nunca, y un 6.25% no sabe, no responde.

### 17. La atención personalizada y eficiente es:

**Tabla 21:**

La atención personalizada y eficiente es:

La atención personalizada y eficiente es:	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy Bueno</b>	214	55.15%
<b>Bueno</b>	122	30.93%
<b>Regular</b>	35	9.02%
<b>Malo</b>	10	2.58%
<b>No sabe, no responde</b>	09	2.32%
<b>TOTAL</b>	388	100%



**Figura 30:** La atención personalizada y eficiente es:

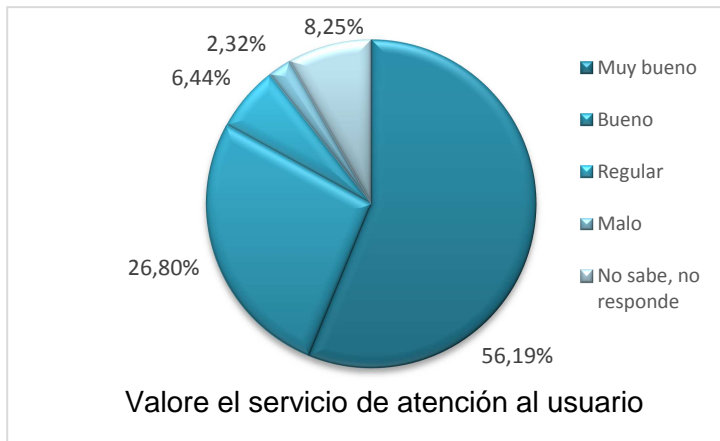
De acuerdo a los datos obtenidos a través de la encuesta, se puede observar que existe un 58,75% consideran muy bueno y el 23,24% es bueno, el usuario valora bien el servicio que ofrece el SECAP, pero hay que considerar que ciertos usuarios los catalogan como regular con el 10,70%, 2,61% malo y 18 usuarios con un 4,70% no sabe, no responde.

## 18. Valore el servicio de atención al usuario

**Tabla 22:**

Valore el servicio de atención al usuario:

Valore el servicio de atención al usuario	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy Bueno</b>	<b>220</b>	<b>56,19%</b>
<b>Bueno</b>	<b>104</b>	<b>26,80%</b>
<b>Regular</b>	<b>25</b>	<b>6,44%</b>
<b>Malo</b>	<b>9</b>	<b>2,32%</b>
<b>No Sabe, No Responde</b>	<b>32</b>	<b>8,25%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>100%</b>



**Figura 31:** Valore el servicio de atención al usuario:

De acuerdo a los datos obtenidos a través de la encuesta, se puede observar que existe un 56,19% consideran que siempre puede ubicar al Centro y el 26,80% casi siempre, el usuario tiene bien enfocado donde queda ubicado el Centro, 15 usuarios con el 6,44% pocas veces lo puede localizar, el 2,32% no es posible ubicarlo y un 8,25% no sabe, no responde.

**19. El grado de satisfacción en la atención que usted recibe es:**

**Tabla 23:**

El grado de satisfacción en la atención que usted recibe es:

El grado de satisfacción en la atención que usted recibe es	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy Bueno</b>	210	54.12%
<b>Bueno</b>		24.23%
<b>Regular</b>	47	10.31%
<b>Malo</b>	15	3.87%
<b>No Sabe, No Responde</b>	22	5.87%
<b>TOTAL</b>	388	100%



**Figura 32:** El grado de satisfacción en la atención que usted recibe es:

De acuerdo a los datos obtenidos a través de la encuesta, se puede observar que existe un 61,86% un grado de satisfacción en la atención sumados a los 25,26% como bueno, es decir la satisfacción del servicio recibido por parte del servidor público es muy bueno pero el SECAP debe llegar a la excelencia en la satisfacción en el servicio, 5,15% regular, 3,87% no sabe, no responde.

## 20.El contacto vía telefónica es:

**Tabla 24:**

El contacto vía telefónica es:

El contacto vía telefónica es:	Frecuencia	Porcentaje
<b>Fácil</b>	209	55.44%
<b>Luego de hacer varias llamadas</b>	110	29.18%
<b>No la consigue o se pierden</b>	52	13.79%
<b>No Sabe, no Responde</b>	6	1.59%
<b>TOTAL</b>	388	100%



**Figura 33:** El contacto vía telefónica es:

De acuerdo a los datos obtenidos a través de la encuesta, se puede observar que existe un 58,51% un grado de satisfacción en la atención al lograr la comunicación telefónica fácilmente, el 25,00 consigue la atención telefónica después de hacer varias llamadas, es decir la satisfacción del servicio recibido por parte del servidor público es muy bueno pero el SECAP debe llegar a la excelencia en la satisfacción en el servicio. Además un 14,43% no lo consiguió, el 2,06% no sabe, no responde.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En cuanto a la información de los usuarios con relación al servicio y atención se puede concluir y recomendar lo siguiente:

#### 4.1. CONCLUSIONES

##### Servicio:

- Un porcentaje del 69,59% considera que los diseños curriculares cumplen con las expectativas como servicio, calificándolo como muy bueno
- Con respecto a la infraestructura donde los usuarios reciben la capacitación consideran que es muy buena.
- También los usuarios evaluaron que las condiciones que ofrece el área del servicio en donde son atendidos prestan la comodidad adecuada con un porcentaje de 69.49% como muy buena.
- Cuando reciben el servicio consideran que al recibir la capacitación la institución ofrece un buen servicio pues el sistema informático es considerado como muy bueno.
- Cuando solicitan el servicio de capacitación reciben la disponibilidad de los cupos de los cursos, y lo califican como muy buena:
- Los usuarios consideran que la implementación de un call center (tomar llamadas de inquietudes) no es considerado como una solución para mejorar o solucionará el servicio.
- La puntualidad de quienes atienden en atención al ciudadano lo califica en un 51,55% como muy buena y 32,22% como bueno.
- Los usuarios de capacitación prefieren una modalidad formativa inclinada hacia los centros fijos y hacia la modalidad virtual, no así en las unidades móviles.
- Consideran que la implementación de procesos es muy bueno.

**Atención:**

- Que la eficiencia y la agilidad en la solución de la queja la califican en un 50,52% como muy buena y un 33,90%, son porcentajes buenos, pero se espera una mejor y muy buena atención para llegar a la excelencia
- El trato recibido por parte de los servidores público de atención al ciudadano es 56,19% muy bueno y un 28,35% como bueno, es decir atienden con cortesía, comprensión y amabilidad.
- Los usuarios que evaluaron la atención con relación a las alternativas de solución de inquietudes por parte de los servidores de atención al ciudadano están como muy bueno 54,38% y bueno 32,73%
- La disposición y voluntad del servidor público al brindar la atención tiene un 54,01% calificada como muy buena, se espera que el porcentaje sea mejor para que refleje una atención excelente.
- Califican la atención del servidor hacia el ciudadano como muy bueno 51,29% en relación a un 36,08% bueno.
- Como atención personalizada y eficiente es calificado como muy buena con el 55,15% y buena con el 30,93%
- Los usuarios le dan un valor al servicio de atención en un 56,19% como muy bueno y un 26,80% como bueno.
- El grado de satisfacción que encuentran los usuarios del servicio que reciben de parte de los servidores de atención al ciudadano es de muy bueno el 54,12% y un 24,23%
- Que el contacto vía telefónica los usuarios en un 13,40% no la consiguen o se pierden las llamadas, y un 28% lo logran luego de hacer varias llamadas.

**4.2. RECOMENDACIONES**

A las autoridades del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP se les recomienda:

- Considerar los resultados de este trabajo investigativo para diseñar estrategias que permitan brindar un servicio eficiente a la ciudadanía por medio de charlas, trípticos informativos, hojas volantes y publicidad en página Web.
- Capacitar a nivel nacional a los servidores de Atención al Ciudadano en terms de protocolo, calidad con el cliente.
- El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP debe incrementar su nivel de calidad en el servicio brindado a la ciudadanía por de infraestructura a pesar de que es bueno implementar rampas, baños para personas con discapacidad, mantener la apariencia de sanitarios y sobretodo dar un estricto y continuo mantenimiento a las instalaciones para mantener una buena percepción de calidad en el servicio.
- Realizar una retroalimentación a los funcionarios con los principales errores cometidos durante su atención telefónica a los ciudadanos para obtener una mejora continua y evitar las quejas.
- Establecer mecanismos de control en los puntos críticos del proceso de atención al ciudadano.
- Establecer planes de motivación para los servidores que obtengan los mejores puntajes en las diferentes auditorías realizadas.
- Considerar los resultados de este trabajo investigativo para diseñar estrategias que permitan lograr la excelencia en los servicios que ofrece el SECAP.
- Vigilar que se dé el mantenimiento necesario a las instalaciones para mantenerla en buen estado y realizar pequeñas mejoras y modificaciones a fin de alcanzar la satisfacción completa del usuario.
- Elaborar un manual de procedimientos que oriente a los servidores públicos una mejor orientación para resolver los problemas de forma eficiente y de solución óptima.



- Implementar un programa que controle la planeación y cumplimiento de los requerimientos de los usuarios que deben ser atendidos oportunamente.
- Capacitar a los servidores de Atención al Usuario para fortalecer los conocimientos de comunicación, motivación y cultura en el trabajo y cultura en el servicio, así como fomentar valores a los servidores de atención al ciudadano.
- A las autoridades del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP se les recomienda tomar en consideración la propuesta presentada en el presente trabajo investigativo que contiene la actualización del procedimiento para la mejora de atención al usuario en el “área de atención al ciudadano” nombrada así por el SECAP.
- Se recomienda más involucramiento y seguimiento de los analistas de la Dirección de Procesos Formativos en el trabajo de los servidores de atención al ciudadano para así lograr más confianza y motivación, así como una retroalimentación para generar un mejor desempeño.
- Se recomienda una cultura de compromiso a todos los servidores de atención al ciudadano.
- Establecer un sistema de recompensas y reconocimiento
- Es importante que la institución no pierda su prestigio y buen servicio.
- Motivar a los servidores de atención al ciudadano como reconocimiento en la puntualidad, asistencia, mejor empleado del mes, buen cuidado y uso de herramientas.
- Sería conveniente realizar promociones específicas para los usuarios, como recorridos a las instalaciones, centros operativos y coordinar ofrecer cafés o brunch en las visitas.
- Ubicar en las instalaciones o en la página del SECAP un correo, teléfono dirigido exclusivamente a quejas o sugerencias.

Conforme a los resultados obtenidos en la investigación realizada, se puede concluir que el área de atención al ciudadano del SECAP a cargo de la Dirección de Procesos Formativos necesita realizar ciertos cambios que

ayuden a optimizar los procesos de servicio y atención al ciudadano. Las recomendaciones enunciadas, fueron dadas con el propósito de mejorar muchos aspectos, con el único objetivo de llegar a ofrecer un servicio de excelencia. Es necesario recalcar que para que exista una excelente calidad en el servicio y atención al usuario es importante resaltar que se requiere contar con la participación de todos los servidores de atención al ciudadano, con compromiso con la finalidad de que logren cumplir las metas y objetivos planteados por la institución.

#### **4.3. SITUACIÓN ACTUAL VERSUS SITUACIÓN FUTURA DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL USUARIO DEL SECAP**

En la actualidad el servicio de atención al ciudadano se lo puede calificar como un buen servicio, pero la institución debe alcanzar la optimización y llegar a ofrecer un servicio de excelencia.

La satisfacción del usuario no sólo se ve reflejado en el desempeño de quienes ofrecen el servicios, sino que siempre debe existir un constante esfuerzo por parte de la institución para que los usuarios puedan obtener un buen producto o servicio, ya que las expectativas, y los deseos de los usuarios serán fundamentales al momento de identificar el nivel de satisfacción.

Quizás no exista el compromiso necesario por parte de quienes trabajan en forma directa con el usuario que no les permita comprender que actualmente existen nuevas exigencias en nuestro medio que requiere que exista el real compromiso para superar el verdadero nivel de calidad y servicio para lograr una real satisfacción al usuario.

El desafío actual de nuestro mercado requiere definir estrategias que permitan un mejoramiento continuo de la calidad en el servicio ofreciendo productos y servicios que cumplan las expectativas de nuestros usuarios.

Las instituciones para tener un futuro de éxito deberán tomar en cuenta que los clientes son cada vez más exigentes con la calidad de sus productos y servicios, y en consecuencia es necesario que una institución como el SECAP debe entregar más y mejor, y tener muy presente que la atención al cliente es un factor para influenciar en el nivel de confianza de los usuarios y reducir el porcentaje de usuarios insatisfechos.

Las tendencias que están dando forma al futuro de los servicios de la atención al cliente es ofrecer valores diferenciales para competir en el mercado actual y aumentar la inversión en la gestión de los clientes.

El alto nivel de competitividad en la que actualmente están inmersas las empresas y las instituciones, así como también los elementos como el cliente, la competencia, los patrones de sus costumbres y sus posibilidades es la constante preocupación, y es la razón por la que se hace necesario que clientes se les de mucha dedicación. Una de las debilidades que se presentan actualmente es la forma como se brinda la atención y servicio al cliente.

El nivel de servicio se ha ido declinado, y muchos recibimos muchas veces servicios deficientes, por eso es importante desarrollar en los servidores públicos habilidades que permitan ofrecer un eficiente servicio, es importante tener una actitud positiva, comprometerse con un servicio de calidad, tanto al cliente interno como externo debe ser algo natural.

Se espera en la situación futura que se apliquen estrategias que ayuden a mejorar y a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes como la secuencia fases y comportamientos del proceso de atención al cliente con el objetivo de que se configure como unos de los aspectos más importantes en la percepción de la calidad de un servicio.

Un excelente trato al cliente es el factor más trascendental para el éxito de una empresa, pues cuando se ofrece un buen servicio se trasmite una

imagen positiva porque los empleados que lo ofrecen están conscientes del rol que desempeñan, cuentan con los conocimientos necesarios del servicio, tienen la actitud responsable de hacer una gestión que garantice el éxito de la empresa o institución con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas propuestos.



## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA TECNOLOGÍA DE MARKETING Y PUBLICIDAD**

### **PROPUESTA**

**TEMA: PLAN DE ATENCIÓN AL CIUDADANO PARA EL  
SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL,  
SECAP**

**PROPONENTE:**

**LINTHON TRIVIÑO, ANA MARITZA**

**DIRECTOR: DR. OBANDO, VINICIO MGS.**

**SANGOLQUÍ, MAYO 2016**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	2
2.	JUSTIFICACIÓN	3
3.	OBJETIVO	4
4.	PROPÓSITO	4
5.	ALCANCE	5
6.	POLÍTICAS	5
7.	ESTRATEGIAS	6
8.	PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA	6
9.	PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS	8
9.1.	Desarrollo: Motivación	9
9.1.1	Desarrollo de una estrategia de una capacitación continua	10
9.1.2	Satisfacción del personal - Motivación del Talento Humano	10
9.2.	Gestión de usuarios y Producción de Servicios	10
9.2.1	Asistencia con calidad y calidez	11

9.2.2	Percepción y satisfacción del usuario	11
9.3.	Gestión de Comunicación	12
9.3.1	Imagen de Prestigio	12
9.3.2	Desarrollo de una estrategia de comunicación social	12
9.3.2.1	Plan de comunicación interna y externa	12
9.3.2.2	Tiempo de respuesta a trámites solicitadosl	12
9.4.	Desarrollo de Estrategias	12
9.4.1	Estrategia 1: Incrementar el nivel de satisfacción al ciudadano	<b>1¡Error! Marcador no definido.</b>
9.4.2	Estrategia 2: Seguimiento a clientes potenciales	15
9.4.3	Estrategia 3 y 4: Incrementar las competencias de los funcionarios Atención al Ciudadano de	18
9.4.4	Estrategia 5: Información actualizada de base datos SISECAP	25
9.4.5	Estrategia 6: Servicio Post Venta	27
9.4.6,	Estrategia 7: Implementar un sistema de control de teléfono para verificar el cumplineitno de procesos diseñados para la calidad de servicio en atención al ciudadano mediante la técnica del cliente fantasma "mystery	



Sgopper".....	
29	
10. Conclusiones	
.....	34
11. Recomendaciones	
.....	35

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la sociedad es cada vez más crítica y exigente con referencia a la calidad de la atención en los servicios de una institución o empresa, razón por lo que es necesario que se fomente un servicio eficiente, mediante el cual un usuario se siente satisfecho el momento en que adquiere un bien o servicio.

La presente propuesta busca contribuir con la mejora de la calidad de atención al usuario en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP a nivel nacional a fin de que la institución brinde un servicio de excelencia y obtenga la diferenciación por la atención que brinda y cumpla con las expectativas de sus usuarios, que en este caso son recibir una atención cordial, eficiente, en donde todos debemos velar por el cumplimiento de las normas de cortesía y buena educación, sumadas a las técnicas específicas que hagan sentir al usuario como alguien importante para la institución, ya que esto garantiza un regreso por el servicio y fidelización.

La Constitución de la República del Ecuador en su Art 52. "Establece que las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad, además en el siguiente artículo establece que las instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de

medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación y el Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a aquellas personas que hayan actuado con negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos.

El Estado atraviesa un cambio orientado hacia la ciudadanía y la excelencia en la gestión pública, servicios públicos eficaces y eficientes de calidad y calidez, se encuentra en una etapa de profundización y fortalecimiento de los principios del Gobierno Nacional”.

Como lo dice la Constitución de la República en su “Art. 52 Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Y en su Art. 53 Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados”

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP tiene como misión desarrollar competencias, conocimientos; habilidades y destrezas en las y los trabajadores y servidores ecuatorianos a través del perfeccionamiento, capacitación y formación profesional que respondan a la demanda del sistema laboral, propendiendo el uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos e incluyendo estas acciones a los grupos de atención prioritaria.

El SECAP promueve la mejora continua de los servicios de perfeccionamiento, capacitación y formación con personal altamente capacitado, dirigido a cumplir con la normativa vigente a sus procesos y servicios, mejor entorno de trabajo y fortalecer la inserción del talento humano en el Sistema Laboral; a través de un alto compromiso de atención a las y los servidores y trabajadores.

Los claves internos del SECAP inciden directamente en el nivel de satisfacción del ciudadano, entre los más principales se encuentran: el desarrollo de procesos formativos, el diseño y contenido pedagógico, la asignación de fondos, desarrollo de evaluación de la capacitación y certificación.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La Dirección de Procesos Formativos tienen la misión de Planificar, dirigir, coordinar la implementación y evaluar políticas y programas de promoción de los servicios que ofrece el SECAP; así como de las actividades de atención al ciudadano, identificar potenciales clientes y establecer mecanismos que permitan monitorear su satisfacción”.

En base a los lineamientos institucionales, esta Dirección ha desarrollado un Plan de Atención Ciudadano para el 2016 enfocado en mejorar la calidad en el servicio y aumentar la satisfacción al ciudadano.

#### **4. OBJETIVO**

Establecer un Plan de Atención al Ciudadano para mejorar la calidad y eficiencia del servicio de Atención Ciudadana del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP.

#### **5. PROPÓSITO**

Lograr mejorar la atención al usuario en el área de atención al ciudadano en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP.

#### **6. ALCANCE**

A nivel interno este procedimiento es de observancia general y obligatoria para todos los servidores públicos que conforman el proceso de Atención al Ciudadano en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP.

#### **7. POLÍTICAS**

Este procedimiento será aplicable en las Direcciones Zonales y Centros de Atención Ciudadano que tiene el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP a nivel nacional con el propósito de mejorar la atención al usuario. Este instrumento debe ser validado y socializado para que sea considerado como un instrumento como parte de los procedimientos.

Los servicios públicos de Atención al Ciudadano de las Direcciones Zonales y Centros del SECAP deberán proporcionar la atención al usuario cuando los solicite a través del presente procedimiento.

La Atención al Ciudadano de las Direcciones Zonales y Centros del SECAP debe proceder con óptima calidad, eficacia, eficiencia y calidez como lo rige la Constitución de la República del Ecuador.

## **8. ESTRATEGIA**

“La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y políticas.

Una definición comprensiva del concepto de Estrategia es la de (Burgelman, 2002), donde la estrategia corporativa oficial:

“Es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros.” (Burgelman, 2002).

La definición de Burgelman retiene una ambivalencia característica del campo de la estrategia que indica, por una parte, las acciones necesarias para llevar a la organización de lo que es a lo que quiere ser en el futuro, y por otra es una explicación de los factores que han impactado el desempeño de la organización en el pasado. Es decir, la estrategia es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen. De acuerdo con esta definición, la estrategia indica qué es lo que la organización quiere lograr y los factores que influirán en que se consiga o no.

Ejemplo reciente es el de (Fredrickson, Hambrick, 2001), quienes distinguen ente los siguientes elementos: misión (propósito y valores); objetivos de largo plazo; estrategia y arreglos organizacionales (estructura, incentivos, etc.). Los componentes de la estrategia son: arenas o dominio; vehículos o modo de crecimiento; diferenciadores o ventaja competitiva; etapas o fases de acción, y lógica económica.

Bajo este marco de referencia, debe tenerse cuidado al evaluar la estrategia, que ésta sea coherente con la misión, objetivos y arreglos organizacionales, además de con otros elementos no incluidos aquí, como podrían ser el entorno externo, los recursos y las competencias de la firma.

## **9. PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Para el planteamiento de la estrategia de Servicio de Atención al Ciudadano es importante señalar las siguientes interrogantes: ¿Quién?, ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿A quién? Y se requiere se incluya un diseño del programa que incluya todas las áreas de la institución y lo importante es realizar un seguimiento con la finalidad de que se cumplen estos objetivos sin dejar de tomar en cuentas que lo importante es cumplir con los objetivos y este seguimiento debe de ser continuo.

### **¿Quién?**

El área de Atención al Ciudadano del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP, estaría presentando algunos inconvenientes pues si bien es cierto la calidad del servicio es bueno, es necesario que la calidad del servicio sea excelente y que los servidores públicos encargados realicen su actividad de atención al Ciudadano de forma eficiente y eficaz. El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP requiere contar con estrategias para obtener un resultado exitoso en seguimiento a los clientes existentes y aquellos clientes potenciales; para sí lograr que muchos usuarios se inscriban en los cursos que se ofrecen en la oferta de Capacitación.

### **¿Qué?**

El siguiente plan se basará en la propuesta de varias estrategias que permitan satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios, y que

su implementación ayudará a mejorar el servicio al usuarios con calidad y calidez que brinda el Servicio Ecuatoriano de capacitación Profesional, SECAP.

### **¿Cómo?**

La implementación de las estrategias estará a cargo de la Dirección de Procesos Formativos a través de la Analista de Atención al Ciudadano. En algunas estrategias se requiere de presupuesto para compra de equipos telefonía, y otras estrategias que no son financieras que serán utilizadas en el proceso de formación y desarrollo para todos los servidores de atención ciudadano a nivel nacional del SECAP.

### **¿Cuándo?**

La inversión requerida para que se genere un excelente servicio con calidez y calidad para los usuarios se ha propuesto realizarlo el segundo trimestre del año 2016.

### **¿A Quién?**

El Plan está diseñado para satisfacer las necesidades de los usuarios. Está dirigido a todos los servidores públicos de atención al usuario.

## **10. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS**

Paras disminuir y solucionar de manera eficiente las quejas y sugerencias de los ciudadanos, en virtud de que se reciben de parte de los usuarios (clientes) obviamente insatisfechos, lo que genera problemas para la institución, porque el servidor público no brinda la atención adecuada o soluciona las inquietudes al servicio que solicita el usuario interno y externo. Muchos de estos casos se generan por la falta de conocimiento de los productos o servicios, actitud del servidor público, condiciones de

infraestructura, capacitación y desconocimientos de las estrategias de atención que se debe brindar al usuario (cliente), Pero el planteamiento de estas estrategias de gestión y comunicación permitirán construir ambientes laborales de calidez y calidad que facilitaran a los servidores públicos un mejor entendimiento y orientación del servicio que se debe brindar al usuario.

### **10.1 Desarrollo: Motivación**

A más de las competencias laborales que un servidor debe tener para desarrollar sus actividades laborales, la institución debe tener el compromiso de brindar tanto los recursos materiales; tecnológicos y capacitación continua.

### **10.2. Desarrollo de una estrategia de una capacitación continua**

La capacitación es una de las estrategias más usadas para enfrentar los problemas de desarrollo en los diferentes servicios. El fortalecimiento de las habilidades, actitudes y prácticas permitirán a todos los servidores de atención al ciudadano que se encuentran a nivel nacional avanzar en los objetivos de la institución, es decir brindar un servicio eficiente y eficaz.

El desarrollo, la formación y la capacitación brinda los conocimientos necesarios, las habilidades para que los servidores tengan las capacidades y la confianza para ofrecer un servicio de calidad y también para que los servidores de Atención al Usuario del SECAP puedan desenvolverse con mucha confianza y seguridad.

Capacitar a los servidores del SECAP también garantizará a la institución la retención del personal, y no se produzcan los cambios, disminuir la rotación; sino más bien exista mayor adaptación y compromiso.



El SECAP con todas estas acciones formativas desea lograr mejorar tanto las competencias y cualificaciones para mejorar sus conocimientos, las competencias y aptitudes con una perspectiva personal, social y relacionada al empleo:

Así mismo contar con todos los recursos tanto materiales como tecnológicos podrá ofrecer un servicio de calidad.

La institución con la formación continua desea conseguir:

- Repuesta a las necesidades específicas de la institución
- Potenciar la competitividad de la institución
- Adaptar los recursos humanos a las innovaciones tecnológicas y a las nuevas formas organización de trabajo
- Propiciar el desarrollo de nuevas actividades que fomente un servicio excelente y de calidad.

El ámbito laboral es de suma importancia para el desarrollo profesional, que no debe ser un obstáculo la falta de recursos y que sus requerimientos sociales se ejecuten de forma normal y adecuada.

### **10.3 Satisfacción del personal - Motivación del talento humano**

Desarrollo de un sistema de incentivos y motivación

Un plan de formación que ayude a los servidores de atención al usuario del SECAP a nivel nacional es imprescindible para lograr fortalecer sus habilidades y que este sea un aporte para mejorar el servicio de atención.

Los temas para lograr este objetivo serán aquellos orientados a la motivación y comunicación asertiva para un servicio con calidez y calidad.

Estos temas estarán orientados a fortalecer los conocimientos básico de comunicación interpersonal, factores motivacionales en el ámbito laboral y eficacia en el servicio, para lograr un mayor crecimiento personal y ambientes laborales de calidad y calidez.

El SECAP preocupados por mantener motivado a su personal ha considerado estrategias de incentivos no económicos relacionados con:

- Entorno de trabajo
- Flexibilidad en horarios
- Apoyo en el desarrollo profesional
- Recompensas

La formación de los servidores de atención al usuario lograra que se perfeccionen en su desempeño de sus puestos actuales como futuros, y lograr cambios en sus comportamientos con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales y se oriente en la satisfacción de determinadas necesidades de desarrollo para los servidores de la institución.

## **2. Gestión De Usuarios y Producción de Servicios**

### **2.1 Asistencia con calidad y calidez**

Establecer parámetros adecuados en donde se fijen las condiciones necesarias para que los usuarios reciban un servicio de calidad y el servidor pueda brindar la información sobre los servicios de capacitación que ofrece el SECAP; es decir respondan a la demanda de los sectores productivo y social, propendiendo siempre al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos orientados al servicio al cliente.

### **2.2 Percepción y satisfacción del usuario**

Desarrollo de una estrategia de información y orientación al usuario  
Implementar procesos de mejoramiento de gestión de servicio al usuario con una orientación a mejorar los sistemas de información y comunicación.

- Disponer de tecnología necesaria que permita el desarrollo de los sistemas de información
- Diseñar un sistema para una mejor comunicación entre los servidores públicos.
- Deben analizarse los sistemas de información y comunicación, las herramientas de gestión empleadas. Además establecer propuestas de mejora en el desarrollo de los procesos administrativos en donde participan los usuarios y los servidores del SECAP con la finalidad de optimizar el tiempo de respuesta de los servicios y de los trámites que solicitan los usuarios, de ello depende la satisfacción la que se desea alcanzar.

## **2. Gestión de Comunicación**

### **2.1 Imagen de prestigio**

Mantener la imagen de prestigio de la institución dependerá de:

Del servicio de excelencia que brinde el servidor público que debe ser con calidez y calidad que a los usuarios, sumadas también a presentación del quienes ofrecen el servicio, favorecerán, estas las condiciones de prestación y reflejaran una imagen favorable para la institución.

### **2.2 Desarrollo de una estrategia de comunicación social**

#### **Plan de comunicación interna y externa**

Para el SECAP es primordial que se implemente mecanismos para generar una eficiente comunicación interna y externa que permitan identificar factores que inciden en la actitud de los servidores en el trato con el cliente

en el momento que ofrecen el servicio y eso lo pueden reafirmar los usuarios quienes esperan:

- Se los atiende con un saludo
- Con un trato amable, cortes,
- Personalizado, que se nos reconozca como usuarios asiduos
- Se los atiende en el menor tiempo posible, al instante si fuera posible
- Nunca les contradigan cuando tienen razón
- No se cumpla con las promesas de descuentos entre otras
- Difundir y promover al SECAP con un nuevo mensaje en la página Web, imagen en las redes sociales, relaciones públicas, publicidad, web de la empresa, servicio de atención al clientes.
- Promover mediante cursos gratuitos de Co Working en los diferentes temas que sirvan de enlace para promocionar la Oferta de Capacitación

### **2.3 Tiempo de respuesta a trámites solicitados**

El estudio de variables ambientales se practica desde hace mucho tiempo atrás, desde la antigüedad donde existían creencias y métodos para predecir factores climáticos, los cuales les servía para programar cosechas, festividades, eventos, etc

### **2.4 Desarrollo de Estrategias**

Rediseñar los tiempos de respuesta de los trámites que se generan por la devolución de valores depositados por cursos que no cumplen el cupo y que los valores deben ser devueltos; pues generan incomodidades y generan pérdida de tiempo para el usuario, es decir rediseñar el proceso administrativo-financiero que les permita recuperar el valor del curso en no menos de 5 días.

### 2.4.1 Estrategia 1: Incrementar el nivel de satisfacción al ciudadano

Para poder implementar esta estrategia se ha planteado que sea fácil para los clientes comunicarse con usted, ofrecer a los clientes una forma sencilla de responder al usuario y esté dispuesto a escuchar lo que tiene que decir, mantener informados a los usuarios con mensajes de textos (SMS), y también o WhatsApp. En cada comunicación con el usuario, debe existir una manera fácil de responder al cliente y esté dispuesto a escuchar los que tiene que decir. Y de esta manera se reducirán el número de quejas.

<b>ESTRATEGIA 1</b>	
<b>Nombre</b>	Comunicación inmediata para los clientes
<b>Objetivo</b>	Atender oportunamente al cliente adoptando una conducta efectiva y asertiva para comunicar e informar de manera clara y simple y generar mayor productividad y satisfacción al cliente.
<b>Importancia</b>	Captar la atención del cliente mediante la comunicación inmediata, con la finalidad de crear una buena imagen de la institución y dar el mensaje con mucha cordialidad.

<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar un sistema de llamada en espera e identificados de llamadas, para que tan pronto se desocupe la línea el servidor público pueda retomar la llamada al cliente que no logró comunicarse.</li> <li>▪ Respuesta oportuna, cordial y eficiente de los correos electrónicos que ingresan a la institución.</li> <li>▪ Implementar la comunicación por medio de celulares que garanticen la emisión vía WhatsApp.</li> <li>▪ Responder manera inmediata los correos electrónicos enviados por los clientes.</li> <li>▪ Aprovechar la dotación de equipos de avanzada tecnología y propagar el numero Pin y permitir que sea otro medio de comunicación efectivo.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<p><b>Humanos:</b> Servidores Públicos de Atención al Ciudadano del SECAP</p> <p><b>Técnicos:</b> teléfono fijo, celulares y computadores para la comunicación inmediata y oportuna de los clientes</p> <p><b>Financieros:</b> Costo por persona celulares con la Operadora CNT \$ 150,00 incluido Plan para cada funcionario de \$ 10,00 para enviar información por WhatsApp. Total 28 centros operativos.</p> <p>Material para facilitar la entrega de información solicitada por el usuario 10000 dípticos x \$ 0.08 \$ 773.30</p>
<b>Responsable</b>	Dirección de Procesos Formativos, área de Promoción
<b>Duración</b>	Permanente

### 2.4.2 Estrategia 2: Seguimiento a clientes Potenciales

La institución cuenta con 28 servidores de atención al ciudadano a nivel nacional, los mismos que deberán cumplir metas de calidad en atención, y en número de ciudadanos inscritos quienes generalmente son personas naturales que acuden a la institución por un cupo de capacitación, no olvidar que la primera imagen que recibe el ciudadano se inicia por la atención al ciudadano. El servidor público deberá realizar seguimientos al cliente potencial, que puede convertirse en cualquier momento en comprador del servicio, usuarios que se debe atraer hacia las ofertadas que ofrece el SECAP.

	<b>ESTRATEGIA 2</b>
<b>Nombre</b>	Seguimiento a posibles clientes potenciales a través de una comunicación eficiente
<b>Objetivo</b>	Captar clientes, y satisfacer sus requerimientos
<b>Importancia</b>	Captar clientes potenciales para el SECAP
<b>Acciones</b>	<p>Invitar a 30 usuarios a las 08H30 e invitarles hacer un recorrido por las instalaciones.</p> <p>Invitarlos a un <b>SECAfè</b> en la cafetería de la institución y ofrecer el servicio “Oferta de Capacitación 2016”</p> <p>Mencionar la capacitación virtual gratuita y de Coworking</p> <p>Proporcionar la información de contacto (correo electrónico, WhatsApp, dirección y teléfono del SECAP)</p>

	<p>.</p> <p>Cuando ingresen llamadas cerrar tu conversación o correo electrónico con un mensaje cordial <b>“Secap siempre a tu servicio”</b></p> <p>Cuando envíes el WhatsApp llamar al celular despedirse con un mensaje optimista, profesional y cordial. <b>“Ven forma parte de la Familia Secapina”</b>.</p> <p>Ingresar en el SISECAP de todos los clientes potenciales y antiguos.</p> <p>Establecer una hoja de ruta de las llamadas, visitas, resultados del seguimiento.</p> <p>Realizar seguimiento vía teléfono, fin verificar si se concreta con el cliente potencial, de no realizarse ofrecer una oferta mejor y negociar con el usuario.</p> <p>Obtener información del usuario para conocer su requerimiento y plantear una nueva oferta.</p> <p>Aplicar el poder de negociación para crear nuevas expectativas al usuario sobre nuevas propuestas de los cursos gratuitos: Virtual y Co Working.</p>
<b>Recursos</b>	<p><b>Humanos:</b> Servidores públicos de toda la institución y los servidores de Atención al Usuario.</p> <p><b>Técnicos:</b> Computador para establecer hojas de ruta de llamadas, y registro de quienes se inscriban en el <b>SECAfé</b></p> <p><b>Financieros:</b> Costo por persona \$ 2,50 pax 30 personas.</p>
<b>Responsable</b>	Dirección de Procesos Formativos, Analista de Atención al Ciudadano
<b>Duración</b>	1 veces al mes



### 9.4.3 Estrategias 3 y 4: Incrementar las competencias de los servidores de Atención al Ciudadano

Para incrementar las competencias de los funcionarios que realizan actividades en Atención Ciudadana, la Dirección de Procesos Formativos realizará capacitaciones continuas y puntuales en temas de importancia para que dicho funcionario esté en capacidad de absolver cualquier inquietud presentada por la ciudadanía, y también pueda promocionar el producto y capte el interés de los ciudadanos en nuestros cursos.

Con la capacitación continua se espera obtener los siguientes resultados:

- Mejorar el conocimiento del puesto y, por lo tanto, el desempeño.
- Crear una mejor imagen del SECAP ante el ciudadano.
- Facilitar la comprensión de las políticas del SECAP.
- Ayudar a solucionar quejas y sugerencias de manera eficiente.
- Facilitar la promoción de los cursos y promueve la venta de los mismos.
- Incrementar la productividad y calidad del servicio.

	<b>ESTRATEGIA 3</b>
<b>Nombre</b>	Capacitaren en temas de motivación laboral, relaciones humanas y buenas prácticas de atención ciudadana
<b>Objetivo</b>	Desarrollar habilidades que permitan fortalecer la motivación laboral y relaciones humanas a través de buenas prácticas de atención ciudadana, aplicándolas en el servicio a la colectividad y contribuyendo de esta manera al desarrollo organizacional.

<p><b>Importancia</b></p>	<p>Identificar las estrategias y conceptos de motivación, relaciones humanas para fomentar las buenas prácticas de atención al ciudadano como:</p> <p>Desarrollar técnicas para afrontar situaciones a la zona de confort</p> <p>Establecer límites emocionales que deben existir para el autocontrol, en determinadas situaciones.</p> <p>Motivación personal y clima laboral</p> <p>Identificar los elementos del conflictos</p> <p>Relaciones Humanas</p> <p>Casos prácticos para la comunicación asertiva para la atención con calidad</p> <p>Identificar las técnicas de la empatía</p> <p>Desarrollar las facultades y el potencial der servidor para promover y adaptarse a los cambios que sean necesarios en el área laboral.</p>
<p><b>Acciones</b></p>	<p>Establecer estrategias de compensación de incentivos y motivación laboral para que los servidores realicen un mayor esfuerzo y que obtengan mayores beneficios como consecuencia de resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A los servidores de atención al usuario que logren captar al menos al mes 10 inscripciones de los clientes potenciales que se encuentran en la base de datos, se le otorgará una estadía en las cabañas del SECAP, para dos personas, por 2 noches, totalmente gratuito (sábado y Domingo).</li> <li>- A los servidores de atención al usuario que en el mes no reciban ninguna queja y que las resuelva conforme a los objetivos aprendidos en la capacitación se le otorgará ½ día de vacaciones, que lo podrá tomar el día que lo elija el servidor público.</li> </ul>

<b>Recursos</b>	<p><b>Capacitación</b></p> <p><b>Humanos:</b> El instructor seleccionado por la Dirección de Talento Humano</p> <p><b>Técnicos:</b> Plataforma Virtual</p> <p><b>Financieros:</b> Costo por persona: 0, Costo por formación pedagógica: \$ 0,00 la hora, Modalidad : virtual</p> <p><b>Compensación e Incentivos</b></p> <p><b>Humanos:</b> Dirección de Talento Humano y la Dirección de Procesos Formativos.</p> <p><b>Técnicos:</b> Sistema de Compensación e Incentivos</p> <p><b>Financieros:</b></p> <table border="1" data-bbox="576 920 1398 1256"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Personas</th> <th>Costo Diario</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hospedaje en Residencia</td> <td>28</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Alimentación</td> <td>28</td> <td>50,00</td> <td>\$ 1400</td> </tr> <tr> <td>Transporte</td> <td>28</td> <td>50,00</td> <td>\$ 1400</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="576 1312 1398 1536"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Personas</th> <th>Costo</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrega de chalecos</td> <td>50</td> <td>\$ 35,00</td> <td>\$ 1.750</td> </tr> </tbody> </table>	Descripción	Personas	Costo Diario	Total	Hospedaje en Residencia	28	0	0	Alimentación	28	50,00	\$ 1400	Transporte	28	50,00	\$ 1400	Descripción	Personas	Costo	Total	Entrega de chalecos	50	\$ 35,00	\$ 1.750
Descripción	Personas	Costo Diario	Total																						
Hospedaje en Residencia	28	0	0																						
Alimentación	28	50,00	\$ 1400																						
Transporte	28	50,00	\$ 1400																						
Descripción	Personas	Costo	Total																						
Entrega de chalecos	50	\$ 35,00	\$ 1.750																						
<b>Responsable</b>	<p>Dirección de Procesos Formativos, Analista de Atención al Ciudadano</p> <p>Dirección de Talento Humano</p>																								
<b>Duración</b>	<p><b>Capacitación:</b></p> <p>1 vez cada 6 meses 2016</p> <p><b>Compensaciones e Incentivos:</b></p> <p>1 vez al año</p>																								

	<b>ESTRATEGIA 4</b>
<b>Nombre</b>	Capacitar en motivación y capacitación asertiva para un servicio con calidad y calidez. Considerar módulo de Neurolingüística aplicado a las Relaciones Humanas, modalidad virtual a nivel nacional con los servidores de Atención al ciudadano para el eficiente manejo del talento humano, enfatizar los progresos de la persona en la continuidad del trabajo y de la satisfacción de sus propias necesidades para estimular la comunicación asertiva entre los individuos.
<b>Objetivo</b>	Capacitar a los servidores de Atención al Usuario para fortalecer los conocimientos de comunicación, motivación y calidad en el servicio.
<b>Importancia</b>	<p>Conseguir modificaciones en las cogniciones, actitudes, sentimientos, comportamientos y estilos interrelacionales del trabajador, favoreciendo el desarrollo de mecanismos que ayuden alcanzar un mejor entendimiento y orientación hacia los clientes o usuarios, factores claves del desarrollo organizacional y administrativo de la institución.</p> <p>El módulo de neurolingüística orientado a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas sensoriales y herramientas que se utilizan en una comunicación, conociendo los procesos mentales que se usan.</li> <li>- Identificar fundamentaciones que se propone un equipo de personas, comprometidas con un propósito y responsabilidad compartida.</li> <li>- Diferencias características, cualidades y capacidades de un líder orientados al cumplimiento.</li> </ul>

<p><b>Acciones</b></p>	<p>Recopilar la información de todas aquellas inquietudes y quejas que tienen los usuarios mediante llamadas telefónicas.</p> <p>Orientar la capacitación a conocer los conceptos y estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar y programar a la persona seleccionada para que sea el Tutor de la capacitación virtual.</li> <li>- Conectarse a nivel nacional a través del Skype todos los servidores de Atención al ciudadano para realizar ejercicios de neurolingüística de: Motivación PNL. El propósito de estos ejercicios es que pueda motivarse a realizar una acción o comportamiento que se ha estado postergando</li> </ul> <p>Comunicar a los empleados la fecha, hora y duración de la capacitación coordinando actividades sin dejar de atender a los usuarios.</p> <p>Dictar la capacitación</p> <p>Solicitar a servidores de atención al ciudadano describir la agudeza perceptiva enfocada a la atención respecto a la información recibida.</p> <p>Solicitar informe a los servidores de atención al ciudadano sobre la capacitación recibida y dé que forma aplicaría lo aprendido ante el usuario.</p>
<p><b>Recursos</b></p>	<p><b>Humanos:</b> El instructor seleccionado por la Dirección de Talento Humano</p> <p><b>Técnicos:</b> Plataforma Virtual</p> <p><b>Financieros:</b> Costo por persona: 0, Costo por formación pedagógica: \$ 0,00 la hora, se hará con Instructores de Planta Modalidad : virtual</p>
<p><b>Responsable</b></p>	<p>Dirección de Procesos Formativos, Analista de Atención al Ciudadano</p>

<b>Duración</b>	1 vez cada trimestre del año 2016
-----------------	-----------------------------------

#### 9.4.4 Estrategias 5: Información actualizada de la base de datos SISECAP (compartir)

Esta estrategia está orientada a que la base de datos cuente con una información de los usuarios, en donde el servidor público puede revisar y actualizar la información del usuario en la base de datos. En el Sistema SISECAP se podrá ingresar la información y se podrá actualizar y hacer un seguimiento de los cursos que ha tomado, los temas de interés de los cursos, informar a través del correo temas que despierten interés para capacitarse. Hacer seguimiento y mantener actualizada la base de datos.

	<b>ESTRATEGIA 5</b>
<b>Nombre</b>	Mantener la Información actualizada de las bases de datos SISECAP (Compartir)
<b>Objetivo</b>	Compartir la información con todos los servidores públicos de Atención al ciudadano. Actualizar las políticas de la institución con relación a los cursos gratuitos, cursos virtuales gratuitos, descuentos especiales autorizados por la institución.
<b>Importancia</b>	Brindar información a tiempo y en el momento oportuno que lo solicite el usuario. La información deberá contener: tipo de usuario, temas de preferencias de los cursos, presenciales o virtuales, datos personales, en que zonas le gusta recibir la capacitación, en qué áreas de interés le gustaría trabajar, Especificar su profesión, y toda la información inherente al usuario y datos de interés para tomar en

	cuenta para informar la Oferta de Capacitación.
<b>Acciones</b>	Actualizar constantemente la base de datos, con toda la información
<b>Recursos</b>	<b>Humanos:</b> Los servidores de Atención al Usuario <b>Técnicos:</b> Computador y el acceso al SISECAP para retroalimentar la información del usuario en base de datos <b>Financieros:</b> \$ 0,00
<b>Responsable</b>	Dirección de Procesos Formativos, Analista de Atención al Ciudadano y Dirección de Tecnologías
<b>Duración</b>	Permanente

#### 9.4.5 Estrategias 6: Servicio Post Venta

Esta estrategia está orientada a en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.

Este es uno de los puntos diferenciales respecto a la competencia. Un servicio postventa es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad al permitir conocer la opinión de los clientes para así identificar oportunidades de mejora y evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.

	<b>ESTRATEGIA 6</b>
<b>Nombre</b>	Servicio Post Venta

<b>Objetivo</b>	Lograr la satisfacción del usuario que tan satisfechos se encuentra con el servicio de capacitación que presta el SECAP.
<b>Importancia</b>	Mejoramiento continuo y fidelización de los clientes
<b>Acciones</b>	<p>Realizar un análisis con la finalidad de conocer la opinión de los clientes con relación al servicio de capacitación que ha recibido.</p> <p>Identificar las oportunidades de mejora</p> <p>Avaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria, de haber insatisfacción tomar los correctivos de forma inmediata.</p> <p>Efectuar una llamada al usuario dos días después de haber recibido la capacitación o algún servicio administrativo.</p> <p>Recabar información sobre la capacitación recibida como:</p> <p>¿Quedó usted satisfecho con el contenido del diseño del programa de capacitación recibido?</p> <p>¿Tuvo inconvenientes dentro del desarrollo de la capacitación?</p> <p>¿Si tuvo algún inconveniente, fue resuelto y por quien fue resuelto?</p> <p>¿Cuáles son las sugerencias que usted tiene con relación a nuestro servicio?</p> <p>En caso de que el usuario manifieste inconformidad sobre el servicio, resolverlo inmediatamente.</p> <p>Solicitar disculpas a nombre de la institución, de existir algún inconveniente.</p>
<b>Recursos</b>	<p><b>Humanos:</b> Los servidores de Atención al Usuario</p> <p><b>Técnicos:</b> Teléfono fijo, teléfono celular, vía correo electrónico, vía WattsApp.</p> <p><b>Financieros:</b> Costo por persona de atención al</p>



	Usuario \$ 280,00 x 6 días al mes = US \$ 1.680,00
<b>Responsable</b>	Dirección de Procesos Formativos, Analista de Atención al Ciudadano y Dirección de Tecnologías
<b>Duración</b>	Permanente

**9.4.6 Estrategias 7: Implementar un sistema de control de teléfono para verificar el cumplimiento de procesos diseñados para la calidad de servicio en atención al ciudadano mediante la técnica del cliente fantasma “Mystery Shopper”.**

Mystery shopping es una herramienta que se utiliza externamente para medir la calidad del servicio, el cumplimiento de disposiciones, o para recabar la información específica sobre los servicios prestados en una organización.

Como lo dice el autor Rafael Muñiz González el “Mystery Shopper” o comprador misterioso es una técnica que consiste en la falsa compra o contratación de un servicio, llevado a cabo por un equipo cualificado de personas especializadas en dicha técnica, con el fin de detectar y valorar una serie de variables concretas definidas anteriormente, en el punto de venta o establecimiento, al solicitar, como un cliente más, una serie de productos o servicios. Dicho modelo permite detectar y evaluar los índices de calidad del servicio (trato, eficacia, profesionalidad...), seguimiento de las directrices emanadas de los manuales operativos, posibles optimizaciones de tareas, influencia del vendedor en la prescripción de marcas, necesidades de formación del personal, etc.”

	<b>ESTRATEGIA 7</b>
<b>Nombre</b>	Implementar un sistema de control de teléfono para verificar el cumplimiento de procesos diseñados para la calidad de servicio en atención ciudadana mediante la técnica del cliente fantasma “Mystery shopper”.
<b>Objetivo</b>	Medir al servidor público de atención al usuario si presta un servicio eficaz y eficiente de los cursos de capacitación del SECAP.
<b>Importancia</b>	<p>Detectar y evaluar los índices de calidad del servicio (trato, eficacia, profesionalidad) que se ofrece a los usuarios</p> <p>Evaluar la atención al usuario, el trato con el personal y otros aspectos relacionados con el servicio.</p>
<b>Acciones</b>	<p>Realizar una llamada telefónica (o las que fueren necesarias, en caso de no responder), a cada Centro Múltiple, Centro Operativo y Punto de servicio de forma aleatoria una vez al mes.</p> <p>Verificar el grado de cumplimiento, tanto del protocolo como la confiabilidad de respuesta, como la confiabilidad en las respuestas de los funcionarios del SECAP al usuario, mediante un check list en una tabla en Excel.</p> <p>Preguntar por un servicio del SECAP, es decir preguntar por un curso, sea este programado o no programado</p>

	<p>Realizar preguntas sobre horarios, profesores y otros temas de interés para el usuario.</p> <p>Presentar denuncias o comportarse de una determinada manera, y luego proporcionar informes detallados o retroalimentación acerca de sus experiencias.</p> <p>Preguntas específicas de nuevos lineamientos emitidos por la Dirección de Procesos Formativos.</p>
<b>Recursos</b>	<p><b>Humanos:</b> Los servidores de la Dirección de Procesos Formativos</p> <p><b>Técnicos:</b> Teléfono fijo,</p> <p><b>Financieros:</b> Llamadas teléfono fijo interprovincial y local USD.</p>
<b>Responsable</b>	Dirección de Procesos Formativos, Analista de Atención al Ciudadano y Dirección de Tecnologías
<b>Duración</b>	Permanente

## 2.5 Resumen de Costos y Gastos





ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES			TOTAL
		RECURSOS PARA LA ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	
ESTRATEGIA 1	Comunicación Inmediata para los clientes	Adquisición de celulares con Operadora CNT, incluye plan por funcionario de US. 10.00	28	\$ 10.00	\$ 280.00
		Dípticos Oferta de Capacitación SECAP 2016, para promoción y facilitar la entrega de información solicitada por el Usuario	10000	\$ 0.08	\$ 773.30
ESTRATEGIA 2	Seguimiento a posibles clientes potenciales a través de una comunicación eficiente	SECAFé para 30 usuario invitados a realizar recorrido por las instalaciones del CERFIN. Pax. 20 * 28 centros	560	\$ 2.50	\$ 1,400.00
ESTRATEGIA 3 y ESTRATEGIA 4	Incrementar las competencias de los funcionarios de Atención al Ciudadano.	Sistema de compensación e Incentivos. Extender invitaciones-pases (Incluye residencia, transporte, alimentación) para 2 días en las Cabañas SECAP, ubicadas en Tonsupa-Esmeraldas para los servidores de Atención al Ciudadano. Se entregará a cada uno \$ 100.00	28	\$ 100.00	\$ 2,800.00
		Elaboración de Chalecos para funcionarios de Atención al Ciudadano como incentivo y para brindar una mejor imagen institucional.	50	\$ 35.00	\$ 1,750.00
		Capacitación motivación laboral, relaciones humanas y buenas prácticas de atención ciudadana, dictada por el SECAP con Instructor de planta.	28	\$ 0.00	\$ 0.00
		Capacitación motivación y capacitación asertiva para un servicio con calidad y calidez. Que obtenga un módulo de Neurolingüística aplicado a las Relaciones Humanas dictada por el SECAP por un Instructor de Planta.	28	\$ 0.00	\$ 0.00
ESTRATEGIA 5	Información actualizada de la base de datos SISECAP (compartir)	Retroalimentar información del usuario en la base de datos por parte de cada servidor de Atención al Usuario	0	\$ 0.00	\$ 0.00
ESTRATEGIA 6	Servicio Post Venta	Efectuar llamadas al usuario 2 días después de haber recibido la capacitación o algún servicio administrativo. Considerar el costo de los 28 centros. \$ 12 mensuales * 28 centros = \$336 por 6 días al mes. Se utilizaría los medios tecnológicos como correo electrónico, y redes sociales por Facebook y Twitter	6	\$ 336.00	\$ 2,016.00
ESTRATEGIA 7	Implementar un sistema de control de teléfono para verificar el cumplimiento de procesos diseñados para la calidad de servicio en atención al ciudadano mediante la técnica del cliente fantasma "Mystery Shopper"	Efectuar llamadas al usuario para medir la calidad del servicio en atención al ciudadano. Considerar el costo de los 28 centros. \$ 12 mensuales * 28 centros = \$281 por 4 días al mes	4	\$ 336.00	\$ 1,344.00
					<b>\$ 10,363.30</b>

## **10. CONCLUSIONES**

- El Plan pretende optimizar la eficiencia operativa de los centros múltiples, operativos y puntos de atención del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP y mejorar la calidad en el servicio de la institución.
- El Plan de Atención Ciudadana 2016 busca reducir el tiempo de respuesta de quejas y sugerencias, además reduce los costos y optimiza los recursos. Generar una visión sistemática de las actividades de atención ciudadana, y permite obtener indicadores reales de la gestión de Calidad en el Servicio.
- El Plan propone dar una respuesta ágil y oportuna al ciudadano la coordinación de calidad en el servicio requiere la automatización del proceso de atención al ciudadano. Además establece la optimización del tiempo de respuesta en todas las quejas y sugerencias, que el ciudadano requiere.
- El personal capacitado generará un impacto positivo en la atención ciudadana, así como la captación de participantes individuales productivos, institucionales públicos y de Grupos de Atención Prioritaria.
- El planteamiento de las Estrategias permitirá al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional establecer actividades que permitirán que exista una interrelación entre el servidor público de atención al ciudadano y el usuario.

## **11. RECOMENDACIONES**

- Implementar las estrategias de forma planificada, conforme el POA y la provisión de recursos.

- La implementación de estas estrategias requiere el apoyo de todas las unidades que intervienen en el proceso de desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los servidores públicos de atención al usuario (ciudadano).
- Se recomienda un análisis objetivo para determinar la factibilidad tecnológica y la estimación de tiempo real para la puesta en marcha de las estrategias que ayuden a fortalecer el servicio de atención al usuario (ciudadana), además de la implementación de una solución integral a la gestión de atención ciudadana.
- Se recomienda el apoyo de los y las servidores involucrados directamente en el proceso de post venta del servicio de capacitación, a aplicar todos los conocimientos; sus habilidades y competencias una vez que se han capacitados en Motivación y comunicación asertiva para el servicio con calidad y calidez, motivación laboral, relaciones humanas y buenas prácticas de atención al usuario (ciudadano), y la capacitación en neurolingüística servirán de apoyo para lograr los resultados esperados y que reduzcan las quejas y los tiempos de respuesta presentados por los usuarios.
- Se recomienda provisionar de recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de acuerdo a las estrategias planteadas a fin de que los servidores públicos de atención al usuario de cada uno de los Puntos de Atención, Centros Operativos, Centros Múltiples puedan generar valor agregado en el servicio de atención al usuario.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (Rae), R. A. (s.f.). *definición de usuario*. Obtenido de <http://definicion.de/usuario/>
- Abell, D. (1994). *Mejoramiento Continuo*. Obtenido de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
- Aguilar, J., & Vargas, J. (2010). *Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.* Obtenido de conductitlan.net: [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/servicio\\_al\\_cliente.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/servicio_al_cliente.pdf)
- Albrecht. (1990). *monografias marco teórico referencial*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos73/marco-teorico-referencial-metodologia-servperf/marco-teorico-referencial-metodologia-servperf2.shtml>
- Albrecht, K., & Zemke, R. (1983). *slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/albertogaitan87/gerencia-del-servicio-karl-albrecht-ron-zamke>
- Arbretch. (1992). *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia, Enero a Junio de 2015, Pág.* Obtenido de scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>
- Arias. (2006:53). *Metodología de Investigación*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/metodologia-investigacion.html>
- Arias, Fidias. (2006 p.81). *El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica, Caracas, Venezuela*. Obtenido de [tesisdeinvestig.blogspot.com](http://tesisdeinvestig.blogspot.com): <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>
- Berry, & Parasuraman. (1993). *IINNOVAR; revista de ciencias adminsitrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. enero a junio de 2005*. Obtenido de [scielo.org.co](http://www.scielo.org.co): <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>
- Berry, L. B. (1989). *A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*.

- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services*, Nueva York, Free Press. Obtenido de iese.es: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0690.pdf>
- Burgelman. (2002). *Jungla de conceptos estratégicos Carlos Alcérreca*. Obtenido de [www.google.com.ec](http://www.google.com.ec): [https://www.google.com.ec/?gws\\_rd=ssl#q=La+definici%C3%B3n+de+estrategia++segun+burgelman%2C+2002](https://www.google.com.ec/?gws_rd=ssl#q=La+definici%C3%B3n+de+estrategia++segun+burgelman%2C+2002)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc.Graw-Hill.
- Cuatrecasas. (1999). *Propuesta de procedimiento de costos de la Calidad en AUDITA S.A Sucursal Clenfuegos*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1283/calidad.html>
- Deming, & Eduardo. (1996). *El Mejoramiento Continuo*. Obtenido de [monografias.com](http://www.monografias.com): <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
- Deming, E. (1989). *Propuesta de procedimiento de costos de la Calidad en AUDITA S.A Sucursal Clenfuegos*. Obtenido de euned.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1283/calidad.html>
- Ejecutiva, P. (2015-2017). *Modelo de Gestión y Negocios*. Quito: Secap.
- Fadi, K. (1994). *Mejoramiento Continuo*. Obtenido de [monografias.com](http://www.monografias.com): <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
- Fredrickson, Hambrick. (2001). *Jungla de conceptos estratégicos Carlos Alcérreca*. Obtenido de [www.google.com.ec](http://www.google.com.ec): [https://www.google.com.ec/?gws\\_rd=ssl#q=La+definici%C3%B3n+de+estrategia++segun+burgelman%2C+2002](https://www.google.com.ec/?gws_rd=ssl#q=La+definici%C3%B3n+de+estrategia++segun+burgelman%2C+2002)
- González, H. (2006). *¿Cuáles son los beneficios de implantar ISO 9000?* Obtenido de <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEVyypAApZLmkdXObW.php> (fecha de acceso: 13.12.11). 2006.
- Grönroos. (1994). *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero a Junio de 2005*. Obtenido de [scielo.org](http://www.scielo.org): <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>



- Grónroos, & Mayer. (1984, 2003). *IINNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales, Universidad Nacional de Colombia. Enero a junio de 2005*. Obtenido de s.cielo.org.co:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>
- Hansen. (1996). *Propuesta de procedimiento de costos de la Calidad en AUDITA S.A Sucursal Clenfuegos*. Obtenido de eumed.net:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1283/calidad.html>
- Harrington. (1987). *Mejoramiento Continuo*. Obtenido de monografías.com:  
<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
- Harrington, J. (1993).
- Horovitz, J. (1991). *La calidad del servicio a la Conquista del cliente*. España: McGrawHill.
- Ishikawa. (1986). *scielo*. . Obtenido de  
<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>
- Ishikawa, K. (1943). *Diagrama Causa y Efecto* . Obtenido de  
<http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>
- Ishikawa, K. (1988). *Propuesta de procedimiento de costos de la Calidad en AUDITA S.A Sucursal Clenfuegos*. Obtenido de eumed.net:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1283/calidad.html>
- John, T. (2008). *Un servicio Excepcional: El Arma Secreta*.
- Juran, J. (1993). *Propuesta de procedimiento de costos de la Calidad en AUDITA S.A Sucursal Clenfuegos*. Obtenido de eumed.net:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1283/calidad.html>
- Kotle, Phillip. (s.f.). *catarina.udlap*.
- Kotler, & Keller. (2006). *publicaciones.urba*. Obtenido de  
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/240/597>
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip. (2002). *Monografías*. Obtenido de Plan de Marketing 2016:  
<http://www.monografias.com/trabajos82/relacion-marketing-gestion-ventas-servicios/relacion-marketing-gestion-ventas-servicios2.shtml>

- Kuster. (2008). *monografías mejoramiento continuo*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos94/proceso-mejoramiento-continuo-servicio-atencion-al-paciente/proceso-mejoramiento-continuo-servicio-atencion-al-paciente.shtml>
- Kuster, Sergio Boluda y Román Nicolas. (s.f.). Obtenido de monigrafias mejoramiento continuo: <http://www.monografias.com/trabajos94/proceso-mejoramiento-continuo-servicio-atencion-al-paciente/proceso-mejoramiento-continuo-servicio-atencion-al-paciente.shtml>
- L., B., & A., P. (1991). *iese.edu*. Obtenido de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0690.pdf>
- Lovelock, C. y. (2009). *Marketing de Servicios*. México: Perarson Educacion.
- Lovelock, Christopher. (1983). *INNOVA, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>
- Malhotra Naresh. (2008:52). *Investigación de Mercados*. Obtenido de [cars59.com/wp-content/uploads: http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf](http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf)
- Manuel, P. Q. (2004). *Cumplir, enriquece Logere la satisfacción de sus clientes*. México: Gascaa Sisco.
- Mendez. (2003). *Metodología de Investigación*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/metodologia-investigacion.html>
- Mercado, S. d. (2014). Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-No.-SCPM-DS-075-2014.pdf>
- netmarketshare. (s.f.). *Mobile/Tablet Operating System Market Share*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2015, de <https://netmarketshare.com/>
- Ordoñez, T. (2015). Revista Institucional Capacita, I Edición. *Capacita*, 6.
- Ordoñez, T. (2015). Revista Institucional Capacita, I Edición. *Capacita*, Págs. 10- 11.

- Ordoñez, Tanya. (2015). Revista Institucional Capacita, I Edición. *Capacita*, 7.
- Parasuraman, Zeithaml, Berry. (Enero a junio de 1985). *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*. Obtenido de scielo.org:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>
- Parasuraman, Zeithmal y Berry. (1988). *IINNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. UNiversidad Nacional de Colombia. Enero a junio 2005*. Obtenido de scielo.org.:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>
- Parasuraman, Zeithmal, Berry. (1985, 1988). *calidad-servicios/calidad-servicios*. Obtenido de monografias.com:  
<http://www.monografias.com/trabajos96/calidad-servicios/calidad-servicios.shtml>
- Pardinas. (2005:90). *tecnicas e istrumentos*. Obtenido de eumed.net:  
[http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html)
- Philip, K. (2003). *Los 80 Conceptos Esenciales de Marketing de la A a la Z, Pearson Educación*. Obtenido de datateca unad:  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100504/2016-1/Kotler\\_80\\_conceptos\\_de\\_Marketin\\_parte\\_1.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100504/2016-1/Kotler_80_conceptos_de_Marketin_parte_1.pdf)
- Registro, O. (2012). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del SECAP, Resolución No. SECAP-DE-007, Pág. 2, 3, 6, 7, 8, 11, 18, 28*. Quito: Edición Especial No. 311.
- Robbins, S. (1987:456-457). *Cultura organizacional*. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos65/cultura-organizacional/cultura-organizacional2.shtml>
- Ruiz, Ó. L. (17 de Julio de 2014). *UCrea - Universidad de Cantabria*. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de <http://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/5011/367725.pdf?sequence=1>
- Rust, & Oliver. (1994). *INNOVAR, revista de ciencias adminsitrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero a Junio 2005, Pàg. 11*. Obtenido de scielo.org.co:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>

- Sabino. (1992:111-113). *Técnicas e Instrumentos*. Obtenido de eumed.net:  
[http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html)
- Sánchez, M. O. (2015). Revista Institucional Capacita SECAP. *CAPACITA*, 6.
- Sánchez, M. O. (2015). Revista Institucional Capacita SECAP. *CAPACITA*, 6, 7.
- Sánchez, M. O. (2015). Revista Institucional Capacita SECAP. *Capacita*, 9, 10.
- Sánchez, M. O. (2015). Revista Institucional Capacita SECAP. *Capacita*, 11.
- Sánchez, M. O. (2015). Revista Institucional Capacita SECAP. *Capacita*, 9, 10.
- SECAP, S. E. (1978). *Consejo Supremo de gobierno, Registro Oficial, 18 de octubre, Número 694, Pag. 2*. Quito; .
- Serna, H. (28 de Mayo de 2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente pp 19-27, 28 mayo 2011*. Obtenido de importacionesac.blogspot:  
[http://importacionesan.blogspot.com/2011\\_05\\_01\\_archive.html](http://importacionesan.blogspot.com/2011_05_01_archive.html)
- Serna, H. (6 de Mayo de 2006). *Conceptos básicos en servicio al cliente*. Obtenido de Servicio Atención al Cliente:  
[http://importacionesan.blogspot.com/2011\\_05\\_01\\_archive.html](http://importacionesan.blogspot.com/2011_05_01_archive.html)
- Siliceo, C. y. (1999). *Cultura Organizacional*. Obtenido de monografias ,com:  
<http://www.monografias.com/trabajos65/cultura-organizacional/cultura-organizacional2.shtml>
- Tamayo y Tamayo. (2008). *etodología de Investigación*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/metodologia-investigacion.html>
- Tamayo y Tamayo. (2008:24). *Metodología de Investigación*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/metodologia-investigacion.html>
- Zeithaml V.A. (Enero a junio de 1981). *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de scielo.org:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>
- Zeithaml, V. (2002). *Marketing de Servicios. Un Enfoque de Integración del cliente a la Empresa*. México S.D.F.: McGraw Hill. Pág. 69.

Zeithaml, V.A. (1988). *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. enero a junio 2005.*

Obtenido de scielo.org.co:

<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>

Zeithaml, V.A. (2002). *Marketing de Servicios. Un enfoque de Integración del Cliente a la Empresa.* México D.F.: McGraw-Hill.