



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN.**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACION DIRIGIDO A LOS  
EJECUTIVOS DE ATENCION AL CLIENTE.**

**TUTORA:**

**Prof. Evelyn Ortega**

**BACHILLER:**

**Carlos Alberto Toledo Sánchez**

**CEDULA: 13.947319**

Caracas, Marzo 2014.



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN.**



**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACION DIRIGIDO A LOS  
EJECUTIVOS DE ATENCION AL CLIENTE.**

**Trabajo de grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela  
para optar a la Licenciatura en Educación, Mención Desarrollo de  
Recursos Humanos.**

Caracas, Marzo 2014.



## VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1508 de fecha 16-10-2013 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por TOLEDO CARLOS ALBERTO, C.I. 13.947.319 bajo el Título: **DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DIRIGIDO A LOS EJECUTIVOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE**, para optar el Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, mención RRHH, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 18 de Noviembre nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, **acordamos calificarlo como:**

APLAZADO  APROBADO  otorgándole la mención:  
 SUFICIENTE  DISTINGUIDO  SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: coherencia interna del trabajo, coherencia metodológica. Es un valioso aporte para la Empresa Monilnet y para el campo de investigación del área de atención al cliente. Sintetización y coherencia en la exposición y dominio de los contenidos del trabajo

\_\_\_\_\_  
 Profa. Rómulo Troncón

\_\_\_\_\_  
 Prof. Carliel Mariño

\_\_\_\_\_  
 Tutor Evelyn Ortega



18-11-2013

### APROBACION DEL TUTOR

Quien suscribe Prof. Evelyn Ortega, de la Universidad Central de Venezuela, adscrita a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del grado titulado "DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACION DIRIGIDO A LOS EJECUTIVOS DE ATENCION AL CLIENTE.", realizado por el Bachiller Carlos Alberto Toledo Sánchez, CI: 13.947.319 manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador.

Caracas, a los 14 días del mes Octubre de 2013.

  
Profesora Evelyn Ortega.

-----  
Tutor.  
6.350169



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MENCION: DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.**

**Diseño de un programa de formación dirigido a los ejecutivos de atención al cliente.**

**Autor:** Carlos Alberto, Toledo Sánchez

**Tutora:** Lic. Evelin Ortega

**Fecha:** Marzo 2014

**Resumen**

Hoy en día para lograr el éxito en cualquier empresa de servicio es necesario satisfacer los requerimientos de cada cliente. Para ello es preciso lograr la calidad en la atención mediante el estudio de los diferentes momentos en el ciclo operativo de la prestación de este servicio; esto con el propósito de evitar fallas, incomodidades, lentitudes, y desconocimientos, además de otros factores adversos que se convierten en momentos críticos desfavorables para los usuarios. A fin de aplicar en la realidad estos principios se propuso como objetivo general de la presente investigación: "Diseñar un programa de formación a los ejecutivos de atención al cliente, para mejorar la calidad de servicio que prestan en la oficina Comercial de Movilnet". El estudio se enmarca como una investigación de campo de nivel descriptivo, para ello se tomó como referencia a los ejecutivos pertenecientes a la Gerencia Comercial Movilnet ubicada en el recreo, que son los encargados de la atención ofrecida a los clientes. Se aplicaron dos tipos de instrumentos, uno dirigido a los ejecutivos de atención y otro a los clientes. Arrojó como resultados que el servicio de atención al cliente presenta carencias y debilidades, debido a una ausencia de orientación al servicio, precisión en dar respuestas, falta de una Formación y capacitación al personal que trata con el público, demoras en los procedimientos de dichos servicios, entre otros. Sobre la base de éste diagnóstico, se sugirió la aplicación de las recomendaciones formuladas en la investigación y la oportuna aplicación del programa de formación.

**Palabras Clave:** Atención al cliente, Formación, Movilnet, Servicio, Ejecutivo de Atención.



**CENTRAL UNIVERSITY OF VENEZUELA  
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION  
SCHOOL OF EDUCATION  
MENTION: HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT.  
Designing a training program aimed at customer care executives.**

**Author:** Carlos Alberto, Toledo Sánchez

**Tutor:** Lic. Evelin Ortega

**Date:** March 2014

### **Summary**

Today to be successful in any business service is needed to satisfy the requirements of each client. This requires achieving the quality of care by studying the different moments in the operating cycle of the provision of this service and this in order to avoid failure, discomfort, sluggishness, and unknowns, and other adverse factors become unfavorable critical times for users. In order to implement these principles in reality was proposed general objective of this research: "Designing a training program for customer care executives to improve the quality of service provided in the Commercial office Movilnet.". The study was conducted as a field study descriptive level, for it was taken as a reference to the executives from the commercial management Movilnet located at recess, who are responsible for the care provided to clients. We applied two types of instruments, one aimed at care executives and other clients. Daring as results the customer service has shortcomings and weaknesses, due to a lack of service orientation, accurate responses, lack of training and training staff to deal with the public, delays in the proceedings of such services among others. On the basis of this diagnosis, it was suggested the implementation of recommendations made in the research and the timely implementation of the training program.

**Keywords:** Customer Service, Training, Movilnet, Service, Service Executive.

## ***Dedicatoria***

**El presente trabajo de investigación está dedicado a tres seres muy importantes para mí, los cuales voy a nombrar a continuación:**

A Dios todo poderoso que fuiste y eres mi base para seguir adelante, por la Fe que tengo, he comprendido lo importante que es la vida, y las pruebas que debemos superar para crecer como persona; gracias por permitirme culminar una importante fase en mi vida, y gracias por la salud que me proporcionas día a día, inmensamente agradecido.

A mi Madre Ramona Sánchez, gracias por darme la vida, por el amor incondicional que me has ofrecido, por las buenas oraciones, y por la buena vibra que siempre obtuve de ti, gracias a Dios una vez más por permitirme tenerla a mi lado.

A mi Padre Fredys Toledo, por su protección y por la educación ofrecida, sé que de alguna manera su amor es incondicional, gracias por ser parte de mi vida eternamente agradecido. En este mismo orden quiero mencionar también a todos mis hermanos, y en especial a mi tía Elda Toledo, por su gran apoyo y por ese oportuno consejo que sirvió mucho para mi formación de valores ante la vida, gracias a todas y todos que Dios los bendiga.

**Carlos Alberto Toledo Sánchez**

## ***Agradecimientos***

Me gustaría dar las gracias a los numerosos amigos, y personas que me ayudaron y motivaron en esta fase de mi carrera, a los profesores y profesionales que dieron su aporte para que este proyecto sirva de base a nuestros futuros colegas de la Escuela de Educación, y de esta máxima casa de estudio como lo es la Universidad Central de Venezuela.

A mi buen amigo Freddy León Mendoza, quien sembró desde el inicio de mi carrera motivación y confianza, a Rodolfo Sabino mi guía espiritual, Edwin Corredor, Fernando Bueno Rodríguez, Carola la Chica, Claudia Santaromita, Darcy Rojas, Litzy Rengifo, Jesús Ramos, José Otaiza, Meredith Gámez, Rosibel Aponte, Rubén Linares, Frank Lara, Henry Pineda y Tito Sánchez gracias por el valor de la amistad, y por esas palabras oportunas y precisas que sirven de base para mi seguridad emocional.

A la Gerencia de Entrenamiento Comercial de Movilnet, a todos sus miembros por el aporte recibido, por permitirme ser uno de su equipo de trabajo, y por darme la oportunidad de desarrollar mi docencia dentro de esta grandiosa empresa de telecomunicaciones.

A la profesora y tutora Evelyn Ortega, por su gran conocimiento, por darme la oportunidad de desarrollar el presente trabajo de investigación, por creer en mí como profesional. Al profesor Pedro Celestino Rodríguez por su gran apoyo y aporte; y a todos los profesores de la Escuela de Educación por poner en alto estas dos valiosas palabras: Enseñanza y Aprendizaje.

A mi gran amigo y buen profesional el Lic. Carlos Alberto Mendoza, por su aporte, asesoramiento, y orientación a mi buen desempeño, sus valiosas palabras de acuerdo a su conocimiento, sirvieron de fundamento para la creación del presente trabajo de investigación. Al profesor y Lic. Eliomar Salguero por su gran experiencia y labor, donde aportó puntos claves para el desarrollo del presente trabajo.



## INDICE

<b>Introducción</b> .....	1
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.</b>	
1.-Planteamiento del problema.....	4
1.1.-Preguntas de la investigación.....	9
1.2.-Objetivos de la investigación.....	9
1.2.1.-Objetivos Generales.....	9
1.2.2.-Objetivos Específicos.....	9
1.3.-Justificación de la investigación.....	10
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO REFERENCIAL</b>	
2.1.-Antecedente de la investigación.....	14
2.2.-Bases teóricas.....	17
2.2.1.-Servicio al Cliente.....	18
2.2.2.-La Empresa Orientada Hacia el Cliente.....	20
2.2.3.-Cliente.....	20
2.2.3.1-Servicio.....	22
2.2.3.1.1.-Características de los Servicios.....	22
2.2.3.1.2.-Expectativas con Respecto al Servicio.....	23
Factores Intrínsecos.....	23
Eficiencia.....	23
Confianza.....	23
Interés Personal.....	23
Confiabilidad.....	24
Factores Extrínsecos.....	24
Fama.....	24
2.2.3.1.3.-La Calidad en el Servicio al Cliente.....	24
2.2.3.1.4.-Sistema de Recursos Humanos.....	25
2.2.3.2.- Los Subsistemas de Recursos Humanos.....	28
2.2.3.2.1.- Subsistemas de Desarrollo, Formación y Capacitación de los Recursos Humanos.....	30
2.2.3.2.2.-Desarrollo y Formación del Personal en las Organizaciones.....	31
Fase de Determinación de las Necesidades.....	34
Fase de Desarrollo y Aplicación del Programa de Formación.....	35
Fase de Evolución.....	35

Fase de Análisis.....	35
Fase de Implantación.....	35
Fase de Evolución.....	35
Formación en Habilidades.....	36
Formación de Reciclaje.....	36
Formación de Interdisciplinaria.....	36
Formación en trabajo de Equipo.....	36
Formación en Creatividad.....	36
Curso en Alfabetización.....	36
Formación Presencial.....	37
Formación On-line.....	37
Formación en el Puesto de Trabajo.....	37
Coaching-Mentoring.....	37
Presentación de Proyectos Específicos o Task Force.....	37
Outdoor Training.....	38
2.2.3.3.-Educación.....	41
2.2.3.4.-Desarrollo.....	43
2.2.4.-Capacitación.....	44
2.2.4.1.-Formación.....	46
2.2.4.1.1.-Andragogía.....	49
2.2.4.1.2.-Pedagogía Laboral.....	50
2.2.4.1.3.-Importancia del Diseño Instruccional para el Desarrollo de las Competencias.....	51
2.2.4.4.-Elemento Marco de la Propuesta.....	57
2.2.4.5.-Antecedentes de la Empresa.....	60

### **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

3.1.-Marco Metodológico.....	68
3.1.1.-Procedimiento para el desarrollo de la Investigación.....	69
3.1.2.-Tipo de Investigación.....	70
Nivel de la Investigación.....	70
3.2.- Población y Muestra.....	71
3.2.1.-Población .....	71
3.2.2.-Muestra.....	71
3.2.2.1.- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	72
3.3.-Técnica.....	72
3.3.1.-Instrumento.....	72
3.3.2.-Validez y Confiabilidad.....	73
3.3.3.1. –Validez.....	73

3.3.3.1.1–Confiability.....	73
3.3.3.1.2– Técnica de Análisis de los Datos.....	76
3.3.3.1.3–Técnica de Análisis e Interpretación de los Resultados.....	76

#### **CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS**

4.1.-Presentación, análisis e interpretación de los datos obtenidos a través del cuestionario.....	78
----------------------------------------------------------------------------------------------------	----

#### **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

5.1.-Conclusiones generales.....	110
5.2.- Recomendaciones generales.....	113

#### **CAPITULO VI: LA PROPUESTA. EL INSTRUMENTO DE EVALUACION**

6.1.Presentacion de la propuesta.....	116
6.2.-Estructura de la propuesta.....	117
6.3.-Objetivos del proyecto Institucional.....	121
6.3.1-Contenido del Módulo Instruccional.....	121
6.3.1.1. Estrategias.....	122
Referencias Bibliográficas.....	150
ANEXOS.....	156
Anexo “A” Instrumentos de la Encuesta a los Ejecutivos	157
Anexo “B” Instrumento de la Encuesta	160
Anexo “C” Validez a Juicio de Experto	162
Anexo “D” Calculo de Confiabilidad Alpha de Cronbach Ejecutivo	180
Anexo “E” Calculo de Confiabilidad Alpha de Cronbach Instrumento Clientes	182

## Índice De Cuadros

<b>Cuadros</b>	<b>Nombre</b>	<b>Paginas</b>
1	Los Subsistemas de Administración de Recursos Humanos.....	29
2	Comparación del Sistema Tradicional y las nuevas tendencias en los procesos formativos.....	39
3	Comparación entre Educación, Formación y Capacitación....	48
4	¿Considera que las oficinas de Atención al cliente Movilnet le ofrece un buen servicio?.....	79
5	¿Satisface sus necesidades el servicio que le ofrece la oficina de Atención al cliente Movilnet?.....	80
6	¿El servicio que le ofrece el ejecutivo de atención al cliente supera sus expectativas?.....	81
7	¿Considera que la comunicación que mantiene el ejecutivo de atención al cliente responde a sus necesidades?.....	82
8	¿Le parece confiable el servicio que le brinda el ejecutivo de atención al cliente?.....	83
9	¿El servicio recibido por el ejecutivo de atención al cliente reúne las condiciones que usted requiere de apariencia y claridad?.....	84
10	¿Recibe con rapidez la información y/o servicio solicitado al Ejecutivo de Atención al cliente?.....	85
11	¿Percibe comprensión y/o atención a sus necesidades y requerimientos por parte del ejecutivo de atención al cliente?.....	86
12	¿Supera sus expectativas la comunicación que mantiene el ejecutivo de atención al cliente?.....	87
13	¿La velocidad de entrega de la información y/o servicio solicitado al ejecutivo de atención del cliente supera sus expectativas?.....	88

14	¿Cree que el ejecutivo de atención al cliente entiende sus necesidades y requerimientos?.....	89
15	¿Es eficiente el servicio que le ofrece el ejecutivo de atención al Cliente?.....	90
16	¿El ejecutivo del atención al cliente muestra disposición en la prestación del servicio que ofrece?.....	91
17	¿Organiza su propia actividad para que esta pueda ser mas eficiente en el servicio de atención al cliente?.....	92
18	¿Utiliza estrategias para influenciar a los clientes?.....	93
19	¿Ofrece un servicio rápido y eficaz?.....	94
20	¿Hace empatía con los clientes pensando en ellos y en sus necesidades?.....	95
21	¿Usa medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes?.....	96
22	¿Se auto controla en situaciones de presión con el fin de ofrecer respuestas adecuadas al cliente?.....	97
23	¿Colabora con sus compañeros sin que le sea solicitado?...	98
24	¿Ayuda a sus compañeros a compensar sus carencias?.....	99
25	¿Expresa opiniones positivas del equipo de trabajo?.....	100
26	¿Coopera en al realización de objetivos comunes?.....	101
27	¿Demuestra que los objetivos comunes están por encima de los individuos?.....	102
28	¿Establece plazo en cumplimiento de los objetivos?.....	103
29	¿Organiza su tiempo para aprovecharlo al máximo?.....	104
30	¿Utiliza eficazmente instrumento y herramienta de planificación?.....	105
31	¿Diseña acciones correctivas ante eventuales desviaciones de los objetivos?.....	106

32	¿Se identifica con la empresa, en cuanto a filosofía e imagen?.....	107
33	¿Se adapta fácilmente a las nuevas tecnologías implantada por la empresa?.....	108
34	¿Realiza acciones para lo aprendido?.....	109

## Índice De Gráficos

<b>Grafico</b>	<b>Nombre.</b>	<b>paginas</b>
1	Modelo instruccional de Jerrold Kemp.....	53
2	Modelo instruccional de Elena Dorrego.....	56
3	Modelo instruccional de Arriola, Sánchez, Romero y otros...	57
4	Modelo instruccional de Gloria Yukavetsky.....	58
5	Organigrama de CANTV.....	67
6	¿Considera que las oficinas de Atención al cliente Movilnet le ofrece un buen servicio?.....	79
7	¿Satisface sus necesidades el servicio que le ofrece la oficina de Atención al cliente Movilnet?.....	80
8	¿El servicio que le ofrece el ejecutivo de atención al cliente supera sus expectativas?.....	81
9	¿Considera que la comunicación que mantiene el ejecutivo de atención al cliente responde a sus necesidades?.....	82
10	¿Le parece confiable el servicio que le brinda el ejecutivo de atención al cliente?.....	83
11	¿El servicio recibido por el ejecutivo de atención al cliente reúne las condiciones que usted requiere de apariencia y claridad?.....	84
12	¿Recibe con rapidez la información y/o servicio solicitado al Ejecutivo de Atención al cliente?.....	85
13	¿Percibe comprensión y/o atención a sus necesidades y requerimientos por parte del ejecutivo de atención al cliente?.....	86
14	¿Supera sus expectativas la comunicación que mantiene el ejecutivo de atención al cliente?.....	87
15	¿La velocidad de entrega de la información y/o servicio solicitado al ejecutivo de atención del cliente supera sus expectativas?.....	88
16	¿Cree que el ejecutivo de atención al cliente entiende sus necesidades y requerimientos?.....	89

17	¿Es eficiente el servicio que le ofrece el ejecutivo de atención al Cliente?.....	90
18	¿El ejecutivo del atención al cliente muestra disposición en la prestación del servicio que ofrece?.....	91
19	¿Organiza su propia actividad para que esta pueda ser mas eficiente en el servicio de atención al cliente?.....	92
20	¿Utiliza estrategias para influenciar a los clientes?.....	93
21	¿Ofrece un servicio rápido y eficaz?.....	94
22	¿Hace empatía con los clientes pensando en ellos y en sus necesidades?.....	95
23	¿Usa medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes?.....	96
24	¿Se auto controla en situaciones de presión con el fin de ofrecer respuestas adecuadas al cliente?.....	97
25	¿Colabora con sus compañeros sin que le sea solicitado?....	98
26	¿Ayuda a sus compañeros a compensar sus carencias?.....	99
27	¿Expresa opiniones positivas del equipo de trabajo?.....	100
28	¿Coopera en al realización de objetivos comunes?.....	101
29	¿Demuestra que los objetivos comunes están por encima de los individuos?.....	102
30	¿Establece plazo en cumplimiento de los objetivos?.....	103
31	¿Organiza su tiempo para aprovecharlo al máximo?.....	104
32	¿Utiliza eficazmente instrumento y herramienta de planificación?.....	105
33	¿Diseña acciones correctivas ante eventuales desviaciones de los objetivos?.....	106
34	¿Se identifica con la empresa, en cuanto a filosofía e imagen?.....	107
35	¿Se adapta fácilmente a las nuevas tecnologías implantada por la empresa?.....	108
36	¿Realiza acciones para lo aprendido?.....	109



## INTRODUCCION

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; por ello desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela, Por lo tanto un producto o servicio ofrecido por una organización posee diversos elementos indispensables, que independientemente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente, convirtiendo la responsabilidad del mismo en universal para todos los elementos que la conforman, por consiguiente la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan, para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos.

Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio, por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente, y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora.

Sin embargo, de no realizarse un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede surgir en la organización alejamiento de éstos hacia otras entidades, es decir, hay una baja en el aspecto de la competitividad; decaen las metas, los métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial. Surgen problemas en cuanto a las tecnologías, recursos humanos y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la institución por parte de la gerencia de sus empleados.

En este sentido, los desafíos actuales a los cuales se enfrenta el mercado de las telecomunicaciones implican la necesidad de reaccionar oportuna y óptimamente frente a la posible aparición de un nuevo perfil del cliente, como de la exigencia de abordar el negocio mediante nuevas estrategias y líneas tácticas para la competencia. Actualmente el perfil del ejecutivo de atención al cliente, posee indudablemente mayor cultura de servicio que las exhibidas décadas anteriores.

Por todo lo antes expuesto, la presente investigación tiene como propósito mejorar la atención dentro de las oficinas comerciales de Movilnet, y enfrentar los nuevos retos que en el día a día se le presenta al servicio de atención al cliente de cualquier organización de prestación de servicio.

Dicha investigación está estructurada en seis (6) capítulos:

**En el Capítulo I:** Denominado el Problema de la investigación, se trata todo lo relacionado al planteamiento del problema, describiendo cual fue la situación detectada, sus implicaciones en la organización problema de estudio, la importancia de dicha investigación es el campo en la atención al cliente y en el mejoramiento de la institución objeto, además de los objetivos y preguntas del presente trabajo a desarrollar.

**En el Capítulo II:** Marco Teórico, este apartado se desarrolla tomando como referencias antecedentes de investigaciones relacionadas con el tema, además de las concepciones teóricas planteadas por diversos autores.

**En el Capítulo III:** Marco Metodológico, se presenta la información de los pasos para el desarrollo de la investigación que consistió en dos fases: 1) Una investigación de campo en donde la técnica empleada fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos, mediante un cuestionario, con una muestra de treinta (30) ejecutivos y (30) clientes, y 2) una investigación Descriptiva, en la cual se **diseñó un programa de formación dirigido a los ejecutivos de atención al cliente.**

**En el Capítulo IV:** Se presenta el Análisis de los Resultados.

Posteriormente el **Capítulo V**: Se muestra las conclusiones y recomendaciones sugeridas.

Finalmente el capítulo el **Capítulo VI**: Se enseña la fundamentación de la propuesta y el producto de la misma sustentado en las categorías proporcionadas por el modelo ADDIE, (2008).

Para cerrar, en los anexos se presentan los instrumentos diseñados para llevar a cabo la investigación, la matriz para el análisis documental, la validación del instrumento y el cuestionario.

## **CAPÍTULO I**

### **1. Planteamiento del Problema**

Los productos y servicios deben llegar en forma adecuada a sus consumidores y una de las áreas más importantes que debe ser cubierta por la organizaciones empresariales actualmente, es la que permite el intercambio de estos bienes y servicios, así como la comunicación eficaz entre sus miembros y los consumidores, esto se logra mediante el uso de las técnicas de la mercadotecnia. La cual es definido por Kotler, (2008). "Como una actividad humana que está relacionada con los mercados, significa trabajar con ellos para actualizar los intercambios potenciales, con el objeto de satisfacer necesidades y deseos humanos". De acuerdo a lo expresado la mercadotecnia, aplicada en los negocios, y ha tenido algunos inconvenientes al tratar de encontrar una forma de empleo directo con los servicios que son ofrecidos por las empresas.

No obstante, el concepto de mercadotecnia, tiene un trasfondo filosófico que conduce a las empresas u organizaciones que la practican hacia la identificación y satisfacción de las necesidades o deseos de sus mercados, metas a cambio de la obtención de una determinada utilidad o beneficio. Por ello, resulta de vital importancia, que tanto mercadólogos como todas las personas que están relacionadas con el área de mercadotecnia, conozcan en qué consiste el concepto y el cómo aplicarlo.

En consecuencia, las empresas, deben adoptar una perspectiva de afuera hacia adentro; es decir, comienza con un mercado bien definido, se

concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán a los clientes y produce utilidades al satisfacerlos, visto de esta forma, las organizaciones deben considerar que su misión consiste entonces en satisfacer un conjunto definido de necesidades y expectativas de sus clientes, con lo que se ganará la lealtad, preferencia y buena opinión de ellos; lo cual le permitirá alcanzar sus metas, para la consolidación del mercado. Considerando que el obtener una determinada utilidad o beneficio para la empresa u organización, es el resultado final de satisfacer adecuadamente las necesidades y/o deseos de los clientes.

Se podría decir que la mayoría de la gente ve en la Mercadotecnia, un concepto nuevo y algo difuso. Por el contrario, la Mercadotecnia ha existido siempre como un proceso social: desde que se pone un servicio o producto en el mercado, para satisfacer las necesidades del cliente. Se entiende que este consumidor o “cliente”, es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las necesidades más sofisticadas y especializadas del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones.

La base de la mercadotecnia y la comunicación: Es su servicio al cliente, adecuado a las estrategias en las organizaciones de cualquier tamaño. Por eso, las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia.

Desde esa perspectiva, el servicio al cliente debe surgir a partir de la visión de la Mercadotecnia, mediante su comunicación con el mismo cliente, en principio catalogada como promoción, orientada a la satisfacción de las necesidades del consumidor, con tal de satisfacer las necesidades propias de la empresa. El servicio al cliente, hoy por hoy identificado como una

fuentes de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas, debe contemplar una estrategia más dinámica de acuerdo a las exigencias del contexto.

Por ello, las instituciones de servicio al cliente, tal como lo expone López, (2008), deben considerar; que no todo lo que se hace en los negocios puede ser medido. Sin embargo, cuando se trata de proveer productos y servicios de calidad y de satisfacer a los clientes, se debe saber exactamente qué tan bien se está haciendo. Para tener éxito en el ambiente actual de los negocios, es esencial contar con la capacidad de medir ciertos indicadores y dar un seguimiento apropiado a estos factores.

Si bien es cierto, los factores más importantes para lograr la satisfacción y retención del cliente, son los que inciden en la calidad de servicio. La meta final de una organización exitosa, debe ser producir clientes leales y satisfechos, que permanezcan con ella a través del tiempo ofreciendo productos de alta calidad y servicio superior al cliente.

Desde esa afirmación, muchas organizaciones están conscientes de la importancia de medir la calidad y la satisfacción de los clientes, pero no saben cómo hacerlo o qué hacer con los datos de la medición que se conjugan, tales como: La productividad, la calidad y los niveles de satisfacción al cliente. En concordancia con lo expresado, se hace necesario considerar que existen varias teorías acerca del manejo de la calidad total, la mejora continua de la calidad, el servicio al cliente y satisfacción al cliente.

Los defensores de estas teorías o estilos de conducir los negocios, tienden a enfatizar la importancia de cumplir con las especificaciones, mantener el proceso bajo control, satisfacer los requerimientos, dar a los clientes lo que quieren y poder responder a sus reclamos eficazmente. En ese sentido, existen muchos autores, que han definido la calidad desde muchas perspectivas diferentes, pero en este caso específico, se hace referencia al concepto planteado por Deming, (1989), el cual afirma que es

primordial “Fomentar un Habito de constancia en la mejora de productos y servicios, teniendo como objetivo el volverse más competitivos permanecer en el mercado para continuar dando trabajo a la gente”.

En concordancia con lo expresado anteriormente, se encuentra la empresa Telecomunicaciones Movilnet, la cual es una empresa estratégica del Estado venezolano, que presta servicios dirigidos específicamente al área de las telecomunicaciones, operando básica y funcionalmente con la telefonía móvil celular en todo el territorio nacional. Los rápidos avances tecnológicos y la creciente demanda del mercado le han permitido establecer un mayor grado de rivalidad con respecto a la competencia, así como la continua búsqueda de posicionamiento del mercado digital a fin de aumentar la cantidad de nuevos usuarios y conservar sus clientes actuales.

Esta plantea entre sus metas, el lograr una mejor efectividad humana en el servicio, lo que le conducirá a obtener el éxito como empresa y el logro de una excelente satisfacción a sus clientes. Para el logro de los objetivos y metas de Movilnet, se requiere del establecimiento y la formación del talento humano con que cuenta, ya que éste es un factor fundamental para lograr su excelencia y el propósito. Para ello, se crearon las oficinas comerciales a nivel Nacional, donde se busca dar respuestas a todas aquellas solicitudes, requerimientos y reclamos con una calidad de servicio, que proporcione respuestas inmediatas y con ello se logre la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Dentro de estas consideraciones, se encuentra la Oficina Comercial de Movilnet en el Recreo de la ciudad de Caracas, donde a través de un estudio realizado por la empresa Encuestadora Proactic Consultores, contratada por Movilnet se obtuvieron los siguientes resultados: carencia de conocimientos para el desarrollo de una adecuada atención al cliente, ante un elevado nivel de venta de sus productos, lo que genera un alto número de visitas diarias de clientes, congestionando y alargando el tiempo en espera,

por lo tanto se dificultan la atención esperada; aunado a esto en ocasiones, los clientes reciben de los ejecutivos de atención al cliente un trato poco amistoso y deficiente en cortesía, falta de precisión en la información, falta de conocimientos técnicos y poca rapidez para realizar lo solicitado por el cliente, bajando así la calidad del servicio y la productividad.

Los resultados obtenidos en esta encuesta causaron alarma dentro de la empresa, específicamente en la gerencia de Gestión Humana, la cual han tratado de dar respuesta al problema diseñando y ejecutando talleres de crecimiento personal y de capacitación profesional, sin embargo hasta ahora esta iniciativa no ha brindado los resultados esperados, por no ser producto de una propuesta elaborada tomando en consideración las necesidades de formación de estos ejecutivos de atención al cliente y no ser una propuesta estructuradas con base a un conjunto de componentes que engloben los conocimientos necesarios para brindar así la capacitación esperada a los integrantes que lo amerita.

Considerando el concepto anteriormente expuesto, la calidad en la atención al cliente caso de la presente investigación, será concebida como el resultado en la prestación de un servicio de excelencia, para lo cual es factor determinante la formación permanente de los ejecutivos de las Oficinas Comerciales, ellos aportarían una mejora considerable en la satisfacción del cliente. Por ende, es posible afirmar que la calidad de servicio es considerablemente beneficiosa tanto para la empresa Movilnet, como para sus trabajadores y el colectivo social al cual debe servir.



**1.1. Frente a la complejidad que se presenta en el área de Atención al cliente en la oficina comercial de Movilnet ubicada en el Recreo, surgen algunas interrogantes:**

¿Qué percepción tienen los clientes, con respecto al servicio de atención ofrecido por los Ejecutivos de la Oficinas Comerciales?

¿Cuáles son las necesidades de formación en atención al cliente, que presentan los ejecutivos de las Oficinas Comerciales de Movilnet?

¿Cuáles son las competencias de formación en atención al cliente, que permiten mejorar el desempeño de los ejecutivos de las Oficinas Comerciales de Movilnet?

Con el fin de dar respuesta, a las interrogantes planteadas anteriormente, se establecen los siguientes objetivos:

**1.2. Objetivos de la Investigación**

**1.2.1. Objetivo General**

Diseñar un programa de formación a los ejecutivos de atención al cliente, para mejorar la calidad de servicio que prestan en la Oficina Comercial de Movilnet.

**1.2.2. Objetivos Específicos**

Determinar la percepción que tienen los clientes, con respecto al servicio de atención ofrecido por los Ejecutivos de la Oficina Comercial de Movilnet en el Recreo.

Detectar las necesidades de formación de los ejecutivos de atención al cliente en la oficina comercial Movilnet ubicada en el Recreo.

Establecer los componentes del programa de formación en atención al cliente, a los ejecutivos de la Oficina Comercial de Movilnet.

Evaluación del programa de formación aplicado a una muestra para los Ejecutivos de Atención al cliente de la oficina comercial Movilnet ubicada en el Recreo.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

En la actualidad las organizaciones necesitan conocer a los clientes, sus necesidades y concentrarse en el crecimiento a través de la conservación de clientes satisfechos y leales mientras se atraen y obtienen nuevos clientes. En telecomunicaciones Movilnet todos los esfuerzos están orientados a satisfacer las verdaderas necesidades de sus clientes para ofrecerles y garantizarles un servicio de calidad integral. Actualmente existe la necesidad de proveer y compartir la información referente a los clientes de una manera rápida y confiable que permita a la empresa retener y potenciar estos clientes además de potenciar el conocimiento de los ejecutivos.

Partiendo de estas premisas, el presente estudio proporcionará para Telecomunicaciones Movilnet la posibilidad de contar con un Programa de formación en atención al cliente para la Oficina Comercial de Movilnet en el Recreo, que conduzca a la optimización del desempeño de los actores involucrado en el proceso, con el propósito interno de ofrecer un servicio de atención a sus clientes de calidad.

Para la Escuela de Educación de la Universidad Central De Venezuela la investigación aporta conocimiento asociados con el rol y el perfil del futuro egresado de educación, en la mención RRHH al ofrecer un ejemplo relacionado con los trabajos profesionales que puede desarrollar, el licenciado en educación como facilitador organizacional.

Para los estudiantes de educación esta investigación puede servir de referencia sobre la relación existente entre en ámbito educacional y el laboral que contribuya al desarrollo del futuro egresado en este campo profesional, al ofrecerle información que le permita comprender su papel en la organización.

En el mismo orden de ideas la presente investigación, permitirá lograr los objetivos que se haya planteado en la empresa, para poder ser una

organización de excelencia, en busca de la satisfacción continua de sus clientes y que se deriva de la visión, según la información recabada por el investigador desde los espacios de la oficina comercial objeto de estudio, donde se plantea el lograr ser una empresa con un alto significado, operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, reconocida por su capacidad innovadora, habilitadora del desarrollo sustentable y de la integración nacional y regional comprometida con la democratización del conocimiento, el bienestar colectivo, la eficiencia del estado y la soberanía nacional.

Para prestar un buen servicio, y cumplir con la visión de esta organización es necesaria la implementación de un Programa de formación en la atención al cliente, que permita mejorar el trato que ofrecen los ejecutivos hacia los clientes a través del proceso educativo, y así la empresa logre contar con el talento humano requerido para ello.

Cabe destacar que el diseño de un programa de formación, no se debe limitar únicamente a revisar y evaluar los procedimientos realizados por un departamento en específico, sino que debe tomar en cuenta la formación continua del personal, su adaptación a la nueva y cambiante tecnología, además a tomar en cuenta la orientación y considerar la filosofía organizacional, adicionalmente se debe destacar la relación entre la dirección de atención al cliente y la gerencia de recursos humanos en su conjunto para lograr que los objetivos y metas sean coherentes y posean la mejor orientación.

Aunque también se considera, tal como lo expresa Berry, citado por Blanco, E. (2009), quien indica que la calidad del servicio es una estrategia de beneficios para las organizaciones e instituciones. En este sentido, se afirma que la calidad de servicio es considerablemente beneficiosa tanto como la empresa, sus trabajadores y como para el colectivo social al cual pretende servir. Al mismo tiempo la revisión de la filosofía organizacional es

esencial para el mantenimiento y desarrollo futuro del nivel de desempeño en las Oficinas Comerciales de Movilnet.

Específicamente, en el ámbito de las telecomunicaciones y en el marco de la presente investigación, la meta establecida, puede catalogarse como el poder lograr que las personas que están al frente de un centro de atención al público de la Oficina Comercial Movilnet del Recreo en la ciudad de Caracas, puedan atender a personas bajo esas circunstancias de manera más óptima y con mayor comprensión hacia ellas.

Para dar solución a los problemas planteados, la organización debe adaptarse y responder a nuevas realidades y contextos. La ejecución del presente diseño, es conveniente, por cuanto en el marco de su desarrollo se visualizan los efectos de la productividad organizacional, ya que los empleados de la Oficina Comercial de Movilnet en el Recreo, pueden brindarles mayor valor al servicio que prestan a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en su propia motivación. Esta motivación será factible si el flujo de la comunicación interna es dinámica y real dentro de la organización, considerando para ello, que si un empleado se halla perfectamente motivado como para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad. La explicación de este procedimiento, se brinda con el simple hecho de la existencia de la “comunicación en el mercado”

La relevancia social en la presente investigación, se muestra en el beneficio que la Oficina filial de Movilnet, proveerá tanto a sus clientes como a los trabajadores, y al contexto del área de la influencia comunitaria al optimizar sus procesos en la atención al cliente, ya que quién sino el mismo empleado de la organización, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes. De allí, que el cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor.

En ese sentido, el valor del servicio como tal se verá incrementado producto de la aplicación de la propuesta, ya que se ha podido observar que el personal tiene la necesidad de ser capacitado en el área de la atención al cliente, mediante la adquisición de competencias que conduzcan a optimizar los procesos del servicio en las actividades del contacto cara a cara, las relaciones con clientes difíciles, el contacto telefónico, el contacto por correo y en las instalaciones, todo ello orientado a solventar los reclamos de manera oportuna, con una mayor incidencia en los índices de productividad, entre otros.

Por todo lo expresado anteriormente, se considera justificada la presente investigación.

## CAPITULO II

### Marco Teórico Referencial

#### 2.1.-Antecedentes de la Investigación.

En la literatura revisada, son varias las investigaciones que se han realizado sobre atención al cliente, entre los que destacan: El proceso Hipotecario y formación requerida para una gestión de excelencia en Banesco Banca Universal, Propuesta de un plan de formación para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente del departamento de crédito y cobranza de laboratorios Vargas y ¿El Cliente siempre tiene la razón? Los resultados de estos forman parte de los antecedentes de esta investigación, lo cual sirvieron para el desarrollo de la misma.

A continuación se presenta un resumen de los hallazgos más importantes de las investigaciones mencionadas anteriormente:

**Da Granca y Walter (2005)**, en una investigación titulada “El proceso Hipotecario y formación requerida para una gestión de excelencia en Banesco Banca Universal, Ubicada en Caracas, Distrito Capital”. Se plantearon como objetivo Diagnosticar el proceso de otorgamiento de crédito hipotecario de Banesco Banco Universal, C.A y la formación requerida a sus promotores para ofrecer un servicio de excelencia.

El tipo de investigación utilizado para este trabajo fue de campo y en el nivel descriptivo. Está basada en un diagnóstico organizacional el cual permite destacar las características y posibles fallas de las áreas de interés. La segunda etapa está formada por el desarrollo del diseño, la cual se

fundamentó en el manejo del proceso de otorgamiento de crédito Hipotecario y la formación requerida a los promotores financieros.

Las conclusiones que arrojó la investigación después de haber realizado el análisis de crédito hipotecario de Banesco Banco Universal, es que la comunicación entre promotor financiero y cliente no es efectiva, presentando de esta manera dificultades en el canal comunicativo, y de igual forma se observó que existen problemas de formación en los promotores financieros, en cuanto a conocimientos básicos de los procesos de este tipo de operaciones crediticia debido a que la vicepresidencia de crédito Hipotecario no establece vías efectivas de comunicación con el personal; quienes manifiestan estar consciente de esta problemática.

La relación del estudio antes mencionado con el presente trabajo es que se evidencian fallas de áreas claves y los promotores de Banesco, también la formación de un personal que logre satisfacer las necesidades de los clientes y la propuesta que emiten para los procesos financieros.

**Andrade Useche, Nilda Yelitz, (2005)**, en una investigación titulada “Propuesta de un plan de formación para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente del departamento de crédito y cobranza de laboratorios Vargas”, se plantearon como objetivo general: Diseñar un plan de formación como propuesta para mejorar la calidad de servicio que presta el personal del departamento de crédito y cobranza de la empresa Laboratorios Vargas, S.A, a fin de dar respuesta a la necesidad que se derivan de la generación de competencias humanas para servir al cliente, y el manejo de plataforma tecnológica a través de la cual se presta el servicio.

El tipo de investigación aplicado para este trabajo fue de campo con un nivel exploratorio, basándonos en los resultados de la revisión bibliográfica que no se conocen estos estudios sobre el tema; Los que nos lleva a “Indagar acerca de una realidad poco estudiada”. Tulio, Ramírez (1999).

El presente trabajo de investigación permitió obtener las siguientes conclusiones con respecto a los principales hallazgos de la investigación en atención a los objetivos planteados, a fin de cubrir las necesidades de formación se tomó en consideración aplicar la propuesta de formación a los trabajadores del Departamento de Crédito y Cobranza de Laboratorios Vargas, S.A:

La inexistencia de planes de formación en años anteriores; produjo como consecuencia, la desactualización y falta de adaptación del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa, a los constantes cambios tecnológicos.

La carencia de competencias de los trabajadores, que les permitiera ofrecer un servicio de calidad y satisfacer las necesidades de sus clientes.

La identificación de tres grandes áreas críticas de mejoramiento, donde se diagnosticó que existen mayor debilidad en el desempeño de los trabajadores y la necesidad de capacitación en el área de Crédito y Cobranza.

**Núñez Ferro, María Antonieta; Tinoco Guerra, Fanny. (1.999) ¿El Cliente siempre tiene la razón? : Estudio sobre la evaluación de los servicios de una agencia de publicidad por parte de los anunciantes. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas-Venezuela.**

El trabajo de investigación de campo con un nivel descriptivo; plantea como objetivo general un plan de evaluación dirigido a los medios publicitarios, para medir el servicio que presta como canales a través de los cuales se transmiten los mensajes de los distintos anunciantes.

En este mismo orden de ideas, el trabajo plantea elegir los mejores medios para una mejor campaña; y es necesario conocer bien los servicios que cada canal ofrece a las audiencias a las que se dirigen, y a los productos que van a ser publicitados.



Las conclusiones a los que se llegó con este estudio, consistieron en identificar los tipos de servicios que prestan los medios impresos, y lo que verdaderamente les interesa cumplir con el concepto de publicidad; que para el anunciante, son los lectores cuántos y quiénes leen o van a poder leer el anuncio, en la radio son los oyentes, no los que viven en la zona de cobertura de la emisora y en la televisión son los telespectadores, no los hogares con televisión ni los aparatos encendidos, diarios, revistas, programa de radio y televisión, donde todos aspiran a maximizar sus audiencias.

## **2.2. Bases Teóricas**

En cualquier sector del mercado, el cliente exige ser escuchado, comprendido y reconocido. Sólo a través de la calidad, las empresas podrán estar preparadas para satisfacer estas exigencias e, incluso superar las expectativas del cliente, única vía para que cada una de ellas resulte realmente competitiva en el mercado.

En este panorama la calidad constituye una estrategia empresarial, y el servicio al cliente ocupa un lugar relevante, dando lugar a nuevas filosofías de gestión empresarial “enfocadas al cliente o dirigidas al cliente”.

Hay que tener también en cuenta que para Levitt, (1983, pág. 5), “actualmente el mercado está en continuo cambio; lo que es válido hoy, tal vez no lo sea mañana”. Las organizaciones deben recopilar constantemente información sobre las necesidades de sus clientes, lo que piensan de la empresa, y lo que desea que cambien de ella para su satisfacción. Esta premisa obliga a la empresa a estar en estrecha relación con sus clientes, a conocer su opinión sobre lo que desean, pues es la única forma que los esfuerzos realizados sean de satisfacción para el cliente.

No obstante, la amplia profusión de bibliografías y artículos en los últimos años referido a esta materia ha generado una multitud de conceptos, modelos nuevos y aparentemente similares, que confunden fácilmente a

cualquier empresario que desee mejorar las actuaciones hacia sus clientes. Así términos como “servicio al cliente”, “calidad en el servicio”, “atención al cliente” son usadas indistintamente para la misma finalidad. Es por tanto, necesario para esta investigación aclarar dichos conceptos:

### **2.2.1 Servicio al Cliente**

El servicio al cliente es la atención destinada a proveer soluciones integrales a potenciales a los usuarios que requiere de algún producto que ofrece las organizaciones especializadas en la áreas de consumo masivo, tecnológicos y otros.

El servicio al cliente referido por Levitt, (1983, pág. 3), “es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa, con el propósito que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, y se asegure el uso correcto del mismo”. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

Para determinar cuáles son las exigencias que el cliente demanda se debe realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a mejorar, además se tiene que establecer procedimientos que le den la importancia necesaria a dicho cliente y a cada una de sus respuestas.

Otro factor importante en el tratar de compararse con los competidores más cercanos, así detectar verdaderas oportunidades para adaptarse y ser los mejores. Por lo tanto, si ya se conoce que servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean.

Al hablar de servicio al cliente, estamos hablando de una condición indispensable para lograr que se alcancen las metas y objetivos propuestos. Para llevar a cabo esta condición, el servicio al cliente necesita de personas creativas, serviciales y formadas para prestar este servicio.

La actitud del servicio al cliente, es la que va a determinar la calidad de la atención al mismo, dar valor agregado a lo que se hace diariamente para así lograr esa satisfacción de la mejor manera posible, crearle al cliente

un deseo por volver a ser atendido de la misma manera o mejor, para el beneficio particular.

El mundo de los negocios está lleno de frases que son comunes en el servicio al cliente como lo son:

- “El cliente es el rey”
- “El cliente siempre tiene la razón”
- “Lo primero son los clientes”
- “Cuida tus clientes que ellos te cuidaran a ti”

Cada empresa tiene una orientación fundamental que constituye la razón principal de su existencia, en virtud de la cual se derivan sus políticas, procedimientos y actividades que a su vez determinan el tipo de conocimiento y actitudes de sus empleados a todos los niveles.

Muchas de ellas están orientadas solo hacia el producto. Su razón de ser se origina en el producto y no en el servicio específico que presta.

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsador de las empresas, ya que hacia ellos, va dirigido el producto o servicio final, por ello desde pequeñas y medias empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al cliente ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento del servicio.

Por lo tanto, un producto o un servicio ofrecido por una empresa, posee diversos elementos indispensables que independientemente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente, convirtiendo la responsabilidad del mismo en universal para todo los elementos que la conforman, por consiguiente la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan, para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos.

Una definición más acertada y útiles es la de la autora Gaither, (1983), el cual se refiere al servicio del cliente como “toda las actividades que unen a una organización con sus clientes”

Esta frase hace notar que el servicio al cliente es una variedad de actividades que en conjunto originan una relación y que incluiría las diferentes concepciones del mismo.

El prestar un mal servicio al cliente, puede traer como consecuencias negativas sobre las percepciones de los clientes, se pierde la confianza y no crea fidelidad. En cambio, una buena atención rápida y sin errores, puede causar una grata impresión y ocasionar que el cliente se vuelva fiel al mencionado servicio.

### **2.2.2. La Empresa Orientada Hacia el Cliente**

Las empresas que están orientas al servicio del cliente son las que más probabilidad de éxito tiene en el futuro. La supervivencia en el mercado es bastante problemática, a no ser que la satisfacción del cliente sea el motor central de todas sus actividades. Para Levitt, (1983, Pág. 16) quien describe “el fin de cualquier negocio, es el hacer y conservar a los clientes”. Y para Peel, (1991, Pág. 16), en su libro el servicio al cliente, menciona diferentes significados de “Servicio al Cliente”, puesto que no existe un acuerdo total sobre lo que se debe entender por “Servicio al Cliente”. Para el autor de este trabajo de investigación es necesario concretar cada uno de los términos que conforman este proceso para poder llegar a una aproximación sobre una definición.

### **2.2.3. Cliente**

El cliente es una de las partes mas importantes dentro de la prestación de un servicio, pues es él quien permite conocer cuales son sus preferencias y como se puede satisfacer sus gustos, además de innovar y crear nuevos productos que le satisfagan sus necesidades. El cliente quien refiere Harrinton, (1998, Pág. 3), pueden ser definido como:

- Las personas más importante para cualquier negocio.
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merecen que le demos el trato más atento y cortes que podamos.
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.

Los clientes de las empresas u organizaciones de servicio se sostienen defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

Dentro del proceso comercial, un individuo puede estar comprendido dentro de diversas categorías, como son las siguientes:

1. **Grupo Objetivo:** son todos aquellos que no se interesan de forma particular en el producto, por lo que ellos es a lo que se le va a dedicar más tiempo.
2. **Cliente potencial:** Este tipo de cliente son los que se interesan, pero que todavía no han tomado la decisión de llevar a cabo la compra.
3. **Comprador Eventual:** Es aquel individuo que ha decidido llevar acabo la compra.
4. **Cliente Habitual o usuario:** es el tipo de cliente que incorpora a su vida la consecuencia de la compra.

Los clientes conforman un universo sumamente heterogéneo, y por esto es que la investigación de mercado es una de las herramientas fundamentales para conocer formas directas, la opinión y características de los clientes.

La utilización de esta herramienta permite llevar a cabo una variedad de acciones, como son las siguientes.

- Mejorar la calidad de servicio al cliente.
- Analizar problemática específicas, técnicas y comerciales.

### **2.2.3.1. Servicio**

La palabra Servicio posee todavía una fuerte conexión con el significado sirviente y servilismo, términos que no son del gusto de las mayorías de las organizaciones.

Es por eso que varias empresas han rechazado dicho concepto y lo han sustituido con la palabra “Atención”, para que la frase contemple sea “atención al cliente”. A su vez, hay otras expresiones que se utiliza para evitar la palabra “servicio” como lo es “satisfacer al cliente”.

Harovitz J., (1998, Pág. 6) define el servicio como “El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación”.

Los servicios son Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios.

#### **2.2.3.1.1. Características de los Servicios**

Una de las cualidades de un buen servicio es garantizar la satisfacción del cliente, pues este percibe de manera inmediata si el trabajo fue cordial, oportuno y eficaz; o por el contrario fue insatisfactorio dado que sus expectativas no fueron satisfechas. En un caso u otros el servicio es algo intangible.

Para Ruano, J. (2004, Pág. 7), Un servicio no se puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal. Si se prestó inadecuadamente un servicio, no se puede repetir, entonces las reparaciones son el único medio recursivo para la satisfacción al cliente.

La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado: Comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear dicho servicio.

#### **2.2.3.1.2. Expectativas con Respecto al Servicio**

Dichas expectativas se van a definir como las actitudes que dicho cliente asuma con respecto a una compañía, lo que a su vez se va relacionando con el producto, tanto como con el servicio que se presta. Las expectativas siempre se van a mantener altas, desde el momento en que se preste el servicio por primera vez, ya que no se puede tener una mala impresión si no se conoce el servicio.

Debido a la importancia de las expectativas generadas, Según Buckner, (1993, Pág. 7), se dan factores que pueden influenciar la decisión y la opinión del cliente hacia un servicio, estos pueden ser: Intrínsecos y extrínsecos.

**Factores Intrínsecos:** Este tipo de factores son los que influyen en la respuesta del empleado por razón de su naturaleza, hacia el cliente y hacia los demás, dichos factores se pueden ir mejorando mediante la formación para así satisfacer al cliente de la mejor manera posible.

Según Buckner, (1993, Pág. 8) se dan cuatro factores que influyen directamente en el cliente.

- **Eficiencia:** Se puede catalogar de eficiente a una empresa, si proporciona al cliente respuestas, información relacionada, atención sin demoras.
- **Confianza:** Este factor va relacionado con la actitud de la persona que presta el servicio, es decir, la que se encarga de resolver dudas, proporcionar información y da una veraz respuesta.
- **Interés Personal:** Si el cliente capta que su problema se le presta especial atención, esto genera buena relación.

- **Confiabilidad:** Se es confiable cuando se cumple los objetivos que el cliente buscaba.

**Factores Extrínsecos:** estos factores son impropios o exterior, a la respuesta dada por el empleado de la empresa.

Influencias de los medios de comunicación son una parte importante ya que por medio de ellos es que se puede expresar visualmente lo que la empresa ofrece, y así influenciar de manera positiva.

- **Fama:** Esta va ser dada a conocer dependiendo de las experiencias de otro cliente sobre el mismo servicio. Es así como se transmiten las expectativas positivas o negativas.

#### **2.2.3.1.3 La Calidad en el Servicio al Cliente**

La calidad en el servicio al cliente, se mide en función de una oportuna respuesta y solución a los requerimientos solicitados por el cliente, para conceptualizar dicha teoría citamos a Buckner, 1993, (Pág. 10), “es un elemento objetivo y uno subjetivo”.

La calidad objetiva es la que tiene que ver con el servicio físico, y la calidad subjetiva es el hecho de la satisfacción del cliente debido al conocimiento de sus expectativas y percepciones hacia dicho servicio.

La calidad en el servicio es parte importante para la satisfacción del cliente, ya que existe una conexión válida. La calidad también es importante dentro de la actividad principal, como en las actividades secundarias en el servicio al cliente.

Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no separa sus componentes, y por ello cuando existe algún defecto en un elemento de un servicio, lo juzga como un todo. Es por eso que en materia de servicios, la calidad o es total o no existe.

Es más difícil gestionar la calidad en un servicio que la de un producto. Un servicio defectuoso no se puede revender, no se puede enmendar, pero



si se puede cambiar por un mejor servicio, de ahí la importancia de hacerlo bien.

Desde el punto de vista comercial y con el fin de mejorar el compromiso con la calidad del servicio y con los clientes, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Brindar un servicio confiable.
- Asegurar con la participación de todos los que trabajan en la empresa o en la corporación, un excelente nivel de atención.
- Construir y transmitir una imagen comprometida con la calidad, llamando al cliente a formar una asociación a largo plazo.
- Mejoramiento de los sistemas operativos y de gestión, con el fin de optimizar la relación integral “uno a uno” con nuestros clientes.
- Desarrollar herramientas de información que nos permitan anticipar las necesidades de nuestros clientes.

Por lo tanto el servicio al cliente como las actividades secundarias que realicen las empresas, para optimizar la satisfacción emanada del cliente al recibir sus actividades primarias, son como referentes al suministro de sus productos o servicios, el diseño del marketing, las ventas, las compras, entre otros.

En este mismo orden de ideas, el servicio al cliente se refiere a la calidad de productos o servicios terminados, así como también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, ventas y mantenimientos de los mismos.

#### **2.2.3.1.4. Sistema de Recursos Humanos**

El sistema de Recursos Humanos que posee toda organización tiene como misión proveer un talento humano que permita cumplir cada una de

las funciones y tareas establecidas en cada cargo. Para ello es necesario contar con un sistema que permita escoger, mantener y capacitar a los mejores.

En la administración de empresas plantea Rodolfo R. Aramayo Guillen, (2000), define a sistema de Recursos Humanos como "el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización". Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas denominadas subsistemas y se encuentran clasificadas como Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación, Administración y gestión del personal, durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere; existen otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que puedan tener otros aspectos importantes en la Gestión de RRHH, como es la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos Humanos,

para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

El Recurso Humano es un campo complejo, Idalberto Chiavenato, (2000), indica ´´que la mayoría de los empleados sólo acuden a las oficinas de Recursos Humanos a la hora de solicitar una posición, o cuando algo falla como un error en una nómina, o un ajuste en un sistema de tiempo de flexible, pero la verdad es que los negocios, tanto el empleador como los empleados, dependen de un sistema eficiente de Recursos Humanos para administrar todo tipo de aspectos de la vida diaria de la empresa´´.

En este mismo orden el autor señala que en tiempos pasados, las compañías podrían quizás depender de un pequeño equipo de profesionales de Recursos Humanos para administrar todas estas funciones; para negocios más pequeños, la necesidad de limitar costos en Recursos Humanos o recurrir hacia agencias exteriores para esas funciones, con pérdida consecuente de control y relaciones cara a cara. El sistema de programa de Recursos Humanos ha cambiado todo eso, dando a los negocios de cualquier tamaño la capacidad de controlar sus propias funciones de Recursos Humanos, sin la necesidad de tener un personal especializado grande con todo el gasto que trae consigo. Verdaderamente, no iríamos demasiado lejos en decir que el sistema de programa software de Recursos Humanos ha revolucionado la manera en que trabajan los negocios, y les da a los empleadores y a directores la capacidad de formar sus recursos humanos mucho más efectivamente de lo que ellos han hecho en el pasado.

El sistema de Recursos Humanos, también conocido como HRMS (sistemas de gestión de recursos humanos) abarca una gama de funciones diferentes de nómina y gastos y la gestión de los entrenamientos y habilidades, y a través de una variedad de diferentes plataformas para

convenir Por eso, como veremos luego, es importante escoger el tipo correcto de HRMS para el negocio o empresa.

Para definir la extensión y la estructura de nuestro sistema de Administración de Recursos Humanos debemos saber también cuáles son los elementos que lo constituyen; es decir cuáles son sus Subsistemas. Para el efecto, en el cuadro siguiente notaremos las funciones típicas de un departamento de Recursos Humanos convencional, un breve concepto y como están integrados dichos Subsistemas. Por el momento el orden no tiene importancia, simple y sencillamente se indica su presencia. Se supone, cuando menos en este caso, que las funciones que se indican tienen su razón de ser en la empresa, en términos de su utilidad, rentabilidad y competitividad; es decir, se incorporaron a la organización porque se consideraron necesarias.

### **2.2.3.2. Los Subsistemas de Recursos Humanos**

El fin último del presente trabajo, el cual propone el mejoramiento del desempeño basándose en un plan de formación, que no es otro que los Subsistemas de Recursos Humanos, por tanto se consideró interesante revisar el planteamiento de algunos autores, que sirviera de base para la realización del plan de formación que se propone. Idalberto Chiavenato, (1994, Pág. 120), expresa. “Las organizaciones deben contar con funciones clave bien definidas, en donde se trate de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal”.

En este sentido el área o departamento de Recursos Humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. No se deben confundir los Subsistemas de Recursos Humanos con los Subsistemas de la empresa.

Entre las principales funciones que componen cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos se pueden mencionar:

### **Cuadro N° 01**

<b>Subsistema de Recursos Humanos</b>	<b>Capítulos Abarcados</b>
Alimentación	<input type="checkbox"/> Planificación de recursos humanos <input type="checkbox"/> Reclutamiento de personal <input type="checkbox"/> Selección de personal
Aplicación	<input type="checkbox"/> Descripción y análisis de cargos. <input type="checkbox"/> Evaluación de desempeño humano
Mantenimiento	<input type="checkbox"/> Compensación. <input type="checkbox"/> Beneficios sociales. <input type="checkbox"/> Higiene y seguridad. <input type="checkbox"/> Relaciones laborales.
Desarrollo	<input type="checkbox"/> Capacitación y desarrollo de personal. <input type="checkbox"/> Desarrollo organizacional.
Control	<input type="checkbox"/> Base de datos y sistemas de información. <input type="checkbox"/> Auditoría de recursos humanos.

Fuente: Los Subsistemas de Administración de Recursos Humanos.

Autor: Idalberto, Chiavenato, (2000).

Ya mencionado dicho subsistemas es importante resaltar que el área que se quiere abarcar es el subsistema de Desarrollo, Formación, y

Capacitación ya que cuenta con los componentes teóricos necesarios para la realización del trabajo de investigación a elaborar.

#### **2.2.3.2.1. Subsistema de Desarrollo, Formación y Capacitación de los Recursos Humanos.**

Sin duda alguna, en el entorno competitivo, emerge un espectro de singular trascendencia, como lo constituye la diversidad de fuerza laboral que irrumpe inescrutablemente sobre el ámbito organizacional, aunado a unas “ganas” crecientes del empresariado de coadyuvar a logros mancomunados que equiparen su razón de ser con la de sus trabajadores. Al respecto Bethencourt Rosalba y Gutiérrez Jacqueline, (2012, Pág.120), demostraron que Bajo este marco de lineamientos, se perfila toda una amalgama de procederes a favor de contar con una herramienta que se sitúe en el escenario de los esfuerzos en pro de la optimización de las condiciones de trabajo y asimilación de efectivos procesos en la gestión de personal, tal instrumento lo constituye el subsistema de adiestramiento y desarrollo de recursos humanos, visualizado como un subsistema que entraña una transformación profunda y ejerce una influencia irreversible sobre las relaciones del hombre con su trabajo.

De esa forma, la formación y la capacitación permiten a las organizaciones incrementar la eficacia y la eficiencia de los empleados, elevar su calidad de vida y productividad. Así mismo, se puede afirmar que estos aspectos conllevan a mejorar las actitudes y las aptitudes de las personas en la organización, y a detectar aquellas áreas que presentan deficiencias. Por lo que es necesario que las organizaciones aseguren su adaptación a los novedosos enfoques del mercado y permitan actualizarse en programas de capacitación, pues es a través de estos programas es que los empleados pueden satisfacer sus objetivos personales y laborales, y a la vez la empresa puede contar con un personal calificado. Los planes de formación, capacitación y desarrollo facilitan al recurso humano de las

organizaciones oportunidades de aprender, de superarse y desarrollar su talento, pero para ello la gerencia de personal debe llevar a la par de la planificación y desarrollo de recursos humanos, una planificación de carrera para sus empleados, en función de detectar el desarrollo futuro del personal para ocupar cargos de mayor jerarquía y estar capacitados para tal fin.

Ante ello, es necesario en la actualidad pensar y repensar en las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dichos procesos funcionen oportunamente con un personal debidamente capacitado y desarrollado, así como utilizar la filosofía de gestión pero de manera vivencial no solamente formal que ayude a materializar la visión trazada para y por su personal.

#### **2.2.3.2.2- Desarrollo y Formación del Personal en las Organizaciones.**

El ser humano tiene la capacidad de adquirir nuevos conocimientos durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y existan acceso a Los recursos necesarios. La educación aquí juega un papel importante como proceso que busca el desarrollo de las facultades humanas, y se puede definir como “toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas, valores sociales vigentes y aceptados. Idalberto Chiavenato, (2000, Pag.120), expone “su función no es solo instruir o transmitir conocimiento, sino integrar al individuo a una cultura que tiene distintas dimensiones: lengua, tradiciones, creencias, valores, actitudes, normas, entre otras”. De esta manera, la educación es considerada como el instrumento más eficaz para incidir en el comportamiento humano, tanto en el aspecto formal como en el no formal, así la educación se entiende como un proceso permanente que se inicia en la escuela y en la familia y que debe prolongarse a lo largo de la vida del ser humano.

Ahora bien, el objetivo es demostrar cómo se relaciona la educación como proceso permanente, con la vida laboral de cualquier empleado, es por ello que a continuación se menciona algunas de las modalidades en las que se presenta:

- La educación puede ser institucional, efectuada de una manera sistemática y organizada dentro un proceso integral, la cual es denominada Educación Formal, que es aquella que va desde la educación inicial hasta la educación superior.
- De igual manera, se identifica otro tipo de educación, llamada “No Formal”, que es independiente al sistema establecido para la educación formal y es definida como el proceso de aprobación de conocimiento, actitudes y destrezas que busca la finalidad de complementar, actualizar, sustituir conocimientos y formar al individuo en aspectos académicos o laborales.
- Por otro lado, también se puede señalar la Educación informal, que es aquel proceso de aprendizaje continuo y espontáneo que se obtiene fuera del marco de la educación formal y no formal, como hecho social no determinado, el cual se puede adquirir a través de personas, entidades, medios de comunicación, tradiciones costumbres, etc.

Después de lo mencionado anteriormente, se puede expresar que la educación es un proceso social orientado a la inserción de los individuos en la sociedad, y por tanto, como un proceso continuo que se desarrolla a lo largo de la vida de la persona, siendo las condiciones y los modos de aprender su centro de atención. A consecuencia de esto existen varios términos importante dentro de este amplio concepto de lo que es la educación, los cuales están íntimamente relacionados a esta y que a su vez se puede llevar a cabo en el mundo laboral, como por ejemplo la Formación, que engloba los distintos procesos educativos que se pueden dar



dentro de cualquier institución tales como el Entrenamiento, Adiestramiento, Desarrollo y Capacitación.

Con base a lo comentado anteriormente, se puede señalar que preparar laboralmente a una persona para ejercer funciones en una organización implica un proceso de formación y por ende un proceso educativo; es por esto que dentro de las organizaciones la gestión de recurso humano debe tomar en cuenta los beneficios que se puede obtener con la formación, Indiscutiblemente estos no son visualizados a primera vista, sin embargo la formación permite generar aprendizaje que previenen con los problemas organizacionales y mejora en el desempeño laboral de los empleados.

Conceptualizando dicho tema, se hace referencia a la definición que propone Fitzgerald, (1992, Pág. 234), en cuanto a formación, la cual plantea que es un “Proceso que se centra en proporcionar a los empleados habilidades concretas o ayudarles a corregir deficiencias en su rendimientos.” Citado por Gómez- Mejías, Blakin y Cardy, (1998, Pág. 122), es decir suministrarles conocimientos específicos que requiere el empleado para ejecutar las labores de su cargo, bien sea para mejorar su rendimiento o adquirir habilidades nuevas relacionadas con las necesidades de la organización.

Además, haciendo referencia a los beneficios mencionado anteriormente, la formación genera ventajas tanto al trabajador como a la institución, en el sentido que la persona se desarrolla profesionalmente y la organización cuenta con individuos capacitados y dispuestos a afrontar retos en mira de cubrir los objetivos o metas previstas.

Igualmente Dolan Shuler y Valle, (1999, Pág. 123), explican que la “formación de personal se refiere habitualmente a la mejora de las habilidades que se necesitan para rendir mejor en el puesto de trabajo

actual”, lo que quiere decir es mejorar el potencial del individuo en búsqueda de su eficiencia por medio de experiencias en su área laboral.

Desde el punto de vista organizacional, la formación debe ser vista como una necesidad constante de los individuos, debido a las exigencias del mercado en el que se desenvuelven, que a su vez le permitan tener un personal calificado, que pueda responder a esos requerimientos, logrando así un alto nivel de competitividad, consiguiendo mantenerse y afianzarse con el paso del tiempo. Es por esto que la formación debe planearse a través de objetivos claros, coherentes y pertinentes, para que la inversión sea realmente beneficiosa tanto para los empleados, como para la organización, y que estos vayan estrechamente ligados a las necesidades existentes para solventar los problemas que se generen. En relación a esto, es importante destacar que “Las necesidades de formación son las carencias (Conocimientos, saberes, hacer) que pueden ser adquiridos por medio de la formación, y que son necesarios para construir la competitividad deseada” Le Boterf, (2000, Pág. 114), afirma que dichas necesidades pueden ser consideradas como carencias intelectuales, relacionadas a competencias que son fundamentales para la ejecución del cargo, por tanto una estrategia de formación debe proporcionar herramientas al individuo que le permitan cubrir dichas necesidades de formación al personal.

La formación pretende elevar el potencial de la organización y una forma de llevarla a cabo de una manera ordenada, es a través de una planificación que guíe el proceso en cuestión. En este sentido, se exponen a manera general los componentes de cualquier proceso de formación, para lo cual Gómez- Mejía, Blakin y Cardy, (1998, Pág. 117), plantan un modelo, el cual consta de tres fases:

- **Fase de determinación de las necesidades:** Se investigan las necesidades de la organización, de procesos e individuos, detectando

las mismas y se decide cuales serán resueltas a través de un programa de formación.

- **Fase de desarrollo y aplicación del programa de formación:** Se planifica y brinda al personal la formación más adecuada que responda a las carencias descubiertas, tomando en consideración el lugar, los medios y los tipos de formación.
- **Fase de evolución:** Se toma en cuenta ciertos criterios para medir el efecto del programa de formación lo que demostrara si se cubrieron las necesidades detectadas.

Como se puede notar, estos autores ofrecen tres fases básicas que debe reunir cualquier programa de formación, lo cual agrega orden y sentido a las actividades educativas emprendidas en cualquier organización, que a su vez se verán reflejados en la ejecución de las labores por parte de los empleados, fortaleciendo en este caso las competencias de estos.

Otra clasificación en cuanto a las fases el proceso de formación es la que expone Dolan, Shuler Y Valle (1999, Pág. 114), quienes concuerdan con que “un plan de formación necesita de tres fases esenciales, que aunque las denominan diferentes”, en esencia es lo mismo a la expuesta anteriormente estas fases son:

❖ **Fase de análisis:** Se determina las necesidades de formación partiendo de objetivos.

❖ **Fase de implantación:** Se selecciona y aplica el programa y las técnicas de aprendizaje, con la finalidad de otorgar nuevos conocimientos, así como habilidades y actitudes.

❖ **Fase de evolución:** Se hace un seguimiento de la formación en sí, para luego evaluar su resultado y determinar el grado de efectividad del plan.

Así como existen fases en el proceso de formación, también se presentan distintos tipos según diversos autores, cuya elección para el

programa debe realizarse con la finalidad de alcanzar objetivos propuestos. En este sentido Gómez- Mejia, Balkin y Cardy, (1998.Pag. 216), exponen seis tipos de formación:

- ❖ **Formación en habilidades:** Es el tipo más común en las organizaciones. Su finalidad está basada en cubrir las deficiencias de habilidades a través de contenidos que permitan el logro de los objetivos determinados.

- ❖ **Formación de reciclaje:** Se centra en proporcionar información a los empleados (habilidades) para que estén actualizados, atendiendo las exigencias nuevas del cargo.

- ❖ **Formación interdisciplinaria.** Su finalidad esta en ofrecer al empleado la capacidad de ser multifuncional, es decir que puede ejecutar distintas tareas ajenas a su cargo de manera eficiente, por medio de la rotación de puestos, asegurándole la confianza en sí mismo, permitiéndole adaptarse a diversas situaciones en el quehacer diario.

- ❖ **Formación en trabajo de equipo:** Su eje central está en la enseñanza de habilidades de comunicación entre miembros, dando prioridad a intereses comunes antes que los individuales, utilizando la flexibilidad para resolver situaciones imprevistas.

- ❖ **Formación en creatividad:** Supone que la imaginación permite la creación de diversas soluciones innovadoras a los problemas, por tanto el factor importante es el apoyo organizacional al desarrollo de la creatividad.

- ❖ **Curso en alfabetización:** Su preocupación gira en torno aquellos trabajadores que no satisfacen aspectos fundamentales del entorno empresarial. Específicamente se refiere a formar habilidades básicas como saber escribir, leer y expresarse adecuadamente.

En este mismo orden de idea, Sagi, Vela, (2004, Pág. 217), explica seis tipos de formación que se relacionan con la modalidad en que puede ser aplicada, las cuales se exponen a continuación:

❖ **Formación presencial:** Es el tipo de formación tradicional en donde asisten los individuos a un aula determinada y son guiados por un profesor para combinar la adquisición de conocimientos teórico y prácticos con el desarrollo de habilidades propias de un cargo.

❖ **Formación on-line:** Es aquella que permite la obtención de conocimientos básicos, utilizando como medio la computadora y el Internet, la cual tiene como ventaja el bajo costo y la libertad de escogencia de horarios según la disponibilidades de cada persona.

❖ **Formación en el puesto de trabajo:** Es la más empleada en el ámbito empresarial y mayormente es de tipo práctico, pudiéndose evidenciar los resultados de manera rápida. Dicha formación permite el desarrollo de conocimiento y habilidades determinadas del puesto que desempeña la persona, y puede ser ejecutada de dos formas en el propio puesto de trabajo, o a través de la rotación por otro puesto de la organización.

❖ **Coaching/Mentoring:** Son términos muy recientes y se basan en situaciones reales de la jornada diaria de trabajo, fomentando el desarrollo de todo tipo de conocimientos, habilidades o actitudes. En el coaching el jefe directo del empleado realiza el papel de entrenador, sin embargo ejerce el rol de mentor de una persona a la que se le ha descubierto un gran potencial, encargándose de guiar el desarrollo profesional dentro de la institución a modo de que puede enfrentar situaciones especiales en su trabajo.

❖ **Presentación de proyectos específicos o task force:** Este estilo de formación propone que el individuo participe activamente en un proyecto que vaya más allá de la responsabilidades laborales, bien sea como miembro o como líder, de acuerdo a las competencias que se deseen desarrollar, permitiéndole así la adquisición de habilidades que no lograría en el puesto, y a su vez, dando la oportunidad a su superior de evaluar las competencias que este necesitaría en su puesto superior dentro de la institución, en caso de ser promocionado.

❖ **Outdoor Training:** Este es otro de los conceptos nuevos en materia de recursos humanos, el cual se refiere a la planificación de las actividades al aire libre para un grupo de trabajadores de la organización, en donde se discuten temas concernientes a la práctica laboral. Se utiliza para el cambio de actitudes y habilidades relacionadas al trabajo en equipo y la creatividad.

Como hemos podido observar, existen diversos tipos de formación según distintos autores, los cuales plantean varias acciones y modalidades para el desarrollo de las competencias en los individuos, bien sea de forma práctica o teórica, con la finalidad de lograr la mejora continua de estos en su desempeño laboral.

También se puede agregar que las tendencias actuales en los procesos formativos radican en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), como resultado del entorno cambiante en que se mueven las organizaciones. Es por esto que dichos cambios también se reflejan en los procesos educativos que se desarrollen, los cuales se describen por medio del siguiente cuadro.

**Cuadro Nro. Dos (2).**

	<b>Sistema tradicional</b>	<b>Nuevas tendencias</b>
<b>Profesor</b>	Dirige el proceso formativo.	Coordina y orienta la formación.
<b>Alumno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptor pasivo</li> <li>• Formación dirigida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto aprendizaje</li> <li>• Formación personalizada</li> </ul>
<b>Contenidos</b>	Área básica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de procesos mentales</li> <li>• Formación en nuevas tecnologías</li> </ul>
<b>Soporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel impreso (libros)</li> <li>• Audio (casete y radio.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenador-multimedia</li> <li>• Video Y televisión</li> </ul>
<b>Escenario</b>	Aulas	Centros remotos (hogar y lugar de trabajo)
<b>Método</b>	Enseñanza presencial	Formación a distancia

Fuente: Comparación del Sistema Tradicional y las Nuevas Tendencias en los  
 Procesos Formativos.  
 Autor: Martha Alles, (2005, Pág. 210).

Ahora bien, hay un proceso muy importante que tiene que ver con la formación, y es el que se refiere a detección de necesidades, la cual deberá basarse únicamente en aquellas carencias realmente existentes, bien sea

detectadas por deficiencias o por la implantación de nuevos métodos de trabajo, etc. En fin, al determinar necesidades de formación, automáticamente se debe determinar el contenido a impartir en el programa, y a quienes se les va a impartir.

En este mismo orden de ideas, los autores Dola, Schuler y Valle, (1999, Pág. 122), Exponen tres métodos que evalúan necesidades de formación llamados análisis de rendimiento, análisis de aptitudes y método genérico. El primero está ligado a la eficiencia de la persona en cuanto a lo que hace y lo que debería hacer, lo que originara dos tipos de necesidades, bien sea de habilidades o de ejecución. En el análisis de aptitudes, se pretende crear oportunidades de mejoramiento centrándose en el empleo ideal, dando lugar a tres tipos de necesidades, a corto plazo y a largo plazo, se dan tres niveles de análisis: El primer nivel se da en el análisis de la organización, donde se parte del estudio de los objetivos propuesto pasando a su vez por los distintos subsistemas que la componen.

En el segundo nivel se analizan las tareas que deben realizarse en cada puesto de trabajo así como en las habilidades que se requieran.

Por último en el método genérico, el tercer y último nivel tiene que ver con el análisis a nivel individual, donde interesa saber quién necesita formación y qué tipo de formación es adecuada para esa persona, basándose en comparar su rendimiento actual con el esperado o bien sea comparado los resultados de la evaluación de competencias del empleado con lo requerido. Es aquí entonces donde se determinan necesidades de formación.

Por otra parte, es importante comentar que antes de iniciar cualquier proceso de formación, debe tenerse cuidado con el número de personas a formar debido que aquí juega un papel impórtate las capacidades de aprendizaje de cada individuo. Es por ello que se recomienda crear grupos homogéneos de acuerdo a diferentes criterios, así como también estudiar las



técnicas a emplear para el fácil aprendizaje. Durante la formación es fundamental que la persona participe de forma activa en el proceso, brindándoles oportunidades de practicar lo aprendido. Por último después de la formación, es recomendable establecer un mecanismo que permita evaluar los resultados en el sentido que pueda evidenciar si realmente las conductas fueron modificadas o no.

Explicando los distintos métodos utilizados en el proceso de detección de necesidades de formación, cabe destacar que es impredecible mencionar los distintos modos de formación que se presentan dentro del proceso de desarrollo de recursos humanos, cuya función está destinada a aumentar capacidades intelectuales o emocionales que asegure el crecimiento y avance de las personas. Estos modos de formación antes señalados son: Educación, capacitación y formación.

### **2.2.3.3. Educación**

El ser humano que se educa y realiza una interacción consigo mismo (auto estructuración) con su mundo socio-cultural, y neutral (hetero-estructuración) mediante la elaboración-reelaboración cognitiva, y la adjudicación-readjudicación afectiva del mismo, cuyo resultado final es el ejercicio de la propia autonomía, responsabilidad y compromiso con el entorno.

En un sentido más amplio, la educación libera los talentos y capacidades del individuo, actividad que se obtiene según Villarroel, (1990, Pág. 19), indica que es “un proceso que permite al individuo transformarse en relación a su medio ambiente, en términos de conocimientos y las modificaciones de este.” Este proceso busca desarrollar en el talento humano conocimiento actualizado para ver entorno desde otras perspectivas que han dejado las generaciones anteriores.

En segundo lugar, la educación agrupa actividades globales, integrales, que incluye intenciones, proyectos y propósitos que se plasman según Albornoz, (1984, Pág. 23), expone que “es un proceso mediante el cual los miembros de una sociedad aprenden a vivir y a sobrevivir en esa sociedad”. En dicho proceso intervienen el talento humano, bien sea aprendiendo o enseñando, con la finalidad de desarrollar sus potencialidades y anticipar acciones dinámicas que vincula al individuo a un proceso de socialización que promueve la cohesión social entre los mismo y eliminando las barreras sociales

La educación no solo es un proceso de transformación e integración de actividades o conocimientos para el individuo; acotando Dewey, (1978, Pág. 215). “Como un proceso continuo de reorganización y restructuración de la experiencia, que compromete a todo individuo en cualquier etapa de la vida, y que permite de alguna manera prever y dirigir las experiencias subsiguientes”. Por una parte; este concepto valora las experiencias del talento humano y por otra parte los prepara con el fin de dirigir acciones, y disponerlos para asumir las consecuencias más beneficiosas, y evitar las consecuencias perjudiciales en sus distintas etapas del desarrollo humano.

Con frecuencia se ha utilizado la educación como un proceso de organización, restructuración, transformación y adaptación del individuo a un entorno específico, Sin embargo, hoy en día casi nadie considera a la educación como una función organizacional que implica la formación, y la capacitación orientada a conseguir y desarrollar conocimientos, hábitos y competencias que faciliten una comunicación e interacciones con todos sus objetivos, misión y visión, que asumen las organizaciones con todos sus recursos (Materiales, Financieros, tecnológicos etc.) para responder ante cualquier escenario que se presenta..

Finalmente, la educación según Pineda, (2002, Pág. 68), quien sugiere que “debe dar respuesta a las exigencias del mercado laboral, dado

que tiene como finalidad la formación de los profesionales”. Esta relación entre trabajo y la educación abre puertas para formar a los profesionales y adaptarlos a los cambios experimentados en su entorno laboral.

Teniendo presente lo antes mencionado acerca de la definición de educación, dicho termino funciona como un proceso tangible, proceso que se ve implícito, debido a que el mismo permite al individuo transformar sus conocimientos y modificarlos cuando adquiere las herramientas brindadas por el programa; las cuales les permite desarrollada sus potencialidades y habilidades, el cual es uno de los principales objetivos de la educación.

#### **2.2.3.4. Desarrollo**

La formación que se recibe en la educación formal y en especial en la formación profesional, permite el desempeño de las capacidades y habilidades obtenidas a lo largo de la carrera, y ayuda a que el individuo se inserte y se desarrolle con éxito en el campo laboral.

Cuando hablamos de desarrollo Idalberto Chiavenato, (2000, Pág. 34), nos refiriere “a los planes de carrera del personal, que generalmente estarán diseñados en base a la antigüedad, la experiencia adquirida y su trayectoria dentro de la empresa”. Anualmente serán evaluadas las condiciones para promover el ascenso del personal la cual consistirá en exámenes que representaran aspectos relacionados con su actividad y otros en general. Las personas que acceden a los planes de carrera o de ascenso son aquellas que presentan condiciones relevantes para ser promovidos en sus puestos de trabajo. Es una parte muy importante de los recursos humanos de la empresa, porque los planes de carrera son un elemento motivador para los trabajadores en sus puestos de trabajo.

#### **2.2.4. Capacitación**

La capacitación es el resultado que proviene del desarrollo educativo, traduciéndose para las organizaciones como medios o mecanismos para la adaptabilidad, el perfeccionamiento y la promoción de nuevos estándares de eficiencia en el talento humano y en el ejercicio de sus funciones.

La capacitación del talento humano, es una actividad integral, y puede convertirse en un agente de innovación dentro de las organizaciones, ya que genera según Martínez, (2002, Pág. 167). “Los beneficios tanto a los trabajadores como a los empleados”. Facilitando la adaptación, la producción de conocimientos orientados hacia el aprendizaje flexible, participativo, que se refiere al desarrollo de competencias y habilidades que se vinculen con las funciones o actividades laborales del individuo.

Debe entenderse que la capacitación es un beneficio que permite al individuo referido por Martha Allen, (2005, Pág. 123), quien indica que “es desarrollar una mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo”. Por lo tanto, la capacitación desarrolla habilidades y destrezas en el talento humano, que permite adquirir una formación teórica-práctica para superar las necesidades existentes en el entorno laboral.

Por otro lado Argudin, (2006, Pág. 123), define la capacitación como “el proceso mediante el cual el individuo adquiere conceptos, procedimientos, información, entre otras, que van a permitir su desempeño en una actividad determinada o en la construcción de algo”. De acuerdo con este concepto investigativo, la capacitación tiene dos aspectos principales, el técnico que ostenta la manera en cómo debe hacerse el trabajo que está en vigilancia; y el administrativo que comprende los aspectos tales como planear, organizar y distribuir el trabajo.

Además la capacitación es un medio que tienen las organizaciones para desarrollar capacidades o aptitudes, que se califican en estándares de éxitos al talento humano, estableciendo en ella la responsabilidad de integrar

a un todo. Coherente a los elementos que conforman el complejo organizacional, y a los intereses particulares de sus miembros, igualmente queda bajo su dependencia el éxito o el fracaso de la organización, ya que no valdría de nada contar con procesos administrativos u operativos establecidos, y con recursos de alta tecnología, si no hay un personal bien educado, capacitado y formado, que sea responsable de llevar con iniciativa la misión y visión organizacional.

Desde esta perspectiva, se puede decir; que la capacitación se caracteriza por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en las enseñanzas, o maestros propiamente dicho, y su fin esencial es dotar al talento humano de conocimientos aplicables para un puesto de trabajo determinado, bien sea por oficios (mecánico, electricidad, plomería, seguridad y/o otros), o por ramas tales como: (la industria, banca, comercial u otros). En el caso de los ejecutivos de atención al cliente, la capacitación debe enmarcarse bajo competencias, como son aquellas de tipo organizativas (control de procesos, resolución de problemas en momentos de incertidumbres), o del desarrollo del personal, estimulando con entusiasmo al trabajador, saber mantener la disciplina, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir las fallas creando un mejor ambiente de trabajo.

Sobre esta base la capacitación debe administrarse según Hernández y Rodríguez, (2005, Pág. 08), como “aquellas actividades de formación estructuradas, generalmente bajo formas, cursos, con fecha y horarios conocidos y objetivos predeterminados”. Estas actividades no pueden estar distorsionadas de las políticas generales de las organizaciones, ya que intenta adquirir conceptos, procedimientos e información, que van a permitir en el trabajador un desempeño esperado, por los entes superiores de la organización.

Haciendo un análisis de las diferentes concepciones encontradas para definir el tema de la capacitación, se toma en cuenta dicho término, como un

proceso sistemático adscrito a la formación que ayuda a los miembros de una organización a mejorar sus destrezas, a través de actividades planificadas y a la retroalimentación permanente de la misma. Generando nuevas posibilidades en acciones que permitan dar resultados extraordinarios en el desempeño del talento humano.

En este sentido, puede entenderse que la capacitación, proporciona uno o varios puntos clave para revertir y satisfacer las necesidades existentes en dicha organización, logrando alcanzar niveles de excelencia y competitividad en la ejecución de sus funciones, demostrando un alto nivel de profesionalismo en la prestación de sus servicios en la universidad.

#### **2.2.4.1. Formación**

El tema de la formación en la investigación juega un factor fundamental para la sustentabilidad de la misma, y se puede expresar que esta responde a un conjunto de experiencias y aprendizajes productos de un proceso creativo y orientador, de las generaciones maduras en términos de conocimientos, y se fundamenta en el aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser.

En el libro de la Educación Basada en Competencia, escrito por Argudin, (2006, Pág. 116), quien expone que la formación tiene como tarea “la adquisición de actitudes, normas, valores y códigos éticos; es decir, la adquisición de una actitud”. Antes esta circunstancia, el talento humano que desea desarrollarse personal y/o profesional, deben comenzar por definir, cuáles de estos tópicos están carentes de acciones en su quehacer laboral cotidiano, y atacar el tiempo dicha situación ya que de alguna manera u otra, afectará los valores preestablecidos por la organización y muy particularmente los valores personales.

En este contexto; la formación en las organizaciones se considera según Rae, (1990, Pág. 117) “como una responsabilidad de la propia

dirección de la empresa, así como del mismo individuo interesado en su propio desarrollo y formación personal”. Este hecho, ha tenido como resultado la integración del talento humano con las actividades de formación que se requieren, para satisfacer las necesidades relacionadas con las funciones o tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo.

Al igual que la capacitación, la formación se vincula siempre al puesto de trabajo de la persona que recibe y es vista según Pineda, (2002, Pág.122), como “un proceso de enseñanza activo, relacionada directamente con el desempeño en el puesto de trabajo, y que pretende originar modificaciones de diferentes clases, desde los cambios de conocimientos a los cambios de habilidades, comportamientos o actitudes”. En otra palabras entre la formación y las organizaciones según Pineda, (1995, Pág.110), “se hallan interrelación constante y, entre ella se da una mutua dependencia debido principalmente a sus coincidencias de objetivos”. Vale decir entonces que el objetivo de una organización se puede alcanzar y asegurar con la formación desarrollada por el instructor y participantes.

Finalmente los autores consideran que la formación es un elemento que según Reyes, (2000, Pág. 35), “Crea en el entrenante hábitos morales y sociales.” Radicando por una parte; en el conjunto de reglas establecidas y exigidas por los miembros de la organización y por otra parte, se puede destacar el sentido de responsabilidad y equidad para resolver los conflictos laborales.

Visto de esta manera se determina la formación como un requisito indispensable para la adquisición de conocimientos valores éticos en cuanto a las competencias necesarias que debe poseer el Ejecutivo de atención al cliente.

Sin lugar a certidumbre, la educación, la capacitación y la formación son para las organizaciones procesos clave dentro del cambio y el crecimiento de los actores que la conforman.

Adicionalmente, se muestra un cuadro comparativo entre lo que podría ser la educación, la formación y la capacitación que emplean los autores de la presente investigación.

**Cuadro Nro. Tres (3).**

PROCESOS	DESCRIPCION
EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Desarrolla la socialización del individuo en cualquier contexto.</li> <li>✚ Es un proceso continuo Integral.</li> </ul>
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Desarrolla en el individuo normas, actitudes, valores y un código de ética.</li> <li>✚ Contribuye a que el alcancen los objetivos de la organización.</li> </ul>
CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Desarrolla en el individuo procedimientos, información y conceptos de las funciones a ejecutar.</li> <li>✚ Es un proceso destinado a satisfacer necesidades específicas en las organizaciones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia del Autor.

Partiendo de estas descripciones, se puede acotar que la educación, formación y la capacitación, son actividades gestionadas por factores externos al individuo, y suelen intervenir en el porvenir de las organizaciones y en el entorno, teniendo como objetivo disminuir las discrepancias que puedan existir entre talento humano y su puesto de trabajo.



#### **2.2.4.1.1.1. Andragogía**

Para lograr que el programa de formación genere respuestas satisfactoria para la institución, es preciso enmarcarlo dentro del enfoque andragógico que permita la formación a todos los involucrados.

Por tanto se define tal aprendizaje del adulto, como aquel que evidencia que el sujeto que aprende, su condición de aprendiz, tiene que estar motivado e identificado estrechamente a la práctica real y a lo personal. Este aprendizaje denominado Andragogía (Palabra de origen Griego: anner= hombre y agogo=guiar) el cual como disciplina se ocupa según Castro, Ovado, Miller y otros, (2001, Pág. 156), “de recoger los juicios y preferencias de adultos, respecto a programas de capacitación, con la intención de clarificar modos, principios y características del aprendizaje hacia el adulto”. Valora como estrategia de capacitación la colaboración del adulto mediante debate, talleres, seminarios, coloquio, con exposiciones y discusiones adquiriendo de esta forma un mayor protagonismo que sea capaz de generar cambios en las organizaciones, a partir de las experiencias, la autonomía y responsabilidad del trabajador.

Las orientaciones de la Andragogía radica en una formación sólida y desarrolla competencias necesarias para seguir aprendiendo, de modo que el talento humano pueda enfrentar los desafíos de su vida laboral y sus respectivas exigencias. Al respecto; Castro Ovando, Muller y otros, (2001, Pág. 115), señalan que el aprendizaje del adulto o la Andragogía “se basa en su propia experiencia y en las de otros”. Por tanto, este tipo de aprendizaje debe realizarse bajo un ambiente agradable, amigable, dinámico, y relevante.

Con la Andragogía, el proceso de formación y capacitación suele valorar la exploración de nuevas ideas, competencias y conocimiento que conducirán a una base firme de auto respecto o autoestima, enmarcado en la eficiencia de la dirección y ejecución de funciones o actividades que se relacionan con los aspectos sistémicos de la organización.

También debe tener presente que la Andragogía se vincula con la pedagogía laboral en cierto aspectos; como por ejemplo, las dos persiguen un mismo fin que enseñan independientemente de la edad. Es por ello que a continuación se define el siguiente término.

#### **2.2.4.1.2. Pedagogía Laboral**

Entre la pedagogía y el trabajo se establece diversas relaciones, entre ella se menciona la Pedagogía Laboral que se centra en la formación y la capacitación continua, las cuales presentan en corto tiempo un conjunto de elementos interactivos y fundamentales para lo equipos de trabajo. Es por ello; que se maneja dentro del programa de capacitación el enfoque andragógico enlazado con la pedagogía laboral, la cual se especifica en los párrafos posteriores.

En el ámbito organizacional se utiliza distintos significados acerca de la pedagogía laboral pero son usados sinónimos y en consecuencia genera cierta confusión terminológica entre los lectores. Por ello, los autores acudieron al libro de Pedagogía Laboral de Pineda, (2002, Pág. 116), quien la define como “la ciencia de la educación que se ocupa del estudio de las relaciones que se establece en el mundo de la educación y el mundo del trabajo”. Como indica el autor. La pedagogía laboral integra los saberes educativos al mundo laboral, con la finalidad de analizar el potencial humano.

Cabe de destacar que la pedagogía laboral, es la ciencia que tiene por objeto de estudio la formación del talento humano en las organizaciones y, por si misma se define como un proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquellos que aun empleado, puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes en aquello que es exigido por el puesto de trabajo desarrollar.

La vinculación medular de la educación y la pedagogía laboral en las organizaciones son:

- Procesos conducentes al desarrollo organizacional y personal,
- Se vincula siempre al puesto de trabajo de la persona formada.
- Se orienta en eliminar las diferencias entre capacidades de una persona y las exigencias de un puesto de trabajo.

#### **2.2.4.1.3. Importancia del Diseño Instruccional para el Desarrollo de las Competencias**

Actualmente, el contexto laboral y la sociedad en general se caracterizan por un aprendizaje rápido, efectivo y orientado a la incorporación de nuevos conocimientos, aunado a esto, las instituciones educativas a nivel superior no están formando egresados con conocimientos actualizados. De ahí, emerge la necesidad que las organizaciones tengan que considerar instrumentos o herramientas de aprendizajes que capaciten y formen al talento humano con las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para un cargo específico.

A tales herramientas o instrumentos de aprendizaje se le denominará Diseño Instruccional y es definido por Chadwick, (1977, Pág.123), como un “enfoque de sistema, que especifica las necesidades, objetivos, contenidos, medios, forma de presentación, procedimientos de pruebas, etc. Requeridos para una situación Instruccional en la organización”. Se puede observar que en la capacitación de los ejecutivos de atención al cliente, intervendrán una serie de elementos complejos como los son: objetivos, contenidos, medios y forma de presentación.

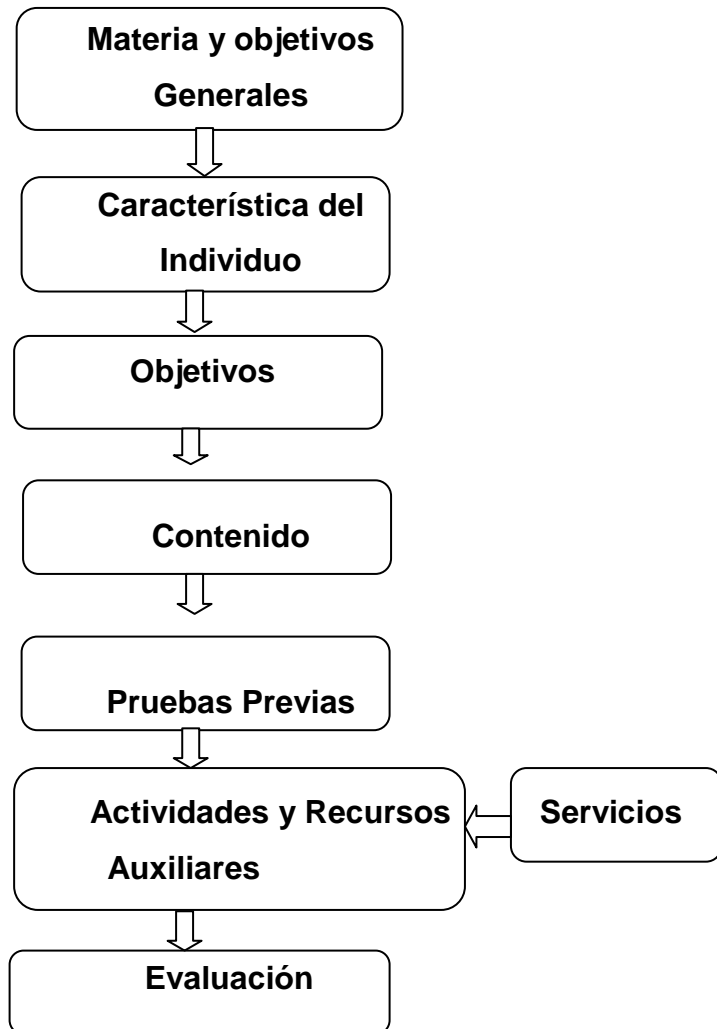
La autora, Elena Dorrego, (1991, Pág. 68), define al diseño instruccional “como un proceso sistémico mediante el cual se analizan las necesidades y metas de la enseñanza y a partir de ese análisis se seleccionan y se desarrollan actividades y recursos para alcanzar las metas”. En este sentido, los diseños instruccionales convergen en una relación de

elementos y tienen como finalidad satisfacer las necesidades del talento humano en las organizaciones.

Existen diversos modelos para el diseño de instrucción, los cuales fundamentan desde el punto de vista sistémico la adquisición y desarrollos de habilidades, conocimientos y por ende las competencias. En la presente investigación se expone tres modelos de diseños instruccional que enriquecerá el referente teórico y la propuesta a presentar en los capítulos subsiguientes.

La autora Gloria Yukavetsky, (2008, Pág. 108), define El modelo "ADDIE" como ``un proceso de diseño instruccional interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador Instruccional de regreso a cualquiera de las fases previas; El producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente fase``.

En este mismo orden de ideas, el modelo de Jerrold Kemp (1972, Pág. 78). Posee ocho etapas, las cuales se observan en el grafico número Uno (1):



Fuente: Diseño Instruccional  
Autor: Jerrold Kemp, (1972).

En la relación al modelo de Kemp, se observa que el mismo está estructurado jerárquicamente y contiene en los siguientes criterios la formulación de objetivos y metas, son muy generales y no contemplan en su enunciación, metas concretas que especifiquen sus aspiraciones en la actividad instruccional.

La segunda etapa establece las conductas de entrada de los individuos a quienes va dirigida la capacitación, características tales como: maduras, capacidad intelectual, hábitos de estudios u otras.

El temario de instrucción comprende el conocimiento (datos y detalles informativos), y los aspectos prácticos (procedimientos paso por paso, condiciones y requisitos), así como también los factores actitudinales de una temática específica.

Para desarrollar dicho diseño debe planificarse y ejecutarse las pruebas previas o diagnósticas, para comprobar si el capacitando tiene los requisitos necesarios para alcanzar y desarrollar los conocimientos que están por adquirir.

La siguiente etapa determina los procedimientos didácticos, y los materiales de capacitación, a ellos se les llama servicios auxiliares, y aportan elementos sustanciales para la consecución de los objetivos o metas, este aspecto implica los recursos económicos, equipos, talento humano, etc.

Por otra parte; la última etapa es la evaluación y hace referencia no solo al aprendizaje del individuo, sino que permita conocer las fallas presentadas en el plan de instrucción, es decir, esta fase se logra la retroalimentación del sistema.

Aun cuando, este modelo presenta de forma secuencial y gradual sus etapas para obtener y desarrollar conocimientos y habilidades en el individuo, mas no incluye las competencias o características subyacentes en el talento humano y para efecto de la presente investigación las competencias son un requisito indispensable para fundamentar la propuesta de capacitación para los Ejecutivos de Atención al Cliente de Telecomunicaciones Movilnet.

En Venezuela, se han venido presentando diseños que interviene en el proceso de instrucción, como estrategia o medios para el desarrollo de la capacitación del talento humano, Elena Dorrego profesora titular de la UCV

en (1991), presentó un diseño instruccional que comprende ocho etapas relacionadas entre si.

El gráfico que se observa a continuación encierra todo lo referente a las fases que interviene en el modelo instruccional de la Elena Dorrego, (1991), de tal se puede expresar que esta compuesto por tres fases y aunque todas son importantes, las más significativas son: la formulación de los objetivos terminales, la organización de los contenidos que explica la forma de cómo se debe desarrollar los mismos, las selección de medios instruccionales, los cuales permiten afianzar y generar un aprendizaje significativos en los capacitados.

Por otro lado; la evaluación en una de las fases medulares ya que la misma permite rectificar y corregirse los errores presentados en el proceso instruccional, por lo tanto, este modelo instruccional expone elementos que permitieron redefinir un modelo instruccional acorde al programa de capacitacion bajo el enfoque de competencia.

En el gráfico numero dos (2), se puede observar las etapas y principios que guardan relación con este diseño instruccional:



Fuente: Diseño Instruccional del Medio  
 Autor: Elena Dorrego, (1995).

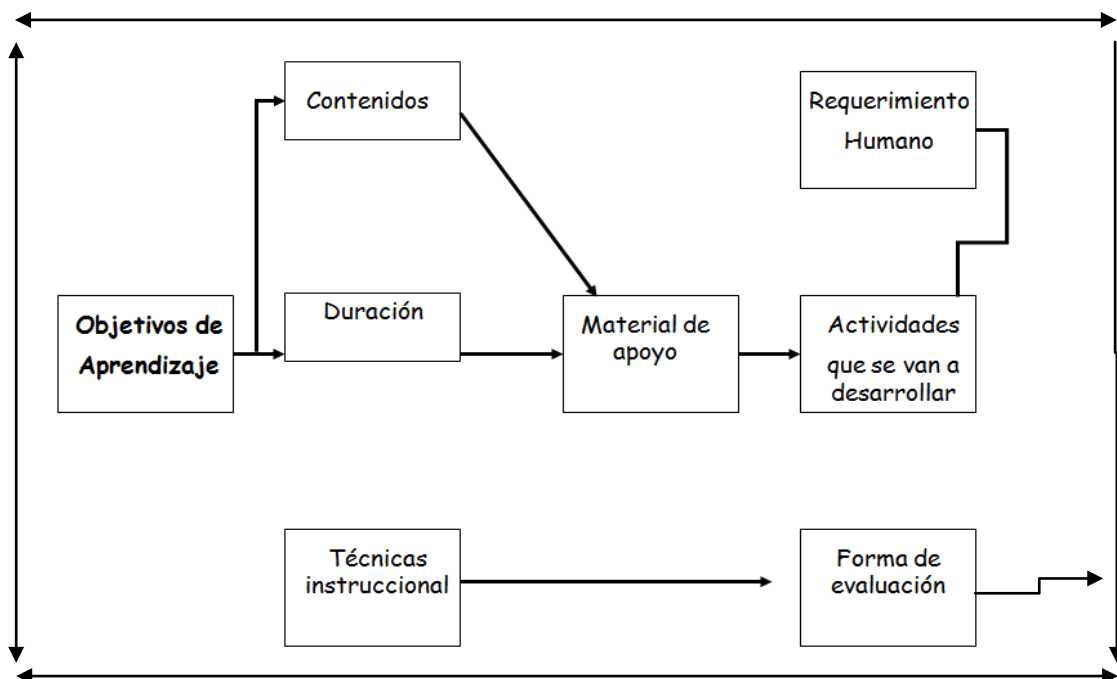
Al igual que el modelo anterior, este diseñado instruccional no contempla las características o aportes para la consecución de los objetivos de la presente investigación, igualmente no contempla las característica propias para el aprendizaje efectivo en persona adultas, ya que se basa en un enfoque sistémico donde la evaluación, es el común denominador de las etapas que los configura, por otro lado no considera si las necesidades de los ejecutivos de atención al cliente han sido superadas.

Arriola, Sánchez, Romero y otros, (2007, Pág. 106), presentan un modelo de instrucción acorde con la capacitación bajo el enfoque de competencia este modelo de instrucción a pesar de mencionar el termino de competencias no especifica en ninguna de sus etapas cuales son las competencias a desarrollar en el capacitando. De allí pues; que podemos



referirnos a este modelo como un enfoque aislado a la realidad de los Ejecutivos de Atención al Cliente de Movilnet.

En grafico número tres (3), se puede observar las ocho etapas que conforma el modelo instruccional de los autores antes mencionados, el mismo se puede observar los objetivos, los contenidos, la duración. El requerimiento humano o las conductas, las técnicas instruccional y otras fases vinculantes al proceso de capacitación.



Fuente: Modelo instruccional para el Desarrollo de Competencias Autor: Arriola, Sánchez, Romero y otros (2007).

#### 2.2.4.4. Elemento Marco de la Propuesta

Para el desarrollo de la presente propuesta, se ha considerado el Modelo de Instrucción de ADDIE, el cual según Gloria Yukavetsky, (2008), lo describe como un proceso de diseño Instruccional interactivo, el mismo se adapta objetivamente para la implementación de la propuesta, considerando

que el presente trabajo de investigación, se realiza en un espacio marcado particularmente por el uso de las TIC.

Tomando en cuenta todas las consideraciones anteriores se proponen el grafico número cuatro (04):



Fuente: Modelo ADDIE.

Autor: Gloria Yukavetsky, (2008).

Veamos cómo ADDIE es el acrónimo del modelo, atendiendo a sus fases:

- **Análisis:** El paso inicial es analizar el alumnado, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas.
- **Diseño:** Se desarrolla un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido.

- **Desarrollo:** La creación real (producción) de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño.
- **Implementación:** Ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos.
- **Evaluación:** Esta fase consiste en llevar a cabo la evaluación formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE, y la evaluación sumativa a través de pruebas específicas para analizar los resultados de la acción formativa.

Por otra parte; este modelo instruccional brinda elementos necesarios para la integración y elaboración del programa de formación dirigidos a los Ejecutivos de Atención al Cliente de Telecomunicaciones Movilnet, así mismo; este diseño busca esencialmente hacer eficiente el desarrollo de competencias (los conocimientos, las habilidades, y las actitudes) de nuestros participantes, dicho de otra manera, el diseño instruccional es la planeación estratégica de los cursos o actividades de capacitación.

Este modelo está estructurado por cinco (5) etapas que van desde el análisis hasta la evaluación de los elementos y factores que intervienen en el proceso instruccional, así mismo; este modelo instruccional asume que las competencias cardinales y gerenciales son elementos sustanciales para la construcción de la propuesta, es importante mencionar; que aunque las competencias cardinales y gerenciales a desarrollar son pautas que están presente en la fase del temario.

Además el presente diseño de instrucción comprende una guía para el capacitando, una guía para el facilitador que tiene como propósito preparar al individuo para aprender un contenido independiente, es decir; que solamente servirá para el desarrollo de competencias muy específicas.

Sin duda alguna, este modelo permite que el Ejecutivo de Atención al Cliente de Movilnet, se prepare en las diversas áreas en el ámbito del servicio al cliente incrementando las competencias y la competitividad.

Otro dato a considerar, para la presentación de este modelo instruccional radica a que el mismo contempla en los niveles de conocimientos y categorización, la aplicación y la resolución de conflicto en las actividades cotidianas del talento humano en su contexto laboral, a modo de resumen este modelo se seleccionó porque puntualiza los siguientes elementos: los objetivos se formula en función de los participantes, brinda elementos necesarios para que se pueda definir con claridad la evaluación formativa y el contenido en manual del participante.

#### **2.2.4.5. Antecedentes de la empresa.**

##### **Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela**

La Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), fue fundada el 4 de Abril de 1930, en el gobierno del Presidente Juan Vicente Gómez. El entonces Ministro de Fomento Gumersindo Torres, otorgó una concesión al señor Félix Guerrero para construir y explotar una red telefónica en el Distrito Federal y los llamados Estados de la Unión. Este ciudadano Félix Guerrero, luego de haber suscrito la concesión, se asocia con el comerciante Manuel Pérez Abascal y el abogado Alfredo Damirón para constituir lo que denominaron la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV).

Esta compañía fue una empresa privada hasta el año 1953 cuando el Presidente Marcos Pérez Giménez, adquiere las acciones ordinarias (20.000 en total). Convirtiéndose el Estado venezolano en el socio mayoritario, con el objetivo de ampliar una nueva red telefónica y brindarle servicio a todo el país.

La tendencia privatizadora que recorría a la América Latina, se hizo sentir en Venezuela a raíz de la segunda Presidencia de Carlos Andrés Pérez. Se da inicio a un segundo proceso de privatización, el cual se inició el 15 de diciembre de 1991, otorgándole el Estado la concesión al Consorcio VenWorld que ofreció 1.885 millones de dólares por el 40% de las acciones de la empresa.

El 19 de mayo de 1992, se creó Telecomunicaciones Movilnet, como una filial de la compañía de telefonía fija CANTV, con el objetivo de proveer soluciones integrales en telefonías inalámbricas. Durante este tiempo, la empresa introdujo y masificó la telefonía celular e innovo los servicios como la videoconferencia, el acceso a la Internet, las mensajerías de textos, y condujo una serie de procesos para digitalizar diferentes áreas de la red de telecomunicaciones en la empresa. En su primer año de privatización alcanzó 21.000 clientes, ofreciendo servicio AMPS, con cobertura en Caracas, Valencia y otras ciudades del país. Pronto se convertiría en la primera operadora celular del país en digitalizar su red bajo la tecnología TDMA, impulsando productos y servicios que marcarían un nuevo cambio en el mercado celular, como el servicio de identificación de llamadas entre otras. En 1996 la empresa se moderniza migrando a tecnología CDMA, siendo la segunda en el país en ofrecer dicha tecnología digital.

El 22 de mayo de 2007, el entonces Presidente Hugo Rafael Chávez Frías, nacionaliza por segunda vez a CANTV y sus dos filiales: Movilnet empresa de soluciones tecnológicas, orientada a la difusión de la telefonía móvil, y Caveguías de lo que se denominan las páginas amarillas, cuya destino es la difusión de directorios impresos y electrónicos, donde le ofrece a los usuarios y usuarias la guía más completa de empresas y profesionales de Venezuela clasificadas por categorías y ciudades. Con la finalidad de convertirse en una herramienta adicional el Gobierno Bolivariano cumple con los planes de la nación, garantizando el derecho a las telecomunicaciones de

todas y todos los venezolanos, enmarcados en la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. En función del desarrollo de las telecomunicaciones, la nueva CANTV puso a disposición de las usuarias y usuarios de menores recursos una tarifa social que a comienzos del año 2008, ofrece servicios de telefonía básica a todo centro poblado con más de 500 personas y reinvierte el 60% de las ganancias de la empresa en función de las necesidades de telecomunicaciones del pueblo venezolano.

#### **Objetivos estratégicos de CANTV:**

- Democratizar el servicio telefónico con justicia social: Ampliando la cobertura geográfica, incluyendo a todos los segmentos de la población, ofreciendo tarifas justas y solidarias para promover una competencia más equitativa, con atención particular a cada segmento de la población y facilitar la integración al uso de las telecomunicaciones.
- Potenciar la participación y el Poder Popular: Las comunidades se convierten en aliadas en la prestación del servicio. En esta etapa, CANTV promueve la participación protagónica de las comunidades organizadas, al tiempo que refuerza la labor de los Consejos Comunales.
- Garantizar la auto-sostenibilidad de la empresa: La nueva CANTV será eficiente en sus operaciones, de manera de generar los recursos requeridos para acometer proyectos con rentabilidad social, pero siempre asegurando la viabilidad económica de la empresa.
- Convertirse en empresa socialista del Estado: La empresa se ajustará al marco legal de empresa pública e implantará el modelo laboral socialista, impulsando la participación protagónica de los trabajadores como servidores públicos, bajo un espíritu de solidaridad y abriendo espacios para los esquemas asociativos solidarios con el fin de desarrollar el modelo de economía social.

### **¡La misión de CANTV!**

Ser la empresa estratégica del estado venezolano operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, corresponsable de la soberanía y transformación de la nación, que potencia el poder popular y la integración de la región, capaz de servir con calidad, eficiencia y eficacia, y con la participación protagónica del pueblo, contribuyendo a la suprema felicidad social.

### **¡La visión de CANTV!**

Ser una empresa socialista operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, reconocida por su capacidad innovadora, habilitadora del desarrollo sustentable y de la integración nacional y regional, comprometida con la democratización del conocimiento, el bienestar colectivo, la eficiencia del estado y la soberanía nacional.

### **¡Valores que definen a CANTV!**

Los valores empresariales constituyen el marco ético de trabajo por el que se rigen como empresa. Son la convicción que permite proyectarse al futuro, constituye la referencia que inspira y regula la vida de la organización.

#### **1. Eficiencia:**

Se orientan al cumplimiento oportuno de los objetivos y metas, enfocados en la obtención de resultados basados en la rentabilidad social y asegurando la viabilidad económica de la Corporación. Se cumple con los compromisos que establecen y responden profesionalmente en sus acciones, realizando las actividades con altos niveles de excelencia, calidad y productividad. Impulsan la optimización de los procesos, hacen uso adecuado de los recursos y mejorando continuamente lo que se hace y como lo hacen. Profundizando en el conocimiento y el auto desarrollo que permita brindar un soporte adecuado a las propuestas que realizan. Proporcionan la innovación, la aplicación de nuevas ideas, la generación de servicios y prácticas que contribuyan al cumplimiento de la Misión y Visión.

## **2. Honestidad:**

Se comportan con probidad y actúan de manera congruente entre lo que son, dicen y hacen. Actúan con transparencias, facilitando el acceso a la información veraz y oportuna del ejercicio de su función pública, y a todo lo relacionado con las actividades que realizan. Promueven el uso responsable, claro y racional de los recursos públicos que disponen para realizar sus funciones.

## **3. Igualdad:**

Promueven la inclusión de todas y todos, sin distinciones de etnia, edad, orientación sexual, salud, género, credo, condición social o política, jerarquía o cualquier otra que menoscabe la dignidad humana. Establecen relaciones basadas en la justicia social con las usuarias, usuarios, trabajadoras, trabajadores, jubiladas, jubilados, comunidades, proveedores y aliados de la Corporación. Propician la igualdad en el disfrute de los beneficios de sus trabajadoras y trabajadores. Impulsan el acceso a las telecomunicaciones de todas y todos como un derecho fundamental.

## **4. Solidaridad:**

Son parte de la nueva sociedad en construcción y contribuyen activamente con su desarrollo. Se esfuerzan en ayudar a otros y actúan en función del bienestar colectivo. Propician el intercambio con las comunidades para conocer sus necesidades, intereses, sentimientos, preocupaciones y contribuir a la mejora de su calidad de vida. Valoran la contribución que realizan como trabajadoras y trabajadores al desarrollo y transformación de la sociedad.

## **5. Participación Protagónica:**

Se comprometen en el diseño, desarrollo, ejecución, evaluación y control de las iniciativas y actividades de la Corporación, de manera sistemática y sostenida en el tiempo. Mantienen una actitud optimista, creativa, positiva y emprendedora, enfocada en la generación de acciones



y/o propuestas que demuestren compromiso y contribuyan con la gestión eficiente de la Corporación. Son agentes de transformación, influyendo e inspirando a otros, y orientándonos a compartir experiencias y aprendizajes con su entorno laboral y con la sociedad. Crean y comparten espacios directos de comunicaciones e intercambios para fortalecer la participación popular. Son corresponsables de la seguridad, defensa y soberanía de la nación, y de la preservación y resguardo de la Corporación.

#### **6. Vocación de Servicio:**

Sienten satisfacción y pasión por brindar la mejor atención y calidad de servicio, teniendo claro el rol como servidores públicos. Se comprometen a “entender, atender y resolver” las necesidades de aquellos a los que sirven, orientándose permanentemente a la satisfacción y a superar las expectativas. Atienden con cordialidad, humanidad, rapidez y sentido de oportunidad los planteamientos de las usuarias y usuarios. Están en constante desarrollo, mejoramiento de las capacidades y abiertos al aprendizaje de nuevos conocimientos, con la finalidad de prestar mejor servicio.

#### **7. Esfuerzo Colectivo:**

Comparten la Misión, Visión, Principios, Valores, Objetivos y se sienten parte de la Corporación y de la Nación. Practican la cooperación y la complementariedad, propiciando el esfuerzo colectivo, como medio fundamental para alcanzar y superar con pasión, los objetivos y las metas comunes con altos niveles de excelencia.

Valoran y promueven el espíritu colectivo, los resultados integrales y el intercambio de saberes, cumpliendo compromisos y apoyando a otros en el logro de los objetivos y metas comunes. Se basan en el respeto, la confianza y la comunicación de las ideas, siendo autocríticos, escuchando y compartiendo con humildad las recomendaciones, las oportunidades de mejora y los logros.

## **8. Ética Socialista:**

Son humanistas, orientan sus acciones basados en el amor y el respeto por los semejantes, la justicia social, el desprendimiento, la solidaridad humana y la importancia de lo colectivo. Desarrollan relaciones armónicas con el ambiente, mitigando el impacto de las operaciones en la transformación del entorno.

Propician el intercambio de saberes con la sociedad, contribuyendo en el proceso de formación y modelaje de conductas, facilitando la transferencia de poder y conocimiento para la toma de decisiones por el pueblo. Son tolerantes manejando las diferencias, basados en la capacidad de comprensión y escucha, identifican y valoran todas las opiniones y creencias. Promueven nuevas relaciones de producción y de propiedad social.

## **9. Responsabilidad:**

Se enfocan en el cumplimiento de sus objetivos y actividades alineados con las Orientaciones Estratégicas y Planes Operativos. Honran con el cumplimiento de los compromisos adquiridos de manera oportuna y con altos estándares de calidad.

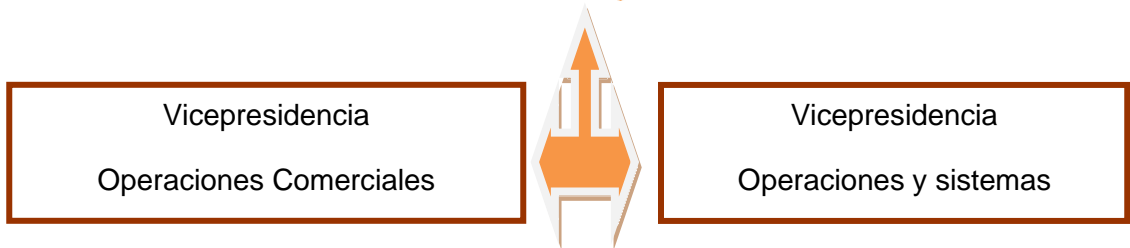
Son responsables en la capacidad de dar respuesta a todas las solicitudes que tengamos de los usuarios, compañeros, proveedores. Asumen con humildad el impacto de las decisiones y las consecuencias de sus actos, aprenden de ellos con disposición de mejorar y aplicar correctivos inmediatos.

Grafico N. Cinco (05). Organigrama de la Empresa

Filiales de CANTV



# CAVEGUIAS



## **CAPÍTULO III**

### **3.1. MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico representa el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos, el ¿cómo se realizará el estudio?, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema a estudiar. Al respecto Carlos Sabino, (2007, Pág. 34), expresa: “En cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar, y pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables”.

Fue necesario el uso de instrumentos de medición, recolección y análisis de los datos, comparación de los mismos, aplicación de modelos matemáticos y estadísticos. Este proceso derivó, en la determinación de las necesidades de formación de los ejecutivos, y en propuesta de un programa basado en estrategias conducentes a la capacitación de los ejecutivos de atención al cliente de la oficina comercial de Movilnet ubicada en el Recreo de la ciudad de Caracas.

La revisión bibliográfica, formó parte importante para los basamentos teóricos, en tal sentido, Sierra, (1998), citado en Andrade, (2008, Pág. 112), expresa: “tiene como objetivo central, la búsqueda concreta en las fuentes de documentación de las referencias bibliográficas correspondientes al tema elegido”. En concordancia con lo expresado anteriormente, se pudo establecer que la revisión bibliográfica, o la investigación documental, se realizó como un proceso sistemático de indagación, organización, búsqueda, selección, lectura, análisis e interpretación de información, extraídas de

fuentes documentales existentes, de acuerdo al problema planteado, basado en una estrategia de análisis de documentación con el fin de encontrar una solución a interrogantes específicas. Con la investigación bibliográfica, se logró el sustento principal de la investigación, las teorías que la fundamentan, las investigaciones previas que la orientan y en las que se complementa el estudio y los referentes teóricos que constituyen él debe ser de las variables.

### **3.1.1. Procedimiento para el desarrollo de la Investigación**

El presente trabajo de Investigación, se llevó a cabo en las siguientes fases, que a continuación se describen:

**Primera Fase:** Revisión Bibliográfica, la cual consistió en una exhaustiva consulta y clasificación de libros, artículos técnicos, documentos de archivo, revistas de especialidad, disertaciones, resultados de trabajos de campo y otras fuentes de información sobre la materia en estudio. Esta fase permitió preparar el marco teórico, en el cual se han evidenciado las características del problema en estudio.

**Segunda Fase:** Marco Metodológico, aquí se establece el modo en que se enfocó el problema y la búsqueda de las respuestas. Se proporciona un modelo de verificación que permite contrastar hechos con teorías y su forma es la de un plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo. En este caso se realizó bajo el diseño no experimental, el tipo fue de campo, el nivel descriptivo y la revisión documental bibliográfica. Para dar cumplimiento a lo planteado en los objetivos de la investigación se seleccionó la población y la muestra, esta última, mediante la técnica del muestreo aleatorio no estratificado.

**Tercera Fase.** Selección de la técnica y diseño del instrumento. Se elaboró un instrumento tipo cuestionario para recabar información, fue validado a través del juicio de tres (03) expertos.

**Cuarta Fase:** Aplicación del instrumento. Se aplicó un cuestionario a los sujetos de la muestra de manera directa en la oficina objeto de estudio. Luego, se organizaron los datos para su tabulación, se ordenaron por frecuencia y se calcularon los resultados en relación a cada respuestas y expresadas en cifras porcentuales.

**Quinta Fase:** Elaboración de conclusiones. Se elaboraron una serie de conclusiones, de acuerdo con los resultados obtenidos.

**Sexta Fase:** Diseño, ejecución y evaluación de la propuesta.

### **3.1.2. Tipo de Investigación**

La investigación realizada, fue de campo, la cual como lo refieren Palella y Martins, (2006, Pág. 112), “Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables”.

Al respecto el Manual de Trabajos de Grado y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2006, Pág. 34), la define como: "el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia". De acuerdo a lo planteado, la investigación realizada fue de campo, por cuanto tuvo como característica fundamental, la de poner al investigador en contacto directo con el objetivo o sujeto investigado en este caso sin la posibilidad del control o estudio de todas o algunas variables.

### **Nivel de La Investigación**

En relación al nivel de la presente investigación, la misma puede ubicarse en el nivel descriptivo, ya que en su desarrollo se describieron los fenómenos que conforman el problema, determinando, prediciendo, e identificando las relaciones existentes entre las variables del estudio en referencia. Asimismo Arias, (2006, Pág. 112), señala que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo

o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento". En este sentido, las características del problema fueron tomadas tal cual se presentan, sin hacer ningún tipo de inferencias, mediante la aplicación de instrumentos diseñados especialmente para tales efectos, con la intención de desarrollar la presente investigación.

### **3.2. Población y Muestra**

#### **3.2.1. Población**

Para definir la población tomamos lo citado por Ramírez, (2009.Pag: 112), quien cita a Balestrini, (1997), se especifica como "cualquier conjunto de elementos de la que se quiere conocer o investigar alguna de sus características". En tal sentido, para la presente investigación la población estuvo conformada por los clientes y los ejecutivos de atención al Cliente en la oficina comercial de Movilnet de El Recreo del Municipio Libertador en Caracas, la cual según la información suministrada por la coordinación de personal, correspondió a treinta (30) ejecutivos designando una población de igual número para los clientes.

#### **3.2.2. Muestra**

Para precisar la conceptualización de la muestra se toma como apoyo al Diccionario de la Real Academia Española, (RAE, 2008), y define en su segunda acepción, como "parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él". De igual manera, Pinto, (2000), destaca "la condición de representatividad que ha de tener la muestra, la cual plantea que es una parte o subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población."

Su característica más importante es la representatividad. En consecuencia, se realizó por el criterio del muestreo intencional, el cual según Arias, (2006), establece que "los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador." En este caso, a

juicio de la investigadora decidió tomar el cien por ciento (100%) del total de los ejecutivos, lo que la convierte en una muestra censal para el grupo y con respecto a los clientes en concordancia con esa cantidad, se escogió el mismo número de individuos.

### **3.2.2.1.- Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos**

#### **3.3.-Técnica**

Se empleó la técnica de la encuesta diseñada de acuerdo a los objetivos específicos de la investigación, y la operacionalización de las variables en estudios. Al respecto, Arias, (2006), define a la encuesta “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular”. En relación a lo expresado por el autor, la técnica de la encuesta se utilizó como método de recolección de información cuantitativa, que consistió en interrogar a los miembros de la muestra seleccionada sobre la base del cuestionario debidamente estructurado para tal fin.

#### **3.3.1.-Instrumento**

En la presente investigación, El instrumento utilizado fue el cuestionario de preguntas cerradas. Al respecto, Arias (2006), establece que este “es el que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. Se establece que el mismo se realizó en función del desempeño laboral de los ejecutivos de atención al cliente en la Oficina Comercial de Movilnet en el Centro Comercial el Recreo, de acuerdo a los criterios aplicados en el rol del servicio otorgado.

Se aplicaron dos (02) cuestionarios cada uno en el estrato de la muestra objeto de estudio, se diseñó, realizando previamente la caracterización, de acuerdo a las dimensiones y los indicadores, de donde se derivan cada uno de los ítems respectivos; trece (13) en el que fue dirigido a los clientes y dieciocho (18) en el instrumento de los ejecutivos.



Los instrumentos fueron diseñados bajo el modelo de la escala actitudinal de Lickert, con tres (03) alternativas de respuestas, que contienen cada uno, y las opciones son: Siempre, A Veces y Nunca. (Ver Anexos “A” y “B”). Con la aplicación de los instrumentos, se construyeron las bases que determinaron la propuesta de un programa aplicado en el diseño de un plan de acción basado en estrategias de formación en el área de la capacitación laboral y el desempeño laboral de los ejecutivos de atención al cliente de Movilnet.

### **3.3.2.-Validez y Confiabilidad**

#### **3.3.3.1. Validez**

La validez de un instrumento, está referida al grado en el cual dicho instrumento mide lo que se desea medir. La validez de los instrumentos utilizados en esta investigación, se llevó a cabo según lo establecido en Pérez, (2006), al expresar que “se hace a través del juicio de expertos. Se refiere a la revisión exhaustiva del instrumento de investigación antes de ser aplicado”. De acuerdo a lo expresado anteriormente, Los mismos fueron previamente validados por tres expertos, pertenecientes al Departamento de Curriculum, de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela; donde verificaron la redacción, extensión y la correlación entre los objetivos, variables, indicadores y las preguntas o ítems que contiene cada instrumento de investigación utilizado, aprobando finalmente su aplicación. (Ver Anexo “C”).

##### **3.3.3.1.1. Confiabilidad**

Para conceptualizar dicho enunciado, se tomó en consideración a Hernández, Fernández y Baptista, (2003), quienes nos indican que la confiabilidad de un instrumento se refiere al “grado en que la aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”. En consecuencia, se hace necesario plantear un escenario con situaciones similares a la población objeto de estudio, lo que indica que el instrumento

tiene que arrojar el mismo resultado cuando se vuelva a medir la característica en el caso planteado.

Para determinar la Confiabilidad del instrumento utilizado, se aplicó una prueba piloto, a cinco (05) ejecutivos y a seis (06) clientes con características similares a quienes conforman la muestra seleccionada, pero que no fueran parte de ella. (Ver Anexos “D” y “E”), el coeficiente en referencia, requiere sólo de una aplicación y produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1), donde el coeficiente cero (0), significa confiabilidad nula, mientras que uno (1), representa el máximo de la confiabilidad lograda.

#### Fórmula Aplicada

$$\text{Á} = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

**Donde:**

k= Ítems de la prueba (número de preguntas de instrumento de medición).

S<sup>2</sup><sub>i</sub>= Varianza de los ítem (de cada uno, desde el primero hasta el último).

S<sup>2</sup><sub>t</sub>= (Varianza de la prueba total).

## Demostración del resultado de Alpha de Cronbach

### Instrumento Aplicado a los Clientes

$$\hat{A} = \frac{13}{13-1} \left[ 1 - \frac{14,1666667}{107,055556} \right]$$

$$\hat{A} = \frac{13}{12} \left[ 1 - 0,13233001 \right]$$

$$\hat{A} = (1,0833333) * (0,867767)$$

$$\hat{A} = \mathbf{0,94}$$

### Instrumento Aplicado a los Ejecutivos

$$\hat{A} = \frac{18}{18-1} \left[ 1 - \frac{6,8}{24,16} \right]$$

$$\hat{A} = \frac{18}{17} \left[ 1 - 0,281457 \right]$$

$$\hat{A} =$$

$$(1,0588824) * (0,718543)$$

$$\hat{A} = \mathbf{0,76}$$

Tal como se puede observar, una vez aplicada la prueba piloto a cinco ejecutivos (05) y seis (06) clientes, los cuales no formaron parte de la muestra y pertenecientes a diferentes oficinas; se obtuvo un índice de confianza según el coeficiente de Cronbach de cero noventa y uno (91%) y cero setenta y seis (76%), respectivamente, lo que determinó una muy alta confiabilidad en el instrumento de los clientes y una fuerte en el de los ejecutivos, de acuerdo a la escala establecida.

#### **3.3.3.1.2 Técnicas de Análisis de los Datos**

Los datos, fueron recopilados con base a los objetivos del estudio y mediante la aplicación de los cuestionarios a los estratos muestrales, los cuales se organizaron por subvariables en tablas de frecuencias, porcentajes y gráficos para el análisis de los mismos, aplicando la estadística descriptiva.

#### **3.3.3.1.3. Técnicas de Análisis e Interpretación de los Resultados**

El análisis e interpretación de los resultados, se realizó bajo la estadística descriptiva y las tablas de frecuencia, para la presentación de los gráficos circulares, se establece como el proceso que implica el manejo de los datos obtenidos; al respecto, Arias, (2006), establece que “se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados.”

Una vez obtenidos los datos, se inició su comprensión teniendo como único referente el marco teórico sobre el cual se construyó el conocimiento de acuerdo al objeto de la presente investigación, con la finalidad de dar a los datos recopilados las características necesarias para la obtención de interpretaciones significativas y así reflejarlas en los gráficos respectivos.

**Cuadro N° Cuatro (4)**

**OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES**

Objetivo	Definición Nominal	Dimensiones	Indicadores	Técnica/ Instrumento	Fuente	Ítems
Detectar las necesidades de formación de los ejecutivos de atención al cliente en la oficina comercial Movilnet ubicada en el Recreo.	Debilidades que presentan los ejecutivos de Atención al Cliente Movilnet en las diferentes áreas que conforman el servicio de Atención al cliente.	Orientación al Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de la actividad y Eficacia en el Servicio.</li> <li>Estrategia de Influencia al cliente.</li> <li>Servicio rápido y Eficaz.</li> <li>Empatía con el cliente.</li> </ul>	Encuestas/ Cuestionario	Ejecutivos de atención al cliente	1-2-3-4
		Autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de medios para disminuir factores estresantes.</li> <li>Control en situaciones de presión para el ofrecimiento de respuesta al cliente.</li> </ul>			5-6
		Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboración con el Equipo.</li> <li>Ayuda a compañero a solventar carencias</li> <li>Expresión de opiniones acerca del trabajo en equipo.</li> <li>Cooperación en la realización de objetivos Comunes.</li> <li>Prioridad a objetivos Comunes ante los individuales.</li> </ul>			7-8-9-10-11-12
		Preocupación por el Orden y la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización del tiempo.</li> <li>Plazo en el cumplimiento de los Objetivos.</li> <li>Utilización de instrumento y herramienta de planificación.</li> <li>Diseño de acciones antes desviaciones de objetivos.</li> </ul>			13-14-15
		Compromiso con la organización.  Conocimiento y Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa en los eventos de la Organización.</li> <li>Edificación con la organización.</li> <li>Orgulloso de formar parte de la Organización.</li> <li>Adaptación a las nuevas tecnologías.</li> <li>Reconocimiento de los errores.</li> <li>Aplicación de las Normas.</li> </ul>			16-17-18-19-20-21
Determinar la percepción que tienen los clientes, con respecto al servicio de atención ofrecido por los Ejecutivos de la Oficina Comercial de Movilnet en el Recreo.	Procesos mediante el cual el cliente connota de significado el Servicio de atención al cliente que recibe de las oficinas comerciales Movilnet.  Lo que el cliente espera recibir en términos de comunicación y rendimiento y prestación de servicio de las oficinas comerciales Movilnet.	Servicio tangible e intangible traducido en:	A través de:	Encuestas/ Cuestionario	Clientes de las Oficinas comerciales	1-2-3-4-5-6-7
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención.</li> <li>Habilidades de Comunicación.</li> <li>Capacidad de Negociación.</li> <li>Conocimiento de Servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confiabledad.</li> <li>Claridad.</li> <li>Eficiencia.</li> <li>Compresión y entendimiento</li> </ul>			8-9-10-11-12-13
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad para entender la necesidad del cliente.</li> <li>Habilidad para responder a las respuestas del cliente en cuento a servicio.</li> </ul>	A través de :			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación de calidad.</li> <li>Velocidad de respuesta.</li> <li>Apariencia y claridad en la información.</li> </ul>			

## **CAPITULO IV**

### **4.1.-ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados, obtenidos de la aplicación de los instrumentos que fueron utilizados para la recolección de datos. En este sentido se aplica la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento de recolección de datos, dos (02) cuestionarios, bajo el diseño de la escala actitudinal de Likert. En el cuestionario numero uno (01) dirigido a los treinta (30) clientes, contenía trece (13) ítems. El número dos (02), con una muestra de treinta (30) ejecutivos de atención al cliente, contenía dieciocho (18) ítems respectivamente. Los dos instrumentos fueron aplicados en la Oficina Comercial Movilnet ubicada en el Centro Comercial el Recreo, de la ciudad de Caracas, contenían tres opciones de respuestas las cuales se clasificaban en: Siempre, A Veces y Nunca.

## Resultados de la aplicación del Instrumento aplicado a los Clientes

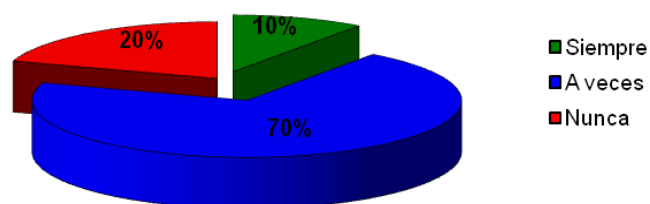
Ítem 1: ¿Considera que las oficinas de atención al cliente Movilnet le ofrece un buen servicio?

**Cuadro Cinco (5). Distribución porcentual en frecuencia del buen servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
SIEMPRE	03	10%
A VECES	21	70%
NUNCA	06	20%

Fuente: Cuestionario (2012).

Calificación del Servicio Prestado



**Gráfico Seis (6). Consideración del buen servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número uno (01), se obtuvo el siguiente resultado: El 10% manifiesta Siempre; El 70% A Veces y el 20% Nunca.

De los datos obtenidos se puede inferir, que la gran mayoría de los clientes encuestados opinaron, no perciben de las Oficinas de Atención al Cliente Movilnet la prestación de un buen servicio.

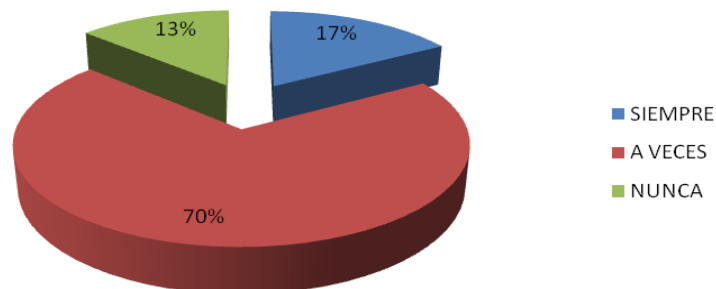
**Ítem 2: ¿Satisface sus necesidades el servicio que le ofrece la Oficina de Atención al Cliente Movilnet?**

**Cuadro Seis (06). Distribución porcentual en frecuencia de la satisfacción de Necesidades del servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
SIEMPRE	05	17%
A VECES	21	70%
NUNCA	04	13%

Fuente: Cuestionario (2012).

**Satisfacción de Necesidades**



**Gráfico siete (07). Satisfacción de necesidades en el servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número dos (02), se obtuvo el siguiente resultado: El 17% manifiesta Siempre; el 70% A Veces y el 13% Nunca.

De los datos obtenidos se puede concluir, que un gran número de los clientes encuestados opinaron, no sentirse satisfechos con el servicio ofrecido en las Oficinas de Atención al Cliente Movilnet.

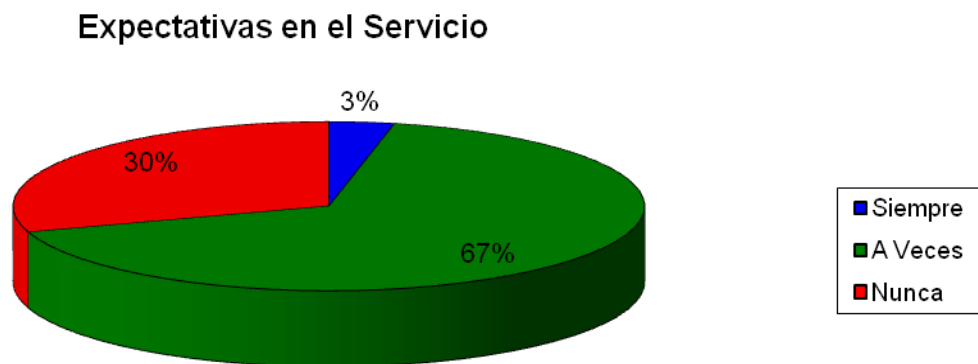


**Ítem 3: ¿El servicio que le ofrece el Ejecutivo de Atención al Cliente supera sus expectativas?**

**Cuadro siete (07). Distribución porcentual en frecuencia de las expectativas en el servicio ofrecido.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
SIEMPRE	01	03%
A VECES	20	67%
NUNCA	09	30%

Fuente: Cuestionario (2012).



**Gráfico ocho (08). Expectativas del servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número tres (03), se obtuvo el siguiente resultado: El 3% manifiesta Siempre, el 67% A Veces y el 30% Nunca.

De estas evidencias se puede derivar que un gran porcentaje de los clientes encuestados opinaron, que el servicio que le ofrece el Ejecutivo de Atención al Cliente de Movilnet, no supera sus expectativas.

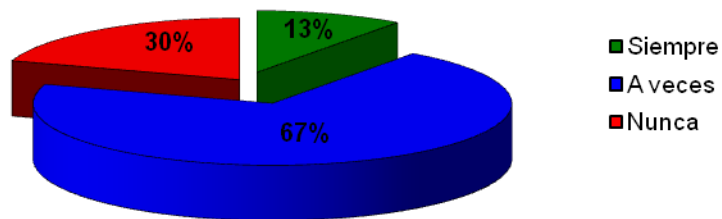
**Ítem 4. ¿Considera que la Comunicación que mantiene el Ejecutivo de Atención al Cliente responde a sus necesidades?**

**Cuadro ocho (08). Distribución porcentual en frecuencia de la comunicación del servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
SIEMPRE	03	17%
A VECES	21	70%
NUNCA	06	13%

Fuente: Cuestionario (2012).

**Calificación del Servicio Prestado**



**Gráfico nueve (09). Consideración del buen servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número cuatro (04), se obtuvo el siguiente resultado: El 17% manifiesta Siempre; el 70% A Veces y el 13% Nunca.

De estos resultados se puede inferir que un gran número de los clientes encuestados opinaron, que la Comunicación que mantiene con el Ejecutivo de Atención al Cliente Movilnet, no responde a sus necesidades.

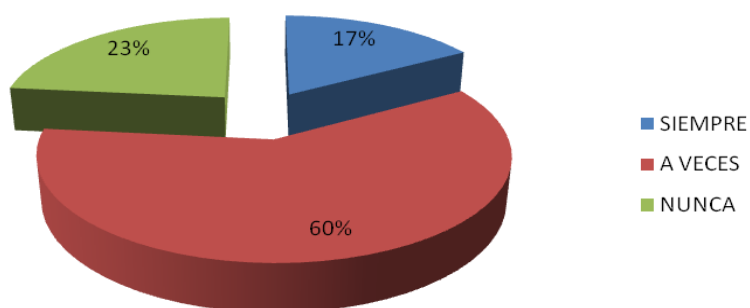
**Ítem 5: ¿Le parece confiable el servicio que le brinda el Ejecutivo de Atención al Cliente?**

**Cuadro nueve (09). Distribución Porcentual en frecuencia de la Confiabilidad del servicio recibido.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
SIEMPRE	05	17%
A VECES	18	60%
NUNCA	07	23%

Fuente: Cuestionario (2012).

**Confiabilidad del Servicio Recibido**



**Gráfico diez (10). Confiabilidad del servicio Recibido.**

En la aplicación del ítem número Cinco (05), se obtuvo el siguiente resultado: El 17% manifiesta Siempre; el 60% A Veces y el 23% Nunca.

De estos resultados se puede deducir que un gran porcentaje de los clientes encuestados opinaron, no parecerles confiable el servicio que le brinda el Ejecutivo de Atención al Cliente Movilnet.

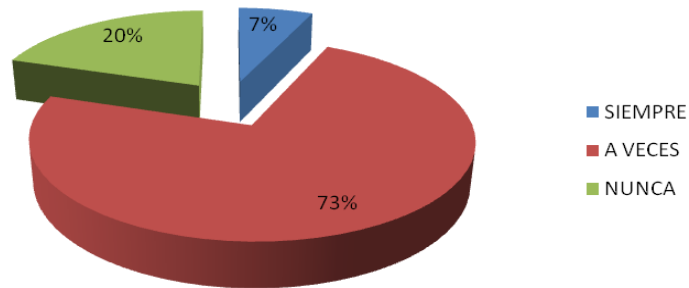
**Ítem 6: ¿El Servicio recibido por el Ejecutivo de Atención al Cliente reúne las condiciones que usted requiere de apariencia y claridad?**

**Cuadro diez (10) Distribución porcentual en frecuencia de las condiciones Requeridas en el servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
<b>SIEMPRE</b>	02	07%
<b>A VECES</b>	22	73%
<b>NUNCA</b>	06	20%

**Fuente: Cuestionario (2012).**

**Condiciones Requeridas**



**Gráfico once (11). Consideración del buen servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número seis (06), se obtuvo el siguiente resultado: El 7% manifiesta Siempre; el 73% A Veces y el 20% Nunca.

De estos resultados se puede inferir que un gran número de los clientes encuestados respondieron, que el servicio recibido por el ejecutivo de Atención al Cliente Movilnet, no reúne las condiciones de apariencia y claridad.

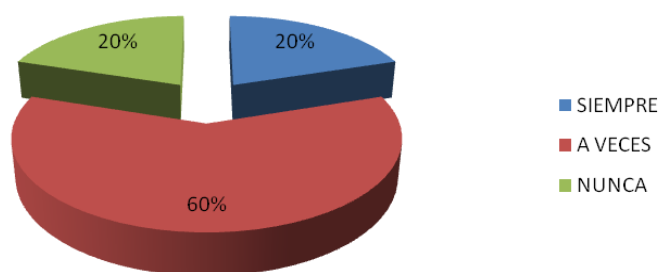
**Item 7: ¿Recibe con rapidez la información y/o Servicio solicitado al Ejecutivo de Atención al Cliente?**

**Cuadro once (11). Distribución porcentual en frecuencia de la rapidez de la Información del servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
SIEMPRE	06	20%
A VECES	18	60%
NUNCA	06	20%

Fuente: Cuestionario (2012).

**Rapidez en la Recepción de información**



**Gráfico doce (12). Consideración en la rapidez de la recepción de información.**

En la aplicación del ítem número siete (07), se obtuvo el siguiente resultado: El 20% manifiesta Siempre; el 60% A Veces y el 20% Nunca.

De estos resultados se puede derivar que un gran porcentaje de los clientes encuestados opinaron, no recibir con rapidez la información y/o servicio solicitado al Ejecutivo de Atención al Cliente Movilnet.

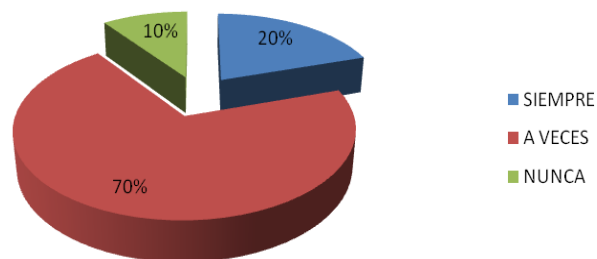
**Ítem 8: ¿Percibe comprensión y/o atención a sus Necesidades y Requerimientos por parte del Ejecutivo de Atención al Cliente?**

**Distribución porcentual en frecuencia comprensión y/o atención a las necesidades del servicio prestado.**  
**Cuadro doce (12).**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
SIEMPRE	06	20%
A VECES	21	70%
NUNCA	03	10%

Fuente: Cuestionario (2012)

**Comprensión y/o Atención de Necesidades**



**Gráfico trece (13). Comprensión y/o atención de las necesidades del servicio.**

En la aplicación del ítem número ocho (08), se obtuvo el siguiente resultado: El 20% manifiesta Siempre; el 70% A Veces y el 10% Nunca. De estos resultados se puede concluir que un gran número de los clientes encuestados opinaron, no percibir comprensión y/o atención a sus Necesidades y Requerimientos por parte del Ejecutivo de Atención al Cliente.

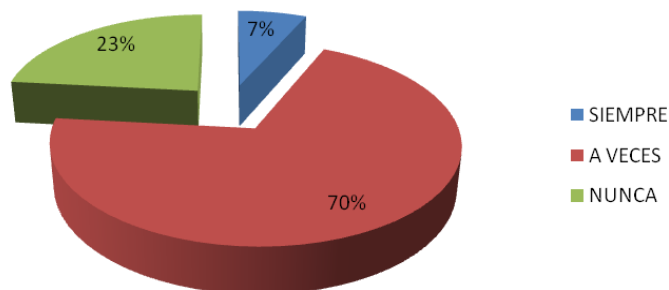
**Item 9: ¿Supera sus expectativas la comunicación que mantiene el Ejecutivo de Atención al Cliente?**

**Cuadro trece (13). Distribución porcentual en frecuencia de las expectativas de la Comunicación en el servicio prestado.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes (%)</b>
<b>SIEMPRE</b>	03	07%
<b>A VECES</b>	21	70%
<b>NUNCA</b>	06	23%

**Fuente: Cuestionario (2012)**

**Expectativas de la Comunicación**



**Gráfico catorce (14). Expectativas de la Comunicación en el servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número nueve (09), se obtuvo el siguiente resultado: El 7% manifiesta Siempre; el 70% A Veces y el 23% Nunca.

De estos resultados se puede derivar que un gran número de los clientes encuestados opinaron, no superan las expectativas en la comunicación que mantiene el Ejecutivo de Atención al Cliente Movilnet.

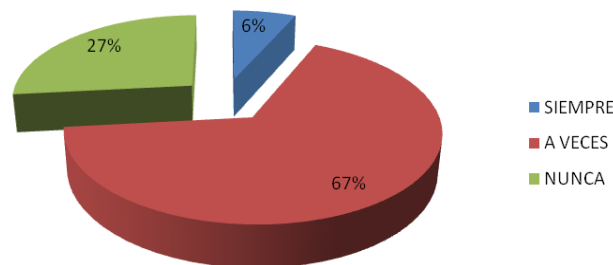
**Ítem10: ¿La velocidad de entrega de la información y/o servicio solicitado al Ejecutivo de Atención al Cliente supera sus expectativas?**

**Cuadro catorce (14). Distribución porcentual en frecuencia de la Velocidad para recibir la información del servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
SIEMPRE	02	06%
A VECES	20	67%
NUNCA	08	27%

Fuente: Cuestionario (2012).

**Velocidad para Recibir la Información**



**Gráfico quince (15). Velocidad de entrega de la información.**

En la aplicación del ítem número diez (10), se obtuvo el siguiente resultado: El 6% manifiesta Siempre; el 67% A Veces y el 27% Nunca.

De estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de los clientes encuestados opinaron, que la velocidad de entrega de la información y/o servicio solicitado al Ejecutivo de Atención al Cliente no supera sus expectativas.



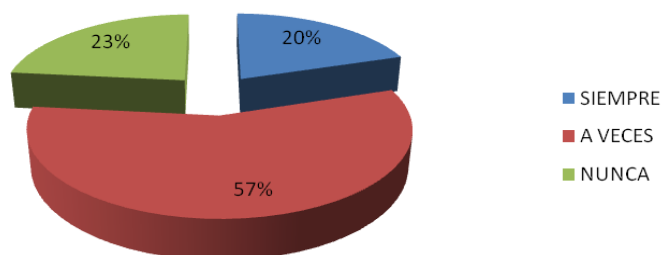
**Ítem 11: ¿Cree que el Ejecutivo de Atención al Cliente entiende sus necesidades y requerimientos?**

**Cuadro quince (15). Distribución porcentual en frecuencia del entendimiento y las necesidades del servicio prestado.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes (%)</b>
<b>SIEMPRE</b>	06	20%
<b>A VECES</b>	17	57%
<b>NUNCA</b>	07	23%

**Fuente: Cuestionario (2012).**

**Entendimiento de las Necesidades del Cliente**



**Gráfico dieciseis (16). Entendimiento y Necesidades del servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número once (11), se obtuvo el siguiente resultado: El 20% manifiesta Siempre; el 57% A Veces y el 23% Nunca.

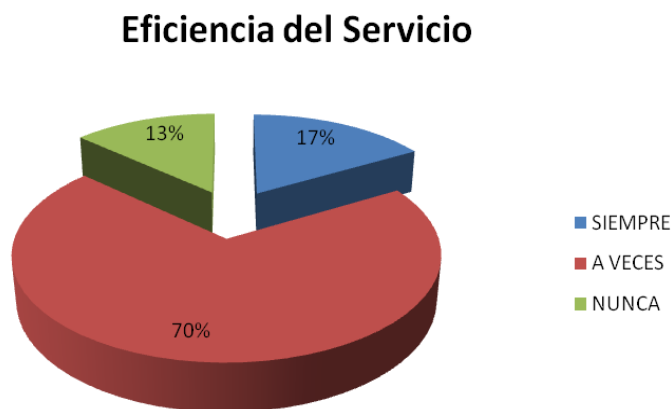
De estas evidencias se puede concluir que un gran porcentaje de los clientes encuestados opinaron, creen que el Ejecutivo de Atención al Cliente no entiende sus necesidades y requerimientos.

**Ítem 12: ¿Es eficiente el servicio que le ofrece el Ejecutivo de Atención al Cliente?**

**Cuadro dieciseis (16) Distribución porcentual en frecuencia de la eficiencia del servicio prestado.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes (%)</b>
<b>SIEMPRE</b>	05	17%
<b>A VECES</b>	21	70%
<b>NUNCA</b>	04	13%

**Fuente: Cuestionario (2012).**



**Gráfico diecisiete (17). Eficiencia del servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número doce (12), se obtuvo el siguiente resultado: El 17% manifiesta Siempre; el 70% A Veces y el 13% Nunca.

De estos resultados se puede concluir que los clientes encuestados opinaron, no es eficiente el servicio que le ofrece el Ejecutivo de Atención al Cliente Movilnet.

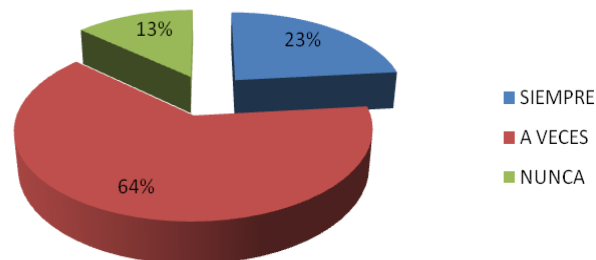
**Ítem 13: ¿El Ejecutivo de Atención al Cliente muestra disposición en la prestación del servicio que ofrece?**

**Cuadro diecisiete (17) Distribución porcentual en frecuencia de la disposición del servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
SIEMPRE	07	23%
A VECES	19	64%
NUNCA	04	13%

Fuente: Cuestionario (2012).

**Disposición en el Servicio Prestado**



**Gráfico dieciocho (18). Disposición del servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número trece (13), se obtuvo el siguiente resultado: El 23% manifiesta Siempre; el 64% A Veces y el 13% Nunca.

De estas evidencias se puede inferir que un gran porcentaje de los clientes encuestados opinaron, que el Ejecutivo de Atención al Cliente Movilnet no muestra disposición en la prestación del servicio que ofrece.

## Resultados de la aplicación del Instrumento a los Ejecutivos

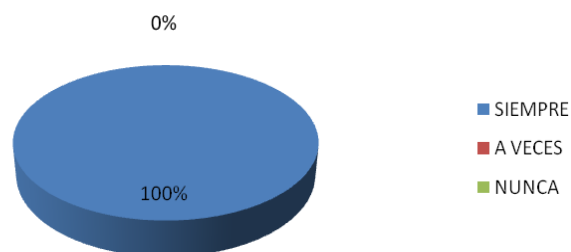
**Ítem 1: ¿Organiza su propia actividad para que esta pueda ser más eficiente en el Servicio de Atención al cliente?**

**Cuadro dieciocho (18) Distribución porcentual en frecuencia de la Organización de su propia actividad en el servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
<b>SIEMPRE</b>	30	100%
<b>A VECES</b>	00	00%
<b>NUNCA</b>	00	00%

Fuente: Cuestionario (2012).

### Organizador de sus Propias Actividades



**Gráfico diecinueve (19). Organización de su propia actividad del Servicio.**

En la aplicación del ítem número uno (01), el resultado: El 100% siempre. De estos resultados se puede derivar que los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados, manifiestan que Siempre organizan sus propias actividades para que esta pueda ser más eficiente en el Servicio de Atención al Cliente.

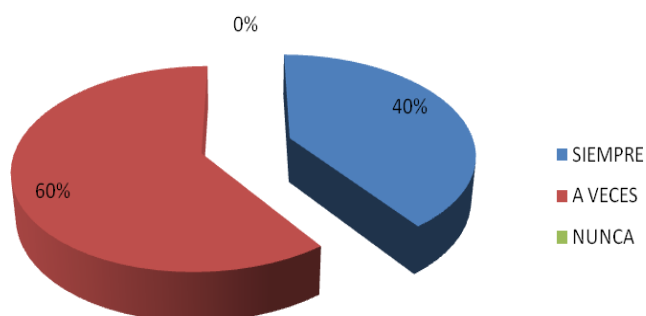
## Ítem 2: ¿Utiliza estrategias para influenciar a los clientes?

**Cuadro diecinueve (19) Distribución porcentual en la frecuencia del uso de estrategias para influenciar a los clientes.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
SIEMPRE	12	40%
A VECES	18	60%
NUNCA	00	00%

Fuente: Cuestionario (2012).

### Uso de Estrategias para Influenciar



### Gráfico veinte (20). Uso de estrategias para influenciar a los clientes.

En la aplicación del ítem número dos (02), se obtuvo el siguiente resultado: El 40% manifiesta Siempre y el 60% a veces.

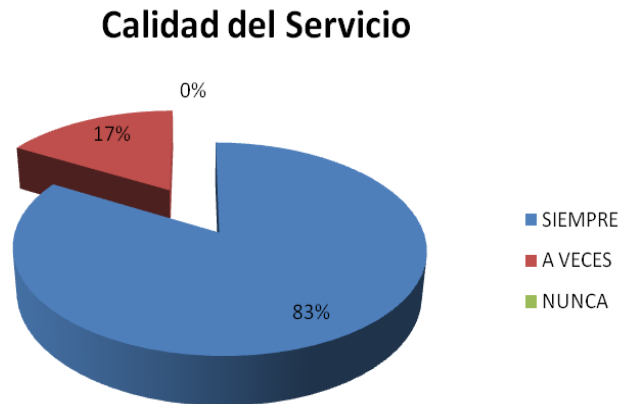
De estos resultados se puede inferir que los Ejecutivos de Atención al Cliente de Movilnet, no utilizan estrategias para influenciar a los clientes.

### Ítem 3: ¿Ofrece un servicio rápido y Eficaz?

**Cuadro veinte (20). Distribución porcentual en frecuencia del Ofrecimiento de un servicio rápido y Eficaz.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
<b>SIEMPRE</b>	25	83%
<b>A VECES</b>	05	17%
<b>NUNCA</b>	00	00%

Fuente: Cuestionario (2012).



**Gráfico veintiuno (21). Ofrecimiento de un servicio rápido y eficaz.**

En la aplicación del ítem número tres (03), se obtuvo el siguiente resultado: El 83% manifiesta Siempre y el 17% A Veces.

De estas evidencias se puede concluir que un gran número de los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados opinaron, que si ofrecen un servicio rápido y eficaz.

**Ítem 4: ¿Hace empatía con los clientes, pensando en ellos y en sus necesidades cuando establece comunicación?**

**Cuadro veintiuno (21) Distribución porcentual en frecuencia de la empatía con los clientes, en el servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
<b>SIEMPRE</b>	27	90%
<b>A VECES</b>	03	10%
<b>NUNCA</b>	00	00%

Fuente: Cuestionario (2012).



**Gráfico veintidós (22). Empatía con los clientes en el servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número cuatro (04), se obtuvo el siguiente resultado: El 90% manifiesta Siempre y el 10% a Veces.

De estos resultados se puede inferir que la gran mayoría de los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados opinaron, que si hacen empatía con los clientes, pensando en ellos y en sus necesidades cuando establecen comunicación.

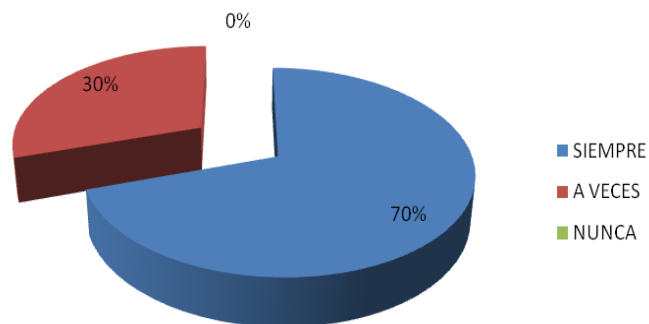
**Ítem 5: ¿Usa medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes?**

**Cuadro veintidós (22) Distribución porcentual en frecuencia en el uso de medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
<b>SIEMPRE</b>	21	70%
<b>A VECES</b>	09	30%
<b>NUNCA</b>	00	00%

Fuente: Cuestionario (2012).

**Disminución de Factores Stresantes**



**Gráfico veintitrés (23). Uso de medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes.**

En la aplicación del ítem número cinco (05), se obtuvo el siguiente resultado: El 70% manifiestan Siempre y el 30% A Veces.

De estos resultados se puede derivar que un gran número de los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados opinaron, si usan medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes.



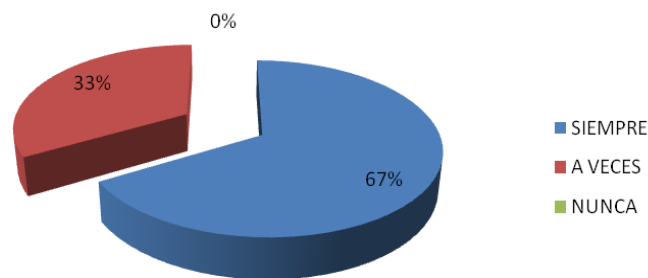
**Ítem 6: ¿Se auto controla en situaciones de presión con el fin de ofrecer respuestas adecuadas al cliente?**

**Cuadro veintitrés (23) Distribución porcentual en frecuencia del autocontrol para dar respuestas adecuadas.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
SIEMPRE	20	67%
A VECES	10	33%
NUNCA	00	00%

Fuente: Cuestionario (2012).

**Autocontrol para dar Respuestas Adecuadas**



**Gráfico veinticuatro (24). Autocontrol para dar respuestas adecuadas.**

En la aplicación del ítem número seis (06), se obtuvo el siguiente resultado: El 67% manifiesta Siempre y el 33% A Veces.

De estos resultados se puede derivar que un gran número de los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados opinaron, si se auto controlan en situaciones de presión con el fin de ofrecer respuestas adecuadas al cliente.

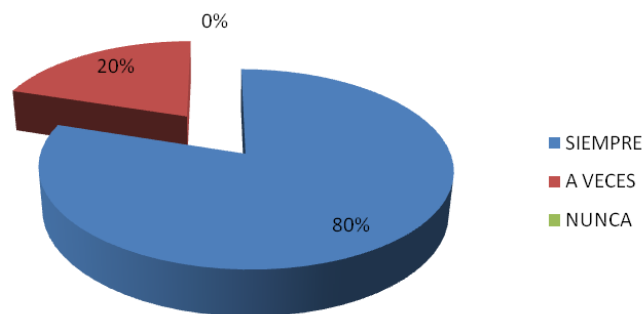
**Ítem 7: ¿Colabora con sus compañeros sin que le sea solicitado?**

**Cuadro veinticuatro (24) Distribución porcentual en frecuencia de la Disposición para colaborar.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
SIEMPRE	24	80%
A VECES	06	20%
NUNCA	00	00%

Fuente: Cuestionario (2012).

**Disposición para Colaborar**



**Gráfico veinticinco (25). Disposición para Colaborar.**

En la aplicación del ítem número siete (07), se obtuvo el siguiente resultado: El 80% manifiesta Siempre y el 20% A Veces.

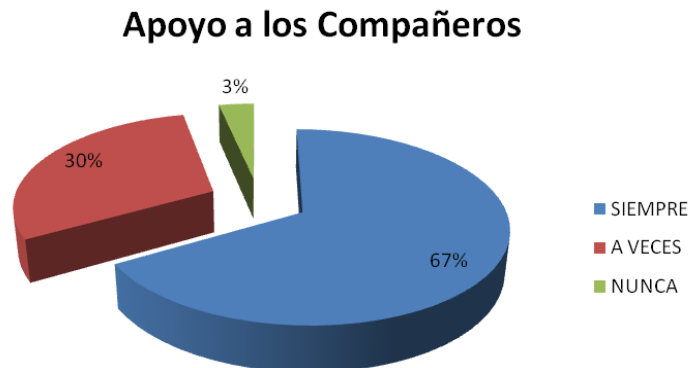
De estas evidencias se puede deducir que un gran porcentaje de los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados opinaron, si colaboran con sus compañeros sin que le sea solicitado.

**Ítem 8: ¿Ayuda a sus compañeros a compensar sus carencias?**

**Cuadro veinticinco (25) Distribución porcentual en frecuencia del apoyo a los compañeros en el servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
<b>SIEMPRE</b>	20	67%
<b>A VECES</b>	09	30%
<b>NUNCA</b>	01	03%

Fuente: Cuestionario (2012).



**Gráfico veintiseis (26). Apoyo a los compañeros en el servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número ocho (08), se obtuvo el siguiente resultado: El 67% manifiesta Siempre; el 30% A Veces y el 3% Nunca.

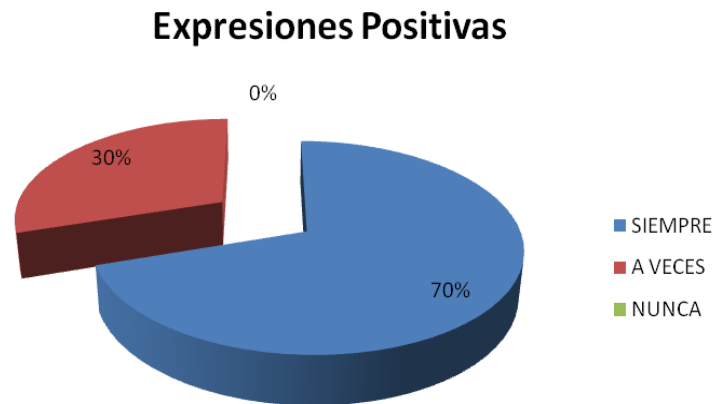
De estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados opinaron, si ayudan a sus compañeros a compensar sus carencias.

**Ítem 9: ¿Expresa opiniones positivas del equipo de trabajo?**

**Cuadro veintiseis (25) Distribución porcentual en frecuencia de la Expresión positiva en el servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
SIEMPRE	21	70%
A VECES	09	30%
NUNCA	00	00%

Fuente: Cuestionario (2012).



**Gráfico veintisiete (27). Expresiones positiva en el servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número nueve (09), se obtuvo el siguiente resultado: El 70% manifiesta Siempre y el 30% A Veces.

De estas evidencias se puede concluir que un gran porcentaje de los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados opinaron, si expresan opiniones positivas del equipo de trabajo.

**Ítem 10: ¿Coopera en la realización de objetivos comunes?**

**Cuadro veintisiete (27) Distribución porcentual en la frecuencia de cooperación con los Objetivos Comunes**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
SIEMPRE	22	12%
A VECES	08	88%
NUNCA	00	00%

Fuente: Cuestionario (2012).



**Gráfico veintiocho 28. Cooperación con los Objetivos Comunes.**

En la aplicación del ítem número diez (10), se obtuvo el siguiente resultado: El 12% manifiesta Siempre y el 88% A Veces.

De estos resultados se puede concluir que un gran número los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados opinaron, no cooperan en la realización de objetivos comunes.

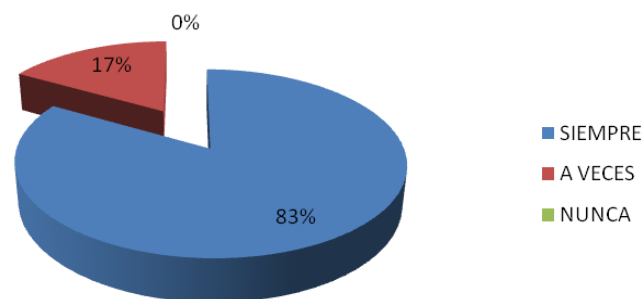
**Ítem 11: ¿Demuestra que los objetivos comunes están por encima de los individuales?**

**Cuadro veintiocho (28) Distribución porcentual en frecuencia para Demostrar que los objetivos comunes están por encima de los individuales del buen servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
<b>SIEMPRE</b>	25	83%
<b>A VECES</b>	05	17%
<b>NUNCA</b>	00	00%

**Fuente: Cuestionario (2012).**

### Apreciación de los Objetivos Comunes



**Gráfico veintinueve (29). Demostración que los objetivos comunes están por encima de los individuales en el servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número once (11), se obtuvo el siguiente resultado: El 83% manifiesta Siempre y el 17% A Veces.

De estas evidencias se puede inferir que la mayoría de los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados opinaron, si demuestran que los objetivos comunes están por encima de los individuales.

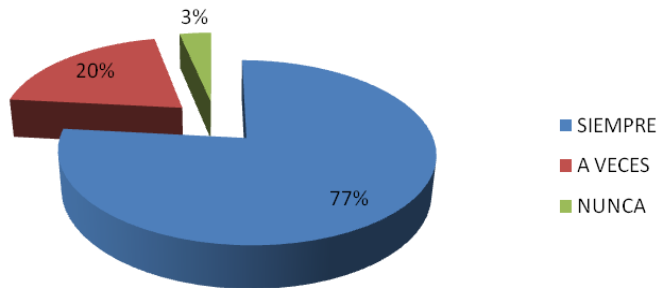
**Ítem 12: ¿Establece plazo en cumplimiento de los objetivos?**

**Cuadro. veintinueve (29) Distribución porcentual en frecuencia del Establecimiento de plazo para el cumplimiento de los objetivos del servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
<b>SIEMPRE</b>	23	77%
<b>A VECES</b>	06	20%
<b>NUNCA</b>	01	03%

Fuente: Cuestionario (2012).

**Establecimiento de Plazos para el Logro de las Metas**



**Gráfico treinta (30). Establecimiento de plazo para el cumplimiento de los objetivos del servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número doce (12), se obtuvo el siguiente resultado: El 77% manifiesta Siempre; el 20% A Veces y el 3% Nunca.

De estos resultados se puede concluir que la gran mayoría de los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados opinaron, si establecen plazo en el cumplimiento de los objetivos.

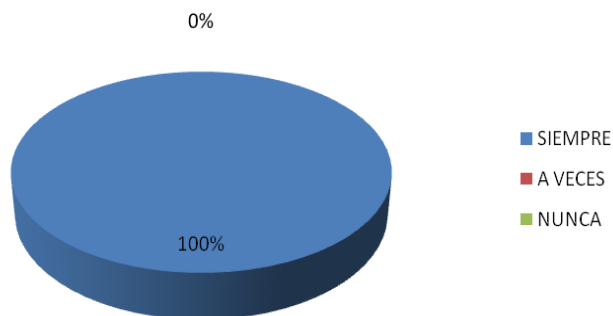
**Ítem 13: ¿Organiza su tiempo para aprovecharlo al máximo?**

**Cuadro treinta (30) Distribución porcentual en frecuencia para la Organización del tiempo para aprovecharlo al máximo en el servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
<b>SIEMPRE</b>	30	100%
<b>A VECES</b>	00	00%
<b>NUNCA</b>	00	00%

Fuente: Cuestionario (2012).

**Organización del Tiempo**



**Gráfico treinta y uno (31). Organización del tiempo para aprovecharlo al máximo en el servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número trece (13), se obtuvo el siguiente resultado: El 100% manifiesta Siempre.

De estas evidencias se puede inferir que los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados opinaron, si organizan su tiempo para aprovecharlo al máximo.



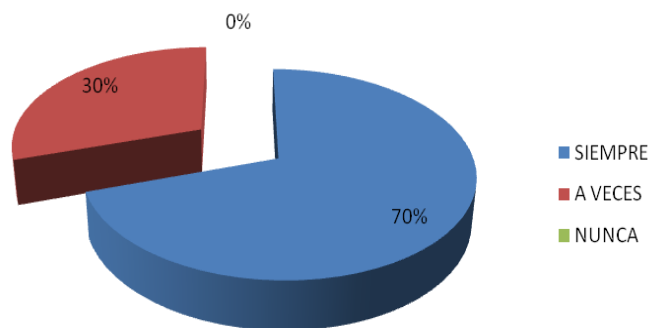
**Ítem 14: ¿Utiliza eficazmente instrumento y herramienta de planificación?**

**Cuadro treinta y uno (31) Distribución porcentual en frecuencia en el Uso de instrumento y herramienta de planificación del servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
<b>SIEMPRE</b>	21	70%
<b>A VECES</b>	09	30%
<b>NUNCA</b>	00	00%

Fuente: Cuestionario (2012).

**Uso de Herramientas de Planificación**



**Gráfico treinta y dos (32). Uso de instrumento y herramienta de planificación del servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número catorce (14), se obtuvo el siguiente resultado: El 70% manifiesta Siempre y el 32% A Veces.

De estos resultados se puede inferir que un gran porcentaje de los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados opinaron, si utilizan eficazmente instrumento y herramienta de planificación.

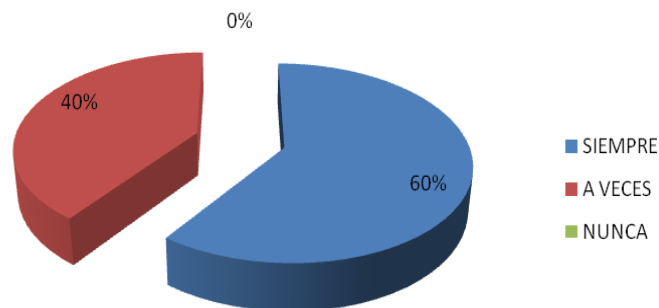
**Ítem 15: ¿Diseña acciones correctivas ante eventuales desviaciones de los objetivos?**

**Cuadro treinta y dos (32) Distribución porcentual en frecuencia para el Diseño de acciones correctivas ante eventuales desviaciones de los objetivos del servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
<b>SIEMPRE</b>	18	60%
<b>A VECES</b>	12	40%
<b>NUNCA</b>	00	00%

**Fuente: Cuestionario (2012).**

**Diseño de Actividades Correctivas**



**Gráfico treinta y tres (33). Diseño de acciones correctivas ante eventuales desviaciones de los objetivos del servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número quince (15), se obtuvo el siguiente resultado: El 60% manifiesta Siempre y el 40% A Veces.

De estos resultados se puede concluir que un gran número los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados opinaron, si diseñan acciones correctivas ante eventuales desviaciones de los objetivos.

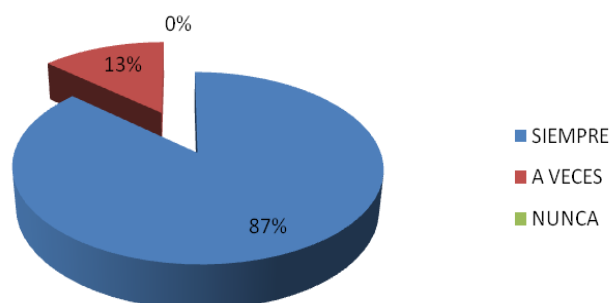
**Ítem 16: ¿Se identifica con la empresa, en cuanto a filosofía e imagen?**

**Cuadro treinta y tres (33) Distribución porcentual en frecuencia de la identificación con la empresa, en cuanto a filosofía e imagen del buen servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
<b>SIEMPRE</b>	26	87%
<b>A VECES</b>	04	13%
<b>NUNCA</b>	00	00%

Fuente: Cuestionario (2012).

### Identificación con los Objetivos de la Empresa



**Gráfico treinta y cuatro (34). Identificación con la empresa, en cuanto a filosofía e imagen del buen servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número dieciséis (16), se obtuvo el siguiente resultado: El 87% manifiesta Siempre y el 13% A Veces.

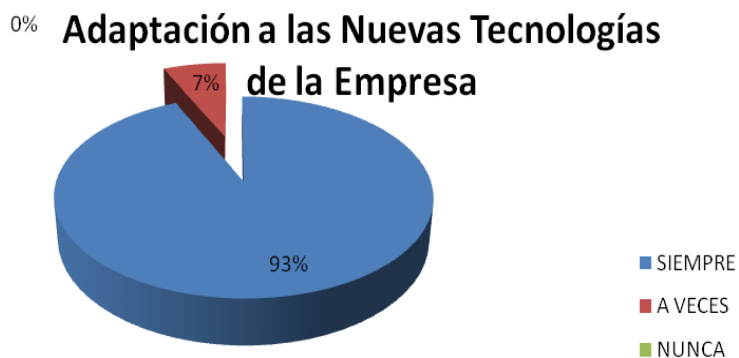
De estos resultados se puede derivar que la gran mayoría de los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados opinaron, si se identifican con la empresa, en cuanto a filosofía e imagen.

**Ítem 17: ¿Se adapta fácilmente a las nuevas tecnología implantada por la empresa?**

**Cuadro treinta y cuatro (34) Distribución porcentual en la frecuencia para la adaptación de las nuevas tecnologías implantadas por la empresa.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
<b>SIEMPRE</b>	28	93%
<b>A VECES</b>	02	07%
<b>NUNCA</b>	00	00%

**Fuente: Cuestionario (2012).**



**Gráfico treinta y cinco (35). Adaptación de las nuevas tecnologías implantadas por la empresa.**

En la aplicación del ítem número diecisiete (17), se obtuvo el siguiente resultado: El 93% manifiesta Siempre y el 7% A Veces.

De estos resultados se puede deducir que un gran porcentaje de los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados opinaron, si se adaptan fácilmente a las nuevas tecnologías implantadas por la empresa.

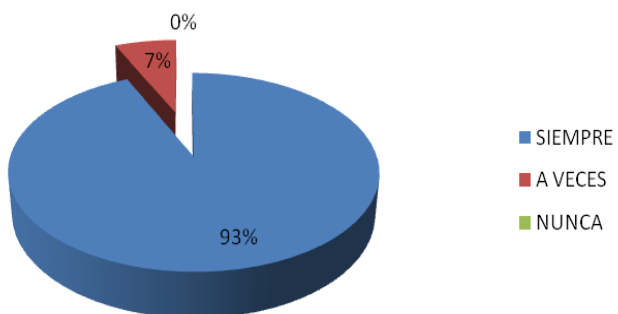
**Ítem 18: ¿Realiza acciones para mejorar lo aprendido?**

**Cuadro treinta y cinco (35) Distribución porcentual en frecuencia de realización de acciones para mejorar lo aprendido en el servicio prestado.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes (%)
SIEMPRE	28	93%
A VECES	02	07%
NUNCA	00	00%

Fuente: Cuestionario (2012).

**Actividades de Mejoramiento Profesional**



**Gráfico treinta y seis (36). Realización de acciones para mejorar lo aprendido en el servicio prestado.**

En la aplicación del ítem número dieciocho (18), se obtuvo el siguiente resultado: El 93% manifiesta Siempre y el 7% A Veces.

De estos resultados se puede concluir que un gran porcentaje de los Ejecutivos de Atención al Cliente encuestados opinaron, si realizan acciones para mejorar lo aprendido.

## **CAPÍTULO V**

### **5.1.-Conclusiones y Recomendaciones**

A fin de dar respuesta a los objetivos propuestos en esta investigación, y en atención a los datos obtenidos mediante los instrumentos aplicados en dicha fase evaluación, se presenta a continuación una serie de señalamientos a manera de conclusiones y recomendaciones.

#### **5.1.-Conclusiones**

Dado que los clientes de la Oficina Comercial Movilnet del Recreo, han expresado que no reciben una atención acorde a los requerimientos solicitados, y en discordancia con la posición asumida por los ejecutivos de atención al cliente, al aceptar y reconocer que los mismos si tienen las competencias y habilidades exigidas por la empresa, según el perfil del cargo a desempeñar. Se ha llegado a la conclusión, el diseñar un programa de formación a los ejecutivos de atención al cliente, para mejorar la calidad del servicio que prestan en la Oficina Comercial de Movilnet del Recreo, que genere mejores niveles de confiabilidad, satisfacción, seguridad, servicio y la atención requerida en dicha empresa de telecomunicaciones.

Otro aspecto que es necesario considerar, es que a opinión de los encuestados, que los Ejecutivos de Atención al Cliente no entienden sus necesidades, y por tanto perciben que el servicio recibido es deficiente, de allí esa es la posible causa por la cual la atención recibida no contiene los niveles óptimos de excelencia requeridos, lo que significa que para los clientes, el Ejecutivo de Atención al Cliente no muestra disposición en la prestación del servicio que ofrece.

Para determinar la percepción que tiene el cliente, con respecto al servicio ofrecido por los ejecutivos de atención al cliente de la Oficina Comercial de Movilnet, se pudo determinar y de acuerdo a las opiniones emitidas por los encuestados, los requerimientos que solicitan, presentan un alto grado de inconformidad.

En relación a la detección de necesidades, se plantea detectar las necesidades de formación de los ejecutivos de atención al cliente de la Oficina Comercial de Movilnet. Se pudo comprobar según el análisis de los resultados, que en la oficina requiere implementar con urgencia, acciones que conduzcan a la formación de los ejecutivos de atención al cliente en el área de la atención, de acuerdo a los requerimientos propios derivados de la naturaleza y necesidades que presentan en el servicio, y de esa manera impulsar el desarrollo profesional temprano del personal elevando al mismo tiempo los niveles de excelencia en la atención prestada.

En ese sentido, la formación integral y la capacitación dirigida desde la unidad de recursos humanos, cumple un papel importante dentro de la empresa, dado el hecho, que hasta el presente no se habían realizado actividades con el fin de generar acciones motivadoras para inducir a los ejecutivos en la formación de su desempeño laboral, ni tampoco planes de acción donde se propone optimizar los niveles de la atención al cliente en la empresa.

En este mismo orden, se debe considerar al cliente como el centro, eje y motor de la permanencia de la empresa, ya que su opinión será el reflejo de la atención recibida, en consecuencia, los instructores que tienen la responsabilidad de capacitar al personal por medio de la motivación, deben cumplir funciones muy relevantes por cuanto impulsarán al ejecutivo a que alcance altos niveles de excelencia, tanto en la satisfacción del cliente como por la atención recibida, para conocer su personalidad, sus debilidades y capacidades más sobresalientes, así como ampliarles el conocimiento de la sociedad en que viven y en la cual han de integrarse, exponiendo en

profundidad las posibilidades de un crecimiento y desarrollo integral, conjuntamente con la organización en la cual se desempeñan.

En este mismo sentido, se plantea establecer los componentes del programa de formación en atención al cliente, a los ejecutivos de la Oficina Comercial de Movilnet. La misma es, motivado a que la capacitación laboral en este caso será considerada como un conjunto de opciones de políticas e instrucciones formativas adoptadas e implementadas con la intención de establecer la formación integral de los ejecutivos, insertándolos y capacitándolos simultáneamente en el campo laboral, de acuerdo a las políticas u objetivos de la organización, con altos niveles de eficiencia en sus aptitudes y habilidades para el desarrollo y aprovechamiento del potencial humano.

La presente investigación permite la formación del criterio, en cuanto al desempeño óptimo que debe tener el Ejecutivo de Atención al Cliente de la Oficina Comercial de Movilnet del Recreo, para ello se diseñarán talleres de carácter Instruccional, según los requerimientos y necesidades de formación que tienen los ejecutivos, por lo que se acentúa su importancia en el valor socio económico y cultural de la formación integral del personal.

En concordancia a la detección de necesidades, se estableció llevar a cabo la evaluación del programa de formación aplicado para los ejecutivos de atención al cliente de la Oficina Comercial Movilnet. Se diseñó, aplicó y evaluó un conjunto de acciones, con el fin de proveer a los ejecutivos de atención al cliente de la información necesaria, presentada como una oportunidad para su capacitación tanto en el desempeño laboral como en su crecimiento personal. El mismo, se llevó a cabo mediante el desarrollo de uno (01) de los aspectos más relevantes de los procesos de capacitación laboral, como es la motivación, pudiéndose implementar en la organización la cultura de la formación permanente.

El mismo se llevó a cabo durante el lapso comprendido desde el 16 al 21 de enero del 2013, dentro de los espacios de la organización, logrando la



participación de los ejecutivos y el personal de supervisión que laboran en la oficina, por grupos programados sin que los mismos se vieran afectados el desempeño de su actividad laboral respectivamente.

En las jornadas de capacitación, se pudo difundir lo concerniente a los objetivos y metas de la organización, las cuales tienen como propósito fundamental formar talentos humanos de alta competencia y calidad a corto, mediano y largo plazo, demandando las áreas prioritarias del modelo socio-económico de la Nación. Finalmente, una vez ejecutado los talleres, se llevará a cabo la evaluación de cada una de las actividades ejecutadas, las cuales deben ser sustentadas por medio de enunciados teóricos que fundamentan su ejecución.

## **5.2.-Recomendaciones**

A manera de sugerencias y como complemento de las conclusiones establecidas en el presente trabajo de investigación, se sugieren las siguientes recomendaciones:

### **A las Gerencias de Movilnet**

Diseñar, desarrollar y evaluar planes capacitación permanentes a los ejecutivos de atención al cliente de la Oficinas Comerciales de Movilnet, estableciendo elementos de continuidad, para la capacitación de acuerdo a los diferentes niveles de formación académica del personal, donde se valore la capacitación integral, como una actividad que dignifica el desempeño del ejecutivo de atención al cliente, resaltando el binomio formación-trabajo, además de ofrecerle al ejecutivo la oportunidad de tener una visión sobre su formación integral, visto desde su desarrollo cognitivo, laboral y comunitario, y desde una concepción biopsicosocial. Para tales efectos, se presenta la propuesta desarrollada en la oficina comercial, la cual puede servir como referencia de aplicación en otras dependencias de la empresa Movilnet, donde se presenten situaciones similares a las encontradas en la oficina comercial del Recreo, objeto de la presente investigación.

### **A las Gerencias Responsables de las Oficinas Comerciales**

El personal de supervisión, debe establecer actividades periódicas orientadas a la observación, con el fin de generar acciones donde se permita la corrección, orientación y realimentación de las acciones según su naturaleza, así como la adecuación de los canales informativos, dirigidos a los Ejecutivos de Atención al Cliente de la Oficinas Comerciales, para la actualización y conocimiento de los tópicos de la capacitación laboral, como una oportunidad de crecimiento y desarrollo integral de la organización en la cual se desempeñan, de igual manera, se deben realizar actividades de integración socio-laboral comunitaria, para obtener de esa manera información y conocimientos, sobre las actitudes, aptitudes y valores en los actores del desempeño laboral, con el fin de reorientar los procesos a tiempo dentro del mismo contexto social en el que se desenvuelven.

Propiciar la participación activa de los clientes, con el desarrollo y la aplicación de continuas estrategias que se implementen en las oficinas, tales como un buzón de sugerencias y reclamos, donde los usuarios puedan dejar sus comentarios, y puedan ser vistos como una oportunidad de llevar a cabo un servicio con carácter de excelencia, el cual debe ser visto como un proceso social y formativo para la toma de decisión en la prosecución de proveerles de una mejor atención en los requerimientos solicitados, de esta manera los clientes se deben sensibilizar ante el modelo de atención que se adopte en la organización, donde se refleje el carácter productivo que demanda la sociedad actual, al mismo tiempo deben procurar que la atención recibida, esté caracterizada por un clima humanista, democrático, científico, dialógico, de actitud productiva, participativa, alternativa, reflexiva, crítica, tolerante y de búsqueda de la identidad individual, local, nacional y universal del hombre.

### **A los Ejecutivos de Atención al Cliente**

Asumir con responsabilidad la formación propuesta para su formación en la atención al Cliente, considerando la misma, como la oportunidad de obtener un crecimiento personal y profesional inmediato, con altos niveles de excelencia y, de esa manera poder establecerse de manera eficiente en su actividad laboral, en función de sus aptitudes y actitudes donde pueda poner en práctica los conocimientos. Esto significa, que el ejecutivo debe aprovechar al máximo el uso adecuado de las oportunidades de formación que le brinda la organización.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **PROGRAMA DE FORMACIÓN A LOS EJECUTIVOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE PRESTAN EN LA OFICINA COMERCIAL DE MOVILNET EL RECREO**

##### **6.1.-Presentación de la propuesta**

Actualmente en nuestro país se viene tratando de desarrollar un nuevo modelo productivo que supere las acciones de carácter tradicional, que buscan solo generación de dividendos económicos, sin importar la calidad de servicio que puedan recibir los usuarios; tal es el caso de la empresa de telefonía Movilnet, la cual a partir de una nacionalización se ha preocupado en expandir un servicio de calidad en toda la geografía del país. Esto hace necesario el desarrollar una política de atención al cliente que garantice la satisfacción del usuario a cada uno de sus requerimientos.

En el caso de la presente investigación a desarrollar en la Oficina Comercial de Movilnet, ubicada en el centro comercial el recreo, de Sabana Grande los resultados obtenidos demostraron la necesidad de desarrollar una propuesta de capacitación que permita a los ejecutivos de atención al cliente mejorar su desempeño diario y brindarle al usuario la atención que se merece.

Para el desarrollo de dicha propuesta se escogió el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

En ese sentido, el uso de las TIC durante el proceso de capacitación será una herramienta de carácter indispensable, para el fortalecimiento de las habilidades y destrezas que deben adquirir los ejecutivos de atención al cliente Movilnet, con el fin de optimizar en el desempeño de su actividad laboral. Ante esta perspectiva, se plantea que una vez adquiridas las competencias en relación con las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), se debe dar un mejor trato a los clientes en la Oficina Comercial Movilnet según sean los requerimientos solicitados.

En conformidad, la unidad administrativa podrá ofrecer el programa de capacitación para definir el nuevo perfil del Ejecutivo de Atención al Cliente y en este sentido, mejorar la calidad de servicio que se presta en las otras dependencias u oficinas de Telecomunicaciones Movilnet, donde se realice la solicitud del servicio, todo ello de acuerdo a las exigencias y demandas de los objetivos y metas corporativas, lo que actualmente es indispensable para establecer la fuerza de trabajo del futuro, en un mundo cada vez más tecnológico, sin minimizar el elemento de la interacción humana.

## **6.2.-Estructura de la Propuesta**

### **Módulo de Instrucción**

Para el desarrollo de la presente propuesta, se ha considerado el Diseño de Instrucción de ADDIE, el cual según Gloria Yukavetsky, (2008), lo describe como un proceso de diseño Instruccional interactivo, el mismo se adapta objetivamente para la implementación de la propuesta, considerando que el presente trabajo de investigación, se realiza en un espacio marcado particularmente por el uso de las TIC. El mismo comprende cinco (05) fases, las cuales se desarrollan a continuación:

**Fase de Análisis:** Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, mediante la técnica de la encuesta sobre treinta (30) ejecutivos de atención al cliente e igual número de usuarios, se ha llevado a cabo con el fin de mejorar la calidad de servicio que se presta en la oficina Comercial de Movilnet en el Recreo, lo que permitió establecer el análisis respectivo para

la implementación del presente módulo instruccional. Con respecto a las debilidades encontradas entre los ejecutivos, como parte de su problemática, se pudo determinar falta de información, herramientas poco dinámicas, baja comunicación interna y externa. Con respecto a los clientes se ha podido comprobar, que los mismos planean principalmente resolver los reclamos y requerimientos en menor tiempo, tienen desconocimiento de las normas y procesos internos, manifiestan haber recibido, impaciencia y falta de comprensión ante el planteamiento de solicitar solución a sus problemas. De igual manera, en la Oficina Comercial Movilnet, no se tiene un modelo de formación que pueda aplicarse de manera inmediata para solucionar tal problemática.

No obstante, para la solución a esta problemática, se plantea que el programa de formación a los ejecutivos de atención al cliente, debe realizarse como una actividad integrada, formando parte del proceso de capacitación laboral, de modo que el ejecutivo la asuma como un recurso didáctico más, junto con los otros aspectos administrativos u organizacionales que deban cumplirse derivados de su desempeño laboral. Es importante que los ejecutivo internalicen que esta propuesta, no es la única fuente de capacitación para la optimización del cumplimiento y de sus responsabilidades.

Resultó evidente, que la organización, cuenta con una planta profesional capacitada bajo habilidades y competencias básicas en el área de informática y los recursos tecnológicos, lo que facilita la implementación de la presente propuesta, mediante el desarrollo de un plan de acción, permitiendo así el adiestramiento y capacitación de los Ejecutivos de Atención al Cliente de Movilnet, convirtiéndolos entonces, en entes multiplicadores de conocimientos ante los demás que por razones obvias no tengan acceso al desarrollo y aplicación del presente programa, lo que lo convierte en un recurso didáctico generador de un aprendizaje significativo en los participantes.

La disposición de la planta supervisora y profesional ante el proceso de instrucción, fue claramente evidenciada en los resultados de la encuesta realizada lo que ha facilitado el desarrollo del plan de acción garantizando el logro de los objetivos propuestos en el programa de capacitación, adecuado a las exigencias del modelo Instruccional ADDIE, ante la aplicación de las nuevas tecnologías en los procesos de educación-formación de los actores, lo que exige la creación de nuevos modelos de aprendizaje, nuevos procedimientos y estrategias de búsqueda, organización, procesamiento y utilización de la información didáctica para los fines del desempeño de la función laboral ante la formación de los ejecutivos de atención al cliente en la oficina comercial de Movilnet en el Recreo.

**Fase de Diseño:** Una vez cubierta la fase de análisis y en función del resultado obtenido, se crea el siguiente módulo Instruccional:



# Servicio para Todos

---

**Nombre y Apellido:**

---

---



### ***Servicio al estilo único Movilnet***

La manera como la organización se comunica con los usuarios forma parte de su identidad como empresa del Estado. El éxito de la organización, depende de una cadena de servicios bien gestionada, con la vocación propia del Servidor Público y la sensibilidad necesaria para entender y dar respuestas efectivas a las necesidades de los usuarios y usuarias que arriban a las Oficinas.

Es por ello, que se presenta el siguiente módulo Instruccional para ser desarrollado con el fin de dar respuesta a la problemática encontrada, una vez que se detectaron las necesidades de formación de los ejecutivos de atención al cliente en la oficina comercial Movilnet ubicada en el Recreo, lo que contribuye al afianzamiento de la cultura del servicio Movilnet, mediante el aporte de cada participante, logrando el liderazgo en la calidad de servicio y posicionar así a la empresa como la primera empresa de telecomunicaciones del país.

### **Diagnóstico**

El diagnostico realizado en la presente investigación, determino que los ejecutivos de atención al cliente presentan las siguientes necesidades:

- Carencias de habilidades para el servicio de Atención al Cliente
- Formación para la atención de usuarias y usuarios de las Oficinas Comerciales Movilnet.
- Desconocimiento de la condición de Servidores Públicos.



Con el fin de dar respuesta a las necesidades y carencias encontradas se establecen los siguientes objetivos:

### **6.3.-Objetivos del Proyecto Instruccional**

#### **Objetivo General**

Desarrollar competencias y habilidades de servicio, esmerado en los Ejecutivos de Atención al Cliente para brindar óptima atención a usuarios y usuarias en la oficina Movilnet.

#### **Objetivos Específicos**

Después de culminado el modulo el participante estará en capacidad de:

1. Aplicar las diferentes habilidades y competencias propias del servicio de atención al cliente en su trabajo diario.
2. Diferenciar lo que significa un buen servicio de atención al cliente, de lo que es un servicio deficiente.
3. Diseñar Campañas informativas dirigidos a los usuarios y usuarias en relación a los tipos de requerimientos que pueden realizar en las Oficinas Comerciales Movilnet.
4. Valorar la importancia y la función que tienen como servidores públicos, siendo una de las principales competencias de la empresa.

#### **6.3.1- Contenido del Módulo Instruccional**

Los contenidos a ser desarrollados en este Módulo Instruccional, están desglosados en las siguientes unidades:

**Unidad 1.** Tomando conciencia de mis habilidades para el servicio.

**Unidad 2.** Preparándonos para la atención a nuestras usuarias y usuarios Movilnet.

**Unidad 3.** Somos Servidores Públicos.

**Unidad 4.** Haciendo la diferencia en el servicio.

**Unidad 5.** Servicio para Todos.

### 6.3.1.1-Estrategias

Desarrollar el módulo instruccional mediante un taller de acciones vivenciales que conduzcan a la capacitación de los ejecutivos de atención al cliente en la oficina comercial de Movilnet El Recreo.

#### Plan de Ejecución de la Propuesta

##### Cuadro treinta y seis (36)

Lapso de Ejecución	Recursos	
	Humanos	Materiales
Primer Trimestre del Año Fiscal 2013 Del 16 al 21 de Enero del 2013	Gerentes Supervisores Ejecutivos Instructores Investigadores	Pizarras Marcadores Cuaderno de Notas. Instrumento de Observación. Internet Computadora. Video Beam

Fuente: Elaboración Propia del Autor (2013).

## Unidad 1. TOMANDO CONCIENCIA DE MIS HABILIDADES PARA EL SERVICIO

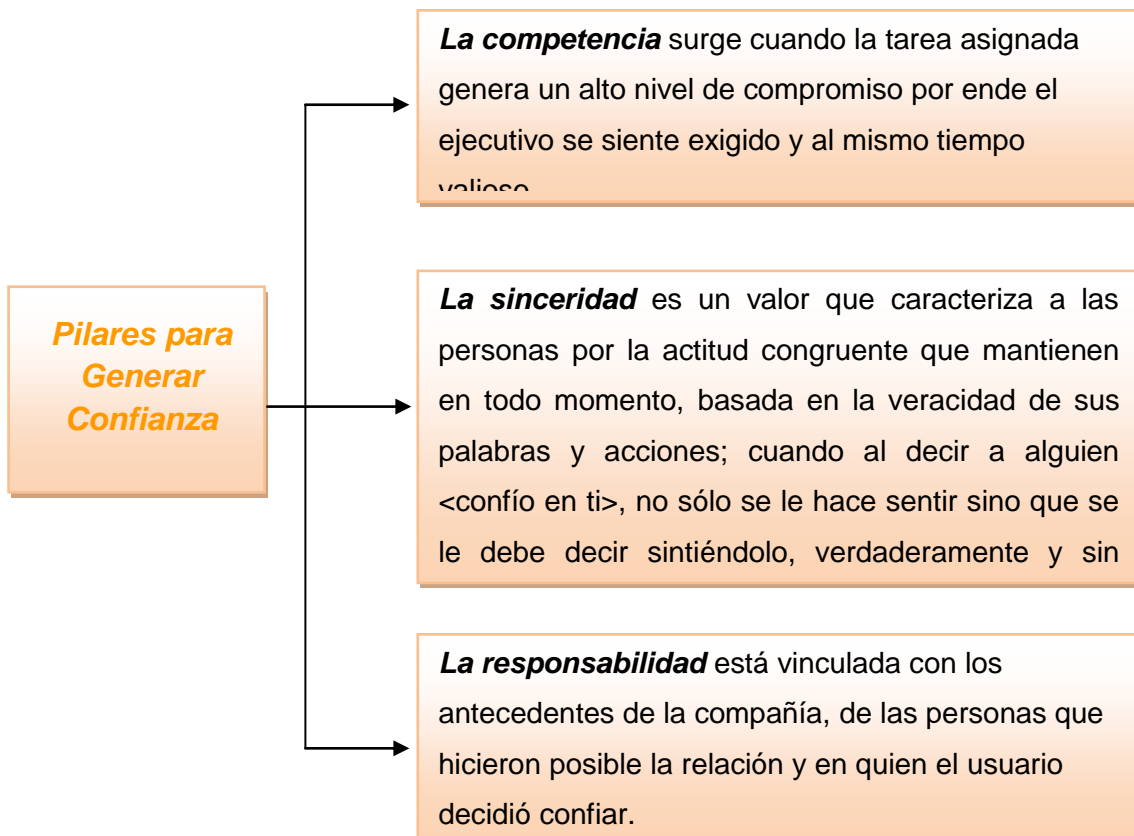


**Competencia:** Identifica las habilidades en los Socios de Aprendizaje para generar confianza al primer contacto.

**Contenidos:** Competencia, Sinceridad, Responsabilidad, cercanía y Contacto Visual.

### Generar confianza al primer contacto

Para generar confianza se debe entregar confianza, se debe sentir merecedores de ella. La confianza se sustenta en tres pilares principales: **La competencia, la sinceridad y la responsabilidad**, para sentirte así merecedor de ella.



## Cercanía

Es generar la proximidad necesaria que el usuario requiere para tratar sus requerimientos en confianza y de forma personalizada

Cuando se habla de cercanía; también se debe hacer referencia al hecho de mostrarse con un alto sentido social; esto quiere decir si arriba a tu Oficina un adulto mayor o una persona en silla de ruedas, entrégales un ticket de atención especial; de esta manera, se está contribuyendo con el protocolo de atención establecido para personas con discapacidad



**Contacto visual.** Esta es una de las más poderosas habilidades del lenguaje corporal. Se llama habilidad de atención porque les hace saber a quienes hablan que están interesados, receptivos y atentos a lo que están diciendo. El contacto visual te permite “Escuchar” lo que el usuarios sienten, así como escuchar lo que dicen

Tu **expresión facial** es como una valla publicitaria con la cual puedes expresar si estas contento, triste, alterado, etc. Asegúrate que tu expresión facial refleje armonía.



## Unidad 2. PREPARANDONOS PARA LA ATENCIÓN A NUESTRAS USUARIAS Y USUARIOS MOVILNET

**Competencia:** Reconoce la importancia del proceso de comunicación en la atención a los usuarios y usuarias que arriban a la oficina comercial.

**Contenidos:** Efectividad en la comunicación; El Lenguaje; Variables de la voz; Escucha activa y Lenguaje Corporal.



### Efectividad en la comunicación

#### *El lenguaje:*

La comunicación con el usuario, debe ser clara, sencilla y directa para que sea creíble. Por eso debes asegurarte de usar un lenguaje que sea auténtico y sincero, como si se tratara de una conversación que entablaras con un compañero de trabajo. Es decir, debe ser respetuosa, espontánea, directa, amable y sincera. Utilizando palabras sencillas y expresiones comunes, tal y como le hablarías a una persona cercana, siempre evitando tener expresiones negativas, procurando ser originales y diferentes en forma positiva.

#### Variables de la voz:

*“No es lo que dices, sino cómo lo dices”.*



**Inflexión:** Es el acento que colocamos sobre las palabras que queremos resaltar y darle mayor énfasis dentro de una frase. Esta técnica, tiene el poder de darle sentido a la frase; si la empleamos de manera inadecuada, puede cambiar el sentido de la frase o lo que queremos expresar.

Ejemplo: **YO** nunca dije eso.

Yo **NUNCA** dije eso.

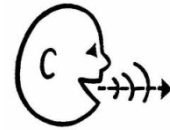
Yo nunca **DIJE** eso.

Yo nunca dije **ESO**.



**Entonación:** Se refiere a la melodía o variedad de notas de la voz. A diferencia de la voz monótona, la entonación variada agrega interés y entusiasmo a la conversación. Esta técnica ayuda a captar la atención de los Usuarios y usuarias o escuchas.

**Pronunciación:** Es emitir y articular sonidos, es clave una pronunciación correcta y calmada para hablar con claridad.



**El volumen:** Si un usuario o usuaria está contrariado y gritando, no le contestes con el mismo volumen, comienza hablándole con un volumen más bajo para ir bajándole su volumen de manera que se nivele con el tuyo.



### ¿Cómo puedes lograrlo?

#### 1. Evitando estas repuestas:

En lugar de	Podrías decir
No sé	Permítame verificar la información
	Permítame asegurarme
No	Lo vamos a resolver de la siguiente manera
Ese no es mi trabajo	Usted puede dirigirse a...
	Pueden ayudarlo en...
Tiene razón esto está muy mal	Comprendo su molestia
	Le entiendo, en ese caso vamos a resolver la situación de la siguiente manera
Yo no tengo la culpa	Vamos a solucionar la situación de la siguiente forma
	Lo que vamos hacer es lo siguiente
Tiene que hablar con	Yo lo puedo ayudar

mi jefe	Estoy dispuesto a ayudarlo
	Estoy capacitado para ayudarlo
Para cuando lo quiere	Lo tendrá listo el día
	A partir del día... podrá comenzar a disfrutar el servicio
Cálmese	Le entiendo
	Le comprendo

## 2. *Evitando estas palabras:*

A continuación se grupos presenta un grupo de palabras que pueden desmejorar la comunicación y el servicio que se les brinda a Usuarios y usuarias:

### **Palabras de Transición:**

Generalmente las utilizamos para unir oraciones, sin embargo, al utilizarlas al inicio de una expresión, pueden ser percibidas como un problema para el usuario.

**No se debe decir:** “Pero”... “Es que”

**Es mejor decir:** “Sin embargo”  
“Usted dice” “Usted manifestó”

**Palabras de descreimiento:** Estas palabras reflejan duda acerca de lo que el usuario está diciendo:

**No se debe decir:** “Usted parece decir que”... “Usted parece pensar que”... “Según usted”... “Usted cree que”

**Es mejor decir:** “Como me comentó hace un momento” “Como me indicó anteriormente”

**Palabras que quitan credibilidad:** Son aquellas que le demuestran al usuario inseguridad de nuestra parte:

**No se debe decir:** “Disculpe déjeme llamar a mi supervisor”... “No tengo respuesta para ello”

**Es mejor decir:** “Sr. me permite un momento mientras verifico la información” “Voy a consultar la información, me permite un minuto por favor”



## Escucha activa

Es escuchar con atención al interlocutor para poder entender el mensaje que este trasmite

Nos permite:

- Crear confianza y una buena comunicación.
- Demostrar que estamos interesados en ayudar.

**``Quien controla una conversación no es quien habla, sino quien escucha``**

## Lenguaje corporal

**Distancia Física:** El espacio personal es la distancia dentro de la que nos sentimos cómodos respecto a los demás. Si otra persona se acerca e invade nuestro espacio, automáticamente nos echamos hacia atrás. Esto se puede entender conociendo que existen tres zonas espaciales distintas:

- *Zona íntima (0 a 60 cm.)* Reservada para nuestros familiares, amigos íntimos, cónyuges. Invadir este espacio molesta e intimida
- *Zona personal (60 cms. a 1,20 m.)* Este es el espacio ideal de *cercanía*. crea la intimidad necesaria para una conversación confidencial y a la vez, mantiene una cómoda distancia con el usuario
- *Zona social (más de 1,20 m.)* Esta distancia es la que generalmente toman los profesores en clase, los directivos en reuniones de la empresa, etc.

Se adoptan posiciones más próximas con las personas que se tiene mayor afinidad y confianza, en comparación con los extraños, ante quienes se establece la mayor distancia posible por lo incómodo que se pueda sentir al minimizar la distancia.





La distancia, es por tanto un indicador verificable de la existencia de un clima de confianza.

**Contacto Físico:** En el medio laboral, una de las formas más efectivas de lograr *cercanía* es darle la mano, logrando transmitir en este solo acto, amabilidad, seguridad, espontaneidad, simpatía y carisma. Siempre debes tener en cuenta que si se estrecha la mano a alguien en forma brusca o amenazante este puede reaccionar de forma evasiva.

**La postura del cuerpo:** muestra tu nivel de energía y el interés que tienes en lo que el usuario está diciendo, para denotar que estas escuchando e interesado en la conversación debes:



- **Asentir con la cabeza:** Una de las mejores maneras de mostrar (sin decir nada) que se está prestando atención a lo que le están diciendo, es asentir con la cabeza. Especialmente útil cuando el usuario está explicando los detalles de una situación y uno no quiere interrumpirlo, pero quiere que vea que si lo está escuchando.
- **Mirar al interlocutor a la cara:** Al girar todo el cuerpo incluyendo la cabeza hacia el usuario, le estás diciendo que merece toda tu atención. En cambio, si miras hacia otra parte, puede suponer que estas pensando en otra cosa o pendiente de otro asunto.
- **Inclinarse hacia delante:** De esta forma le estas indicando al usuario que estás interesado en lo que él está diciendo.

## Evaluación del Módulo

Comprobemos lo aprendido hasta el momento



- El lenguaje expresado en palabras constituye el: \_\_\_\_\_
- La postura corporal el: \_\_\_\_\_
- El tono de voz representa el: \_\_\_\_\_
- Los pilares principales bajo los cuales se sustenta la confianza:  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_

- La cercanía es:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- El lenguaje corporal contempla:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

- Las variables de la voz son: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En lugar de decir	Debemos decir
NO	
Ese no es mi trabajo	
Yo no tengo la culpa	

### Unidad 3. SOMOS SERVIDORES PÚBLICOS

**Competencia.** Afianza las conductas del servidor público apoyado en



los guiones del protocolo de atención al usuario y usuaria Movilnet.

**Contenidos:** Adaptación al Contexto; Sinergia; El Paradigma; Protocolo de atención al Usuario.

#### ***Adaptación al contexto***

El contexto está constituido por el sentido que cada empleado le da al espacio físico de la Oficina Comercial, este incluye su espacio personal conjuntamente con los rituales para entrar al espacio de sus compañeros y las valoraciones que los integrantes le atribuyen a cada área, donde se desempeñan y comparten con los usuarios.

#### ***Sinergia***

*Significa cooperación, trabajo en equipo.*

Un equipo es un método de trabajo que utiliza el talento de las personas alrededor de un propósito y meta en común, donde los beneficios de los resultados favorecen o afectan a cada uno de sus miembros, así como también a la organización que representan. Es importante que todo el equipo esté *Alineado* con el objetivo en común.



#### ***El Paradigma***





Un paradigma es el conjunto de cosas que asumimos y creemos, lo que sirve como base para nuestra percepción e interpretación de la realidad. Todos llevan puestos unos lentes invisibles que hacen ver la realidad de acuerdo a un conjunto de convenciones y expectativas sobre lo que las cosas son y deberían ser, lo que en otras palabras constituye un paradigma.

### ***Protocolo de Atención al Usuario***

Este modelo de atención es una herramienta de gran relevancia para los ejecutivos ya que les ofrece un apoyo para determinar las acciones que debe seguir de acuerdo a la actividad que se encuentre desempeñando: Puesto de recepción o puesto de atención. A continuación, se presentan las tres (3) fases que definen este proceso de atención, sus conductas asociadas y un parlamento sugerido que te permitirá cumplir a cabalidad con cada una de las fases.

#### ***Fases de la Atención al usuario Movilnet:***

1. INICIO: El propósito de esta fase es aproximarse al usuario e invitarlo a exponer de forma clara el motivo de su visita. Las conductas asociadas a esta fase de la atención son:

-  *Contacto visual*
-  *Sonreír*
-  *Expresar cordialidad*
-  *Entusiasmo al hablar*

2. DESARROLLO: Esta fase brinda la oportunidad de focalizar la atención del usuario, puesto que en ella se procesa e intercambia la mayor información. Recuerde hacer mención de: información sobre nuevos productos, información adicional sobre su plan de tarifa, fecha de corte, etc. Las conductas asociadas a esta fase de la atención son:

- ❖ Mantener contacto visual y conversacional con el usuario.
- ❖ Escucha activa: Prestar atención al interlocutor para poder entender el mensaje que este transmite, lo que permite:
  - Crear confianza y buena comunicación.
  - Demostrar que estamos interesados en ayudar.
- ❖ Pregunte con tacto y precisión: Las preguntas deben ir efectuándose a lo largo de la conversación ya que algunos usuarios no están seguros de lo que quieren o necesitan.

❖ Tono de voz: Un tono de voz adecuado contribuye a crear un clima favorable para la comunicación.

3. CIERRE: los acuerdos logrados, y abrir la posibilidad de construir nuevos enlaces u oportunidades, el final de la conversación es importante, cualquiera sea el requerimiento del usuario debe detectar cuál es el mejor momento para concluir. Las conductas asociadas a esta fase de la atención son:

❖ Parfrasee: Son preguntas que se realizan con la idea de conocer la comprensión del usuario acerca de la información dada, también ayudan a puntualizar los acuerdos o pasos a seguir.

❖ Resuma: Conecta lo conversado con los acuerdos, es un excelente punto para aclarar “algo” que no haya quedado explícito, es una revisión que brinda estructura a la información que se lleva el usuario.

D

E

Visualicemos estas fases del proceso de atención en los puestos de recepción y atención de la Oficina Comercial:

S

#### ❖ Área de Recepción

A

### INICIO

El primer contacto del usuario con la Oficina Comercial es a través del área de Recepción donde se identifica el tipo de requerimiento y se hace entrega del ticket correspondiente.

R

Parlamento sugerido:

R

*“Buenos días / tardes / noches,*

O

*¿En qué puedo servirle?” ¿Cuál es su requerimiento?”*

*(Realiza indagación sobre necesidad del usuario y entrega ticket)*

L

Una vez identificado el requerimiento, se debe suministrar la asesoría correspondiente a lo solicitado:

L

**Requerimientos:**

O

**Pago de servicio:** Se debe realizar la advertencia de forma de pago.

**Guión sugerido: “Le informamos que por medidas de seguridad no aceptamos efectivo” ¿Me indica el número de teléfono en el cual desea realizar el pago?**

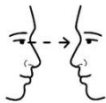
**Venta de equipo:** Debes validar que el usuario haya validado la existencia del equipo en la vitrina de la oficina.

**Guión sugerido: Le informamos que por medidas de seguridad no aceptamos efectivo, la disponibilidad de equipos se encuentra en la vitrina.**

**Otro requerimiento:** De acuerdo a la solicitud del requerimiento se procede a validar la titularidad del usuario:

**Guión sugerido: ¿Es usted el titular de la línea o está autorizado?**

### Recuerda las conductas asociadas



1. \_\_\_\_\_



2. \_\_\_\_\_



3. \_\_\_\_\_

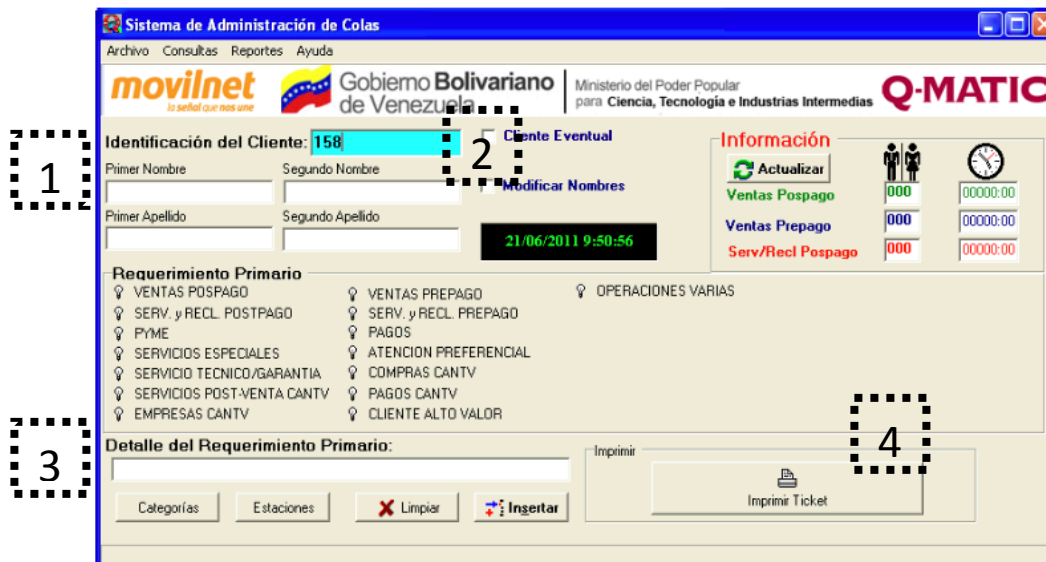


4. \_\_\_\_\_

## CIERRE

Una vez validado el requerimiento del usuario, debes tipificar en la herramienta Q-matic módulo recepción los siguientes datos: nombre del usuario (1), número (2) y requerimiento (3). Una vez colocada toda esta información debes seleccionar imprimir ticket





Entrega ticket Q-matic > indica área de caja / señala pantallas



### ❖ Área de Espera



El Usuario debe esperar su turno de atención. En la pantalla le aparecerá el número y la estación de servicio que le corresponde para tramitar su requerimiento.

Guión sugerido: Bienvenido pase adelante, las pantallas le indicarán su turno

### ❖ Puesto de Atención

**INICIO** Al realizar el llamado del usuario en la herramienta Q-matic (módulo puesto de atención) se visualiza el nombre del usuario y el requerimiento solicitado, esto te permitirá realizar contacto con el usuario una vez llegue al puesto de atención.

#### Las acciones a seguir son:

- ❖ Esperar al usuario en su puesto.

❖ indicar con la palma de la mano el asiento a tomar, actitud amigable, solicitar el ticket para validar la secuencia de Q-matic.

**Guión sugerido:**

**Buenos días/tardes/noches Sr. XXXXX, por favor tome asiento, permítame el ticket. Informó en recepción que solicita (requerimiento del usuario):**

.....

***Buenos días/tardes/noches, por favor tome asiento, permítame el ticket***

## DESARROLLO

Una vez realizado el protocolo de saludo, inicias con el procedimiento de resolución del requerimiento solicitado por el usuario; debes tener siempre contacto visual con el usuario e informarle las acciones que debes tomar para resolver su requerimiento. Para todos los requerimientos debes validar el número de teléfono y la titularidad del usuario, recuerda establecer contacto visual con el usuario en todo momento.

Si *debes dejar al usuario en espera* para completar datos en el sistema, recuerda informar al usuario sobre el procedimiento que vas a realizar:

**Guión sugerido: “Por favor indíqueme su número celular y permítame su cédula de identidad laminada”**

**Guión sugerido: “*Permítame un momento para completar/validar/realizar...*”**



Si dentro del proceso de atención los sistemas presentan fallas o lentitud deberás ofrecer una disculpa al usuario, dar una breve explicación de la demora, con palabras sencillas y comprensibles:

**Guión sugerido: “*Disculpe la demora, en este momento presentamos fallas /lentitud en el sistema*”**

En la resolución de determinados requerimientos deberás ausentarte de tu puesto de trabajo; bien sea para validar algún procedimiento, sacar copias o buscar impresiones y/o retirar el equipo del laboratorio; para esto deberás informar al usuario el motivo de tu retiro y al retornar agradecer la espera: Culminadas las transacciones se debe otorgar al usuario una breve explicación de lo realizado, bien sea la resolución de su requerimiento o Gestión de su reclamo.

**Guión sugerido: “*Permítame un momento, debo...*”**

**Al retornar: “*Gracias por su espera, (continuar con el requerimiento)*”**

## **CIERRE**

Se debe otorgar una explicación concreta y específica al usuario; acto seguido aplicar el protocolo de despedida.

Las conductas asociadas son: contacto visual y actitud positiva:

**Guión sugerido: “*Sr. (a) su requerimiento: fue procesado exitosamente / será procesado en las próximas horas / días*”**

**Guión sugerido: “*Sr. (a) recuerde que: Plan de tarifa, monto de las rentas por servicios o planes, fecha de facturación, prorrateos*”**

**Guión sugerido: Gracias por venir a Movilnet ¡Que tenga feliz día!**

#### Unidad 4. Haciendo la diferencia en el servicio.



**Competencia:** Comprende las oportunidades del manejo de conflicto en las situaciones de reclamos en las Oficinas Comerciales.

#### Unidad 5. Servicio para Todos



**Competencia:** Valora los sentimientos, emociones, conductas e interacciones adecuadas para otorgar un trato preferencial a nuestros usuarios y usuarias con discapacidad.

**Contenidos:** Superando las barreras: tipos de discapacidad; protocolo de atención a

Personas con Discapacidad visual, auditiva, motora e intelectual.

¿Qué entiendes por Discapacidad?

¿Qué entiendes por Persona con Discapacidad?

¿Cómo atenderías a una Persona con Discapacidad que solicite algún requerimiento en la OC?

Para iniciar con esta unidad, se deben tener en cuenta, los tres (03) conceptos solicitados con anterioridad.

En Venezuela desde el año 2007 fue promulgada la Ley para Personas con Discapacidad la cual tiene como unos de sus objetivos promover, proteger y asegurar los derechos humanos, el respeto a la dignidad inherente de la persona humana y la equiparación de oportunidades de las Personas con Discapacidad. A continuación tenemos la definición:

“Se entiende por discapacidad la condición compleja del ser humano constituida por factores biopsicosociales, que evidencia una disminución o supresión temporal o permanente, de alguna de sus capacidades sensoriales, motrices o intelectuales que puede manifestarse en ausencias, anomalías, defectos, pérdidas o dificultades para percibir, desplazarse sin apoyo, ver u oír,

comunicarse con otros, o integrarse a las actividades de educación o trabajo, en la familia con la comunidad, que limitan el ejercicio de derechos, la participación social y el disfrute de una buena calidad de vida, o impiden la participación activa de las personas en las actividades de la vida familiar y social, sin que ello implique necesariamente incapacidad o inhabilidad para insertarse socialmente.”

Se puede concluir entonces, que La Discapacidad es vista como una condición biológica la cual acompaña a la persona desde su nacimiento o bien es adquirida a lo largo de su vida afectándolo de forma sensorial, intelectual, motora o en combinación de ellos colocándolos en desventaja con el resto de la sociedad. En cuanto a las Personas con Discapacidad esta ley las define como:

“Son todas aquellas personas que por causas congénitas o adquiridas presenten alguna disfunción o ausencia de sus capacidades de orden físico, mental, intelectual, sensorial o combinaciones de ellas; de carácter temporal, permanente o intermitente, que al interactuar con diversas barreras impliquen desventajas que dificulten o impidan su participación, inclusión e integración a la vida familiar y social, así como el ejercicio pleno de sus derechos humanos en igualdad de condiciones con los demás”

Antes que la Discapacidad, son personas con igualdad de condiciones; seres humanos con deberes y derechos los cuales presentan una condición biológica que le va a acompañar durante toda su vida. Donde el término PERSONA busca reconocer ante todo la CONDICIÓN HUMANA por encima de la condición.

### **Superando las barreras**

Para los efectos del presente módulo, se Denomina barrera a los problemas a los que se enfrentan las personas con discapacidad (dificultades en la actividad y participación) para acceder efectivamente a la información, a un sitio o a un servicio. Las barreras son cualquier elemento bien sea

físico, comunicacional o actitudinal que pueda contribuir a que las personas con discapacidad se sientan discriminadas. Éstas se clasifican en: barreras físicas (arquitectónicas), barreras comunicacionales (lenguaje, términos inadecuados referentes a esta población) y barreras actitudinales (desconocimiento, falta de información, apatía).

### **Atención a Personas con Discapacidad**

Movilnet en su afán por propiciar la inclusión tecnológica y facilitar la accesibilidad a todos los venezolanos y venezolanas se esfuerza por garantizar en sus Oficinas Comerciales un servicio basada en el respeto por la persona y la no discriminación. A continuación, se visualizan las pautas generales para atender a las personas con discapacidad y, seguidamente se proporcionará pautas específicas para cada discapacidad:

#### **Pautas generales para atender a las personas con discapacidad**

- Prestar atención a la persona NO a la discapacidad.
- Hablar directamente a la persona con discapacidad no a su acompañante.
- Tratar a los adultos como adultos.
- Eliminar los obstáculos que pueden dificultar el acceso a los servicios.
- Ordenar los ambientes caóticos.
- Aprender a describir los espacios y servicios para poder transmitir la información con claridad.
- Evitar los términos complejos al hablar, ejemplificar y simplificar.
- Preguntar antes de ayudar.
- Tener una actitud abierta y carente de prejuicios.
- Respetar la diferencia y la dignidad de la persona.

## Protocolo de atención a personas con discapacidad visual



La atención de las personas con discapacidad visual que arriban a las oficinas comerciales tiene varias etapas en donde se contempla los guiones que se mencionan a continuación:

**1. Guión para sacar al usuario de la cola:** Al arribar una persona con discapacidad visual, el ejecutivo en la recepción debe estar atento para evitar que este haga la cola; antes de abordar al usuario, el ejecutivo se dirigirá a las personas en cola y solicitará permiso para hacer entrega del ticket de atención preferencial.

**Ejecutivo de recepción se dirige a los usuarios de la cola:**

**Guión sugerido: “Sres. por favor permítanme un momento para hacerle entrega del ticket al Sr. (a)”**

Seguidamente, se dirige al lugar de la cola donde se encuentra el usuario, se identifica y le indica que lo va a trasladar al puesto de recepción para hacerle entrega del ticket:

**Guión sugerido: “Buenos días / tardes / noches, Bienvenido a Movilnet por favor acompañeme para entregarle su ticket”**

Una vez en recepción, el ejecutivo deberá indagar el motivo de su presencia en la oficina y colocar el requerimiento del usuario para hacer entrega del ticket de atención preferencial:





E

El ejecutivo procede con la entrega del ticket de Q-matic y le debe informar al usuario el número asignado. Del mismo modo, le debe informar el número por el cual va a ser llamado por el audio de la oficina.



> indica área de caja / señala pantallas



**Guión sugerido: Sr. XXXX su número de ticket es XX ¿me permite guiarlo al área de espera?**

### ❖ Área de Espera

Para trasladar al usuario al área preferencial, se pueden presentar dos escenarios:

Escenario 1: Si no hay usuarios en cola, el ejecutivo de recepción acompañará al usuario al área de espera preferencial.

Escenario 2: Si hay usuarios esperando por la entrega del ticket, el ejecutivo debe comunicarse con el especialista de Q-Matic para que guíe al usuario al área de espera preferencial.



¿Cómo guiarlo?

**Guía Vidente**

- Consulta con el usuario si desea asistencia para guiarlo hasta el área de espera. Comprende que la persona pueda que no necesite o no desee ayuda guiada; en algunos casos puedes desorientarla y desorganizarla. Respete los deseos de la persona.
- Si la persona acepta su ayuda, ofrézcale su brazo. Para esto, golpee suavemente la parte exterior de su mano contra la mano de él o ella. La persona entonces tomará su brazo directamente por encima del codo. Nunca tome el brazo de la persona o trate de dirigirla empujándola o halándola.
- Para comunicarse con una persona con discapacidad visual hay que hablar en un tono normal, sin gritar ni elevar la voz.
- Relájese y camine a un paso normal y comfortable. Vaya un paso más adelante de la persona que esté guiando, excepto en el tope y la base de una escalera, en este sitio haga una pausa y manténgase al lado de la persona. Luego resume su camino, caminando un paso adelante. Siempre haga una pausa al cambiar de dirección, un paso arriba o un paso abajo.
- Es útil, decirle a la persona que la está guiando alrededor de los cambios de terreno, escaleras, espacios estrechos, ascensores y escaleras mecánicas.
- Cuando usted actúa como guía, jamás deje a la persona en un "espacio libre". Cuando caminen, asegúrese de que la persona lo tome del brazo con firmeza Si tuvieran que separarse brevemente, asegúrese de que la persona esté en contacto con una pared, una baranda o cualquier otro objeto estable hasta que usted regrese.
- Para llevar a una persona hasta un asiento, coloque la mano de su brazo guía en el asiento. La persona a quien usted



está guiando encontrará el asiento al seguir el largo de su brazo.

## 2. Área de espera preferencial:

El **área de espera preferencial**, dispondrá de dos (2) sillas debidamente identificadas para los usuarios de atención preferencial. En caso de estar ocupadas por usuarios sin discapacidad ni atención preferencial, se les pedirá ceder el puesto. Una vez ubicados en esta área el guía vidente indicará el siguiente guión:

**Guión sugerido: “Apreciamos su visita, las pantallas me indicarán su turno, yo estaré atento y vendré a buscarlo, Bienvenido a la Oficina Comercial”**

## 3. Guión traslado puesto de atención:

Cuando el ejecutivo de atención llame por Qmatic al número del usuario con discapacidad, deberá dirigirse al área de espera preferencial para orientar-dirigir al usuario a su puesto de atención:

**Guión sugerido: “Buenos días / tardes / noches, Sr. mi nombre es (nombre del ejecutivo) soy la persona que va a atenderle ¿me permite acompañarlo al puesto de atención?”**

*Recuerde hacer uso de la guía vidente.*

Una vez atendido el requerimiento, el ejecutivo deberá guiar al usuario hasta la salida de la Oficina Comercial.



## Protocolo de atención personas con Discapacidad

### Auditiva

Las personas con Discapacidad Auditiva deberán hacer la cola de la recepción para la entrega del ticket.

## 1. Puesto de recepción.

La comunicación con las personas Sordas o con discapacidad auditiva se debe realizar en Lengua de Señas Venezolana (LSV), en caso de no



conocer este código debe “Modular bien las palabras” ya que algunas personas Sordas (NO TODAS) pueden leer los labios. Si el ejecutivo de recepción no conoce esta lengua deberá comunicarse con el EDQ para que se dirija al puesto de recepción y se comunique con el usuario o, en su defecto ubique al ejecutivo de la oficina comercial que tenga conocimiento de esta lengua.

Guión Ejecutivo de Recepción. Bienvenida: Actitud amigable, contacto visual. Saludo en LSV:

**Guión sugerido LSV: “Buenos días / tardes / noches, ¿En qué puedo servirle?”**

Una vez identificado el requerimiento, realiza la entrega del ticket informándole que se realizará el llamado por las pantallas e indicándole el área de espera:

**Guión sugerido LSV: “Será atendido por el número XX, debe estar atento a los llamados realizados por las pantallas ubicadas en la oficina, bienvenido”**

Una vez culminado con este procedimiento, se deberá comunicar con el EDQ para informarle el número asignado al usuario y así le sea asignado al ejecutivo de atención preferencial.

Se debe otorgar una explicación concreta y específica al usuario; acto seguido aplicar el protocolo de despedida. Las conductas asociadas son: contacto visual y actitud positiva:

**Guión sugerido LSV: “Sr. (a) recuerde que: Plan de tarifa, monto de las rentas por servicios o planes, fecha de facturación, prorrateos”**

**Guión sugerido LSV: Gracias por venir a Movilnet ¡Que tenga feliz día!**

## **Protocolo de atención para personas con Discapacidad Motora, movilidad reducida, mujeres embarazadas y adultos mayores.**

### **Puesto de recepción**

El ejecutivo en recepción estará atento para evitar que estos usuarios no hagan la cola y les otorgará un ticket de atención preferencial. Antes de abordar al usuario, el ejecutivo se dirigirá a las personas en la cola y solicitará permiso para hacer entrega del ticket de atención preferencial:

**Guión sugerido: “Sres. por favor permítanme un momento para hacerle entrega del ticket al usuario (a)”**

Una vez ubicado el usuario en el puesto de recepción, el ejecutivo le da la bienvenida. Saludo: Actitud amigable, contacto visual y escucha activa:

**Guión sugerido: “Buenos días/tardes/noches, ¿En qué puedo servirle?”**

Luego de haberse identificado el requerimiento, se realiza la entrega del ticket y le informa al usuario el número asignado y que será dirigido al área de espera preferencial:

**Guión sugerido: “Será atendido por el número XX, debe estar atento a los llamados realizados por las pantallas ubicadas en la oficina, bienvenido”**

### **Puesto de atención:**

Al realizar el llamado en el puesto de atención preferencial, el ejecutivo debe estar atento si el usuario o usuaria que va a atender posee una discapacidad



motora en miembros inferiores, es decir, está en silla de ruedas. De ser este el caso, se debe retirar la silla para que el usuario pueda ubicarse cómodamente mientras recibe la atención. Luego, el ejecutivo le dará la bienvenida y procederá a realizar la transacción solicitada por el usuario.

Si el usuario posee movilidad reducida y trae muletas, el ejecutivo debe ayudarlo para que se sienta cómodamente. Al finalizar el proceso de atención, el ejecutivo deberá garantizar que la persona se traslade cómodamente, en caso de ser necesario, ofrecerle ayuda para acompañarlo a la salida.

### **Protocolo de atención personas con Discapacidad Intelectual**

#### **Puesto de recepción:**

**Guión sugerido: “Sr. Bienvenido a Movilnet por favor acompañeme para entregarle su ticket”**

#### **Guión para sacar al usuario de la cola:**

Al igual que el apartado anterior, las personas con Discapacidad intelectual no deben realizar la cola. Recordemos nuevamente el protocolo de atención:

#### **Ejecutivo se dirige a los usuarios de la cola:**

**Guión sugerido: “Sres. por favor permítanme un momento para hacerle entrega del ticket al usuario (a)”**

#### **Ejecutivo se dirige al usuario:**

Una vez ubicado el usuario en el puesto de recepción, el ejecutivo le da la bienvenida. Saludo: Actitud amigable, contacto visual y escucha activa:

**Guión sugerido: “Buenos días/tardes/noches, ¿En que puedo servirle?”**



El ejecutivo debe evitar el uso de palabras muy complejas y ser paciente, porque probablemente tenga que

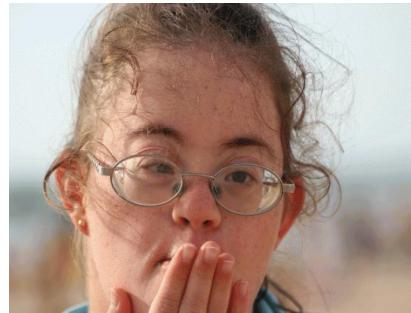
repetir la información varias veces.

Luego de haberse identificado el requerimiento, se realiza la entrega del ticket y le informa al usuario el número asignado y le indicará el área de espera preferencial:

***Guión sugerido: “Bienvenido pase adelante, Será atendido por el número XX, debe estar atento a los llamados realizados por las pantallas ubicadas en la oficina, bienvenido”***

**Puesto de atención:**

Al igual que en recepción, el ejecutivo del puesto de recepción debe **evitar el uso de palabras muy complejas** y ser **muy paciente** tanto al momento de indagar sobre el requerimiento como al dar cualquier información. Es probable que tenga que repetir la información varias veces. Del mismo modo recuerda el protocolo de atención trabajado.



**Este**

**espacio es para ti, comenta tu experiencia:**

---

---

---

---

---

---

**Evaluación:** Por medio de la computadora y un Demo de Windows, se puso en práctica la aplicación de del Módulo Instruccional, bajo un ambiente de cordialidad y con un alto grado de compañerismo, lo que condujo a que los ejecutivos de atención al cliente asimilaran y comprendieran de manera efectiva, cada una de las demostraciones del contenido programático. La Evaluación fue Cualitativa, Formativa y Sumativa al final.

## Referencias Bibliográficas.

Arriola, Sánchez, Romero y Otros (2007). **Desarrollo de Competencias en el Proceso de instrucción**. (1era. Ed.). Buenos Aires: Granica.

Albornoz, O. **La Familia y la Educación del venezolano**, (3ra. Ed.). Ediciones de la biblioteca de la Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Argudin, Y. (2006). **Educación Basada en Competencias** (2ra. Ed.). Argentina: Lamen, Humanitas.

Andrade, M (2008). **Plan de acción para difundir el perfil de estudio en la facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela, dirigido a los graduandos de educación técnica agropecuaria realizado en la Escuela Práctica de Agricultura**. Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en Educación en la Universidad Bicentenario de Aragua.

Andrade Useche, Nilda Yelitza, (2005). **Propuesta de un Plan de Formación para Mejorar la Calidad del Servicio de Atención al Cliente del Departamento de Crédito y Cobranza de Laboratorios Vargas, S.A.** Trabajo de Pregrado: Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Alles, Martha, (2005). **Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias**". (1era Ed.). Grama: Buenos Aires.

Aramayo, Rodolfo, (2000) **“Planificación Estratégica de Recursos Humanos”**. Sociedad de ingenieros de Bolivia, La Paz, Bolivia.

Beyme, K. (1997). **Teorías Políticas Contemporáneas**. Instituto de Estudios Políticos: Madrid, España.

Bethencourt Rosalba y Gutiérrez Jacqueline, (2012):  
<http://mundohrm.blogspot.com/2012/08/subsistema-de-adiestramiento.html#!/2012/08/subsistema-de-adiestramiento.html>.

Blanco, E. (2009). **Estudio Descriptivo Sobre el Proceso de la Atención al Cliente en la Ferretería San Martín, Maracay del estado Aragua.** Para optar al título de Licenciado en Administración: Universidad de Carabobo.

Balestrini, Mirian (1997). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación.** (1ra Ed.) Servicio Editorial: Consultores Asociados.

Buckner, Leroy (1993). **Servicio al Cliente.** (2da. Ed.). Mc Hill.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos.** Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.

Castro, Ovando, Miller y Otros (2001). **Formación Empresarial.** (1ra. Ed.). Buenos Aires: McGraw-Hill.

Castro M. Y Flores Y. (1997). **Servicio al Cliente Interno en el Departamento de Reclutamiento y Selección de un Diario de Circulación Nacional.** Trabajo de Pregrado: Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela).

Conapdis (2007). **Ley para las Personas con Discapacidad, (Artículo 5 y 6).** Ministerio del Poder Popular para las Comunas y Protección Social. Gobierno Bolivariano de Venezuela.

Cronbach, Lee J. (1951). «**Coefficient alpha and the internal structure of tests.** Psychometrika: 16 (3): pp. 297-334.

Chadwick C. (1976). **Tecnología Educativa para el Docente.** (1ra. Ed.). Buenos Aires: Praidós.

Dolam, Simon, Schuler, Randall y Valle, Ramón (1999). **La Gestión de los Recursos Humanos.** España: Mc Graw Hill Interamericana.

Da Granca y Walter, (2005). **El Proceso Hipotecario y Formación Requerida para una Gestión de Excelencia en Banesco Banca Universal.**

Ubicada en Caracas Distrito capital. Trabajo de pregrado: Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela).

Denwey, J. (1978). **Democracia y Educación**. (1ra. Ed.). Buenos Aires: Editorial Lozada.

Dorrego, Elena, (1991). **Modelos para la Producción y Evaluación de Materiales Instrucciones**. (1ra. Ed.). Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Deming, W. (1989). **Calidad, Productividad y Competitividad**. Madrid, España: Ed. Díaz de Santo.

DRAE, (2008). <http://diccionario-rae.softonic.com/descargar>. Documento en Línea [Consultado el 15/04/2010].

Fidias, Arias (2006). **El Proyecto de Investigación**. (5ta Ed.). Editorial: Espisteme.

Fajardo, Hernández, (2005). **Estudios de los Modelos Esenciales Aplicado a una Organización Durante el Periodo 1990 – 2000. Fundación para la Cultura y las Artes**. Trabajo de Pos Grado: Universidad Central de Venezuela.

Gaither, F. (1983). **Creative Customer Service Management. International Journal Of Physical Distribution: Vol. 3**.

Gomez, Mejías, Blakin, y Cardy, (1998). **Gestión de Recursos Humanos**. Prentice.[http://www.buenastareas.com/ensayos.Venezuela.3260008.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Venezuela.3260008.html), Hall: Madrid, España.

Guy, Le Boterf, (2000). **Ingeniería de las competencias**. Gestión 2000: Barcelona.



Harrinton, J. (1998). **Como Incrementar la Calidad Productiva**. Editorial: Mc Graw Hill. Caracas, Venezuela.

Harovitz, J. (1998). **La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente**. Editorial: Mc Graw Hill. España.

Hernández S. Fernández C. Y Baptista L. (2003). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill., Interamericana de México, S. A. de C. V.

Hernández, L. y Rodríguez, K. (2005). **Potenciación Humana. Valoración e Inteligencia Grupal**. Potencia Presentada en la Facultad de Humanidades y Educación: Universidad Central de Venezuela.

Koontz, H. Weihrich: (2001). **Administración Perspectiva Global**, Editorial: Trilla.

Kemp, J. (1972). **Planteamiento Didáctico**. (1ra. Ed.). México: Editorial Diana.

Kotler, P. (2008). **Principios de Marketing**. Prentice Hall: Editorial Lid.

La Cueva. A. (2004). **Ciencia y Tecnología en la Escuela**. Edit. Popular. Madrid-España. Guy, Le Boterf, (1996). **“Ingeniería de los Proyectos de Desarrollo”** “Gestión Participativa y Desarrollo Institucional.

Levitt, Theodore (1983). **The Marketing Imagination**. The Free Press.

López, M. (2008). **La Atención al Cliente. Una Herramienta Eficaz para el Desarrollo Empresarial**. Documento en línea consultado el 15-03-2011.

Martínez, F. (2002). **Prioridad del Nuevo Milenio**. Revista de Recursos Humanos: 16(64), 34.

Núñez F. y María (1999). **¿El Cliente Siempre Tiene la Razón?**: Estudio sobre la evaluación de los servicios de una agencia de publicidad por parte

de los anunciantes. Trabajo de pregrado. Universidad Católica Andrés Bello: Caracas, Venezuela.

Parella S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Ediciones FEDEUPEL. Caracas.

Peel, M. (1991). **El Servicio al Cliente. Guía para Mejorar la Atención y la Asistencia**. Editorial: España.

Pérez, A. (2006). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación**. (2da. Edi.). Fedeupel. Caracas.

Pinto, R. (2000). **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial**. Editorial: Mc Graw Hill: Interamericana Editores, S.A. México.

Pineda, Pilar (2002). **Pedagogía Laboral**, (1ra. Ed.). Arul Educación: España.

Pineda, Pilar (2002). **Gestión de la Formación en las Organizaciones**. (1ra. Ed.). Arul: España.

Ramírez, Tulio (2004). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. Caracas: Editorial Panapo.

Rae, L. (1990). **Manual de Formación de Personal**, (1ra. Ed.). Ediciones Díaz Santo: Barcelona, España.

Reyes, A. (2000). **Administración de Personal**, (1ra. Ed.). Editorial Limusa: México.

Ruano, J. (2004). **Trabajo Especial de Grado, Servicio y Atención al Cliente en la Empresas de Transporte Terrestre del Salvador**. <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3855.pdf>.

Sabino, C. (2007). **El Proceso de Investigación**. Nueva Edición Actualizada: Editorial Panapo. Caracas.

Stoner, J. Freeman E. & Gilbert D. (1996). **Administración**. (6ta. Ed.). México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, C.A

Villarroel, C. (1990). **El Currículo de la Educación Superior**. (1ra. Ed.). Editorial Polvia: Caracas, Venezuela.

UPEL (2004). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas-Venezuela: Fedupel: Fondo Editorial de la Universidad Pedagogía Experimental Libertador.

Yukavetsky, Gloria (2008). **Diseño Instruccional modelo ADDIE**: [http://www1.uprh.edu/gloria/Tecnologia%20Ed/Lectura\\_3%20.html](http://www1.uprh.edu/gloria/Tecnologia%20Ed/Lectura_3%20.html).

# **ANEXO**

## **ANEXO(A)**

### **Instrumentos de la Encuesta a los Ejecutivos**

**Instrumento para la Detención de necesidades de formación en el área de atención al cliente de las oficinas Comerciales Movilnet**

El cuestionario que se presenta a continuación tiene por finalidad dar respuesta a una serie de interrogantes que permitirían diseñar (DNF) un plan de formación para los Ejecutivos de las Oficinas Comerciales (EIAC). La información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales por lo tanto, se agradece su valiosa colaboración y aporte que pueda brindar a fin de concluir de manera positiva dicho proyecto. La primera parte se refiere a los datos personales. En la segunda parte, de acuerdo a su nivel de satisfacción marcar con una equis (X) según la escala, la casilla correspondiente con aspectos a cada situación experiencia relacionada con su jornada laboral. La tercera parte se dejará un espacio abierto para que exprese de manera sus necesidades de formación. Se le agradece contestar todos los espacios a fin de proporcionar información valiosa que contribuya al desarrollo del área. Para ello se necesita de la mayor objetividad y honestidad posible al momento de llenar el instrumento.

**I. DATOS PERSONALES:**

APELLIDOS Y NOMBRES: <i>Alvarado Juan</i>		CEDULA DE IDENTIDAD: <i>24330369</i>	DENOMINACION DEL CARGO: <i>EIAC</i>
GERENCIA / DEPARTAMENTO: <i>OC 15 RECREO</i>			
FECHA DE INGRESO <i>29/5/12</i>	ANTIGÜEDAD: <i>2 años</i>	SUPERVISOR INMEDIATO: <i>Susa Noach</i>	

**II. FACTORES DE EVALUACION:**

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
1. ¿Organiza su propia actividad para que esta pueda ser más eficiente en el Servicio de Atención al cliente?	X		
2. ¿Utiliza estrategias para influenciar a los clientes?	X		
3. ¿Ofrece un servicio rápido y Eficaz?	X		
4. ¿Hace empatía con los clientes, pensando en ellos y en sus necesidades cuando establece comunicación?	X		
5. ¿Usa medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes?		X	
6. ¿Se auto controla en situaciones de presión con el fin de ofrecer respuestas adecuadas al cliente?	X		
7. ¿Colabora con sus compañeros sin que le sea solicitado?	X		

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
8. ¿Ayuda a sus compañeros a compensar sus carencias?		X	
9. ¿Expresa opiniones positivas del equipo de trabajo?	X		
10. ¿Coopera en la realización de objetivos comunes?		X	
11. ¿Demuestra que los objetivos comunes están por encima de los individuales?	X		
12. ¿Establece plazo en cumplimiento de los objetivos?	X		
13. ¿Organiza su tiempo para aprovecharlo al máximo?	X		
14. ¿Utiliza eficazmente instrumento y herramienta de planificación?		X	
15. ¿Diseña acciones correctivas ante eventuales desviaciones de los objetivos?	X		
16. ¿Se identifica con la empresa, en cuanto a filosofía e imagen?	X		
17. ¿Se adapta fácilmente a las nuevas tecnología implantada por la empresa?	X		
18. ¿Realiza acciones para mejorar lo aprendido?	X		

### III. COMENTARIOS ADICIONALES:

Sugerencia: Anual de oficina Megostora que Realizaran Buenos con los altos Carga Mas Seguros, para Expresor Nuestra Logística.

**ANEXO (B)**  
**Instrumentos de la Encuesta**



**Propósito:**

Con el objetivo de optar al Grado de Lic. En -Educación mención Desarrollo en Recursos Humanos, solicito de su colaboración y me permito hacerle llegar una encuesta con el propósito de tener información necesaria para el diseño de un programa de formación dirigido a los (EIAC) ejecutivos de atención al cliente de Telecomunicaciones Movilnet, empresa de la cual usted es cliente.

**I. DATOS PERSONALES:**

*Roberto Sabino.*

FECHA DE LA VISITA: <i>04 Marzo/12</i>	HORA: <i>2:45 pm.</i>	SUCURSAL VISITADA: <i>Recreo</i>
-------------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------

**II. FACTORES DE EVALUACION:**

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
1. ¿Considera que la Oficina de Atención al Cliente Movilnet le ofrece un buen servicio?		✓	
2. ¿Satisface sus necesidades el servicio que le ofrece la Oficina de Atención al Cliente Movilnet?		✓	
3. ¿El servicio que le ofrece el Ejecutivo de Atención al Cliente supera sus expectativas?		✓	
4. ¿Considera que la Comunicación que mantiene el Ejecutivo de Atención al Cliente responde a sus necesidades?		✓	
5. ¿Le parece confiable el servicio que le brinda el Ejecutivo de Atención al Cliente?		✓	
6. ¿El Servicio recibido por el Ejecutivo de Atención al Cliente reúne las condiciones que usted requiere de apariencia y claridad?		✓	
7. ¿Recibe con rapidez la información y/o Servicio solicitado al el Ejecutivo de Atención al Cliente?			✓
8. ¿Percibe comprensión y/o atención a sus necesidades y Requerimientos por parte del Ejecutivo de Atención al Cliente?		✓	
9. ¿Supera sus expectativas la comunicación que mantiene el Ejecutivo de Atención al Cliente?	✓ <i>NO</i>		✓
10. ¿La Velocidad de entrega de la información y/o servicio solicitado al Ejecutivo de Atención al Cliente supera sus expectativas?			✓
11. ¿Cree que el Ejecutivo de Atención al Cliente entiende sus necesidades y requerimientos?		✓	
12. ¿Es eficiente el servicio que le ofrece el Ejecutivo de Atención al Cliente?		✓	
13. ¿El Ejecutivo de Atención al Cliente muestra disposición en la prestación del servicio que ofrece?		✓	

**III. COMENTARIOS ADICIONALES:**

*Instrucción y más Personal Capacitados en atención al Usuario.*

**ANEXO (C)**  
**Validez a Juicio de Experto**



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MENCION: DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

**Estimados Profesor (a):**

Reciba un cordial saludo. Nos dirigimos a Ud. para solicitar de su colaboración en la validación del presente instrumento de investigación, ya que a partir de los resultados obtenidos con la aplicación del mismo, se pretende conocer la opinión de los clientes y ejecutivos de las oficinas Comerciales Movilnet, C.A, con relación a la formación requerida para mejorar la calidad de Atención ofrecida. Esta información será utilizada para cumplir con los objetivos del trabajo de investigación para optar al título de Licenciado en Educación Mención Desarrollo de Recursos Humanos.

Sin más que agregar y agradeciendo su valiosa colaboración, se despiden.

**Atentamente,  
Carlos Alberto Toledo  
CI: 13.947.319**

R. Troncoso

C.I. = 2905003

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar un programa de formación a los ejecutivos de atención al cliente, para mejorar la calidad de servicio que prestan en la oficina Comercial de Telecomunicaciones Movilnet.

### **OBJETIVO ESPECIFICOS.**

1. Determinar la percepción que tienen los clientes, con respecto al servicio de atención ofrecido por los Ejecutivos de la Oficina Comercial de Movilnet en el Recreo.
2. Detectar las necesidades de formación de los ejecutivos de atención al cliente en la oficina comercial Movilnet ubicada en el Recreo.
3. Establecer los componentes del programa de formación en atención al cliente, a los ejecutivos de la oficina Comercial de Movilnet.
4. Evaluación del programa de formación aplicado a una muestra para los Ejecutivos de Atención al cliente de la oficina comercial Movilnet ubicada en el Recreo.

## MATRIZ DE VALIDACIÓN

- Determine a partir de la evaluación de cada ítem si es pertinente, Aceptado, Revisado o Eliminado. Realice las observaciones que considere oportunas y marque la casilla correspondiente.
- Evalúe la correspondencia entre los ítems y los objetivos de la investigación, marcando con una X en la casilla correspondiente.



Responda en cada una de la Sigüientes Interrogantes cada una Equis(x) la opción que mas se corresponda con su opinión.	CONGRUENCIA SI O NO	PERTINENCIA SI O NO	BUENA REDACCIÓN SI O NO	OBSERVACION
¿Organiza su propia actividad para que esta pueda ser más eficiente en el Servicio de Atención al cliente?	SI	SI	SI	SI
¿Utiliza estrategias para influenciar a los clientes?	SI	SI	SI	SI
¿Ofrece un servicio rápido y eficiente?	SI	SI	SI	SI
¿Usa medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes?	SI	SI	SI	SI
¿Se auto controla en situaciones de presión con el fin de ofrecer respuestas adecuadas al cliente?	SI	SI	SI	SI
¿Colabora con sus compañeros sin que le sea solicitado?	SI	SI	SI	SI
¿Ayuda a sus compañeros a compensar sus carencias?	SI	SI	SI	SI
¿Expresa opiniones positivas del equipo de trabajo?	SI	SI	SI	SI
¿Coopera en la realización de objetivos comunes?	SI	SI	SI	SI
¿Demuestra que los objetivos comunes están por encima de los individuales?	SI	SI	SI	SI
¿Establece plazo en cumplimiento de los objetivos?	SI	SI	SI	SI
¿Organiza su tiempo para aprovecharlo al máximo?	SI	SI	SI	SI
¿Utiliza eficazmente instrumento y herramienta de planificación?	SI	SI	SI	SI
¿Diseña acciones correctivas ante eventuales desviaciones de los objetivos?	SI	SI	SI	SI
¿Participa en actividades o eventos de la empresa?	SI	SI	SI	SI
¿Se identifica con la empresa, en cuanto a filosofía e imagen?	SI	SI	SI	SI

¿Expresa el orgullo de formar parte de la empresa?	SI	SI	SI	SI
¿Se adapta fácilmente a las nuevas tecnologías implantada por la empresa?	SI	SI	SI	SI
¿Realiza acciones para mejorar lo aprendido?	SI	SI	SI	SI
¿Aplica las normas de la empresa y del área?	SI	SI	SI	SI

ITEMS	CONGRUENCIA SI O NO	PERTINENCIA SI O NO	BUENA REDACCIÓN SI O NO	OBSERVACION
¿Considera que la Oficina de Atención al Cliente Movilnet le ofrece un buen servicio?	SI	SI	SI	
¿Satisface sus necesidades el servicio que le ofrece la Oficina de Atención al Cliente Movilnet?	SI	SI	SI	
¿El servicio que le ofrece el Ejecutivo de Atención al Cliente supera sus expectativas?	SI	SI	SI	
¿Considera que la Comunicación que mantiene el Ejecutivo de Atención al Cliente responde a sus necesidades?	SI	SI	SI	
¿Le parece confiable el servicio que le brinda el Ejecutivo de Atención al Cliente?	SI	SI	SI	
¿El Servicio recibido por el Ejecutivo de Atención al Cliente reúne las condiciones que usted requiere de apariencia y claridad?	SI	SI	SI	
¿Recibe con rapidez la información y/o Servicio solicitado al Ejecutivo de Atención al Cliente?	SI	SI	SI	
¿Percebe comprensión y/o atención a sus necesidades y Requerimientos por parte del Ejecutivo de Atención al Cliente?	SI	SI	SI	
¿Supera sus expectativas la comunicación que mantiene el Ejecutivo de Atención al Cliente?	SI	SI	SI	
¿La Velocidad de entrega de la información y/o servicio solicitado al Ejecutivo de Atención al Cliente supera sus expectativas?	SI	SI	SI	
¿Cree que el Ejecutivo de Atención al Cliente entiende sus necesidades y requerimientos?	SI	SI	SI	
¿Es eficiente el servicio que le ofrece el Ejecutivo de Atención al Cliente?	SI	SI	SI	
¿El Ejecutivo de Atención al Cliente muestra disposición en la prestación del servicio que ofrece?	SI	SI	SI	





**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MENCION: DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

**Estimados Profesor (a):**

Reciba un cordial saludo. Nos dirigimos a Ud. para solicitar de su colaboración en la validación del presente instrumento de investigación, ya que a partir de los resultados obtenidos con la aplicación del mismo, se pretende conocer la opinión de los clientes y ejecutivos de las oficinas Comerciales Movilnet, C.A, con relación a la formación requerida para mejorar la calidad de Atención ofrecida. Esta información será utilizada para cumplir con los objetivos del trabajo de investigación para optar al título de Licenciado en Educación Mención Desarrollo de Recursos Humanos.

Sin más que agregar y agradeciendo su valiosa colaboración, se despiden.

**Atentamente,  
Carlos Alberto Toledo  
CI: 13.947.319**

CI 13.947.319

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar un programa de formación a los ejecutivos de atención al cliente, para mejorar la calidad de servicio que prestan en la oficina Comercial de Telecomunicaciones Movilnet.

### **OBJETIVO ESPECIFICOS.**

1. Determinar la percepción que tienen los clientes, con respecto al servicio de atención ofrecido por los Ejecutivos de la Oficina Comercial de Movilnet en el Recreo.
2. Detectar las necesidades de formación de los ejecutivos de atención al cliente en la oficina comercial Movilnet ubicada en el Recreo.
3. Establecer los componentes del programa de formación en atención al cliente, a los ejecutivos de la oficina Comercial de Movilnet.
4. Evaluación del programa de formación aplicado a una muestra para los Ejecutivos de Atención al cliente de la oficina comercial Movilnet ubicada en el Recreo.

## MATRIZ DE VALIDACIÓN

- Determine a partir de la evaluación de cada ítem si es pertinente, Aceptado, Revisado o Eliminado. Realice las observaciones que considere oportunas y marque la casilla correspondiente.
- Evalúe la correspondencia entre los ítems y los objetivos de la investigación, marcando con una X en la casilla correspondiente.

¿CONGRUENCIA (A LO INTERNO)?  
 ¿CONGRUENCIA (A LO EXTERNO)?  
 ¿CONGRUENCIA (A LO EXTERNO)?

Responda en cada una de la Siguientes Interrogantes cada una Equis(x) la opción que mas se corresponda con su opinión.	CONGRUENCIA SI O NO	PERTINENCIA SI O NO	BUENA REDACCION SI O NO	OBSERVACION
¿Organiza su propia actividad para que esta pueda ser más eficiente en el Servicio de Atención al cliente?	✓	✓	✓	
¿Utiliza estrategias para influenciar a los clientes?	✓	✓	MEJORAR	¿INFLUENCIAR EN QUE
¿Ofrece un servicio rápido y eficiente?	✓	✓	✓	
¿Usa medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes?	✓	✓	✓	
¿Se auto controla en situaciones de presión con el fin de ofrecer respuestas adecuadas al cliente?	✓	✓	✓	
¿Colabora con sus compañeros sin que le sea solicitado?	✓	✓	✓	
¿Ayuda a sus compañeros a compensar sus carencias?	✓	✓	✓	
¿Expresa opiniones positivas del equipo de trabajo?	✓	✓	✓	
¿Coopera en la realización de objetivos comunes?	✓	✓	✓	
¿Demuestra que los objetivos comunes están por encima de los individuales?	✓	✓	✓	
¿Establece plazo en cumplimiento de los objetivos?	✓	✓	✓	
¿Organiza su tiempo para aprovecharlo al máximo?	✓	✓	✓	
¿Utiliza eficazmente instrumento y herramienta de planificación?	✓	✓	✓	
¿Diseña acciones correctivas ante eventuales desviaciones de los objetivos?	✓	✓	MEJORAR	¿INBUCA NO PARA
¿Participa en actividades o eventos de la empresa?	✓	✓	✓	
¿Se identifica con la empresa, en cuanto a filosofía e imagen?	✓	✓	✓	

CONSTRUYENDO  
 FORMAS PARA  
 DEKLIDAR  
 BIEN ORGANIZADO  
 DEKLIDAR  
 FORMAS PARA  
 DEKLIDAR

¿Expresa el orgullo de formar parte de la empresa?	-	-	-
¿Se adapta fácilmente a las nuevas tecnologías implantada por la empresa?	-	-	-
¿Realiza acciones para <u>mejor</u> lo aprendido?	-	-	MEJORAR
¿Aplica las normas de la empresa y del área?	-	-	-

SI EL OBJETIVO ES FORMAR A LOS EMPLEADOS  
 INCORPORARIA ALGUNOS TEMAS ABIERTOS QUE  
 PERMITAN EXPRESAR EN FORMA CONCRETA  
 SUS NECESIDADES DE FORMACION



ITEMS	CONGRUENCIA SI O NO	PERTINENCIA SI O NO	BUENA REDACCIÓN SI O NO	OBSERVACIONES
¿Considera que la Oficina de Atención al Cliente Movilnet le ofrece un buen servicio?	/	/	/	
¿Satisface sus necesidades el servicio que le ofrece la Oficina de Atención al Cliente Movilnet?	/	/	/	
¿El servicio que le ofrece el Ejecutivo de Atención al Cliente supera sus expectativas?	/	/	/	
¿Considera que la Comunicación que mantiene el Ejecutivo de Atención al Cliente responde a sus necesidades?	/	/	/	
¿Le parece confiable el servicio que le brinda el Ejecutivo de Atención al Cliente?	/	/	/	
¿El Servicio recibido por el Ejecutivo de Atención al Cliente reúne las condiciones que usted requiere de apariencia y claridad?	/	/	MEDIANO	
¿Recibe con rapidez la información y/o Servicio solicitado al Ejecutivo de Atención al Cliente?	/	/	/	
¿Percibe comprensión y/o atención a sus necesidades y Requerimientos por parte del Ejecutivo de Atención al Cliente?	/	/	/	
¿Supera sus expectativas la comunicación que mantiene el Ejecutivo de Atención al Cliente?	/	/	/	
¿La Velocidad de entrega de la información y/o servicio solicitado al Ejecutivo de Atención al Cliente supera sus expectativas?	/	/	/	
¿Cree que el Ejecutivo de Atención al Cliente entiende sus necesidades y requerimientos?	/	/	/	
¿Es eficiente el servicio que le ofrece el Ejecutivo de Atención al Cliente?	/	/	/	
¿El Ejecutivo de Atención al Cliente muestra disposición en la prestación del servicio que ofrece?				



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MENCION: DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

**Estimados Profesor (a):**

Reciba un cordial saludo. Nos dirigimos a Ud. para solicitar de su colaboración en la validación del presente instrumento de investigación, ya que a partir de los resultados obtenidos con la aplicación del mismo, se pretende conocer la opinión de los clientes y ejecutivos de las oficinas Comerciales Movilnet, C.A, con relación a la formación requerida para mejorar la calidad de Atención ofrecida. Esta información será utilizada para cumplir con los objetivos del trabajo de investigación para optar al título de Licenciado en Educación Mención Desarrollo de Recursos Humanos.

Sin más que agregar y agradeciendo su valiosa colaboración, se despiden.

**Atentamente,  
Carlos Alberto Toledo  
Ci: 13.947.319**

C.I 6.336.290  
PROF. EDWIN GARCÍA

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar un programa de formación a los ejecutivos de atención al cliente, para mejorar la calidad de servicio que prestan en la oficina Comercial de Telecomunicaciones Movilnet.

### **OBJETIVO ESPECIFICOS.**

1. Determinar la percepción que tienen los clientes, con respecto al servicio de atención ofrecido por los Ejecutivos de la Oficina Comercial de Movilnet en el Recreo.
2. Detectar las necesidades de formación de los ejecutivos de atención al cliente en la oficina comercial Movilnet ubicada en el Recreo.
3. Establecer los componentes del programa de formación en atención al cliente, a los ejecutivos de la oficina Comercial de Movilnet.
4. Evaluación del programa de formación aplicado a una muestra para los Ejecutivos de Atención al cliente de la oficina comercial Movilnet ubicada en el Recreo.



Responda en cada una de la Sigüientes Interrogantes cada una Equis(x) la opción que mas se corresponda con su opinión.	CONGRUENCIA S I O N O	PERTINENCIA S I O N O	BUENA REDACCION S I O N O	OBSERVACION
¿Organiza su propia actividad para que ésta pueda ser más eficiente en el Servicio de Atención al cliente?	S I	S I	S I	
¿Utiliza estrategias para influenciar a los clientes?	S I	S I	S I	
¿Ofrece un servicio rápido y eficiente?	S I	S I	S I	
¿Usa medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes?	S I	S I	S I	
¿Se auto controla en situaciones de presión con el fin de ofrecer respuestas adecuadas al cliente?	S I	S I	S I	
¿Colabora con sus compañeros sin que le sea solicitado?	S I	S I	S I	
¿Ayuda a sus compañeros a compensar sus carencias?	S I	S I	S I	
¿Expresa opiniones positivas del equipo de trabajo?	S I	S I	S I	
¿Coopera en la realización de objetivos comunes?	S I	S I	S I	
¿Demuestra que los objetivos comunes están por encima de los individuales?	S I	S I	S I	
¿Establece plazo en cumplimiento de los objetivos?	S I	S I	S I	
¿Organiza su tiempo para aprovecharlo al máximo?	S I	S I	S I	
¿Utiliza eficazmente instrumento y herramienta de planificación?	S I	S I	S I	
¿Diseña acciones correctivas ante eventuales desviaciones de los objetivos?	S I	S I	S I	
¿Participa en actividades o eventos de la empresa?	S I	S I	S I	
¿Se identifica con la empresa, en cuanto a filosofía e imagen?	S I	S I	S I	

¿Expresa el orgullo de formar parte de la empresa?	SI	SI	SI	SI	SI
¿Se adapta fácilmente a las nuevas tecnologías implantadas por la empresa?	SI	SI	SI	SI	SI
¿Realiza acciones para mejorar lo aprendido?	SI	SI	SI	SI	SI
¿Aplica las normas de la empresa y del área?	SI	SI	SI	SI	SI

ITEMS	CONGRUENCIA SI O NO	PERTINENCIA SI O NO	BUENA REDACCIÓN SI O NO	OBSERVACION
¿Considera que la Oficina de Atención al Cliente Movilnet le ofrece un buen servicio?	SI	SI	SI	
¿Satisface sus necesidades el servicio que le ofrece la Oficina de Atención al Cliente Movilnet?	SI	SI	SI	
¿El servicio que le ofrece el Ejecutivo de Atención al Cliente supera sus expectativas?	SI	SI	SI	
¿Considera que la Comunicación que mantiene el Ejecutivo de Atención al Cliente responde a sus necesidades?	SI	SI	SI	
¿Le parece confiable el servicio que le brinda el Ejecutivo de Atención al Cliente?	SI	SI	SI	
¿El Servicio recibido por el Ejecutivo de Atención al Cliente reúne las condiciones que usted requiere de apariencia y claridad?	SI	SI	SI	
¿Recibe con rapidez la información y/o Servicio solicitado al Ejecutivo de Atención al Cliente?	SI	SI	SI	
¿Percibe comprensión y/o atención a sus necesidades y Requerimientos por parte del Ejecutivo de Atención al Cliente?	SI	SI	SI	
¿Supera sus expectativas la comunicación que mantiene el Ejecutivo de Atención al Cliente?	SI	SI	SI	
¿La Velocidad de entrega de la información y/o servicio solicitado al Ejecutivo de Atención al Cliente supera sus expectativas?	SI	SI	SI	
¿Cree que el Ejecutivo de Atención al Cliente entiende sus necesidades y requerimientos?	SI	SI	SI	
¿Es eficiente el servicio que le ofrece el Ejecutivo de Atención al Cliente?	SI	SI	SI	
¿El Ejecutivo de Atención al Cliente muestra disposición en la prestación del servicio que ofrece?	SI	SI	SI	SI

**ANEXO (D)**  
**Cálculo de Confiabilidad Alpha de Cronbach**  
**Ejecutivos**



**ANEXO (E)**  
**Cálculo de Coeficiente Alpha de Cronbach**  
**Instrumento Clientes**

Cálculo Coeficiente Alpha de Cronbach Instrumento Clientes

Items (Yi)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	NΣYi	
<b>Encuestados (N)</b>																						
Encuestado 01	5	2	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5		<b>89</b>
Encuestado 02	5	2	5	5	4	5	4	2	2	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	5		<b>74</b>
Encuestado 03	5	4	3	4	5	4	2	4	4	4	5	4	5	4	2	2	4	2	5	2		<b>74</b>
Encuestado 04	5	2	4	5	4	4	2	4	4	5	4	5	4	2	4	4	4	5	3	4		<b>78</b>
Encuestado 05	5	2	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	2	4	4	4	5	5	4		<b>82</b>
Encuestado 06	4	2	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	2	5	4	3	4	4	4		<b>79</b>
sumatoria... Σy	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>24</b>		<b>376</b>
cuadrado 01 Yi2	25	4	25	25	16	25	25	16	16	16	25	16	25	16	25	25	16	16	25	25		<b>7921</b>
cuadrado 02 Yi2	25	4	25	25	16	25	16	4	4	16	16	4	1	16	16	16	16	16	16	25		<b>5476</b>
cuadrado 03 Yi2	25	16	9	16	25	16	4	16	16	16	25	16	25	16	4	4	16	4	25	4		<b>5176</b>
cuadrado 04 Yi2	25	4	16	25	16	16	4	16	16	25	16	25	16	4	16	16	16	25	9	16		<b>6084</b>
cuadrado 05 Yi2	25	4	16	25	16	16	25	16	16	25	16	25	9	4	16	16	16	25	25	16		<b>6724</b>
cuadrado 06 Yi2	16	4	25	16	9	16	25	25	16	16	16	25	16	4	25	16	9	16	16	16		<b>6724</b>
sumatoria... Σy2	<b>141</b>	<b>36</b>	<b>116</b>	<b>132</b>	<b>98</b>	<b>114</b>	<b>99</b>	<b>93</b>	<b>84</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>111</b>	<b>92</b>	<b>60</b>	<b>102</b>	<b>93</b>	<b>89</b>	<b>102</b>	<b>116</b>	<b>102</b>		<b>38405</b>
<b>Varianza de Y</b>	0,1	1	0,6	0,2	0	0,2	2	1	1	0,2	0,2	1,1	2	1	1	1	0	1	0,6	1		14,1666667
																					<b>VARIANZA TOTAL</b>	<b>107,055556</b>
<b>Varianza de la suma de los items</b>																						
<b>Coeficiente Alpha de Cronbach</b>																					<b>0,94</b>	

Indices de Confiabilidad

- Desde Menos -1 Hasta cero (0) no es confiable
- Desde 0,01 Hasta 0,49 baja confiabilidad
- Desde 0,5 Hasta 0,75 Moderada confiabilidad
- Desde 0,76 hasta 0,89 Fuerte confiabilidad
- Desde 0,9 Hasta 1 Alta Confiabilidad

\* El Instrumento tiene una Alta confiabilidad=0,94

**Br. Carlos Toledo**