



UNIDAD DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL II VERSIÓN

***“APLICACIÓN DE UN MODELO PILOTO EN LA
GESTIÓN DE LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL
CLIENTE EN LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY 2013”***

Autor:

Psc. Lab. María Isabel Arteaga Ortiz

Director

Mst. Mario Moyano Moyano

Cuenca, 2015

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicar a mi esposo Patricio, por su apoyo incondicional, cuando sentí que se agotaban las fuerzas, él estuvo ahí como siempre para darme ánimo, tú me permites escalar peldaño a peldaño mi desarrollo académico pero sobre todo el personal y a mis hijos del alma Cristina y Juan Fernando, los que me cedieron esos dos años de no disfrutar con ellos los fines de semana, porque "mamá estaba en la U" para quienes les doy mi profundo agradecimiento, este esfuerzo es de todos.

AGRADECIMIENTO

Es importante agradecer de todo corazón a aquellas personas que de una manera u otra fueron pilares fundamentales en este proceso:

-Al Dr. Francisco Salgado, Ex Director de la Unidad de Posgrados de la Universidad del Azuay, él, me otorgó la beca completa para mi maestría.

-Al Eco. Carlos Cordero, Rector del Universidad, por permitirme realizar mi trabajo de grado en esta institución a la cual le debo mucho, por su apoyo y confianza al permitirme trabajar con su personal administrativo.

-A la Mst. Ximena Moscoso, Decana Administrativa y Financiera de la Universidad, la que con su confianza y tranquilidad supo guiarme y apoyarme en este proceso, la misma que siempre está pendiente del desarrollo de su gente.

-Al Decano de la Facultad de Filosofía, por su paciencia.

-A la Mst. Karina Vanegas, Directora de Talento Humano de la Universidad, la que me facilitó todo el trámite administrativo, y que siempre estuvo dispuesta a ayudarme.

-Al Dr. Gustavo Chacón, por su actuar justo e íntegro, porque en un momento difícil, él estuvo ahí para apoyarme.

-A Mario Moyano, mi Director, es fácil tratarnos como compañeros y amigos desde hace muchos años, pero aprendí tanto de su pulcritud, dedicación, exigencia y detalles minuciosos al realizar un trabajo de grado, ¡¡Gracias!!

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo, la aplicación de un Modelo de Gestión en atención y servicio al cliente, como ejercicio piloto, aplicado al personal administrativo de la Universidad del Azuay, en donde su eje principal será, el condicionamiento cognitivo-conductual pudiendo determinar la efectividad de la propuesta, estableciendo políticas y objetivos de calidad, buscando satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes tanto interno como externos que acuden en busca de ayuda a las diferentes dependencias de la Universidad.

ABSTRAC

This research aims to implement a customer service Management Model, as a pilot exercise applied to the administrative staff of *Universidad del Azuay*. The model will mainly focus on cognitive-behavioral conditioning to determine the effectiveness of the proposal, setting policies and quality objectives in order to satisfy the needs and expectations of both internal and external clients who come to the various departments of the University for requesting information.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRAC	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
CAPITULO I	3
LA INSTITUCIÓN.....	3
INTRODUCCIÓN	3
1. Descripción de la Institución.....	4
1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	4
1.2 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA.....	4
1.2.1 Misión	4
Como universidad pretendemos.....	4
1.2. 2 NUESTRA VISIÓN.....	5
1.3 PRINCIPIOS Y VALORES.....	6
1.4 ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	7
1.4.2 Estructura organizativa	8
1.5 NUESTROS PROFESORES	8
1.5.1 EN EL REA ADMINISTRATIVA.....	8
1.6 MAPA ESTRATEGICO DE LA UDA	9
1.6.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	9
1.6.2 Cualificar al Talento Humano.....	11
1.7 MEDICIONES DE ATENCION Y SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	12
CONCLUSIONES	15
CAPITULO II	16
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	16
INTRODUCCION	16
2. ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	16
2.1 QUÉ ES UN SERVICIO?.....	18
2.2 FORMAS PRINCIPALES DE CLASIFICAR LOS TIPOS DE SERVICIOS	20
2.3 COMO PONER A TRABAJAR LA CADENA DE UTILIDAD EN EL SERVICIO	22
2.4. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	24

2.4.1 EL DESARROLLO BASADO EN CONOCIMIENTO COMO CATEGORÍA DISTINTIVA.....	25
2.4.2 ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE	26
2.5. APRENDIZAJE HUMANO	27
2.5.1 CONDICIONAMIENTO CLÁSICO Y OPERANTE	29
2.5.2.1 EL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL	32
2.5.3 LA CONDUCTA Y MODIFICACION DE LA CONDUCTA.....	34
2.6 COMO CONSEGUIR QUE SE PRODUZCA UN COMPORTAMIENTO NOVEDOSO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL <i>MOLDEADO</i>	36
2.6.1 DIRECTRICES PARA UNA APLICACIÓN ADECUADA DEL MOLDEADO.....	38
CONCLUSIONES	40
CAPITULO III.....	42
MODELO PILOTO EN LA GESTIÓN DE LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY	42
3.1 DISEÑO DEL MUESTREO O EXPERIMENTOS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICOS: ...	42
3.2 PROCESO.....	43
OBJETIVO GENERAL:.....	43
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	43
3.2.1 CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO EN LA ETAPA COGNITIVA	43
3.2.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA COGNITIVA.....	44
3.2.3 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA ETAPA CONDUCTUAL.....	45
TABLA1.	47
TABLA 2	48
TABLA 3.	50
3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS PRE - POST PROCESO DE MODELAMIENTO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.	56
CONCLUSIONES	125
CAPITULO IV.....	127
MEDICIÓN FINAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	127
INTRODUCCIÓN	127
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	127
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	127
4.3 METODOLOGÍA	128
4.4 RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE MEDICIÓN DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE DENTRO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.	130

TABLA DE EQUIVALENCIA DE RESULTADOS PARA LA MATRIZ DE OBSERVACION PRESENCIAL PARA SEGUIMIENTO DE COMPORTAMIENTOS	131
TABLA DE EQUIVALENCIA DE RESULTADOS PARA LA MATRIZ DE COMPORTAMIENTOS PARA LA ATENCION TELEFÓNICA EN DEPARTAMENTOS Y/O FACULTADES	132
4.5 RESUMEN DE RESULTADOS	152
TABLA 2. CUADRO COMPARATIVO DE RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS CLIENTE OCULTO	154
CONCLUSIONES	155
CONCLUSIONES GENERALES.....	156
RECOMENDACIONES.....	158
BIBLIOGRAFÍA	159

INTRODUCCIÓN

Los cambios que se están produciendo a nivel mundial desde hace algún tiempo, tales como la globalización de la economía, la tendencia hacia el incremento de la competencia por parte de las empresas y la búsqueda de la excelencia organizativa, no han dejado al margen a la formación y más en concreto a la educación ofrecida en las universidades. En el próximo siglo, estas tendencias se acentuarán y configurarán nuevos focos de atención.

Burkhalter (1996) entre otros autores, reflexiona acerca de cómo las instituciones de enseñanza superior pueden alcanzar la excelencia en el nuevo milenio, los estudiantes y otros miembros de interés, buscan la mejor opción del mercado, esto deduce que uno de los temas críticos a abordar y a profundizar, es como incrementar su competitividad mediante la orientación al consumidor, traduciendo por primera vez el término de ventaja competitiva en el vocabulario de las instituciones académicas, aproximándose e incorporando una irrefutable orientación empresarial dentro del ámbito universitario.

Los gestores en el sector universitario están buscando nuevos caminos de dirigir y mejorar la calidad de sus servicios, para ello deben conocer la valoración de su calidad y sumergirse en un proceso de mejora continua que les permita estar siempre abiertos a nuevas maneras de trabajar, más adecuadas y acordes con los tiempos que corren. (Camisón Zornoza.Hacia modelos de calidad de servicios orientados al cliente en las universidades,2000)

Este trabajo está orientado a una propuesta de mejora en atención y servicio al cliente para el personal administrativo de la Universidad del Azuay, el mismo que cuenta con cuatro capítulos en donde se delimitan nuevos enfoques de atención, propuesta que al final del trabajo observaremos los resultados y confirmaremos la validez de esta propuesta.

En el primer capítulo se encontrará una reseña histórica de la Universidad del Azuay, desde su inicio hasta lo que es en la actualidad se ha convertido, su filosofía corporativa, estructura organizativa, plan estratégico, para aterrizar en el cuadro de mando integral en el que se incluye algunos procesos de mejora puntual tanto a nivel docente como administrativo.

En un segundo capítulo se analizarán algunos conceptos básicos respecto a lo que para la actualidad se considera como un servicio de excelencia dentro de las organizaciones, teorías que sustentarán la propuesta metodológica y práctica.

En el tercer capítulo se propone la aplicación y respectivos resultados de un Modelo de Gestión en Atención y Servicio al Cliente como ejercicio piloto aplicado al personal administrativo de la Universidad del Azuay en donde su eje principal será el condicionamiento cognitivo-conductual, para terminar con el cuarto y último capítulo en el que se desarrollará la medición final del proceso de capacitación en atención y servicio al cliente para el personal administrativo de la Universidad del Azuay el que permitirá determinar la efectividad de la propuesta.

CAPITULO I

LA INSTITUCIÓN

INTRODUCCIÓN

Muchas generaciones han pasado por este campus universitario, el cual ha formado profesionales éticos y productivos para la sociedad cuencana y ecuatoriana, ya que no solo hay demanda de estudiantes dentro de nuestro austro sino que también a nivel de todo el Ecuador.

Las nuevas reglamentaciones de la Educación Superior ha llevado a realizar grandes cambios tanto de forma como de fondo en el modo de administrar las universidades, y éste también es el caso de la Universidad del Azuay, con su nueva planta administrativa, Rector, Decanos, Directores de Escuelas y miembros de Juntas Académicas, los cuales trabajan incansablemente para cumplir una misión importante, la de mejorar la calidad de la educación universitaria. Por lo tanto, desde el año 2010 hasta la fecha, muchos procesos exigidos por el gobierno actual se han mejorado, cumplido y otros implementado, con la finalidad de seguir en el camino de formación de profesionales con los mejores estándares de calidad para así llegar a cumplir su visión estratégica que se resume en ser una Universidad orientada hacia la investigación; acreditada con estándares nacionales e internacionales; y, constituirse en un referente académico nacional.

En este capítulo se encontrará una reseña histórica de la Universidad del Azuay, desde su inicio hasta lo que es en la actualidad se ha convertido, su filosofía corporativa, estructura organizativa, plan estratégico, para aterrizar en el cuadro de mando integral en el que se incluye algunos procesos de mejora puntual tanto a nivel docente como administrativo. Desde la perspectiva administrativa que es el tema de interés de este trabajo, se incluye también algunas mediciones de atención y servicio al cliente realizados en los años 2009, 2010 y 2013 que servirán de base importante para el propuesta de este trabajo.

1. Descripción de la Institución

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

La Universidad del Azuay nació en el año 1968, como una extensión de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, con una Facultad de Filosofía para la formación de los estudiantes del Seminario San Luis, una aspiración de la Curia Arquidiocesana de Cuenca.

En 1967, el Padre Agustín López Canessa, Director del Seminario, realiza los trámites correspondientes para cumplir con el objetivo del Arzobispo y consigue el patrocinio de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, bajo la cual se crea el Instituto Superior de Filosofía y Ciencias de la Educación.

En 1990 opta por ser autónoma y luego de cumplir con todos los requisitos legales es reconocida como Universidad del Azuay, mediante Ley de la República.

En el año 2006 se constituyó en la primera universidad ecuatoriana en lograr la Acreditación por parte del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, CONEA
<http://www.uazuay.edu.ec/universidad/>

1.2 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

1.2.1 Misión

Como universidad pretendemos...

Ofrecer carreras que respondan a las necesidades de la región y del país dentro de una concepción integral del ser humano, de tal manera que a la sólida preparación profesional se una el compromiso de servir a la sociedad, especialmente a los sectores más necesitados, buscando su superación.

Desarrollar acciones que proyecten a la comunidad su acervo cultural, científico, tecnológico y ético.

Actualizar permanentemente los conocimientos provenientes del desarrollo científico y cultural y revertirlos a la comunidad universitaria, a los ex alumnos y a la sociedad. Poner en práctica sus principios respetando y defendiendo la multiplicidad cultural del Ecuador y su patrimonio histórico, natural y ecológico. Contribuir al desarrollo de la ciencia, la cultura, la tecnología, las artes y las letras, a través de la docencia, la investigación y las acciones más idóneas dentro y fuera de la comunidad universitaria.

Propender a la integración y cooperación interinstitucionales cuando los fines sean coincidentes o complementarios. Todo esto equilibrado en los campos técnico y humanístico. Universidad del Azuay. (2013). www.uazuay.edu.ec. Plan Estratégico Institucional 2013-2017

1.2. 2 NUESTRA VISIÓN

Ser una Universidad orientada hacia la investigación; acreditada con estándares nacionales e internacionales; y, constituirse en un referente académico nacional. Política de seguridad, salud y medio ambiente. Siendo fieles a nuestros principios y valores en la Universidad del Azuay nos comprometemos a: Proteger la salud y seguridad de todos quienes hacemos la "Comunidad Universitaria" promoviendo y desarrollando condiciones adecuadas de trabajo y un ambiente sustentable. Hacer parte de nuestra vida el aprendizaje y la mejora continua como contribución para crear y desarrollar una cultura de prevención y autocuidado. Cumplir con las regulaciones legales de S&SO, aplicables a nuestras acciones institucionales.

Asignar los recursos necesarios para desarrollar un sistema de prevención de riesgos de seguridad y salud ocupacional.

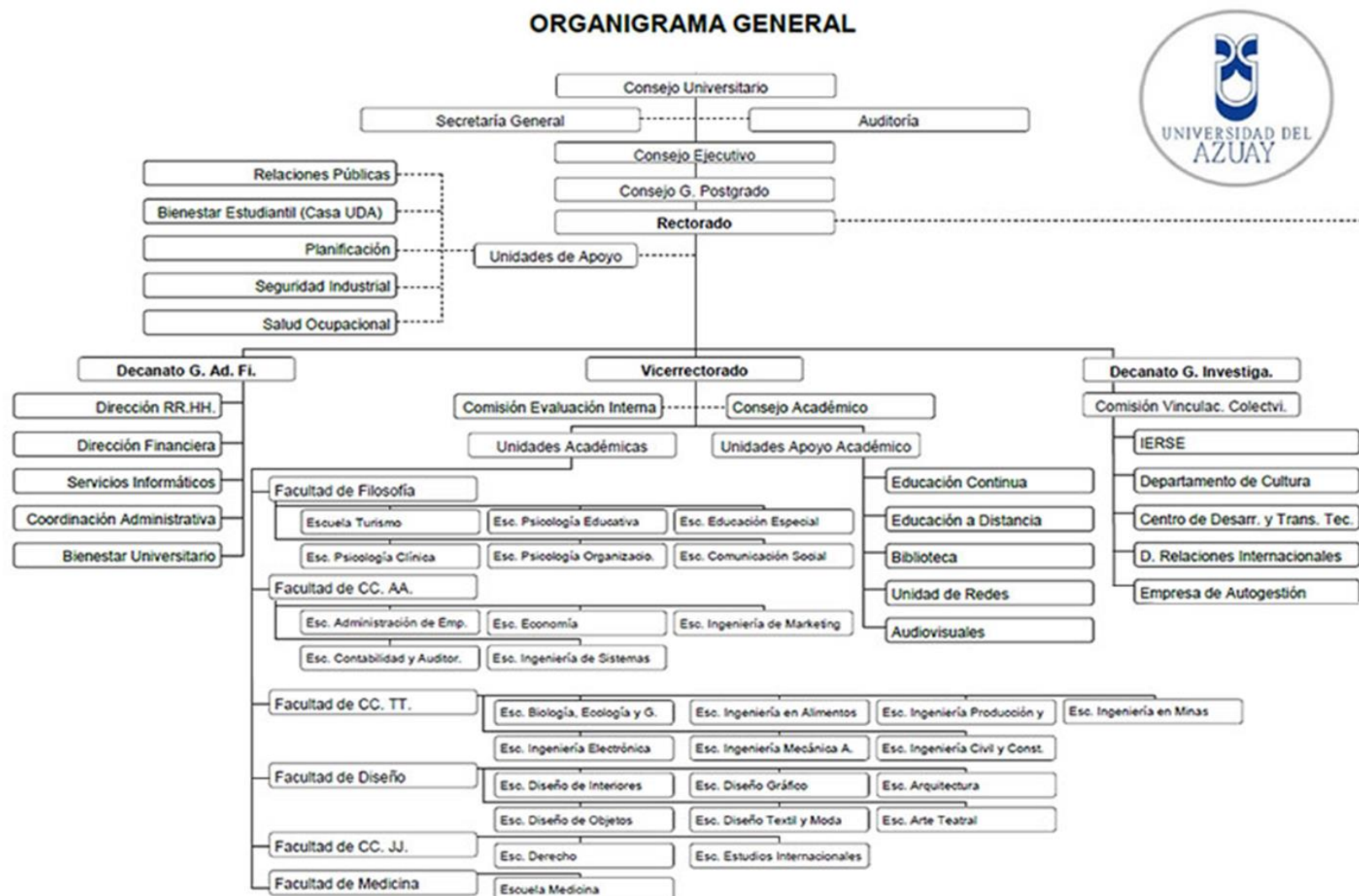
Promover la participación y cumplimiento de las directrices de seguridad industrial y salud ocupacional en todos sus colaboradores, contratistas, visitantes y demás personal relacionado con la ejecución de sus procesos.

Divulgar la presente Política a toda la "Comunidad Universitaria". Es compromiso activo y permanente de todos los colaboradores de la Universidad, contratistas y partes interesadas, el dar cumplimiento a esta política. Universidad del Azuay. (2013). www.uazuay.edu.ec. Plan Estratégico Institucional 2013-2017

1.3 PRINCIPIOS Y VALORES

- Búsqueda de la verdad.
- Buscamos la verdad guiados por la razón.
- Pluralismo Practicamos el respeto a la diversidad.
- Compromiso social.
- Trabajamos por una sociedad justa y equitativa con honestidad, transparencia y rendición social de cuentas.
- Conciencia ambiental.
- Propiciamos el desarrollo sustentable y la protección del ambiente.
- Comunidad participativa.
- Nuestra gestión se caracteriza por la participación activa y propositiva de todos los miembros de la comunidad.
- Educación sin fines de lucro.
- Creemos en la educación como un servicio solidario..
- Calidad académica.
- Trabajamos por el mejoramiento continuo y la acreditación de nuestro quehacer universitario.

1.4 ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



1.4.2 Estructura organizativa

El gobierno de la Universidad es ejercido jerárquicamente por los siguientes organismos y autoridades:

- a) Consejo Universitario.
- b) Consejo Ejecutivo.
- c) Rector.
- d) Vicerrector.
- e) Decanos Generales de Investigación y Administrativo y Financiero.
- f) Seis Consejos de Facultad.
- g) Seis Decanos de Facultad.
- h) Seis Subdecanos de Facultad.
- i) Directores Generales y Directores de Escuelas, Departamentos o Instituciones.

1.5 NUESTROS PROFESORES

El respaldo de un Equipo Humano comprometido con la Universidad y trabajando en la consecución de sus Principios y Valores, constituyen conjuntamente con los jóvenes estudiantes, que con dinámica y ansias de aprender vienen a la U.D.A. buscando formarse como profesionales de éxito, la mayor riqueza que posee la Institución y por la cual nos sentimos orgullosos. La U.D.A. cuenta con 494 Profesores.

1.5.1 EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

En el área administrativa se cuenta con 212 empleados preparados para brindar soporte en la variada gama de actividades que dentro de una Organización grande se requieren para cumplir con las obligaciones que la Universidad tiene con sus estudiantes, profesores, empleados y sociedad en general. Universidad del Azuay. (2013). www.uazuay.edu.ec.

1.6 MAPA ESTRATEGICO DE LA UDA



http://www.uazuay.edu.ec/documentos/plan_estrategico_2013.pdf

1.6.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A partir del Mapa Estratégico se plasman los objetivos en el llamado Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta que sirve para el monitoreo y control del cumplimiento y logro del Plan Estratégico.

OBJETIVO	INDICADOR
PERSPECTIVA SOSTENIBILIDAD	
	Tasa de crecimiento de alumnos nuevos en pre y postgrado
	Renovación de carreras
	Renovación de programas de postgrado

Lograr un Crecimiento Sostenido de la UDA (1)	Excedentes luego de gastos
	Índice de graduados en pregrado
	Índice de graduados en postgrado
	Índice de deserción en pregrado
	Índice de pertinencia
Institucionalizar la Investigación (2)	Índice de profesores con dedicación a la investigación
	Líneas de Investigación institucionales en funcionamiento
	Carreras y Programas con líneas de investigación activas (para el aprendizaje)
	Número de publicaciones revisadas por pares académicos internos
	Número de publicaciones revisadas por pares académicos externos
Fortalecer el Desarrollo Sostenible (3)	Índice de proyectos de carácter social
	Optimización en el uso de los energías y recursos
	Grado de inserción de la UDA en la solución de problemas regionales y nacionales
PERSPECTIVA DEL ESTUDIANTE/SECTOR	
Constituirse como referente nacional (4)	Difusión de las actividades y logros de la comunidad universitaria
	Reconocimiento de la sociedad a los graduados de la UDA
	Número de profesores participando como expositores en eventos académicos
	Número de estudiantes participando como expositores en eventos académicos
	Percepción de la UDA en imagen de servicio, calidad y pertinencia
	Convenios activos de carácter académico
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
Propender vinculación e integración interinstitucional (5)	La UDA mantiene unidades de servicio comunitario
	Índice de convenios de vinculación activos
	Número de procesos de vinculación con la colectividad

Mejorar la comunicación institucional interna y externa (6)	Impacto de publicidad externo
	Mejorar la comunicación interna entre autoridades y departamentos de gestión administrativa
Acreditar y Certificar a la UDA con estándares nacionales e internacionales (7)	Calificación Institucional del CEAACES
	Número de carreras acreditadas
	Número de posgrados permanentes acreditados
	Certificaciones nacionales e internacionales
Fortalecer el Modelo Educativo de la UDA /Institucionalizar el Modelo Curricular de las Carreras (8)	Uso de las TICs
	Sistema integrado de autoevaluación del modelo educativo, de resultados de aprendizaje
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	
Fortalecer la Infraestructura física y tecnológica (9)	Accesos para personas discapacitadas
	Baterías sanitarias
	Servicio médico y odontológico
	Aulas por estudiante
	Calidad de laboratorios
	Sistema de seguridad
	Espacio para docentes
	Espacios para bienestar
	Cumplimiento de proyectos tecnológicos aprobados
Cualificar al Talento Humano (10)	Clima laboral
	Plan de formación y capacitación para el cumplimiento de competencias del personal administrativo

Plan Estratégico Institucional UDA 2013 – 2017

1.6.2 Cualificar al Talento Humano

Uno de los objetivos del mapa estratégico propuesto por las autoridades de la Universidad del Azuay es cualificar al talento humano mediante un plan de formación para el cumplimiento de competencias del personal administrativo.

La Universidad del Azuay, ha pasado por algunos procesos de medición de atención y servicio al cliente, partiendo desde un diagnóstico, unas propuestas de mejoras,

sin embargo lo que se ha hecho año tras año no ha cambiado mucho la realidad, ya sea por un manejo poco profundo de los resultados así como una falta de seguimiento ante las propuestas de mejora. A continuación se presenta un resumen de los resultados obtenidos en las diferentes mediciones de servicio y atención al cliente, que permitirán una base sólida para la propuesta de esta tesis.

1.7 MEDICIONES DE ATENCION Y SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

UNIVERSIDAD DEL AZUAY 2009, 2010, 2013

Ante las Políticas de mejoramiento permanente de la calidad de la Universidad del Azuay se contrataron los servicios profesionales de Adavance Consultora y luego a consultores independientes, los mismos que utilizaron la Metodología de clientes ocultos para medir el nivel de calidad y servicio dentro de la universidad. El objetivo general de este proceso fue Evaluar el cumplimiento de los criterios de calidad en la atención al cliente en la Universidad del Azuay. Y como objetivos específicos:

1. Elaborar indicadores cualitativos y cuantitativos de las funciones de atención al cliente.
2. Implementar la metodología Cliente Oculto y llamada Oculta, con estudiantes, docentes y padres de familia.
3. Realizar una retroalimentación grupal y un informe individual por escrito para cada colaborador evaluado.
4. Formular estrategias de mejoramiento, de acuerdo con la visión y cultura institucional.
5. Evaluar el cumplimiento de los criterios de calidad de atención de la universidad.
6. Evaluar el tiempo que toma a cada cliente recibir la atención.

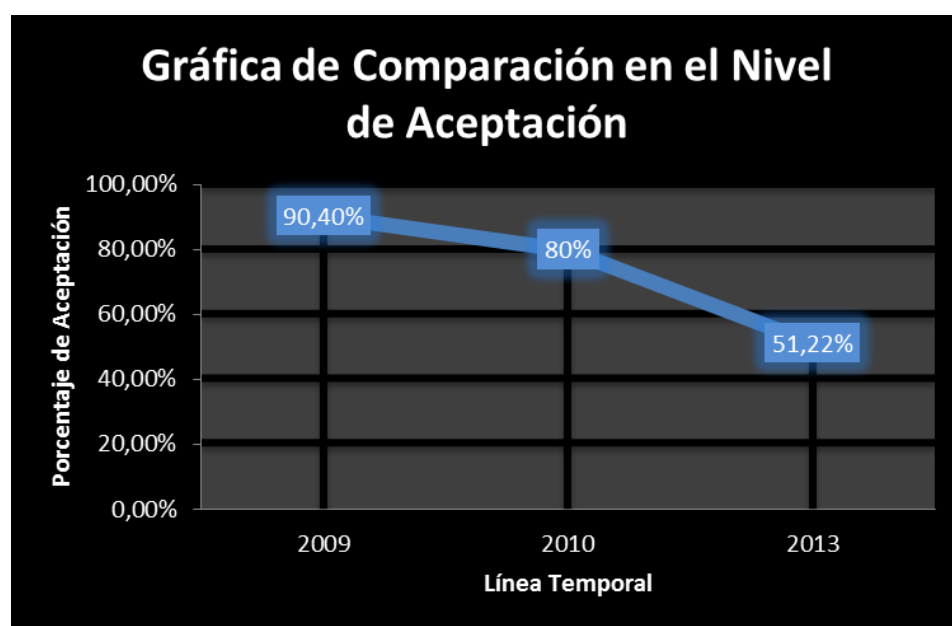
Los comportamientos fueron elegidos en base a las competencias de atención al cliente de acuerdo a la cultura de la Universidad del Azuay.

Se procedió a la Selección y capacitación de los observadores, todos miembros activos de la universidad (clientes ocultos), se dio aviso a los colaboradores

(empleados de la universidad) se evaluó a 6 facultades y 16 dependencias, en los resultados, separamos los resultados de atención al cliente y ambiente-recursos, siendo la calificación más alta 5 y la más baja 1. A continuación un cuadro de resultados correspondientes a los años 2009, 2010 y 2013.

Fuente: consultoras independientes año Medición de Servicio y Atención al Cliente 2009, 2010 y 2013.

Para el proceso de medición del año 2013, se utilizó la misma metodología, pero el diagnóstico fue realizado por la autora de este trabajo, con la variante de los actores a ser evaluados, pues, se consideró una muestra determinística, conformado por: Auxiliares de Secretaria de todas las facultades, Departamento de Tesorería, Biblioteca, e Información, solicitud que fue realizada por las autoridades de la Universidad.



Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, claramente se aprecia una notable disminución de los niveles de aceptación de los clientes en cuanto a su satisfacción en el servicio, en el año 2009 (90.40 de aceptación) 2010 (80%) para terminar en el año 2013 con un (51,22) que ha sido el registro más bajo de medición obtenida.

En el mundo entero, numerosas organizaciones se están dando cuenta que su éxito depende en gran medida del grado hasta el cual pueden satisfacer a sus clientes, ya

sean éstos el público, otras empresas o incluso otras partes de su propia compañía (Wellington, 1997). Ante lo expuesto, se considera preponderante el hecho de una intervención urgente en el proceso de mejora de atención y servicio al cliente dentro de la Universidad del Azuay para así evitar que sigan disminuyendo los porcentajes, que repercutirán en gran manera en sus clientes tanto internos como externos.

CONCLUSIONES

La Universidad del Azuay sin duda es una de las mejores universidades del Ecuador, la historia y su aporte a la sociedad lo han determinado, su prestigio a nivel nacional permite una gran demanda de aspirantes para formar parte de esta institución.

El trabajo diario, extenuante de todo su bloque administrativo y docente le ha permitido ser lo que es, a pesar de muchas exigencias gubernamentales, su solidez de muchos años en el mercado local y nacional le ha permitido seguir adelante, fue la primera universidad acreditada como A en el Ecuador, de acuerdo a la legislación vigente en esa época. Todos sus procesos están claramente identificados, inclusive aquellos en los cuales se deben trabajar. La Mejora de la atención y servicio al cliente tanto interno como externo dentro de la Universidad, se ha convertido en un eje de intervención muy fuerte, ya que la reflexión existente sobre la relevancia que cumple la tarea de una empresa dedicada a la prestación de servicios en intensa y compleja, y que se convertirá en eje clave para poder gestionar su mejora.

La Universidad del Azuay entra en este reto de mejora, no solo para cumplir con planes estratégicos trazados, sino con la firme convicción de que su gente tiene altos niveles de compromiso organizacional que le llevará a elevar la satisfacción en cuanto a los servicios que presta.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

INTRODUCCION

En el presente capítulo analizaremos algunos conceptos básicos respecto a lo que para la actualidad se considera como un servicio de excelencia dentro de las organizaciones. En el mundo entero, numerosas empresas se están dando cuenta que su éxito depende en gran medida del grado hasta el cual pueden satisfacer a sus clientes, luego haremos un recorrido por el aprendizaje organizacional y su aporte a la consecución de objetivos, siguiendo con el aprendizaje humano y su importancia al momento de aprovechar ese desarrollo que apunta al mejoramiento de procesos organizacionales, y finalmente aterrizar en temas de modificación de conducta mediante el método del moldeado.

Se han considerado estos temas, ya que apuntarán directamente a un correcto sendero que permitirá una base académica sólida para que en el capítulo tres la aplicación práctica tenga congruencia y el éxito esperado.

2. ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

En los últimos años, el interés por la calidad del servicio ha aumentado notablemente, tanto en las organizaciones como en el terreno de la investigación científica. Este gran impulso ha llevado a que los distintos autores centrados en el tema relacionen la calidad con diferentes términos, tales como la rentabilidad económica (Buzzell y Gale, 1987; Rust, Zahorik y Keiningham, 1995), la satisfacción del cliente (Bolton, 1999; Bolton y Drew, 1991) y la lealtad de los usuarios (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996). Podría decirse que la evolución de los estudios se articula en torno a dos períodos claramente diferenciados (Berr y,

Parasuraman y Zeithaml, 1988; Berr y, Zeithaml y Parasuraman, 1985; Bolton y Drew, 1991a y b; Carman, 1990; Cronin y Taylor, 1992).

Década de los ochenta. Los investigadores comienzan a definir exhaustivamente la frontera de la calidad del servicio. Los pioneros en este campo son Sasser, Olsen y Wyckoff (1978), quienes entienden la calidad en términos de material, facilidades y personal.

Década de los noventa. Surge una oleada de trabajos interesados no sólo en conocer el número de dimensiones de la calidad, sino también en:

- (a) el uso de métodos cualitativos que proporcionen información sobre la perspectiva del cliente;
- (b) el análisis de la calidad desde diversos campos científicos, tales como la psicología, sociología o antropología;
- (c) el establecimiento de mayores niveles de sofisticación científica y rigor metodológico; y, finalmente, (d) el desarrollo de modelos teóricos cuantitativos (Buttle, 1994).

Muchos consideran que las dificultades existentes para llegar a un consenso en su conceptualización se deben a la naturaleza emergente del servicio (Edvardson, 1988) y a la vaguedad de la interacción entre el cliente y el tipo de servicio. Dada la multitud de elementos implicados y los numerosos servicios que ansían lograr altos niveles de calidad, se precisa combatir la ambigüedad del término.

Sin lugar a dudas, la definición de calidad de servicios más extendida es la ofrecida por Reeves y Bednar (1994). La principal peculiaridad de esta clasificación es su naturaleza integral, en la cual se reflejan cuatro modos de concebir la calidad:

Excelencia. Se trata de lo mejor en sentido pleno o absoluto. En esta categoría, se considera que las organizaciones deben concentrar sus esfuerzos para conseguir óptimos resultados que potencien la imagen de calidad institucional y alcancen la aceptación y compromiso de los empleados.

Valor. La calidad viene determinada por varios factores, por ejemplo el precio y la accesibilidad. Adoptar este planteamiento beneficia la eficiencia interna y efectividad externa, al tiempo que satisface las expectativas de los clientes.

Ajuste a las especificaciones. Se concibe la calidad de tal modo que su medida sirve para la consecución de objetivos en distintos momentos temporales.

Satisfacción de las expectativas de los usuarios. El principio básico que sustenta este aspecto indica que se alcanzarán elevados niveles de calidad si se cubren las expectativas de los usuarios. Esta línea de trabajo es más compleja que las anteriores, ya que los juicios emitidos por los clientes fluctúan tanto en el tiempo como en función del servicio.

Centra su interés en los criterios subjetivos de los clientes (Cronin y Taylor, 1992, 1994; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985), es decir, proporciona información sobre las características o atributos que utilizan los usuarios para evaluar la calidad. Básicamente, el fin último de dicho enfoque reside en adaptar el servicio a las necesidades y deseos de los clientes, aportando los recursos y capacidades disponibles en la organización.

Tomando como base un recorrido histórico sobre la importancia de la calidad del servicio podemos seguir con la puntualización de lo que significa un servicio

2.1 QUÉ ES UN SERVICIO?

El grupo de servicios descrito previamente es muy diverso, y aun así, sólo representa una fracción de las muchas y diferentes industrias que se encuentran en el sector servicio, debido a esta diversidad, los servicios han sido por tradición, difíciles de definir. Algo que complica aún más este asunto es el hecho de que la manera de crear servicios y proporcionarlos a los clientes no es fácil de comprender, porque muchas entradas y salidas son intangibles.

Partiremos de dos enfoques que conceptualizan lo que es un servicio:

- Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra”.
- Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de

producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio. (Huete. Dandrea, Reynoso, Lovelock, Administración de servicios)

Ante estos enunciados es necesario comprender entonces qué significa el sector de los servicios.

Según el informe del Banco Mundial *Global Economic Prospects and the Developing Countries* se destaca que, el *Sector de Servicios* es el de mayor crecimiento en la economía global y por consiguiente de una zona a otra, las economías están en constante evolución y son los responsables directos del incremento de nuevos empleos, aun así el crecimiento del sector servicios pasó inadvertido durante muchos años y en algunas sociedades lo sigue siendo.

Durante los últimos 20 años, el ritmo de cambio se ha acelerado y se han eliminado muchos obstáculos para la competencia, lo que ha permitido la entrada de nuevas empresas entusiastas que varían desde pequeñas operaciones hasta empresas multinacionales bien financiadas, que importan conceptos de servicios creados y aprobados previamente en otros países. Aquellas empresas bien posicionadas en el mercado por su producto, por sus dueños, por su trayectoria, por su forma de hacer las cosas, se enfrentan al gran reto de **mantener la lealtad de sus clientes** y, frente a la aparición de nuevos enfoques de servicio como seguirlos manteniendo?

Se propone algunos factores que se deben tomar en cuenta para estimular la transformación de la economía del servicio que apoyaría el trabajo de aquellas organizaciones que deben trascender en su servicio si desean seguir en la competencia.

FACTORES QUE ESTIMULAN LA TRANSFORMACIÓN DE LA ECONOMÍA DE SERVICIO

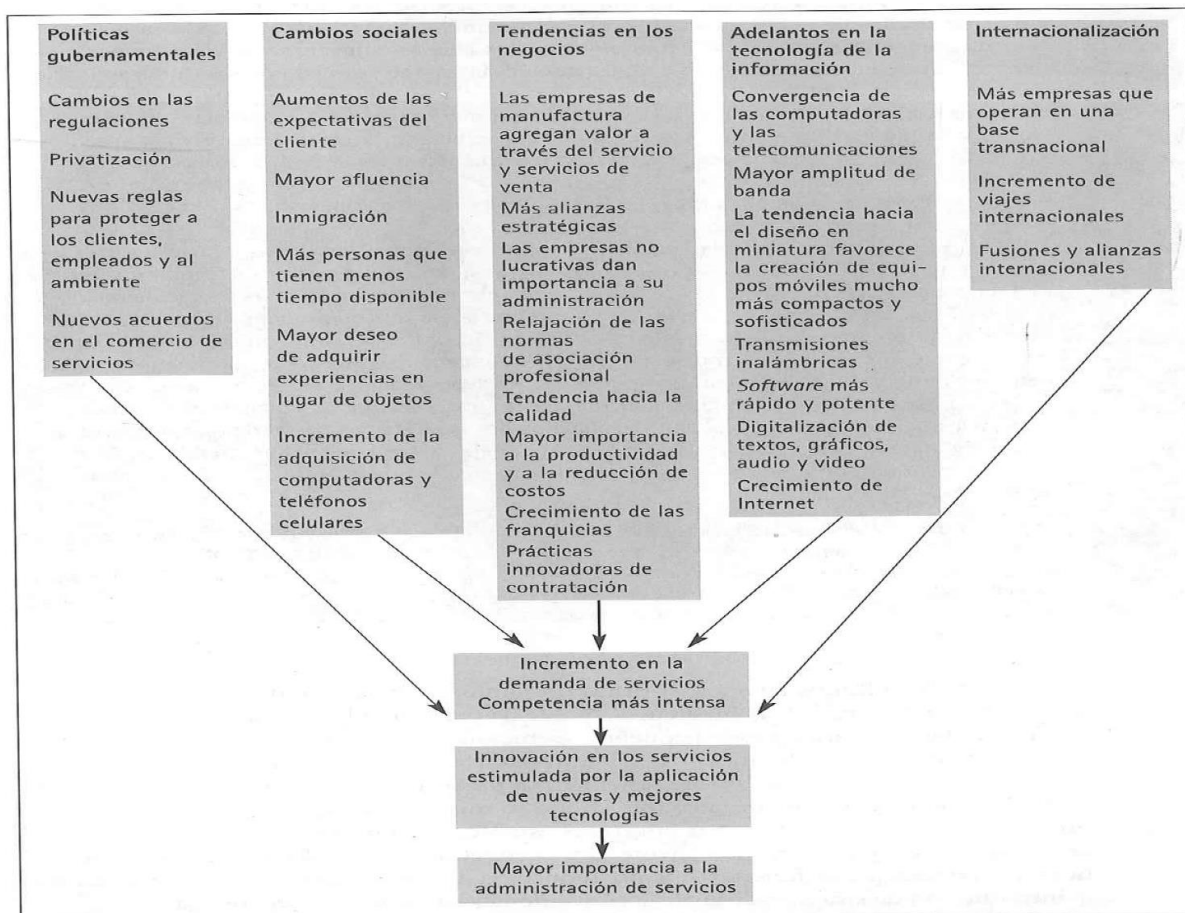


FIGURA 1.4 Factores que estimulan la transformación de la economía de servicio

La forma tradicional de agrupar los servicios es por industria, aunque el servicio difiere mucho aún dentro de una misma categoría. Se han planteado muchas propuestas para clasificar los servicios, se presenta una tabla de algunas de las formas principales de agrupar o clasificar los servicios que nos pueden ayudar a entender mejor la complejidad de esta área.

2.2 FORMAS PRINCIPALES DE CLASIFICAR LOS TIPOS DE SERVICIOS

N	FORMA	CONCEPTO
1	Grado de calidad tangible o intangible de los procesos de servicio	Los diversos procesos del servicio no solo determina la naturaleza del sistema de entrega del servicio, sino que afectan el

		papel que desempeñan los empleados y la experiencia de los clientes
2	Quién o qué es el receptor directo del proceso de servicio?	La naturaleza del encuentro entre el proveedor del servicio y sus clientes, varía según el grado de participación de los clientes.
3	El lugar y el momento de la entrega del servicio	Consideraciones de la naturaleza del servicio mismo, el lugar donde se encuentran sus clientes, sus preferencias al momento del beneficio y costos.
4	Personalización Vs estandarización de los servicios	Saber si todos los clientes deben recibir el mismo servicio o si las características del servicio se deben adaptar para satisfacer las necesidades individuales de los clientes
5	Naturaleza de la relación con los clientes	Algunos servicios implican una relación formal , (registros, transacciones) y otros que no son identificados , llevan a cabo transacciones veloces y después desaparecen.
6	Nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda	Empresas que enfrentan una demanda más constante de sus servicios , mientras que otras presentan fluctuaciones importantes.
7	Grado en que las instalaciones, el equipo y las personas forman parte de la experiencia de servicio	Grado de exposición a elementos tangibles en el sistema de entrega del servicio

Fuente: Christopher H. Lovelock, Journal of Marketing 47.

Al mirar esta clasificación de servicios, podemos tener una idea clara de lo que significa nuestra organización en temas de servicios y estaremos listos para respondernos a preguntas poderosas como:

1. A qué se dedica realmente nuestra operación de servicios?

2. Qué tipo de procesos participan en la creación del servicio esencial que ofrecemos a los clientes?

3. Dónde encajan nuestros clientes?

Si respondemos estas interrogantes, la Universidad del Azuay es una organización que:

1. No solo se dedica a impartir conocimiento en sus estudiantes, sino que en sus clientes internos (personal administrativo) está la tarea de ayudar y orientar a los jóvenes para alcanzar sus metas académicas. Esta conjunción entre academia y éxito profesional se visualiza en la cultura organizacional, convirtiéndose éste en un eje de transformación vital para sobresalir frente a su competencia.
2. Los grandes procesos que participan y que son esenciales para el servicio diferenciado son:
Matriculación, emisión de notas, tesis, solicitudes (auxiliares de secretaría) adquisición y préstamo de bibliografía (biblioteca), pago de colegiatura (Tesorería), información general (información)
3. Los mayores beneficiarios siempre serán nuestros estudiantes, si ellos están conformes con la atención que obtienen de su personal administrativo, reflejará que tanto clientes internos y externos están contentos de pertenecer a esta institución.

2.3 COMO PONER A TRABAJAR LA CADENA DE UTILIDAD EN EL SERVICIO

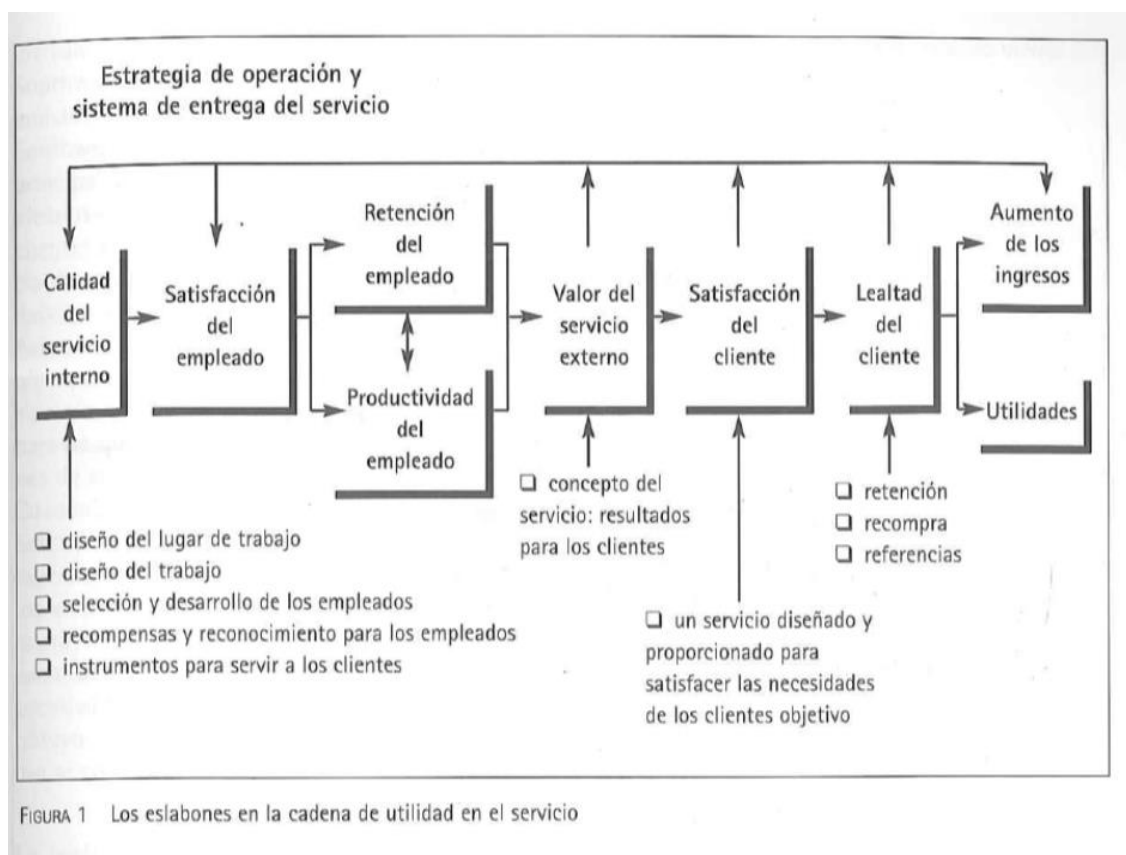
La Universidad del Azuay desde sus inicios, se presentó ante la sociedad como una organización dedicada a impartir conocimientos pero con un profundo sentido humanista, preocupado por servir a la comunidad brindando profesionales capacitados y éticos. Conforme avanza la globalización y la competencia fue más fuerte, se tomó en cuenta el valor agregado que sería el elemento diferenciador de otras instituciones educativas a nivel superior, así nace la idea de trabajar con el

capital interno para brindar un servicio de calidad y calidez que se convierta en esa ventaja competitiva que no todas lo tienen.

“Cuando las compañías de servicio ponen en primer lugar a sus empleados y clientes, ocurre un cambio radical en la forma en la cual administran y miden el éxito. La cadena de utilidad del servicio asigna valores “cuantitativos” a las medidas “cualitativas” relacionando la utilidad, la lealtad del cliente y la satisfacción del cliente con el valor de los servicios creados por empleados satisfechos, leales y productivos” Harvard Business review, marzo-abril 2000.

Las organizaciones exitosas que se enfocan en la nueva economía del servicio, no centran sus estrategias en cuanto utilidad van a obtener, todo lo contrario, su enfoque, está en invertir su cliente interno, tecnología que ayude en el trabajo, mejorar las prácticas de talento humano y el resultado vendrá por añadidura.

A continuación se presenta un modelo de operación y sistema de entrega del servicio



2.4. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El deseo de dominar el conocimiento viene desde los inicios de la humanidad, el conocimiento es la base de las sociedades y de las organizaciones y la correcta administración del mismo será el factor que condiciona la capacidad para enfrentar un entorno de cambios acelerados y de creciente complejidad.

El conocimiento organizacional es cada vez más importante para el Comportamiento Organizacional, la administración y la estrategia organizacional. Las organizaciones, no pueden crear conocimiento por sí mismas, el conocimiento puede ampliarse o cristalizarse en grupos, por medio de discusiones y compartiendo experiencias y observaciones. (Chiavenato 2009)

El estudio del aprendizaje organizacional se inicia ubicándolo en el marco de la sociedad del conocimiento y de la administración del conocimiento, en este sentido se resalta el componente del capital humano como agente directo del aprendizaje organizacional y como activo diferenciador en las organizaciones, mismo que ha sido reconocido en la sociedad del conocimiento

Los fenómenos sociales, políticos, económicos y culturales de los años más recientes se han caracterizado por dos constantes: la incertidumbre y el dinamismo, en este contexto las organizaciones se encuentran en continua transformación, por lo que es difícil pensar que seguirán operando de la misma forma. Las organizaciones deben basar su ventaja competitiva en recursos y capacidades distintivas, que sean difíciles de imitar. Aprendizaje organizacional. (McGraw Hill 2011)

En la dimensión organizacional, la administración del aprendizaje organizacional se dirige a la integración y deliberación del proceso de aprendizaje de la propia organización como un todo, a fin de asegurar y hacer evolucionar las estructuras, los procesos y la cultura que lo sustentan. La administración del aprendizaje organizacional permite, asimismo, que el proceso de innovación llegue a buen término. Este proceso está basado en la **meta reflexión** de la organización acerca de sus propios procesos de aprendizaje.

El conocimiento se considera un activo en toda organización y, por lo tanto, administrarlo y capitalizar su valor es una necesidad imperativa y aplicable a toda la organización. En este sentido, es relevante notar que la administración del

aprendizaje organizacional ha evolucionado de ser una función de apoyo o soporte hasta convertirse en una función estratégica de negocio. Requiere aprendizaje continuo y un entendimiento más integral del proceso de aprendizaje y, en consecuencia, una nueva infraestructura en la organización que posibilite un proceso más natural; es decir, el aprendizaje incorporado a la función laboral, ampliada a una perspectiva de aprendizaje en paralelo. Aprendizaje organizacional. McGraw Hill 2011.

2.4.1 EL DESARROLLO BASADO EN CONOCIMIENTO COMO CATEGORÍA DISTINTIVA

El desarrollo basado en conocimiento es un campo teórico y técnico derivado de la convergencia entre un área científica y un movimiento administrativo. Este proceso ha evolucionado con rapidez, existen tres niveles los que detallamos a continuación:

CONCEPTO	NIVEL		
	I Centrado en el objeto	II Centrado en el agente	III Centrado en el contexto
Conocimiento	Contenido de información	Capacidad de flujo	Alineación de valor
Desarrollo	Acumulación y conservación de recursos	Facilitación e incremento de circulación	Ajuste dinámico a un balance sostenible
Desarrollo Basado en conocimiento	Estructura para incrementar el stock social de conocimiento	Política para facilitar el intercambio social del conocimiento	Estrategia para el balance dinámico de todo el capital común

Niveles de DBC. Creación de valor basada en conocimiento. Aprendizaje organizacional. McGraw Hill 2011.

2.4.2 ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE

Para enfrentar el mundo cambiante de los negocios, la organización tiene que desarrollar la capacidad de migrar y transformarse, crear y consolidar nuevas habilidades y actitudes, e innovar incesantemente. Los continuos y drásticos cambios del entorno de los negocios exigen una continua administración del cambio dentro de la empresa, es decir, modificaciones radicales y constantes en las estructuras internas de la empresa, en los comportamientos de sus miembros, en los procesos internos en los sistemas y tecnologías, en los productos y servicios,

La organización que aprende es aquella que desarrolla la capacidad de adaptación y cambio continuo, todas las organizaciones aprenden, conscientemente o no, y este es el requisito fundamental para su existencia.

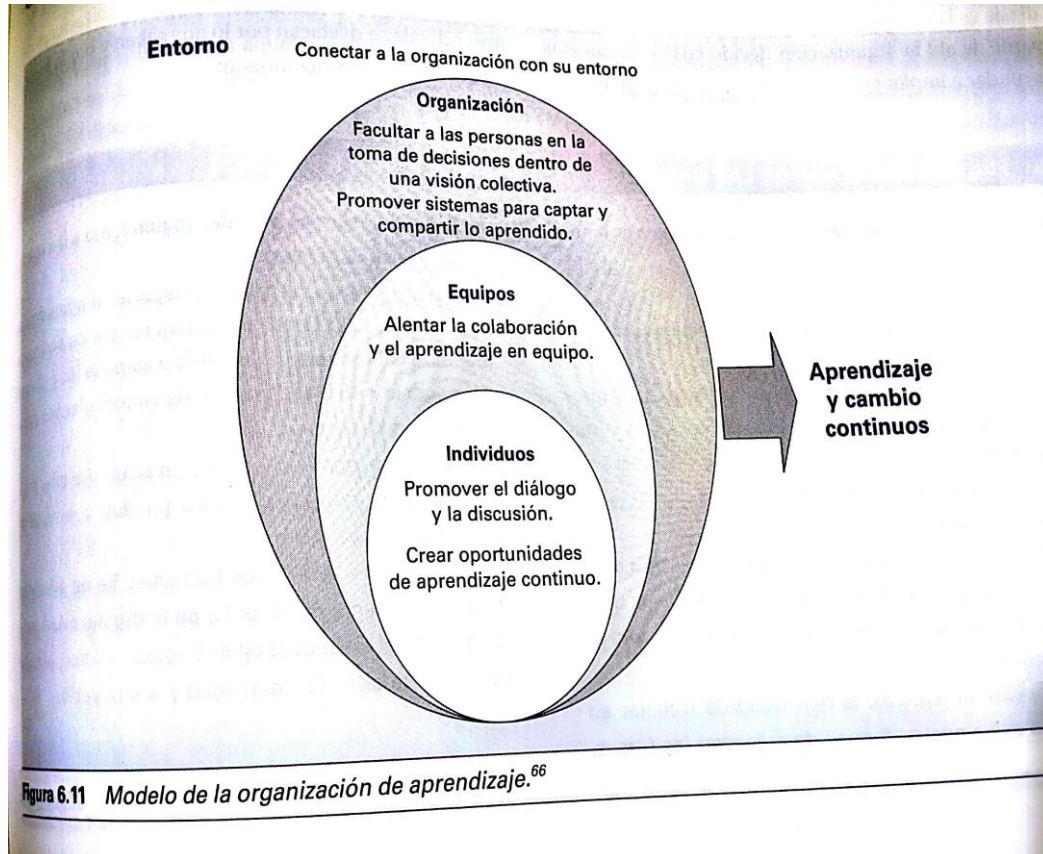
Algunas organizaciones lo hacen mejor que otras, esto requiere una visión en común y una estrategia que esté en la cabeza de todas las personas en términos comprensibles. Los individuos son los que transforman las visiones y estrategias en acciones específicas, este proceso requiere siempre de cambios de comportamientos y del desarrollo gradual de competencias individuales a los largo del tiempo.

Las organizaciones que aprenden tienen las siguientes características:

1. Existe una visión compartida y todos los miembros están de acuerdo con ella
2. Las personas desechan sus antiguas maneras de pensar y las rutinas estandarizadas que usaban para resolver problemas o ejecutar trabajos
3. Los miembros piensan en todos los procesos, actividades, funciones e interacciones de la organización con el entorno, como parte de un sistema de interacciones.
4. Las personas se comunican abiertamente entre sí, a través de fronteras verticales y horizontales, sin temor a las críticas o los castigos.
5. Las personas subliman sus intereses personales y departamentales para trabajar con el objeto de alcanzar la visión compartida de la organización (Idalberto Chievento 2009)

El aprendizaje tiene lugar en diferentes niveles de una organización, por medio de individuos, equipos, unidades, redes internas y también a través de redes de clientes, proveedores y otros grupos. La organización de aprendizaje ofrece un ambiente

social para aprender, en el cual las personas asimilan conocimientos a medida que trabajan con otros para alcanzar los objetivos. (Jack Philipps, Shared Solutions to Compete in a global Economy 2000)



2.5. APRENDIZAJE HUMANO

El aprendizaje humano es un proceso complejo y muy fascinante y los especialistas no dejan de descubrir nuevas cosas sobre el mismo, como la gente aprende, entiende, enseña y retiene, es diverso, lo que se tiene en claro es que, los seres humanos aprenden de diferente manera y es absurdo considerar un solo método para poder asimilar cuanta información está disponible para su comprensión, y por consiguiente tratar de medir ese conocimiento en base a un solo parámetro.

El aprendizaje humano adopta muchas formas. Algunos casos de aprendizaje son fácilmente observables, como cuando un niño aprende a atarse sus zapatos, otros más

sutiles como cuando un niño intenta comprender un principio matemático. Además las personas aprenden por razones muy diferentes, algunas aprenden para conseguir recompensas externas pero otras aprenden por razones menos obvias y más internas, quizá para obtener una sensación de triunfo o simplemente para hacer más fácil la vida.

El aprendizaje es el medio mediante el que no sólo adquirimos habilidades y reconocimientos, sino también valores, actitudes y reacciones emocionales.

Los psicólogos definen y conciben el aprendizaje de manera diferente:

1. El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en la conducta como resultado de la experiencia.
2. El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en las asociaciones o representaciones mentales como resultado de la experiencia.

Como análisis decimos que las dos describen el aprendizaje como un cambio relativamente permanente, un cambio que perdurará durante cierto tiempo aunque no necesariamente para siempre. Ambas atribuyen este cambio a la experiencia. Las dos definiciones difieren principalmente respecto a los que cambia cuando tiene lugar el aprendizaje

La primera definición se refiere a un cambio en la conducta, un cambio externo que podemos observar y refleja la perspectiva de un grupo de teorías conocidas como **Conductismo**. Las teorías conductistas se centran en el aprendizaje de conductas tangibles y observables, denominadas **respuestas**.

Por el contrario, la segunda definición se centra en un cambio en las representaciones o asociaciones mentales, un cambio interno que no podemos ver, lo que refleja la perspectiva de un grupo de teorías conocidas como **Cognitivismo**. Las teorías cognitivas no se centran en la conducta sino en los **procesos de pensamiento** implicados en el aprendizaje humano. (Jeanne Ellis Ormrod. Aprendizaje Humano Pearson Prentice Hall. 2005. 4ta edición.)

La forma más básica del aprendizaje es conocida como **CONDICIONAMIENTO** el mismo que es un término general, que se emplea tanto para animales como en seres humanos y que se refiere a la adquisición de patrones muy específicos de conducta en presencia de estímulos bien definidos, el condicionamiento es esencial para nuestra capacidad de sobrevivir y adaptarnos a un mundo cambiante.

2.5.1 CONDICIONAMIENTO CLÁSICO Y OPERANTE

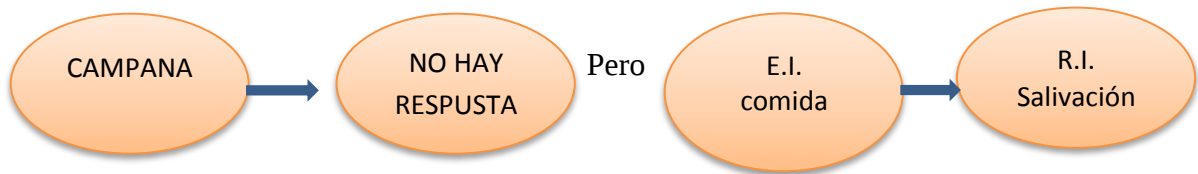
En el **condicionamiento clásico**, una respuesta provocada de manera natural por un estímulo, llega a ser provocada por un estímulo diferente previamente neutral. El fisiólogo ruso Iván Pavlov descubrió el condicionamiento clásico o pavloviano casi por accidente cuando estudiaba los procesos digestivos. Pavlov entrenó a un perro a salivar ante el sonido de una campana presentándole el sonido justo antes de llevar la comida al cuarto, a la larga el perro empezó a salivar ante el solo sonido de la campana.

Los seres humanos también aprenden a asociar ciertas imágenes o sonidos con otros estímulos, recientemente, los científicos han descubierto que el sistema inmunológico responde a las técnicas de condicionamiento clásico, permitiendo de esta manera a los médicos administrar menos medicamentos en el tratamiento de ciertos trastornos.

Existen elementos de condicionamiento clásico:

1. **ESTIMULO INCONDICIONADO:** (EI) estímulo que de manera invariable causa que un organismo responda de manera específica.
2. **RESPUESTA INCONDICIONADA:** (RI) respuesta que tiene lugar en un organismo siempre que se presenta un estímulo incondicionado.
3. **ESTIMULO CONDICIONADO:** (EC) estímulo originalmente neutral que se aparea con un estímulo incondicionado y a la larga produce la respuesta deseada en un organismo cuando se presenta solo.
4. **RESPUESTA CONDICIONADA:** (RC) después del condicionamiento, la respuesta que produce el organismo cuando sólo se presenta un estímulo condicionado.

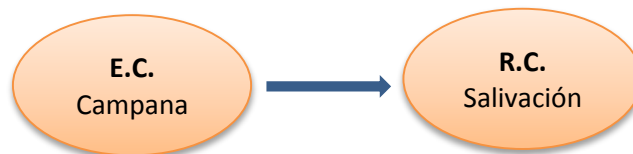
ANTES DEL CONDICIONAMIENTO



DURANTE EL CONDICIONAMIENTO



DESPUÉS DEL CONDICIONAMIENTO



Podemos recurrir a la teoría del condicionamiento clásico para comprender cómo la gente aprende diversas respuestas involuntarias, especialmente, respuestas asociadas con la fisiología y las emociones.

El condicionamiento clásico se interesa en la conducta involuntaria que de manera invariable sigue a un evento particular, pero la mayor parte de nuestra conducta no es desencadenada por eventos externos sino *Voluntarios*. **El condicionamiento Operante** se interesa en el aprendizaje de la conducta que opera en el ambiente a fin de obtener una recompensa o evitar un castigo; no son reflejos automáticos. (Psicología. Charles Morris, 13 edición. Pearson. 2009)

Existen elementos del condicionamiento operante:

1. **RESPUESTA OPERANTE:** el condicionamiento operante ocurre cuando una respuesta, llamada respuesta operante, opera en el ambiente para producir consecuencias específicas. Ejm al tocar el pestillo con la pata, los gatos pudieron abrir la puerta (R.O.)
2. **CONSECUENCIA:** consecuencia que le sigue a la conducta Ejm. Un niño por limpiar la su puesto de comida, recibe un elogio por parte de su madre o permiso para ir a jugar (C)
Este tipo de consecuencias se llaman *REFORZADORES* las mismas que incrementas la posibilidad que estas conductas operantes vuelvan a repetirse.
Por otro lado están los *ESTÍMULOS AVERSIVOS* a las consecuencias que disminuyen la posibilidad de que una conducta operante se repita. Ejm. Si el niño que ayudó a limpiar su puesto de comida fuera enviado a sentarse al rincón de “tiempo fuera” (nunca más lo volvería a hacer). (Psicología. Charles Morris, 13 ediciones. Pearson. 2009)

2.5.2 APRENDIZAJE COGNOSCITIVO

Tanto el condicionamiento clásico como el operante dependen de la experiencia directa y el control de estímulos, algunos psicólogos insisten en que en virtud de que los elementos de esos tipos de aprendizaje pueden ser observados y medidos, son los únicos tipos legítimos de aprendizaje susceptibles de estudiarse científicamente. Sin embargo otros psicólogos señalan la importancia de las actividades mentales como la atención, las expectativas, el pensamiento y el recuerdo como cruciales para los procesos de aprendizaje, llegando a la conclusión que el aprendizaje cognoscitivo es aquel aprendizaje que depende de procesos mentales que no son directamente observables.

El interés por el aprendizaje cognoscitivo en realidad empezó poco después del trabajo inicial en el condicionamiento clásico y operante. Edward Chace Tolman, uno de los pioneros en el estudio del aprendizaje cognoscitivo, argumentaba que no necesitábamos exhibir nuestro aprendizaje para que este

ocurriera (aprendizaje que no se refleja de inmediato en un cambio conductual) Tolman lo llamó aprendizaje latente. Otro fenómeno que pone de relieve la importancia del procesamiento cognoscitivo en el aprendizaje es el **INSIGHT**, la súbita integración de los elementos de una situación de modo que el sujeto descubre repentinamente la ruta más eficiente o la solución de un problema, en este caso, el aprendizaje no progresa de manera lenta y gradual en una curva suave como resultado de la práctica, sino que aparece de repente después de ensayos y errores no exitosos.

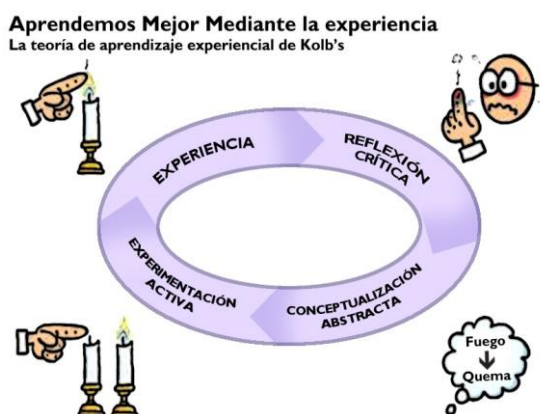
Otros fenómenos del aprendizaje cognoscitivo son: la **DISPOSICIÓN PARA APRENDER** entendiéndose como la habilidad para adquirir cada vez mayor competencia en la solución de problemas a medida que se resuelven más problemas. **APRENDIZAJE POR OBSERVACIÓN** explica muchos aspectos del aprendizaje humano, su influyente teoría del aprendizaje sostiene que aunque el reforzamiento no está relacionado con el aprendizaje si puede influir si se exhibe la conducta aprendida. Dicho aprendizaje por observación enfatiza la importancia de los modelos en nuestras vidas. (Psicología. Charles Morris, 13 ediciones Pearson. 2009.)

2.5.2.1 EL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL

Esa denominación de aprendizaje experiencial encuentra su génesis en dos vertientes: la primera se remonta a sus orígenes intelectuales, con la psicología social de Kurt Lewin y los trabajos sobre sensibilización y su formación en laboratorio. Para Lewin (1951) el término aprendizaje, entendido en un sentido más amplio de “hacer algo mejor que antes “, es un término práctico que se refiere a una variedad de procesos que el psicólogo deberá agrupar y tratar según su naturaleza psicológica. La segunda vertiente es resultado de la conveniencia de destacar la importancia y el papel que la experiencia tendría en el proceso de aprendizaje. En esta teoría, se percibe que el énfasis en lo experiencial se diferencia en su enfoque de otras teorías cognitivas del proceso de aprendizaje aunque para llegar a sus conclusiones se haya basado en alguna de aquellas teorías. Kolb (1984) en su Teoría de Aprendizaje

Experiencial concibe el aprendizaje como un proceso por el cual ocurre el desarrollo del individuo. Esa relación entre aprendizaje y desarrollo difiere de algunas concepciones tradicionales en las cuales los dos procesos son colocados como relativamente independientes, sugiriendo que el aprendizaje sea un proceso subordinado pero no envuelto activamente en el desarrollo del individuo: para aprender el individuo se apropia de las conquistas que su desarrollo le proporcionó aunque este aprendizaje no cambia el curso del desarrollo en sí. (http://www.e-prisma.com/anexos/docformats/estilos_aprendizaje_kolb.pdf). David Kolb (citado en Guild y Garger, 1998), era un experto en administración de la Universidad Case Western Reserve, desarrolló un modelo de aprendizaje basado en experiencias. Para Kolb "la experiencia se refiere a toda la serie de actividades que permiten aprender" (p. 69).

Kolb (1984, citado en Alonso, et al., 1997) incluye el concepto de estilos de aprendizaje dentro de su modelo de aprendizaje por experiencia y lo describe como "algunas capacidades de aprender que se destacan por encima de otras como resultado del aparato hereditario de las experiencias vitales propias y de las exigencias del medio ambiente actual... Llegamos a resolver de manera característica los conflictos entre el ser activo y reflexivo y entre el ser inmediato y analítico. Algunas personas desarrollan mentes que sobresalen en la conversión de hechos dispares en teorías coherentes y, sin embargo, estas mismas personas son incapaces de deducir hipótesis a partir de su teoría, o no se interesan por hacerlo; otras personas son genios lógicos, pero encuentran imposible sumergirse en una experiencia y entregarse a ella" (pp.47).



Contempla cuatro etapas:

Kolb propone un modelo de aprendizaje basado en un proceso cíclico de cuatro etapas encadenadas de la siguiente manera:

- Experiencia concreta: aprender a través de los sentimientos y del uso de los sentidos;
- Observación y reflexión: aprender observando;
- Conceptuación abstracta: aprender pensando. El aprendizaje, en esta etapa, comprende el uso de la lógica y de las ideas;
- Experimentación Activa: aprender haciendo .El aprendizaje, en esta etapa, toma una forma activa.

Se aprende haciendo, por tanto, las personas tienen una experiencia práctica y directa, lo que promueve cambios en sus competencias tanto a nivel afectivo, cognitivo, conductual y actitudinal. (Kolb, D., Rubin, I.,McIntyre, J., (1997). Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos, México, Prentice Hall)

2.5.3 LA CONDUCTA Y MODIFICACION DE LA CONDUCTA

Antes de hablar sobre modificación, debemos anotar que se entiende por *CONDUCTA*, algunos sinónimos frecuentes incluyen a conceptualizar el término conducta como: actividad, acción, actuación, respuesta, y reacción, esencialmente la conducta es algo que una persona hace o dice. Técnicamente la conducta es cualquier actividad muscular, glandular o eléctrica de un organismo. Caminar, trabajar, hablar en voz alta, lanzar una pelota, gritarle a alguien son conductas manifiestas que podrían ser observadas y recordadas por otras personas, de igual manera hay procesos encubiertos que no pueden observarse directamente. No obstante, se mantiene que todo los comportamientos son potencialmente observables, en cualquier caso, la conducta encubierta o privada no se refiere a comportamientos llevados a cabo en privado como por ejemplo emitir un comentario en secreto de un compañero de trabajo, desvestirse en el dormitorio,

sino más bien a aquellas actividades que tienen lugar “bajo la piel” y que por tanto necesitan de la aplicación de instrumentos especiales de evaluación. Tanto conductas manifiestas como las encubiertas pueden alterarse mediante las técnicas de MODIFICACIÓN DE CONDUCTA. (Garry Martin y Joseph Pear. Modificación de conducta 2008)

- La característica más importante de la modificación de conducta es su énfasis en definir los problemas en términos de comportamientos que puedan estimarse objetivamente, y en tomar los cambios en las evaluaciones de comportamiento como el mejor indicador del grado de solución del problema alcanzado.

- Otra característica de la modificación de conducta es que los procedimientos y técnicas consisten en mecanismos para alterar el entorno de un individuo y así ayudarle a funcionar más adecuadamente. El término entorno hace referencia a las personas, los objetos y sucesos presentes en el contexto más cercano de alguien, que puede afectar a sus receptores sensoriales y alterar su comportamiento. Las personas, objetos y situaciones que componen el entorno se denominan **Estímulos**

- Una tercera característica es que sus métodos y fundamentos pueden ser descritos con precisión, esto permite que los profesionales puedan leer descripciones de los procedimientos empleados por sus colegas y replicarlos para conseguir esencialmente los mismos resultados

- Un cuarto rasgo es que las personas pueden aplicar las técnicas de modificación de conducta en su vida cotidiana.

- Una quinta característica es que en gran medida, las técnicas conductuales provienen de la investigación básica y aplicada de las ciencias del aprendizaje en general y de los principios del condicionamiento operante y pavloviano en particular

- Una sexta es la modificación de conducta subraya la importancia de demostrar científicamente que una intervención particular es responsable de un cambio en la conducta, y

- Una última que es valorar la responsabilidad de todos los participantes que intervienen en los programas: Cliente, plantilla, administradores, asesores.

Por lo tanto, la modificación de conducta implica la aplicación sistemática de los principios y técnicas de aprendizaje para evaluar y mejorar los comportamientos

encubiertos y manifiestos de las personas y facilitar así un funcionamiento favorable. Los comportamientos que quiere alcanzar el tratamiento conductual se denominan “Conductas Objetivo”. (Agradecimiento a Rob Hawkins por estos dos aspectos)

2.6 COMO CONSEGUIR QUE SE PRODUZCA UN COMPORTAMIENTO NOVEDOSO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MOLDEADO

El moldeado ayuda a establecer comportamientos que la persona nunca o casi nunca realiza, para ello se comienza reforzando una respuesta que aparece con una frecuencia superior a cero y que se parece, al menos vagamente, a la respuesta final deseada. Cuando esta respuesta inicial aparece con mucha frecuencia, se deja de reforzar y se empieza entonces a reforzar una conducta más cercana a la respuesta final deseada.

El moldeado se define como un desarrollo de una nueva conducta mediante el refuerzo sucesivo de aproximaciones a esa conducta y la extinción de esas mismas aproximaciones a medida que se va configurando el comportamiento final deseado.

Los comportamientos que vamos adquiriendo a lo largo de la vida se desarrollan a partir de diversas fuentes e influencias. A veces surgen porque generamos alguna acción inicial y el entorno físico o social refuerza pequeñas variantes de la misma durante varios ensayos, con lo que al final, la conducta última moldeada ha dejado de parecerse al punto de partida inicial.

Existen cinco aspectos o dimensiones del comportamiento sensibles al moldeado:

DIMENSIÓN	DEFINICION	EJEMPLO
Topografía (forma)	Movimientos físicos implicados en el comportamiento	Posición del brazo durante el manejo de una maquinaria
Cantidad: frecuencia	Cuántas veces se produce el comportamiento en un período de tiempo	Cantidad de clientes bien atendidos

	determinado	
Cantidad: duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	Permanencia atendiendo bien a los clientes
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	Tiempo transcurrido entre el saludo y la respuesta.
Intensidad (fuerza)	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Fuerza de voz ante una pregunta.

Tabla de Dimensiones moldeables del Comportamiento. Modificación de Conducta.

El moldeado es tan común en la vida cotidiana que la mayoría de las veces no somos conscientes de ello. El moldeado incorpora el refuerzo de ligeras variaciones de una conducta que gradualmente se van pareciendo a la conducta objetivo.

Existen factores que influyen en la eficacia del moldeado y que se detallan a continuación:

- 1. Especificar la conducta final deseada.-** el primer paso en el proceso de moldeado es identificar claramente el objetivo o la conducta final que se desea. Una definición precisa de la conducta final deseada aumenta la probabilidad de ir reforzando de forma estable las aproximaciones sucesivas a ese objeto. Hay que explicar la conducta final de tal manera que todas las características pertinentes (topografía, cantidad, latencia e intensidad) queden identificadas.
- 2. Elegir un comportamiento como punto de partida.-** puesto que la conducta final no se produce inicialmente, y puesto que hay que reforzar algún comportamiento que se le vaya aproximando, es necesario establecer un punto de partida, este pudiera ser cualquier comportamiento parecido al deseado que se produjera con la frecuencia suficiente como para ser reforzado durante la duración de la sesión.

3. Elegir los pasos a seguir en el moldeado.- es conveniente especificar las aproximaciones sucesivas que tendrá que realizar la persona que intenta acercarse al comportamiento final.

4. Progresar a un ritmo adecuado.- es probable que se plantee cuántas veces habrá que reforzar cada aproximación, y aunque no hay pautas que respondan certeramente a esta cuestión. Contamos con algunos principios básicos aplicables para la obtención de la respuesta final deseada:

- a. Evitar no haber reforzado suficientemente cada uno de las aproximaciones
- b. Evitar reforzar demasiadas veces cada una de las aproximaciones
- c. Si pierde una conducta por haber avanzado demasiado deprisa, vuelva a una fase anterior.

(Garry Martin. Joseph Pear. Modificación de conducta. Jeanne Ellis Ormrod. Prentice Hall. 2008. 8va edición.

2.6.1 DIRECTRICES PARA UNA APLICACIÓN ADECUADA DEL MOLDEADO

La aplicación adecuada del moldeado implica el desarrollo de una nueva conducta mediante el refuerzo sucesivo de aproximaciones a esa conducta y la extinción de esas mismas aproximaciones a medida que se va configurando el comportamiento final deseado. Ante esto es necesario tomar en cuenta algunas directrices importantes para obtener éxito en este proceso.

DIRECTRIZ	ACCIÓN
1.Seleccionar el objeto o conducta final	Elegir comportamientos específicos
2.Elegir un reforzador adecuado	Reforzadores positivos (elogios)

3. Plan inicial	-Hacer una lista de las aproximaciones sucesivas a la conducta final, comenzando por la conducta inicial. -los pasos iniciales y las aproximaciones sucesivas suelen ser “suposiciones con cierto fundamento” que se pueden modificar a lo largo del programa a la vista del rendimiento del aprendiz
4. Aplicar el procedimiento	-Explicar el plan al aprendiz antes de iniciar -Se empieza reforzando todas las ocasiones en que se produce la conducta inicial. -No se avanza a la siguiente aproximación hasta que no se domine la anterior. -Hay que evitar refuerzos, tanto por exceso como por defecto en todas las fases -Si observamos que la persona deja de trabajar, es posible que se haya avanzado muy rápido, que los pasos no hayan sido en la dimensión adecuada o que el reforzador sea ineficaz

CONCLUSIONES

Al término de este capítulo podemos concluir que definitivamente en los últimos años, el interés por la calidad del servicio ha aumentado notablemente, tanto en las organizaciones como en el terreno de la investigación científica, hablar de excelencia en el servicio, de clientes contentos, denota que los tiempos han cambiado.

Aquellas empresas bien posicionadas en el mercado por su producto, por sus dueños, por su trayectoria, por su forma de hacer las cosas, se enfrentan al gran reto de mantener la lealtad de sus clientes. Organizaciones exitosas que se enfocan en la nueva economía del servicio, no centran sus estrategias en cuanta utilidad van a obtener, todo lo contrario, su enfoque, está en invertir en su cliente interno, tecnología que ayude en el trabajo, mejorar las prácticas de talento humano y el resultado vendrá por añadidura.

Uno de los ejes diferenciadores para esta nueva concepción de éxito está en, apostar por el conocimiento organizacional, las organizaciones no pueden crear conocimiento por sí mismas, el conocimiento puede ampliarse o cristalizarse en grupos, por medio de discusiones y compartiendo experiencias y observaciones.

La organización que aprende es aquella que desarrolla la capacidad de adaptación y cambio continuo, todas las organizaciones aprenden, conscientemente o no, y este es el requisito fundamental para su existencia, pero sin dejar de lado al elemento humano que es quien integra y dinamiza a las organizaciones.

El aprendizaje en general es el medio por el cual no sólo adquirimos habilidades y conocimientos, sino también valores, actitudes y reacciones emocionales. El aprendizaje humano es un proceso complejo y muy fascinante, como la gente aprende, entiende, enseña y retiene, es diverso, lo que se tiene en claro es que, los seres humanos aprenden de diferente manera y es absurdo considerar un solo método para poder asimilar cuanta información está disponible para su comprensión. Tratar temas de conocimiento involucra conductas aceptables pero también algunas que deseáramos mejorarlas, para esto se utilizan técnicas de modificación de conductas. Entre una de estas técnicas está el moldeado, se define como un desarrollo de una nueva conducta mediante el refuerzo sucesivo de aproximaciones a esa conducta y la extinción de esas mismas aproximaciones a medida que se va configurando el

comportamiento final deseado, ante esto es necesario tomar en cuenta algunas directrices importantes para obtener éxito en este proceso y que nos servirán para el éxito de nuestra investigación.

CAPITULO III

MODELO PILOTO EN LA GESTIÓN DE LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

El presente capítulo tiene como objetivo la aplicación de un Modelo de Gestión en Atención y Servicio al Cliente como ejercicio piloto aplicado al personal administrativo de la Universidad del Azuay, en donde su eje principal será el condicionamiento cognitivo-conductual el que permitirá determinar la efectividad de la propuesta, estableciendo políticas y objetivos de calidad, buscando satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos que acuden en busca de ayuda a las diferentes dependencias de la Universidad.

3.1 DISEÑO DEL MUESTREO O EXPERIMENTOS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICOS:

Tomando a la muestra determinística como un conjunto de unidades seleccionadas de un marco o de varios marcos, la muestra que se utilizará para esta investigación está basada en una petición por parte del Decanato Administrativo Financiero y del Departamento de Talento Humano, los que solicitaron su aplicación en el personal administrativo de la Universidad del Azuay, principalmente los departamentos de:

- ✓ Biblioteca general, 4 participantes
- ✓ Información, 2 participantes
- ✓ Tesorería, 3 participantes
- ✓ Auxiliares de Secretaría de las facultades:
 - Filosofía, 3 participantes
 - Ciencias Jurídicas, 2 participantes
 - Administración, 3 participantes
 - Diseño, 2 participantes
 - Medicina, 1 participante

-Ciencia y Tecnología, 3 participantes

De esta muestra se obtendrán los datos objeto de la investigación que se utilizará para describir la población y realizar estimaciones sobre ella.

3.2 PROCESO

El proceso a seguir para la aplicación de un modelo piloto en la gestión de la atención y servicio al cliente en la Universidad del Azuay se establecerá con las siguientes etapas:

OBJETIVO GENERAL:

Aplicar un modelo piloto en la gestión de la atención y servicio al cliente en la Universidad del Azuay.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Impartir capacitación y entrenamiento en temas de atención y servicio al cliente mediante un aprendizaje cognitivo – conductual.
- Medir la capacitación.
- Tabular y presentar resultados.

3.2.1 CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO EN LA ETAPA COGNITIVA

Se debe partir con el concepto claro de lo que significa el aprendizaje cognoscitivo, es aquel aprendizaje que depende de procesos mentales (atención, expectativas, pensamiento, recuerdos y experiencias) que viven los seres humanos respecto a temas específicos.

Para esta etapa se consideró el aporte de un equipo consultor, que proporcionó el conocimiento en atención y servicio al cliente, al grupo piloto de participantes (personal administrativo de la Universidad del Azuay).

Integrar Asesores Organizacionales, presentaron su propuesta de trabajo, la misma que fue aceptada en Consejo Universitario de la Universidad, además, con la

participación de la autora de este trabajo Psic. Isabel Arteaga, quien se encargó de todo el proceso logístico, y el acompañamiento de la Asistente de Talento Humano de la Universidad del Azuay Psic. Marcela Beltrán, quien veló por el fiel cumplimiento de todo el proceso cognitivo. para el éxito completo de esta propuesta

3.2.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA COGNITIVA

Está integrada por cinco encuentros, cada uno con su objetivo individual, orientado hacia el cumplimiento del objetivo general

TALLER 1 Diagnóstico desde la mirada de los actores	•Objetivo: Conocer el problema desde la perspectiva de quienes dan el servicio al cliente. •Duración: 8 horas
TALLER 2 Desarrollo de Competencia Técnicas Básica	•Objetivo: Desarrollar competencias básicas necesarias para brindar un buen servicio y atención al cliente. •Duración: 5 horas
TALLER 3 Análisis de las actitudes de servicio al cliente	•Objetivo: Conseguir un análisis individual y compararlo con el requerido para servicio al cliente de la Universidad del Azuay. •Duración: 5 horas
TALLER 4 Experiencias de servicio al cliente	•Objetivo: Experienciar servicio al cliente en comercios e instituciones de la ciudad. Compararlos con el servicio que damos y el que queremos dar. •Duración: 5 horas
TALLER 5 Requerimientos Institucionales en el Servicio al Cliente	•Objetivo1: Determinar cuáles son las responsabilidades de quienes prestan servicio al cliente y cómo afecta su trabajo en el desempeño institucional. •Objetivo 2: Conocer parámetro básicos en temas de imagen personal •Duración: 5 horas

Nota: Horas presenciales al curso 28 horas, y de trabajo autónomo 12 horas, completandose así las 40 horas

3.2.3 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA ETAPA CONDUCTUAL

Comportamiento es el conjunto de acciones y de reacciones habituales de un organismo al ambiente, susceptibles de observación objetiva y evaluable de un receptor. Una vez terminada la etapa de capacitación cognitiva se procede a la capacitación de la etapa conductual la misma que tiene cinco momentos:



1. **Determinación de los comportamientos a medir:** los comportamientos que se presentan a continuación, son identificados y validados como herramienta del cliente oculto año 2007 – 2013 de Advance Consultora, aplicada a la Universidad del Azuay los mismo que servirán para este nuevo proceso 2015.
- 2.

Comportamientos sobre Atención al cliente	Aspectos de medición
Saludo	1. Saludo de la persona es audible. 2. Saludo de la persona es comprensible.
Expresión No Verbal	1. Establece contacto visual. 2. Contacto visual es amigable.
Amabilidad percibida	1. Deja de hacer lo que se encontraba haciendo por prestarle atención al cliente.
Interés por el cliente	1. La persona se dispone a escucharlo.
Orientación	1. Las instrucciones dadas por la persona son claras y comprensibles.
Despedida	1. La persona se despide de manera audible. 2. La persona se despide de manera comprensible. 3. La persona espera a que usted se retire para continuar realizando sus actividades.

2. **Matrices de observación de comportamientos:** estas matrices son elaboradas tomando en cuenta los comportamientos a medir en base al punto anterior.

Son 3 matrices:

TABLA1. Matriz de observación para seguimiento de comportamientos.

MATRIZ DE OBSERVACION PARA SEGUIMIENTO DE COMPORTAMIENTOS ATENCION AL CLIENTE UDA		
Nombre:		Fecha:
Cargo:	Hora Inicio:	Hora terminación:
VALORACION: ✓ APARICION X NO APARICION	VALORACION ALCANZADA	OBSERVACIONES
	Cliente 1	
1.El saludo de la persona es audible		
2.El saludo es comprensible		
3.Establece un contacto visual estable		
4.El contacto visual es amigable		
5.La persona se muestra amable ante la presencia del cliente		
6.La persona detiene sus actividades antes de prestarle atención		
7.La persona se dispone a escucharlo		
8.Las instrucciones dadas por la persona son claras y comprensibles		
9.La persona se muestra dispuesta a colaborar con usted		
10.La despedida de la persona es audible		
11.La despedida de la persona es comprensible		
12.La persona espera a que usted se retire para continuar con sus actividades		
TOTAL	12PUNTOS	

Realizado por la autora

NOMBRE DEL OBSERVADOR

TABLA 2. Matriz para atención telefónica al cliente en departamentos o facultades.

MATRIZ DE MEDICIÓN DE COMPORTAMIENTOS ATENCION AL CLIENTE UDA - ATENCION TELEFÓNICA DEPARTAMENTOS Y/O FACULTADES		
Nombre:		Fecha:
Cargo:		Hora:
VALORACION: ✓ APARICION X NO APARICION	VALORACION ALCANZADA Cliente 1	OBSERVACIONES
1.El saludo de la persona es claro y comprensible		
2.La persona dice el nombre de la Universidad		
3. La persona dice su nombre		
4.La telefonista le ofrece su ayuda		
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad		
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema		
7.La persona se despide		
TOTAL	7 PUNTOS	

Realizado por la autora

NOMBRE DEL OBSERVADOR

Es el momento en donde un colaborador de la UDA se conecta telefónicamente con el cliente en representación institucional, los parámetros a ser tomados en cuenta, son los siguientes:

a. **Saludo:** al llamar cualquier persona sea este cliente o futuro cliente el saludo será de la siguiente manera: buenos días, tardes o noches, diga su nombre y el departamento al que representa. A modo de ejemplo.

Buenos días, Facultad de diseño, Mónica le saluda. En que podemos ayudarle.

Nota: No importa si el cliente no saluda o no responde con amabilidad a su saludo, recuerde que por ahora usted es UDA y permitió que la Institución quede bien ante la sociedad.

b. **Orientación a la información:** su cliente podrá solicitar cualquier tipo de información es posible que usted no pueda atender su solicitud, entonces demuestre interés en busca de una solución a su inquietud. Por ejemplo: Permítame un minuto le comunico con la persona que le puede ayudar. O si es tan amable ingrese a la página web de la Universidad www.uazuay.edu.ec, haga clic en XXX y podrá encontrar la información que busca.

Nota: A pesar de que usted se encuentre ocupada atienda el teléfono como si estuviera cara a cara, no diga la información a gran velocidad incluso permita que el cliente anote sus indicaciones, y repita si es preciso.

c. **Despedida:** agradezca su llamada e indique que estará a las órdenes para cualquier interrogante que esté al alcance suyo. Puede utilizar las siguientes frases:

Es un gusto atenderle que tenga una buena tarde, noche o día y/o espero haber atendido su petición que tenga un buen día, tarde o noche.

(Rodas y Vanegas. Aplicación de Propuesta del Diseño de un Modelo Piloto de Gestión en Atención y Servicio al Cliente, en la Universidad del Azuay 2010.)

TABLA 3. Matriz para atención telefónica al cliente para el Departamento de Información de la Universidad del Azuay.

FICHA DE OBSERVACION PARA SEGUIMIENTO DE COMPORTAMIENTOS ATENCION AL CLIENTE UDA - ATENCION TELEFÓNICA - INFORMACION		
Nombre:		Fecha:
Cargo:		Hora Inicio : Hora terminación:
VALORACION:	VALORACION ALCANZADA	OBSERVACIONES
☒ APARICION ☐ NO APARICION	Cliente 1	
1.El saludo de la persona es claro y comprensible		
2.La persona dice el nombre de la Universidad		
3. La persona dice su nombre		
4.La telefonista le ofrece su ayuda		
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad		
6.La persona le indica con qué persona le comunicará, departamento, y extensión		
7.La persona se despide		
TOTAL	7 PUNTOS	

Nota: La matriz No.3 fue construida específicamente para el cargo de información, pues se considera un puesto estratégico en el tema de atención al cliente, ya que es el primer contacto del exterior con la Universidad.

3. Elaboración del cronograma de aplicación para el proceso conductual

Elaborar un cronograma de aplicación es muy importante para la ejecución de esta etapa, ya que es una herramienta para el control de actividades. Se toma en consideración temas como: fecha de aplicación, nombre y cargo del participante, línea del tiempo básico para su ejecución y el o la responsable de su cumplimiento. A continuación se presenta el cronograma para la aplicación del proceso conductual, el mismo que fue validado por las autoridades de la Universidad.

No	FECHA	EMPLEADO	CARGO	HORARIO	RESPONSABLE
1	9-3-15	Beatriz Durán	Aux. Secretaria Filosofía	10h00 a 13h00	Psic. Isabel Arteaga
2		Raquel Pinos	Aux. Secretaria Filosofía		Psic. Isabel Arteaga
3		Verónica Castro	Aux. Secretaria Filosofía	y	Psic. Isabel Arteaga
4		Margarita Vázquez	Aux. Secretaria CC.JJ	15h00 a 18h00	Psic. Isabel Arteaga
5		Cecilia Jaramillo	Aux. Secretaria CC.JJ		Psic. Isabel Arteaga
6	10-3-15	Ruth Galindo	Aux. Secretaria Administ.	10h00 a 13h00	Psic. Isabel Arteaga
7		Viviana Calle	Aux. Secretaria Administ.	Y	Psic. Isabel Arteaga
8		Sara Calderón	Aux. Secretaria Administ.	16h00 a 18h00	Psic. Isabel Arteaga
9	11-3-15	Sara Delgado	Aux. Secretaria CC.TT.	10h00 a 13h00	Psic. Isabel Arteaga
10		Wilson Chuquín	Aux. Secretaria CC.TT.		Psic. Isabel Arteaga

11		Vanessa Vanegas	Aux. Secretaria CC.TT.	Y	Psic. Isabel Arteaga
12		Silvia Tapia	Aux. Secretaria Medicina	16h00 a 18h00	Psic. Isabel Arteaga
13	12-1-15	Tania Méndez	Aux. Secretaria Diseño	09h00 a 11h00	Psic. Isabel Arteaga
14		Cecilia Bermeo	Aux. Secretaria Diseño	y	Psic. Isabel Arteaga
15		Teresa Arévalo	Recepcionista diurna	11h00 a 13h00	Psic. Isabel Arteaga
16	13-1-15	Fernanda Álvarez	Bibliotecaria	09h00 a 13h00	Psic. Isabel Arteaga
17		Paola Merchán	Coord. Bibliot. Digitales	y	Psic. Isabel Arteaga
18		Lucinda León	Jefe de Biblioteca		Psic. Isabel Arteaga
19		Rodrigo Arévalo	Aux. de Biblioteca	16h00 a 18h00	Psic. Isabel Arteaga
20	14-1-15	Alba Montesdeoca	Aux. de Tesorería	10h00 a 13h00	Psic. Isabel Arteaga
21		Victoria Herrera	Aux. de Tesorería	Y	Psic. Isabel Arteaga
22		Paola Astudillo	Aux. de Tesorería		Psic. Isabel Arteaga
23		Lucia Segovia	Recepcionista nocturna	16h00 a 18h00	Psic. Isabel Arteaga

4. Aplicación de la técnica del moldeado

Como lo anotamos en el capítulo anterior, para la aplicación de la técnica del moldeado, se debe incluir cinco aspectos o dimensiones de medición para los comportamientos así como algunas directrices importantes que nos permitirán. Avanzar en el proceso. A continuación se presenta el modelo utilizado para el personal administrativo de la Universidad del Azuay.

DIMENSIONES DEL COMPORTAMIENTO	CONCEPTO	ASPECTO DE MEDICIÓN	APARICIÓN	
			si	no
Topografía	Movimientos físicos implicados en el comportamiento	1.El saludo de la persona es audible		
		2.El saludo es comprensible		
		3.Establece un contacto visual estable		
		4.El contacto visual es amigable		
		5.La persona se muestra amable ante la presencia del cliente		
		6.La persona detiene sus actividades antes de prestarle atención		
		7.La persona se dispone a escucharlo		
		8.Las instrucciones dadas por la persona son claras y comprensibles		
		9.La persona se muestra dispuesta a colaborar con usted		
		10.La despedida de la persona es audible		
		11.La despedida de la persona es comprensible		
		12.La persona espera a que usted se retire para continuar con sus actividades		

Cantidad frecuencia	Cuantas veces se produce el comportamiento en un período de tiempo determinado	_____ minutos									
		1	2	3	4		6	7	8	9	10
Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min		20min		30min		40min		60min	
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5''		6a10''			11a15''			mas16''	
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta		Moderada				Baja			

Para el establecimiento de las dimensiones se tomaron en cuenta algunas directrices importantes como son:

Directriz 1 seleccionar la conducta final: se establece el grado de evidencia deseado del comportamiento.

Acción: se realizarán diez mediciones a cada participante, determinándose que, entre la sexta y la octava medición, deben aparecer los comportamientos deseados, con un período de tiempo continuo mínimo de **40 minutos**, una latencia (espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta) de **6 a 10''** y con una cantidad de energía o tono de voz **moderada** empleada en las respuestas.

Justificación: se determinan estos parámetros de evidencia para los comportamientos, ya que es la primera vez que se da este tipo de intervenciones, por lo tanto, se considera prudente manejarse con cierto nivel de tolerancia. Al ser una propuesta, y si se tiene el éxito esperado, se aplicará a todos los cargos de la universidad.

Directriz 2: Elegir un reforzador adecuado.

Acción: Reforzadores sociales (elogios)

Justificación: Son personas que no están acostumbradas a elogios, por lo tanto este tipo de reforzador será útil. Este tipo de **reforzador** transmite aprobación. Son las muestras de atención, valoración, aprobación, reconocimiento que recibe la persona por parte de otras como consecuencias de la realización de una conducta son fáciles de administrar, no tienen coste económico, administración inmediata, son refuerzos naturales. Ejemplos:

-¡Buen trabajo!

-¡Me gusta, ya casi lo alcanza!

-¡Perfecto!

-¡Lo hace muy bien!

Directriz 3: hacer una lista de las **aproximaciones** sucesivas a la conducta final, comenzando por la conducta inicial.

Acción: Para determinar aproximaciones a la conducta final deseada, se debe partir de un diagnóstico inicial, en el cual no hay participación alguna de la persona encargada del modelamiento, a partir de este punto, podemos establecer las aproximaciones.

Las aproximaciones propuestas son: de 6 a 7 comportamientos a la cuarta medición, de 8 a 9 comportamientos a la sexta medición y de 10 a 12 comportamientos a la décima medición.

Justificación: es importante partir de un diagnóstico, las aproximaciones se han propuesto de esta manera ya que, se considera que el cambio de conducta ya se puede observar a la mitad del proceso llegando a comportamientos sellados al final de la medición. Esta justificación es meramente subjetiva, ya que se consideran a las aproximaciones como meramente predictivas, ya que al tratar con seres humanos todo puede ocurrir.

Directriz 4: Explicar el plan al aprendiz.

Acciones:

- Se inicia el proceso retroalimentando la herramienta de medición de comportamientos (tanto de atención presencial como telefónica) con el participante.
- Posteriormente a cada una de las mediciones, el observador interviene, reforzando positivamente (elogios) los comportamientos evidenciables y proponiendo mejoras en aquellos en los que no se registran aparición. Se evita refuerzos excesivos.
- No se avanza a la siguiente aproximación hasta que no se domine la anterior.

- Una vez terminada las diez mediciones, es importante socializar con el participante su evolución, iniciando desde el diagnóstico y su avance hasta la última medición. Puede ocurrir que algún participante hasta la última medición no alcanza la conducta deseada, es necesario solicitarle que debe trabajar hasta lograrlo.

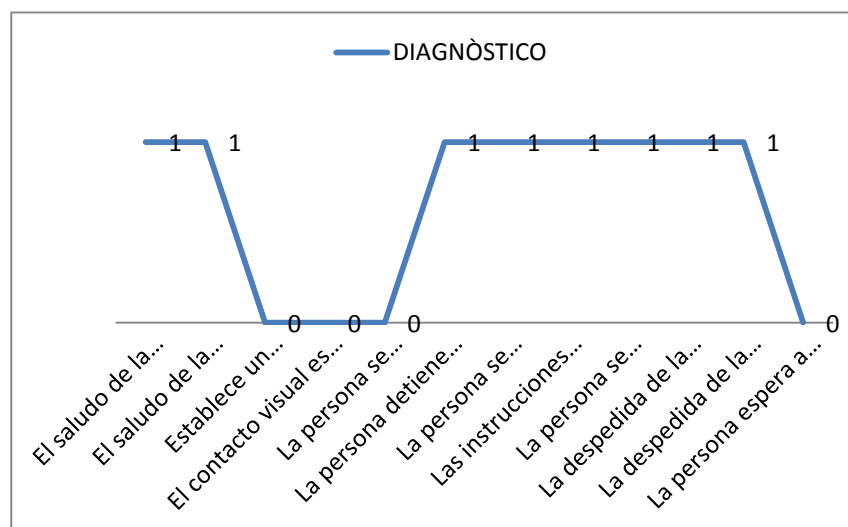
Justificación: es importante explicar al participante el plan a seguir, así, obtendremos la confianza, que todos los pasos fueron comprendidos, evitando subjetividades o malos entendidos.

3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS PRE - POST PROCESO DE MODELAMIENTO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el proceso de modelamiento de conducta aplicado al personal administrativo de la Universidad del Azuay.

FACULTAD DE FILOSOFÍA	1
CARGO:	Auxiliar de Secretaría
NOMBRE:	Beatriz Durán
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención telefónica.

GRÁFICO 1. DIAGNÓSTICO



Realizado por la autora

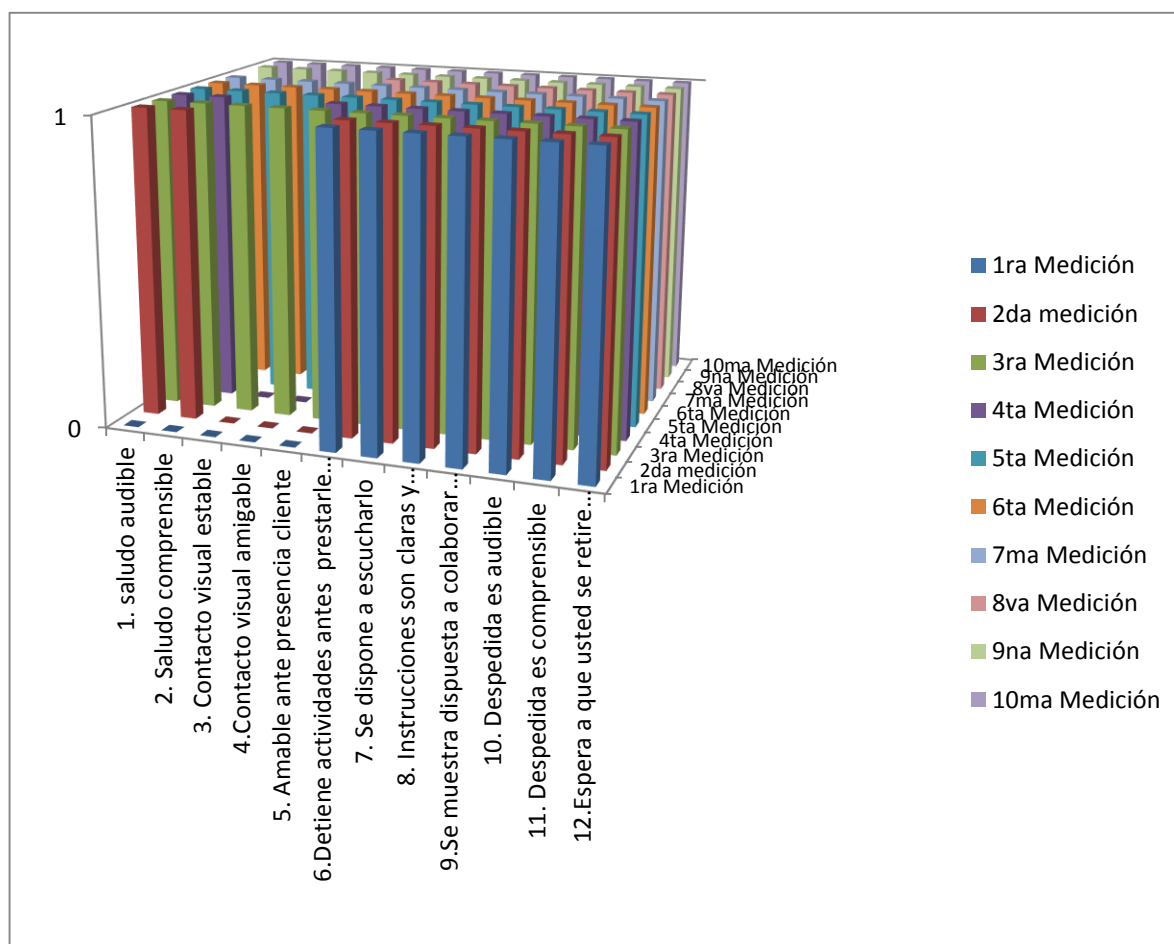
APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	ALTA
LATENCIA:	6 A 10"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Auxiliar de Secretaría de la facultad de Filosofía, de los doce comportamientos hay evidencia de aparición de 8, definitivamente los comportamientos en los cuales se debe trabajar son: no establece un contacto visual estable, tampoco el contacto es amigable, la persona no se muestra amable ante la presencia del cliente y por último la persona no espera que se retire el cliente para continuar con sus actividades.

RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO

Gráfico 2



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico en la primera medición, en los 5 primeros comportamientos no hay registro de aparición, en la segunda medición los comportamientos 3, 4, y 5 no hay registro de aparición, en la tercera medición logra evidenciar todos los comportamientos pero en la cuarta medición, nuevamente no hay evidencia de los comportamientos 3 y 4, en la quinta, sexta y séptima lo hace sin

ningún problema, pero en la octava medición nuevamente no hay evidencia de los 4 primeros comportamientos. En la medición 9 y 10 lo logra sin ninguna intervención de la observadora. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Beatriz Durán se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

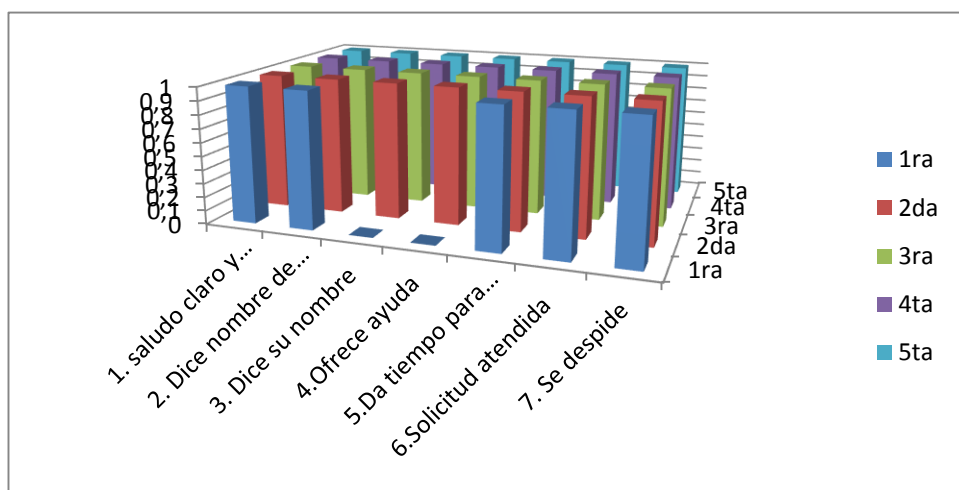
Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"		mas 16"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	La supera
	Aproximación no cumplida	4 de 10 mediciones

Gráfico 3: ATENCIÓN TELEFÓNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

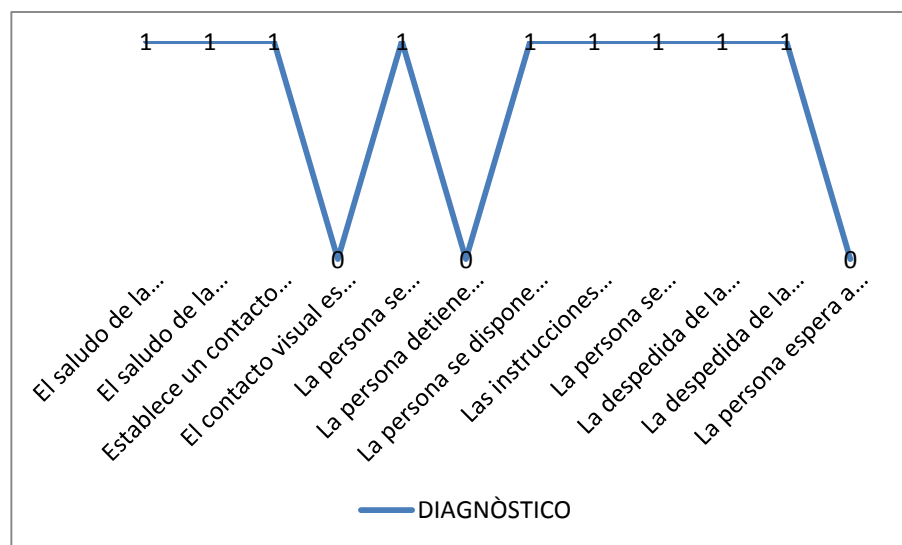
APARICION	1
NO APARICION	0



Como podemos observar en el gráfico en la primera medición no hay evidencia de los comportamientos 3 y 4, pero en las cuatro mediciones siguientes lo logra.

FACULTAD DE FILOSOFÍA	2
CARGO:	Auxiliar de Secretaría
NOMBRE:	Raquel Pinos
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRAFICO 4. DIAGNÓSTICO



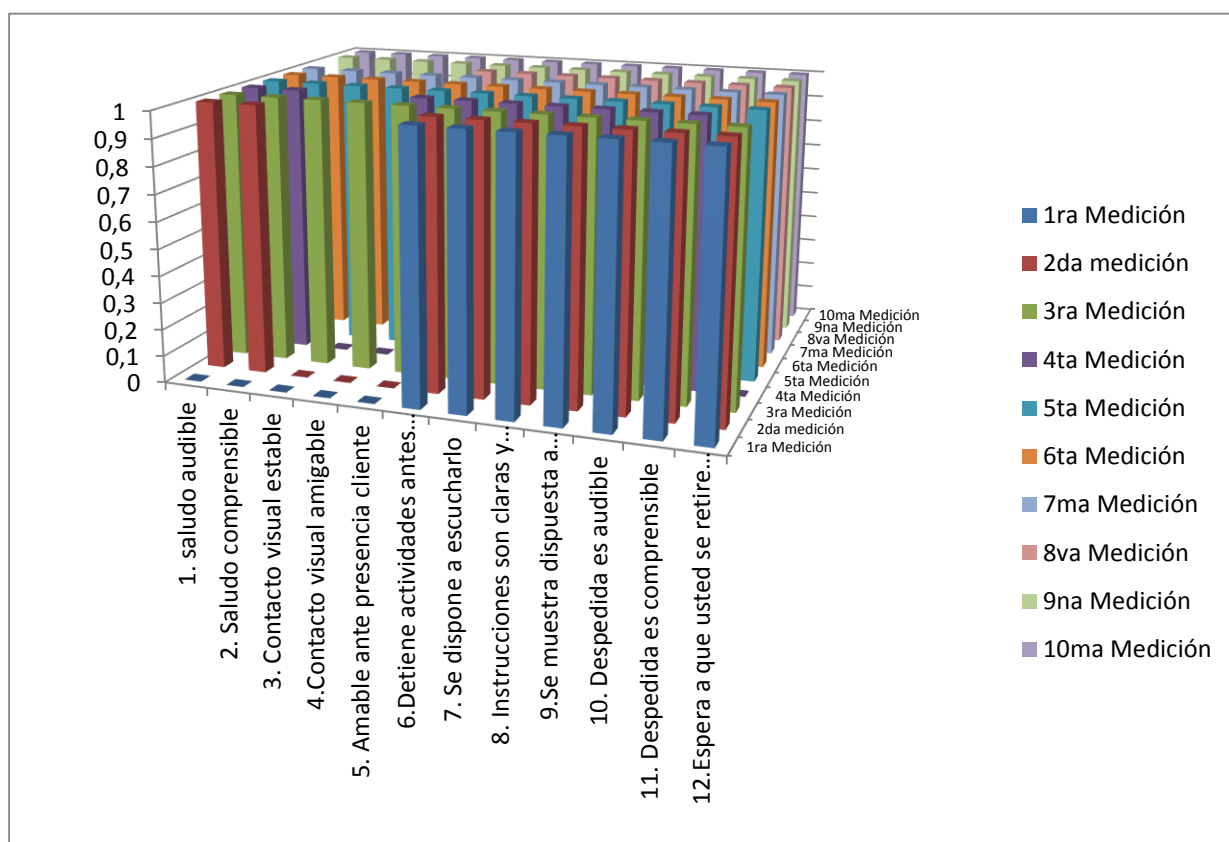
Realizado por la autora

APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	ALTA
ATENCIA:	6 A 10"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Auxiliar de Secretaría de la facultad de Filosofía, de los doce comportamientos hay evidencia de aparición de 9, definitivamente los comportamientos en los cuales se debe trabajar son: La persona no posee un contacto visual estable con el cliente, no detiene sus actividades para prestar atención y por último la persona no espera que se retire el cliente para continuar con sus actividades. Su tono de voz es muy alta y la latencias es muy larga.

Grafico 5: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico en la primera medición, los 5 primeros comportamientos no hay registro de aparición, en la segunda medición los comportamientos 3,4,y 5 no hay registro de aparición, en la tercera medición logra evidenciar todos los comportamientos pero en la cuarta medición, nuevamente no hay evidencia de los comportamientos 3, 4 y 5, en la quinta, sexta y séptima lo sin ningún problema pero en la octava medición nuevamente no hay evidencia de los 4 primeros comportamientos. En la medición 9 y 10 lo logra sin ninguna intervención de la observadora. Tanto el tono de voz como la latencia mejora notablemente. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Raquel Pinos se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

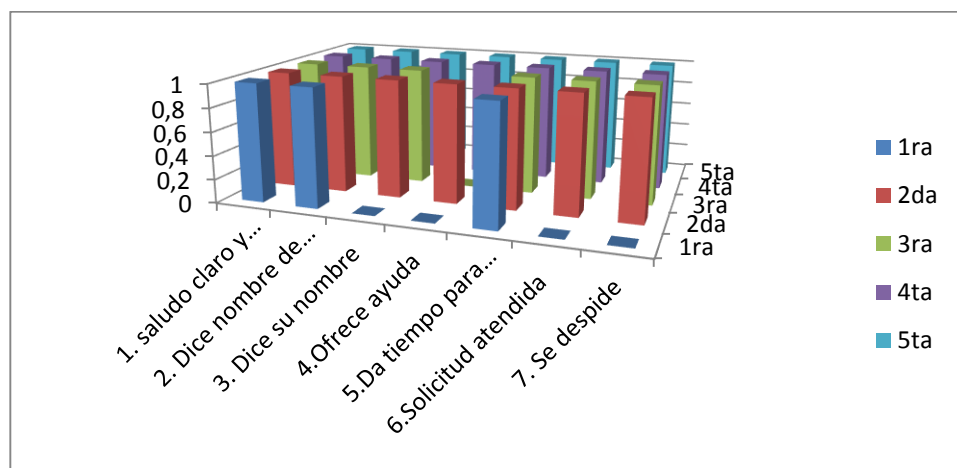
Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"		mas 16"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	La supera
	Aproximación no cumplida	4 de 10 mediciones

Gráfico 6: ATENCIÓN TELEFÓNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

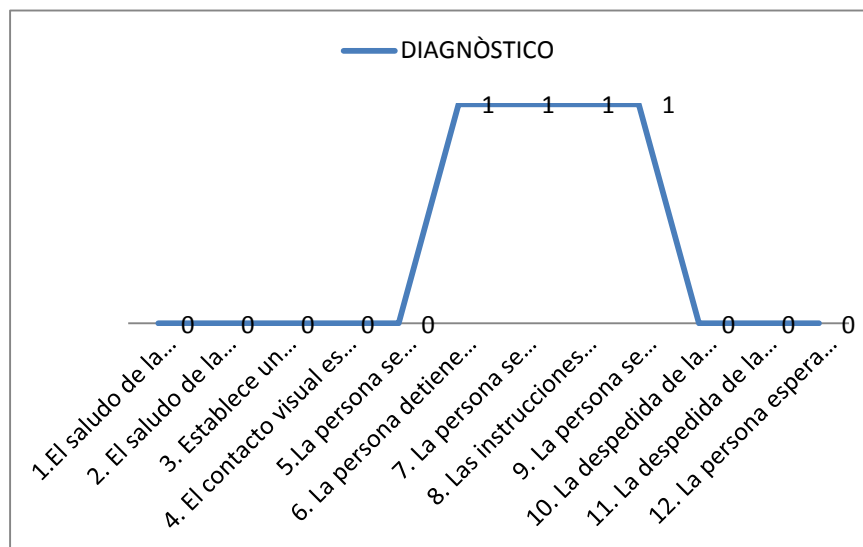
APARICION	1
NO APARICION	0



Como podemos observar en el gráfico en la primera medición no hay evidencia de los comportamientos 3, 4, 6 y 7, en la segunda medición cumple con todos los comportamientos, en la tercera medición, no hay evidencia del comportamiento 4 pero en las siguientes mediciones siguientes lo logra.

FACULTAD DE FILOSOFÍA	3
CARGO:	Auxiliar de Secretaría
NOMBRE:	Verónica Castro
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÁFICO 7 DIAGNÓSTICO



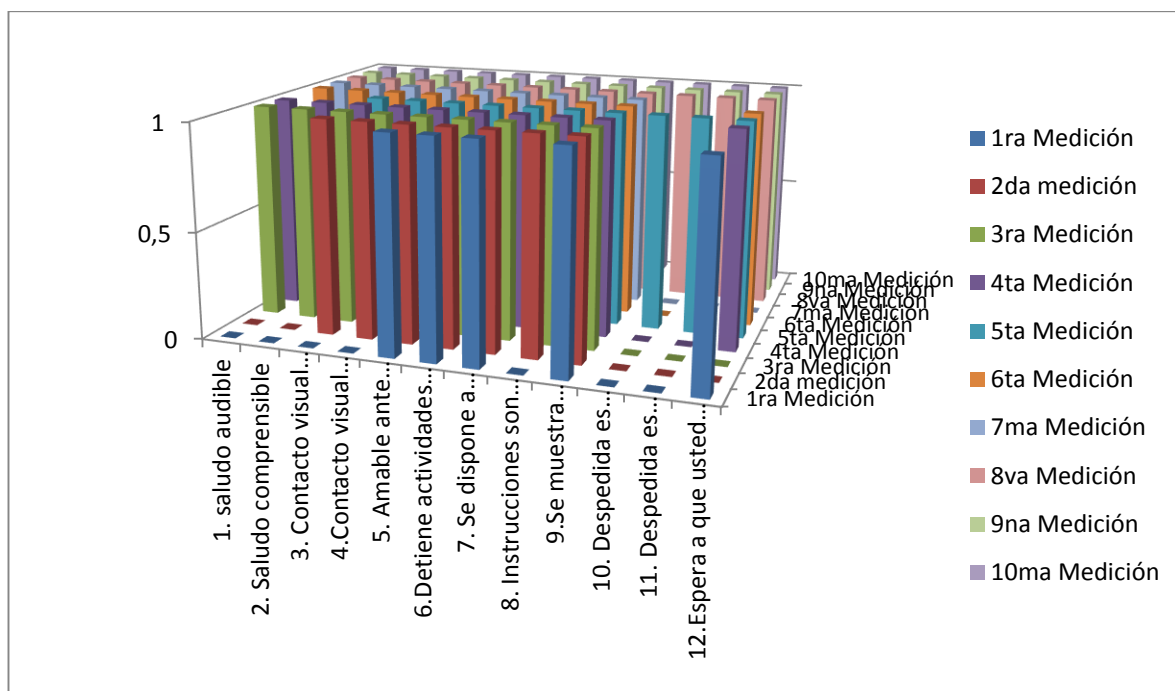
Realizado por la autora

APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	MODERADA
LATENCIA:	2a5"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Auxiliar de Secretaría de la facultad de Filosofía, de los doce comportamientos hay evidencia de aparición de 4, definitivamente los comportamientos en los cuales se debe trabajar son: El saludo audible y comprensible, establecer contacto visual estable y amigable con su cliente, demostrar amabilidad ante la presencia del cliente, la despedida debe ser audible como comprensible y esperar a que su cliente se retire para continuar realizando sus actividades.

Gráfico 8: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, en la primera medición, los comportamientos 1,2,3,y 4 no hay registro de aparición, de igual manera los comportamientos 8,10 y 11, en la segunda medición, los comportamientos 1,2, 10 y 11 no hay registro de aparición, en la tercera medición no hay registro de aparición en 10,11 y 12, en la cuarta medición no hay evidencia de los comportamientos 10 y 11, en la quinta no hay evidencia del 1 y 2, en la sexta no hay evidencia del 10 y 11, en la séptima no hay evidencia de 10, 11 y 12, pero a partir de la octava hasta la 10ma lo logra sin ninguna intervención de la observadora. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Verónica Castro se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"		mas 16"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

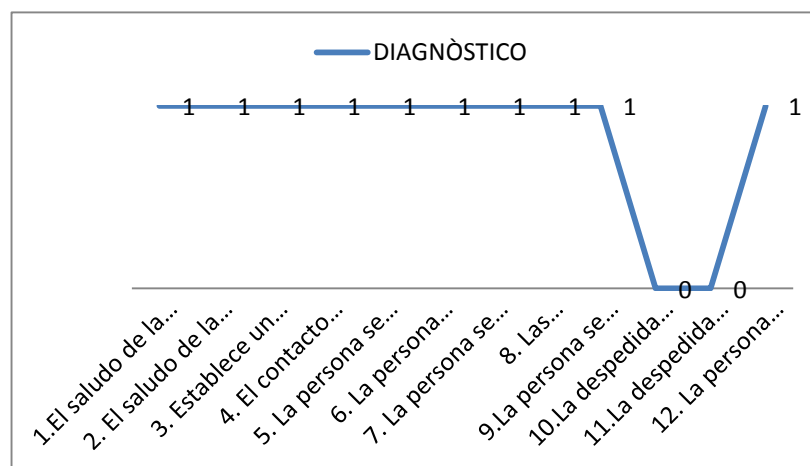
	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	La supera
	Aproximación no cumplida	6 de 10 mediciones

ATENCIÓN TELEFÓNICA

Con Verónica Castro no se realiza la medición telefónica ya que en su puesto de trabajo no posee extensión de teléfono.

FACULTAD ADMINISTRACIÓN	DE	1
CARGO:	Auxiliar de Secretaría	
NOMBRE:	Viviana Calle	
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.	

GRÁFICO 9 DIAGNÓSTICO



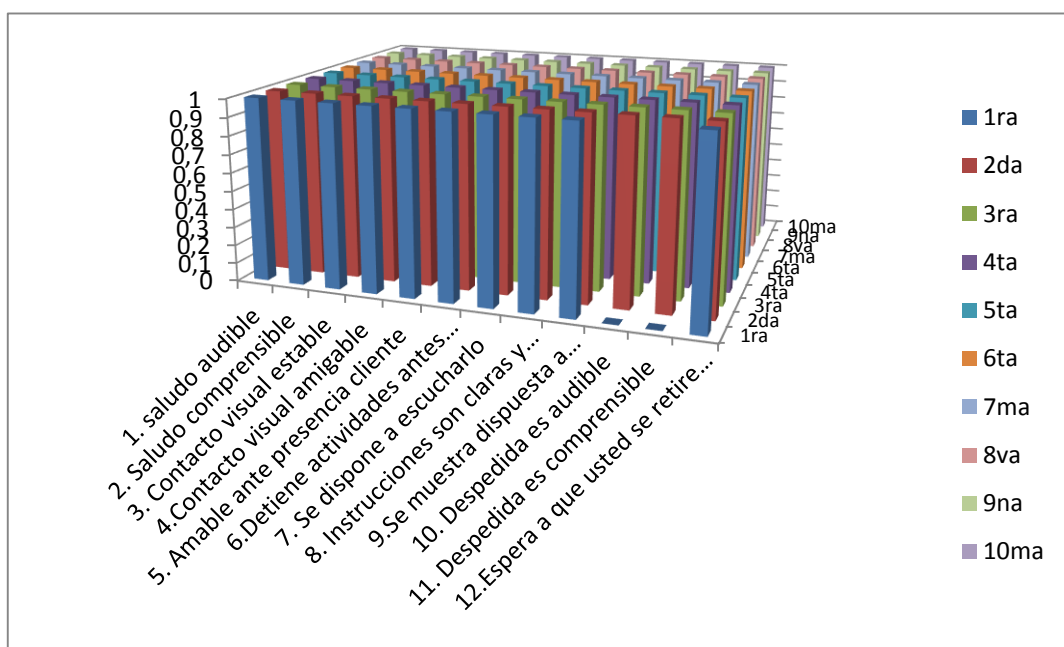
Realizado por la autora

APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	MODERADA
LATENCIA:	2a 5"

En el grafico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Auxiliar de Secretaría de la facultad de Administración, de los doce comportamientos hay evidencia de aparición de 10, definitivamente los comportamientos en los cuales se debe trabajar son: la despedida debe ser audible como comprensible.

Gráfico 10: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico en la primera medición, comportamientos 10 y 11 no hay registro de aparición, pero a partir de la segunda hasta la décima medición los comportamientos se logran alcanzar sin ninguna intervención de la observadora. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Viviana Calle se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

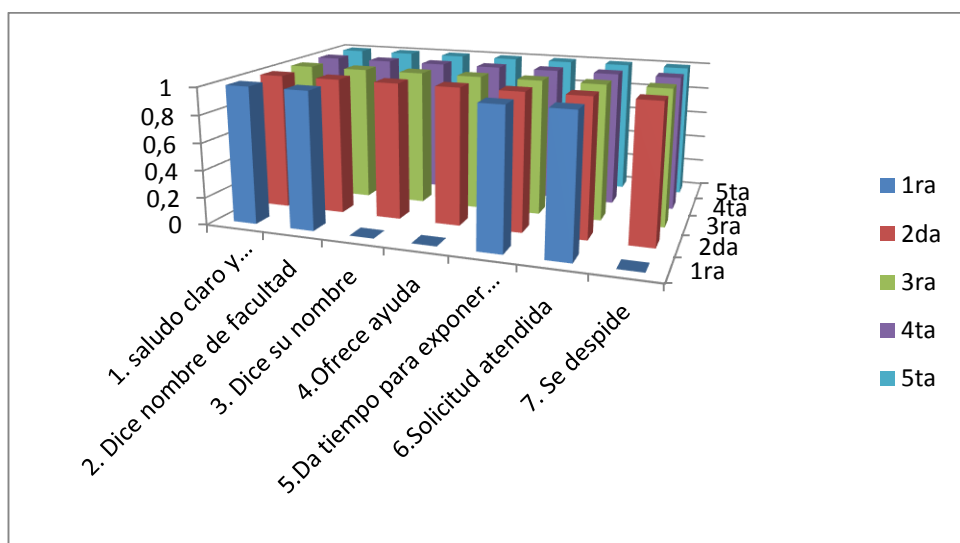
Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"		mas 16"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	La supera
	Aproximación no cumplida	

Gráfico 11 ATENCIÓN TELEFÓNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

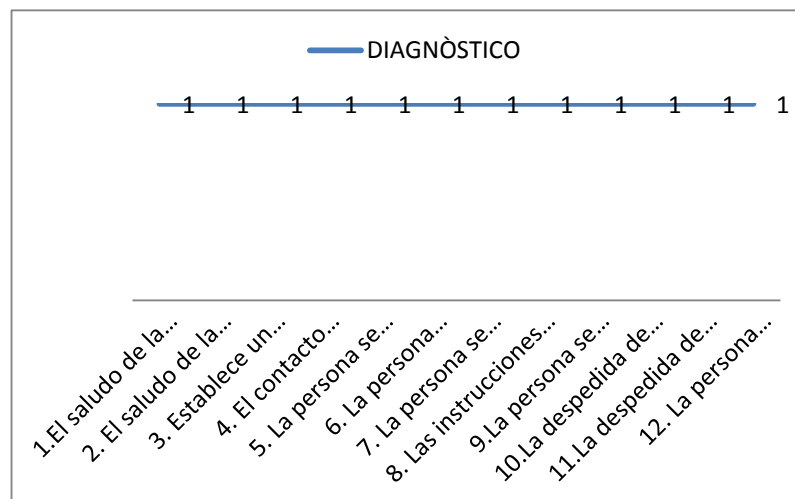
APARICION	1
NO APARICION	0



Como podemos observar en el gráfico en la primera medición no hay evidencia de los comportamientos 3, 4, y 7, desde la segunda hasta la quinta medición cumple con todos los comportamientos.

FACULTAD ADMINISTRACIÓN	DE 2
CARGO:	Auxiliar de Secretaría
NOMBRE:	Sara Calderón
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÁFICO 12. DIAGNÓSTICO



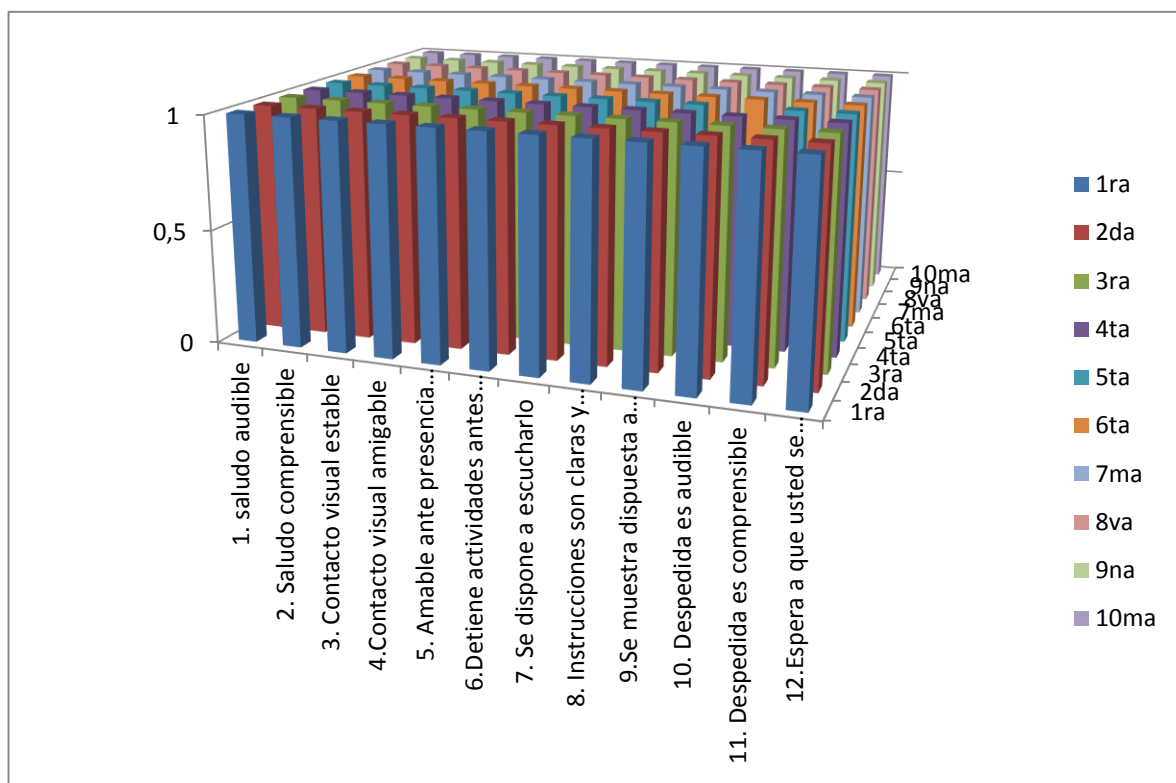
Realizado por la autora

APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	MODERADA
LATENCIA:	2 A 5"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Auxiliar de Secretaría de la facultad de Administración, de los doce comportamientos hay evidencia de aparición de 12, brinda excelente atención con calidad y calidez.

Gráfico 13: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico desde la primera hasta la décima medición los comportamientos se logran alcanzar sin ninguna intervención de la observadora. Solo se realiza un proceso de reforzamiento positivo ante el éxito de evidencia de los comportamientos. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Sara Calderón se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

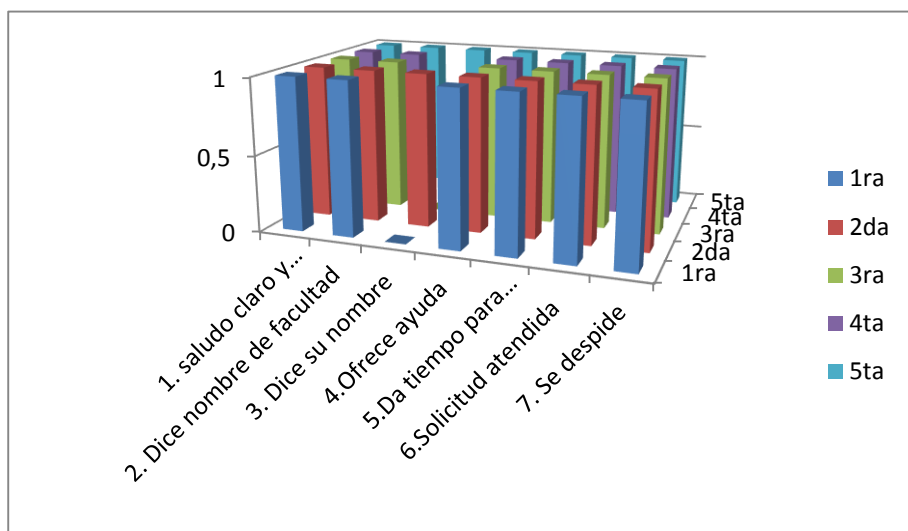
Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"		mas 16"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	La supera 10 de 10
	Aproximación no cumplida	

Gráfico 14: ATENCIÒN TELEFÒNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

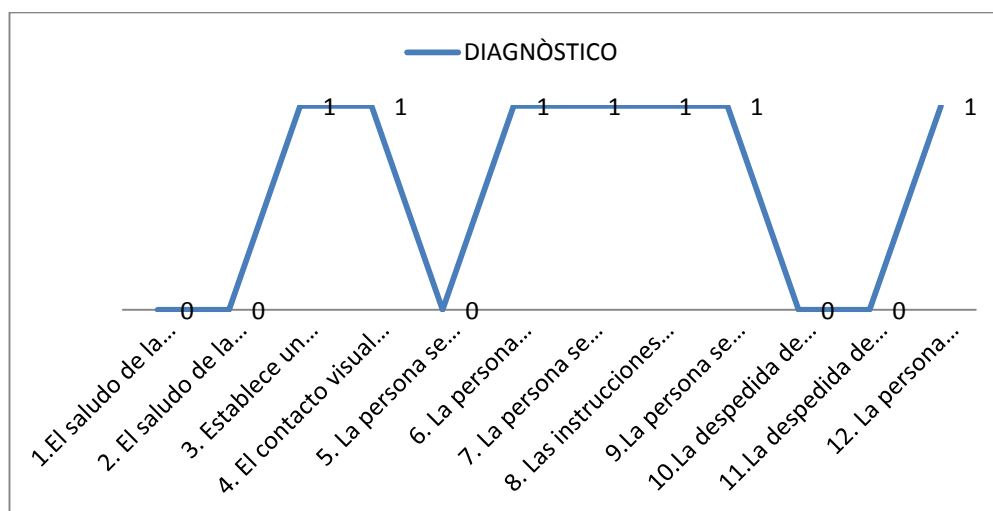
APARICION	1
NO APARICION	0



Como podemos observar en el gráfico, en la primera medición no hay evidencia del comportamiento 3 en la segunda medición se evidencian todos los comportamientos, pero en la tercera y cuarta no se evidencia nuevamente el comportamiento 3, pero en la quinta medición telefónica se evidencias todos los comportamientos.

FACULTAD ADMINISTRACIÒN	DE 3
CARGO:	Auxiliar de Secretaría
NOMBRE:	Ruth Galindo
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÀFICO 15 DIAGNÒSTICO

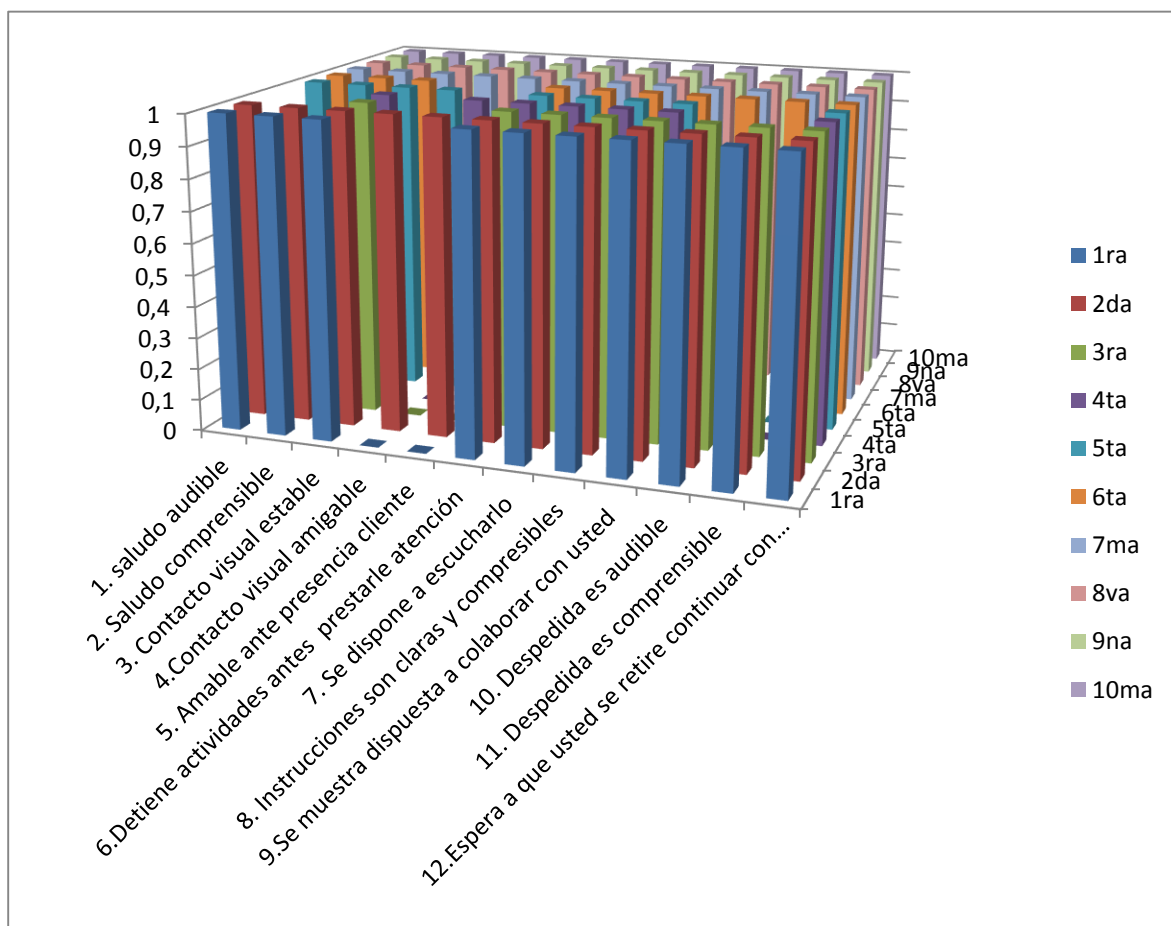


Realizado por la autora

APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2 A 5"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Auxiliar de Secretaría de la facultad de Administración, de los doce comportamientos se evidencian 7 comportamientos, siendo necesario trabajar en el comportamiento 1,2,5, 10 y 11.

Grafico 16: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico en la primera medición, los comportamientos 4 y 5 no hay registro de aparición, en la segunda medición todos los comportamientos tienen registro de aparición, en la tercera medición no hay registro de aparición en 1,2,4, y 5, en la cuarta medición no hay evidencia de los comportamientos 1,2,4,10 y 11, en la quinta no hay evidencia del 5, 10 y 11, en la sexta no hay evidencia del 4 y 5, y a partir de la séptima hasta la 10ma lo logra sin ninguna intervención de la observadora. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Ruth Galindo se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

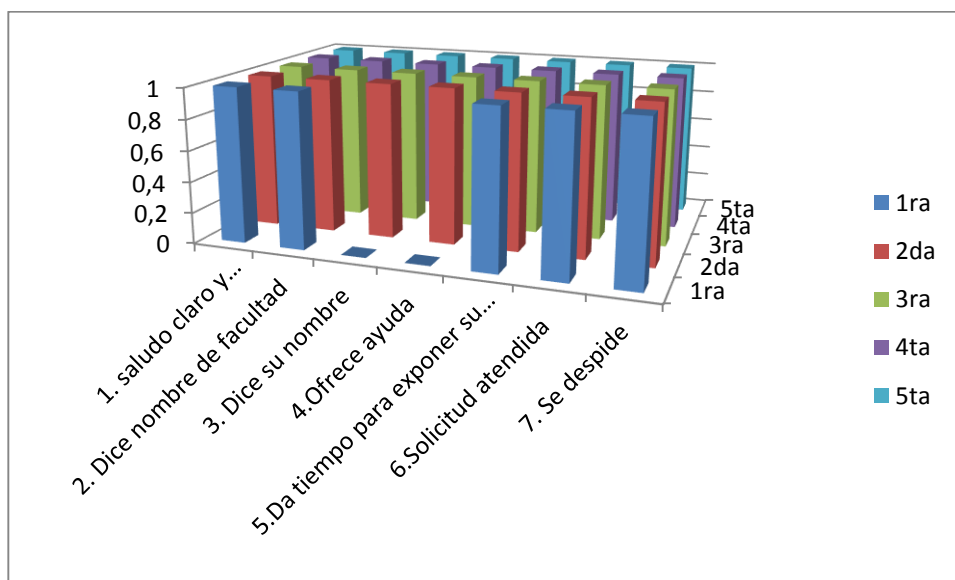
Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"		mas 16"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	La supera
	Aproximación no cumplida	5 de 10 mediciones

Gráfico 17: ATENCIÒN TELEFÒNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

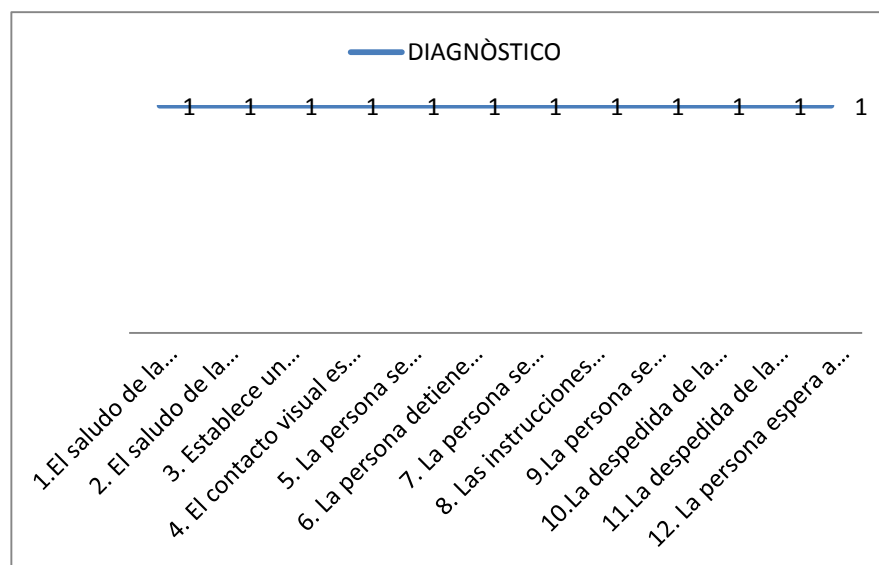
APARICION	1
NO APARICION	0



Como podemos observar en el gráfico, en la primera medición no hay evidencia del comportamiento 3 y 4 pero a partir de la segunda hasta la quinta medición se evidencian todos los comportamientos.

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA	1
CARGO:	Auxiliar de Secretaría
NOMBRE:	Wilson Chuquín
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÁFICO 18 DIAGNÓSTICO



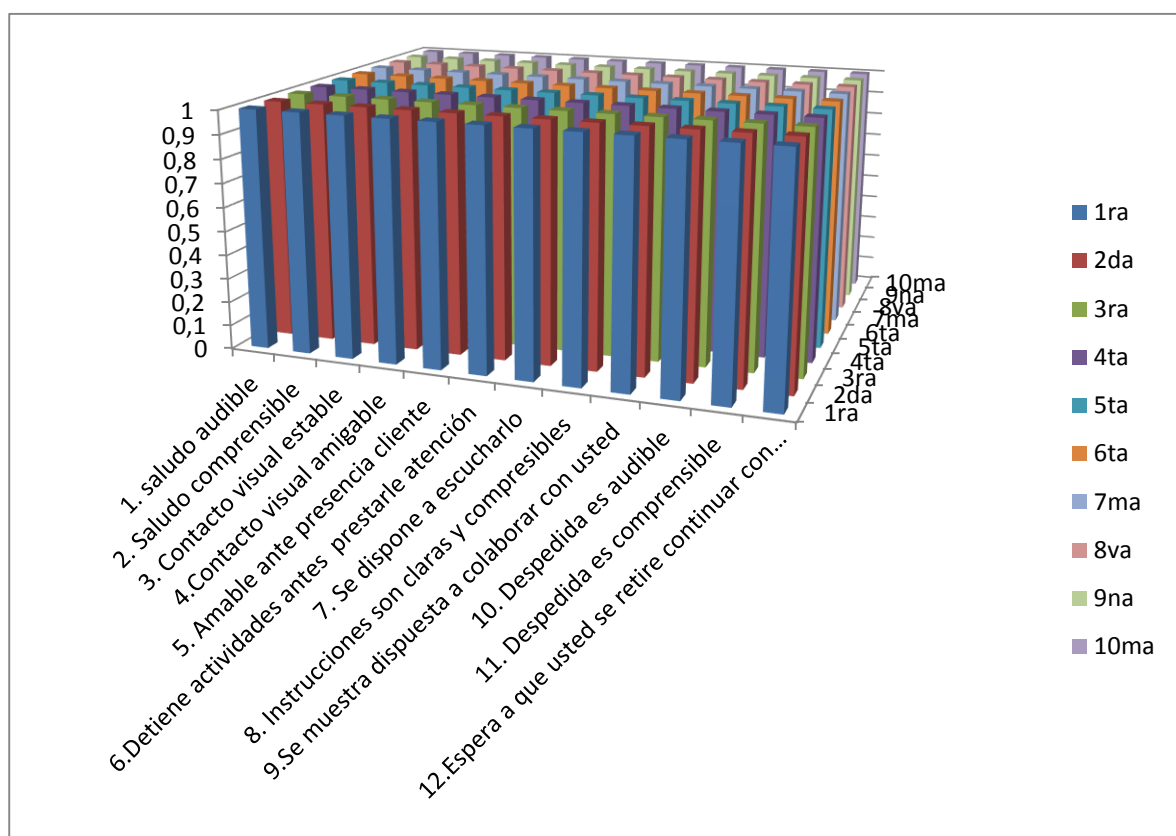
Realizado por la autora

APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	MODERADA
LATENCIA:	2 A 5"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico del Auxiliar de Secretaría de la facultad de Ciencia y Tecnología, de los doce comportamientos se evidencian 12 comportamientos, siendo en consecuencia una buena atención a los clientes.

Grafico 19: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico desde la primera hasta la décima medición los comportamientos se logran alcanzar sin ninguna intervención de la observadora. Solo se realiza un proceso de reforzamiento positivo ante el éxito de evidencia de los comportamientos. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Wilson Chuquín se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

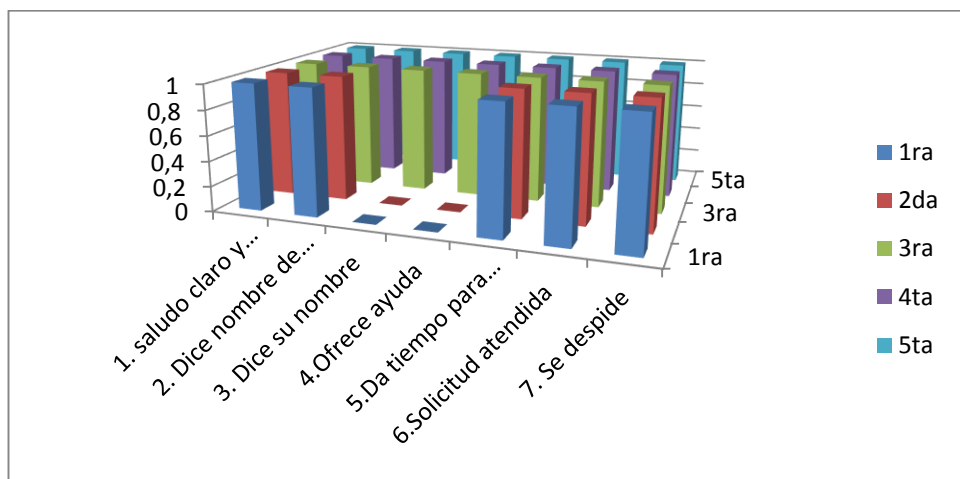
Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"		mas 16"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	La supera 10 de 10
	Aproximación no cumplida	

Gráfico 20: ATENCIÓN TELEFÓNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

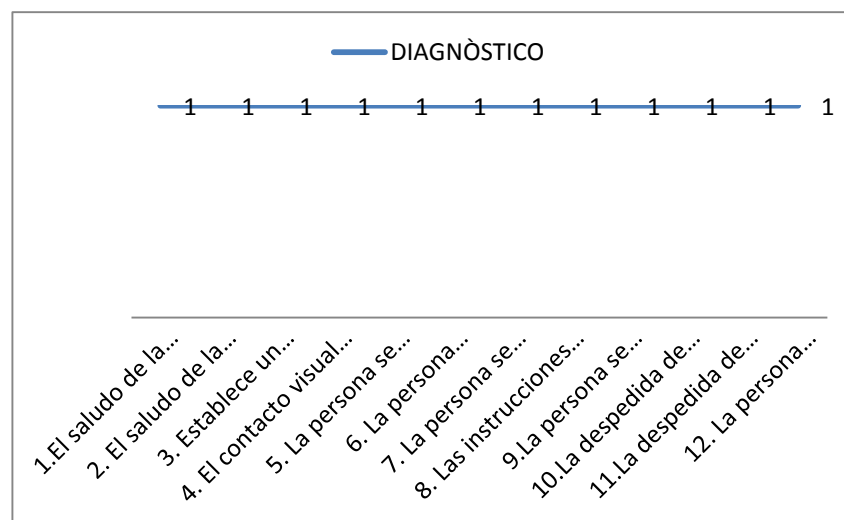
APARICION	1
NO APARICION	0



Como podemos observar en el gráfico, en la primera medición no hay evidencia del comportamiento 3 y 4 de igual manera en la segunda medición pero a partir de la tercera hasta la quinta medición se evidencian todos los comportamientos.

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA	2
CARGO:	Auxiliar de Secretaría
NOMBRE:	Vanessa Vanegas
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÁFICO 21 DIAGNÓSTICO



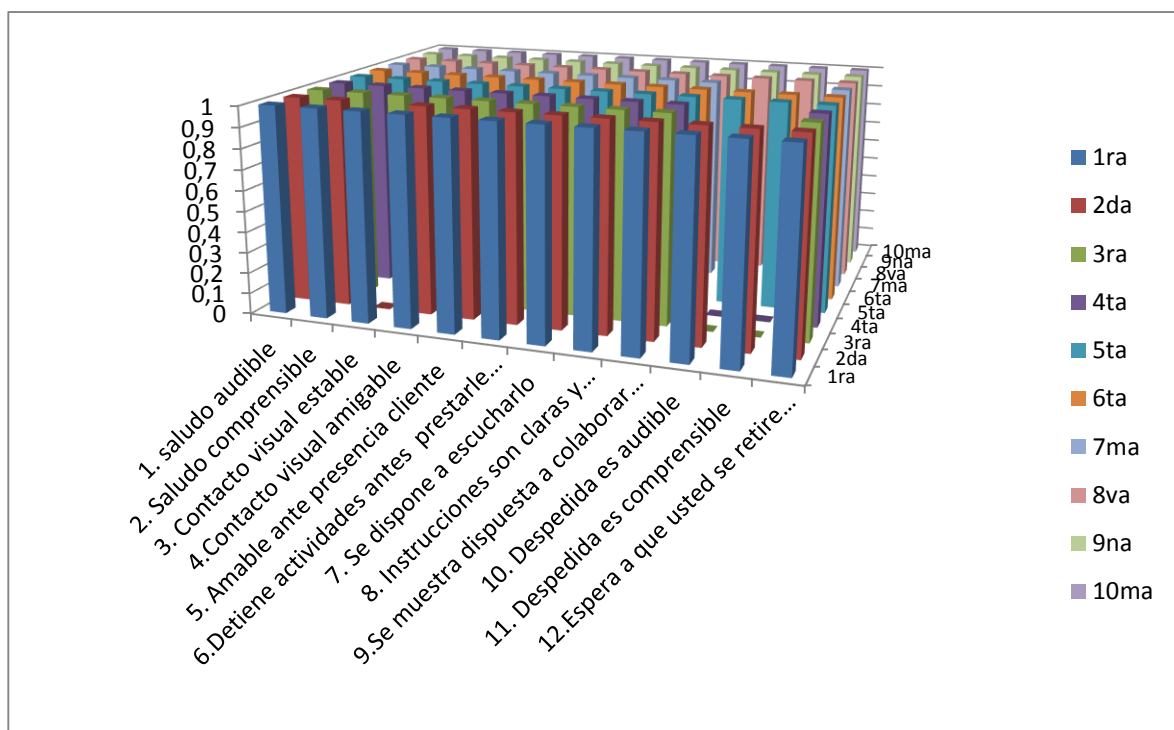
Realizado por la autora

APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	MODERADA
LATENCIA:	2 A 5"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Auxiliar de Secretaría de la facultad de Ciencia y Tecnología, de los doce comportamientos se evidencian 12 comportamientos, siendo en consecuencia una buena atención a los clientes.

Gráfico 22: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico en la primera medición se evidencian todos los comportamientos, en la segunda no se evidencia el comportamiento 3, en la tercera y cuarta no hay evidencia de los comportamientos 10 y 11, en la quinta y sexta nuevamente se evidencian todos los comportamientos, pero en la séptima medición nuevamente no se evidencian los comportamientos 10 y 11, a partir de las mediciones 8, 9 y 10 se evidencian todos los comportamientos. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Vanessa Vanegas se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

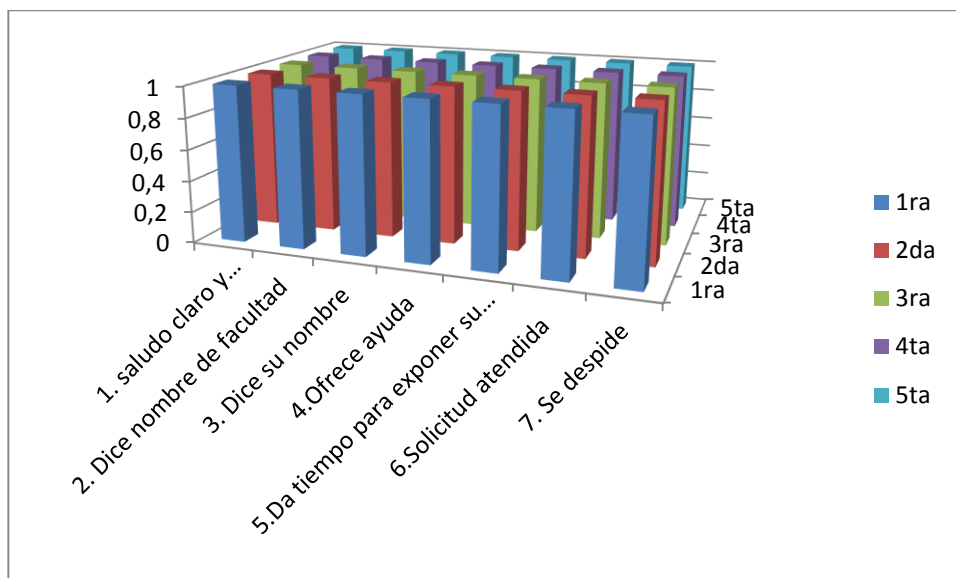
Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"		mas 16"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	La supera
	Aproximación no cumplida	

Gráfico 23: ATENCIÓN TELEFÓNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

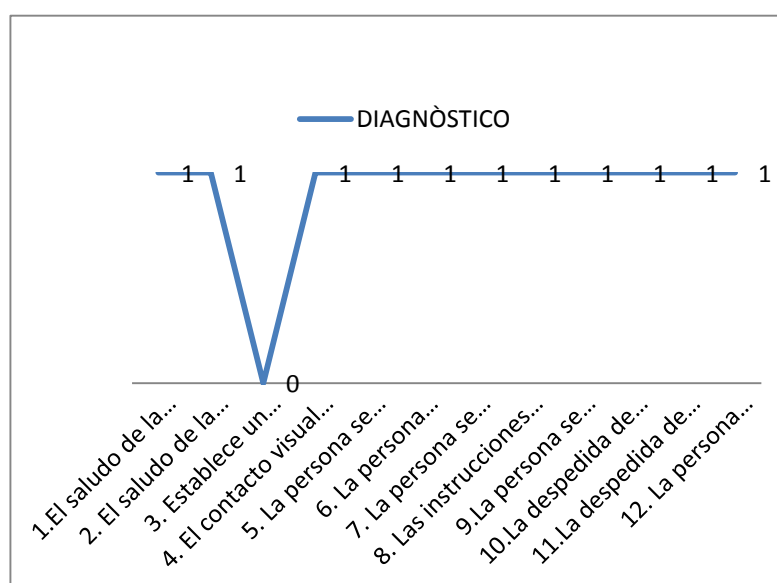
APARICION	1
NO APARICION	0



Como podemos observar en el gráfico, den todas las mediciones se evidencian los comportamientos deseados para la atención telefónica.

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGIA	3
CARGO:	Auxiliar de Secretaría
NOMBRE:	Sara Calderón
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÀFICO 24 DIAGNÒSTICO



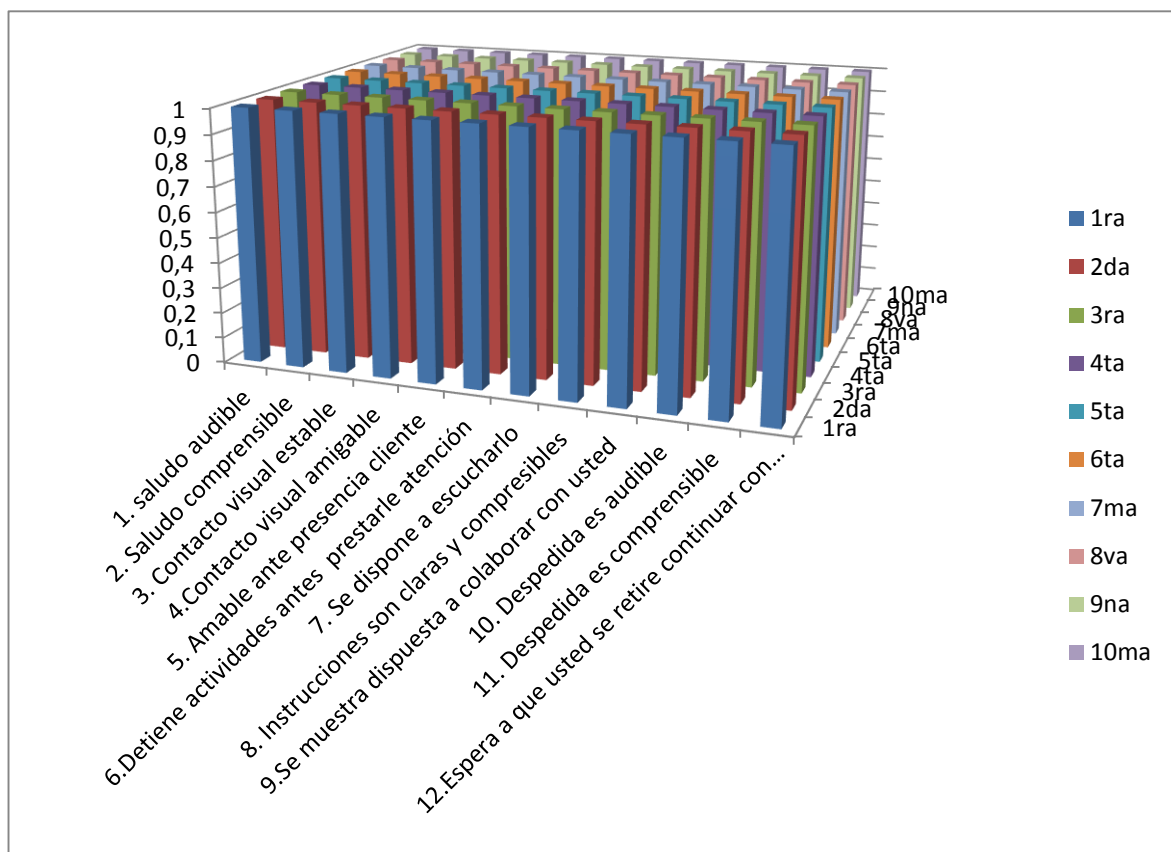
Realizado por la autora

APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	MODERADA
LATENCIA:	2 A 5"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Auxiliar de Secretaría de la facultad de Ciencia y Tecnología, de los doce comportamientos se evidencian 11 comportamientos, el único comportamiento no evidenciable el 3.

Grafico 25: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico desde la primera hasta la décima medición los comportamientos se logran alcanzar sin ninguna intervención de la observadora. Solo se realiza un proceso de reforzamiento positivo ante el éxito de evidencia de los comportamientos. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Sara Calderón, se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

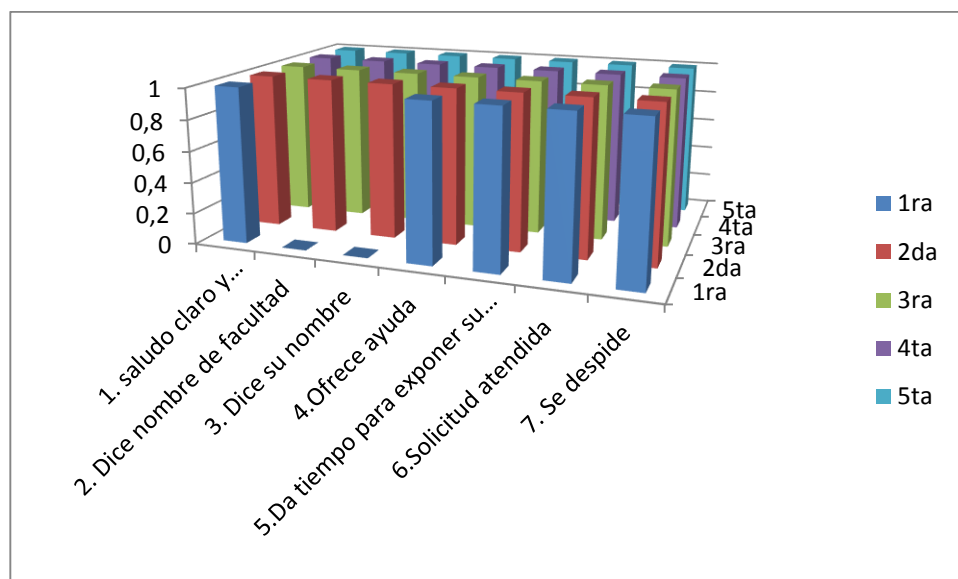
Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11 a 15"		mas 16"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	La supera 10 de 10
	Aproximación no cumplida	

Gráfico 26 ATENCIÓN TELEFÓNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

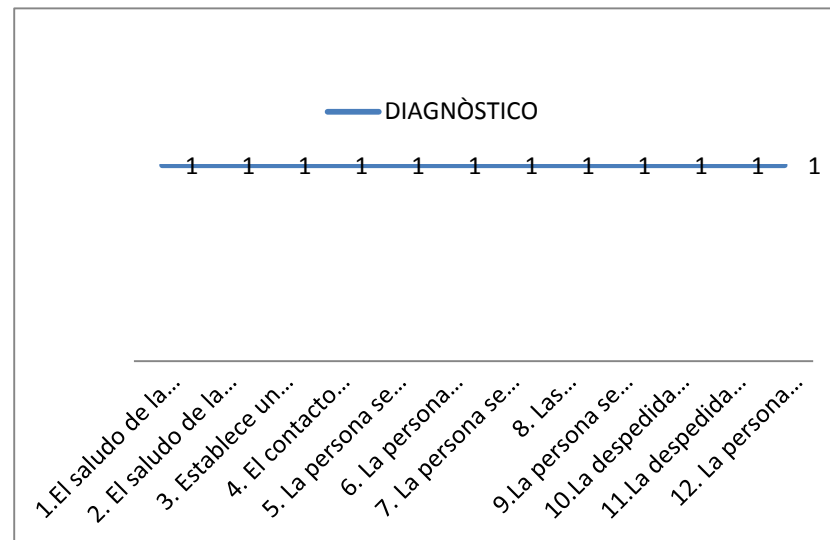
APARICION	1
NO APARICION	0



Como podemos observar en el gráfico, en la primera medición no hay registro de evidencia de los comportamientos 2 y 3 pero a partir de la segunda hasta la quinta medición se evidencian los comportamientos deseados para la atención telefónica.

FACULTAD DE MEDICINA	1
CARGO:	Auxiliar de Secretaría
NOMBRE:	Ximena Tapia
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÀFICO 27 DIAGNÒSTICO



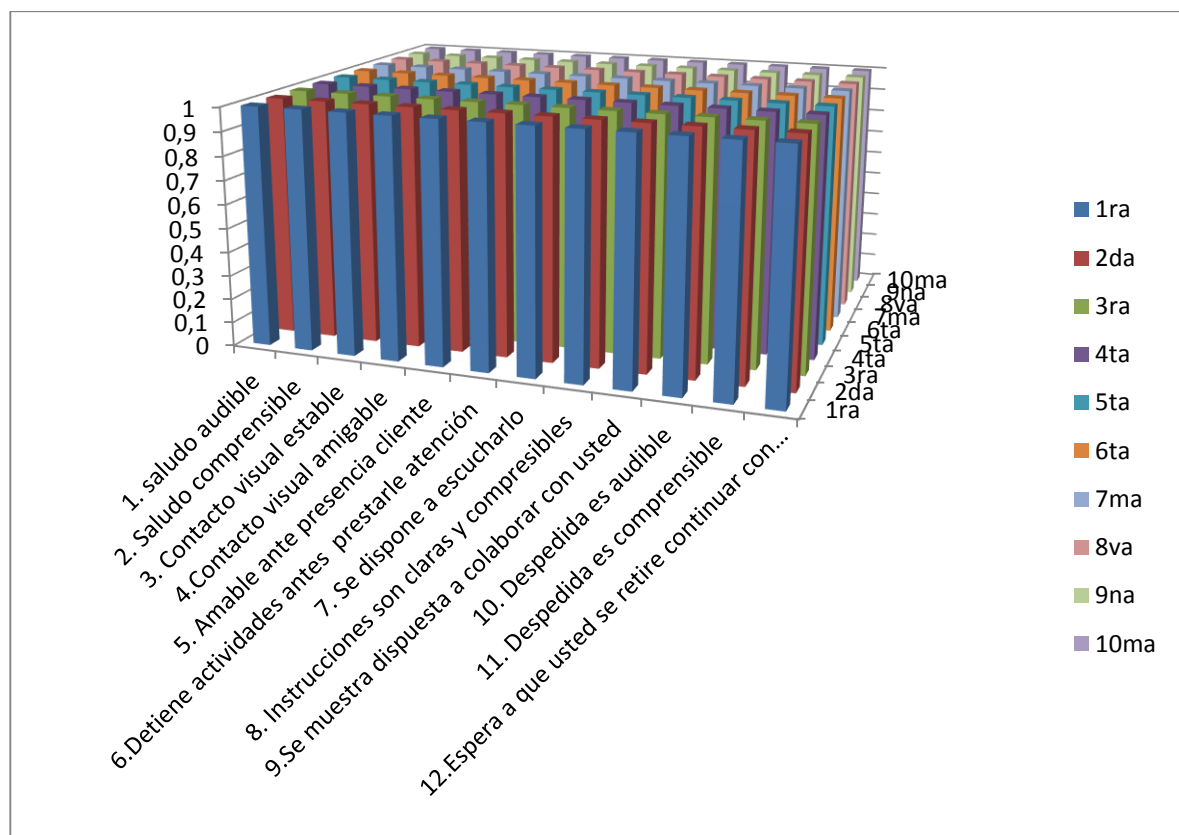
Realizado por la autora

APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	MODERADA
LATENCIA:	2 A 5"

En el grafico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Auxiliar de Secretaría de la facultad de Medicina, de los doce comportamientos se evidencian 12 comportamientos, siendo en consecuencia una buena atención a los clientes.

Gráfico 28: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico desde la primera hasta la décima medición los comportamientos se logran alcanzar sin ninguna intervención de la observadora. Solo se realiza un proceso de reforzamiento positivo ante el éxito de evidencia de los comportamientos. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Ximena Tapia se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

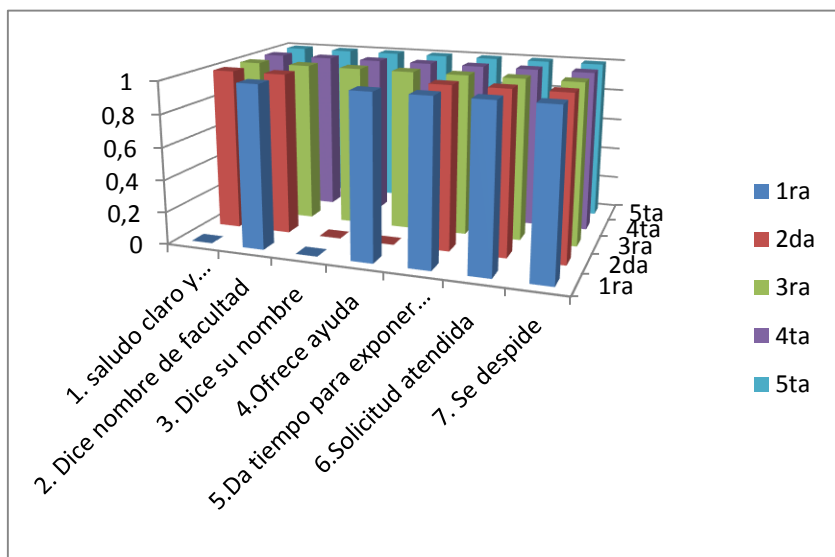
Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"	mas 16"	
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	La supera 10 de 10
	Aproximación no cumplida	

Gráfico 29: ATENCIÓN TELEFÓNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

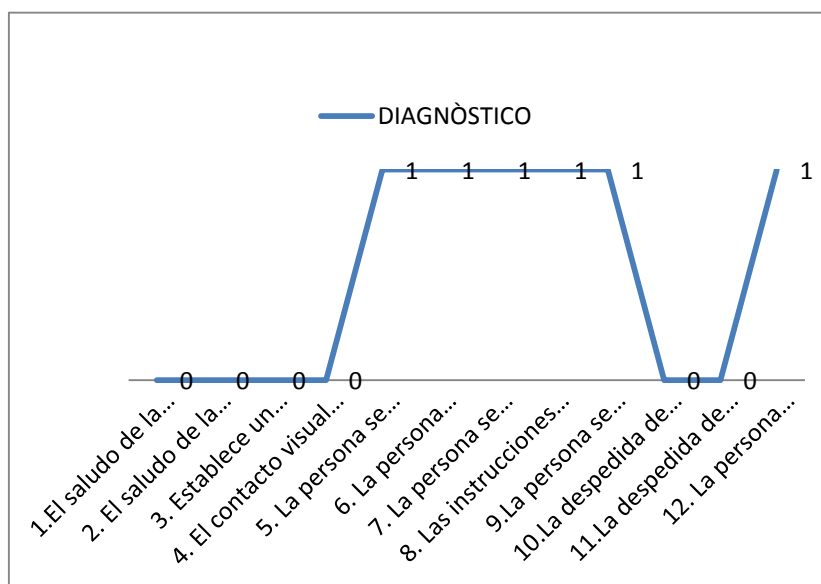
APARICION	1
NO APARICION	0



Como podemos observar en el gráfico, en la primera medición no hay evidencia del comportamiento 1 y 3, en la segunda medición no hay evidencia de aparición de los comportamientos 3 y 4 pero a partir de la tercera hasta la quinta medición se evidencian todos los comportamientos.

FACULTAD DE DISEÑO	1
CARGO:	Auxiliar de Secretaría
NOMBRE:	Tania Méndez
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÁFICO 30 DIAGNÓSTICO



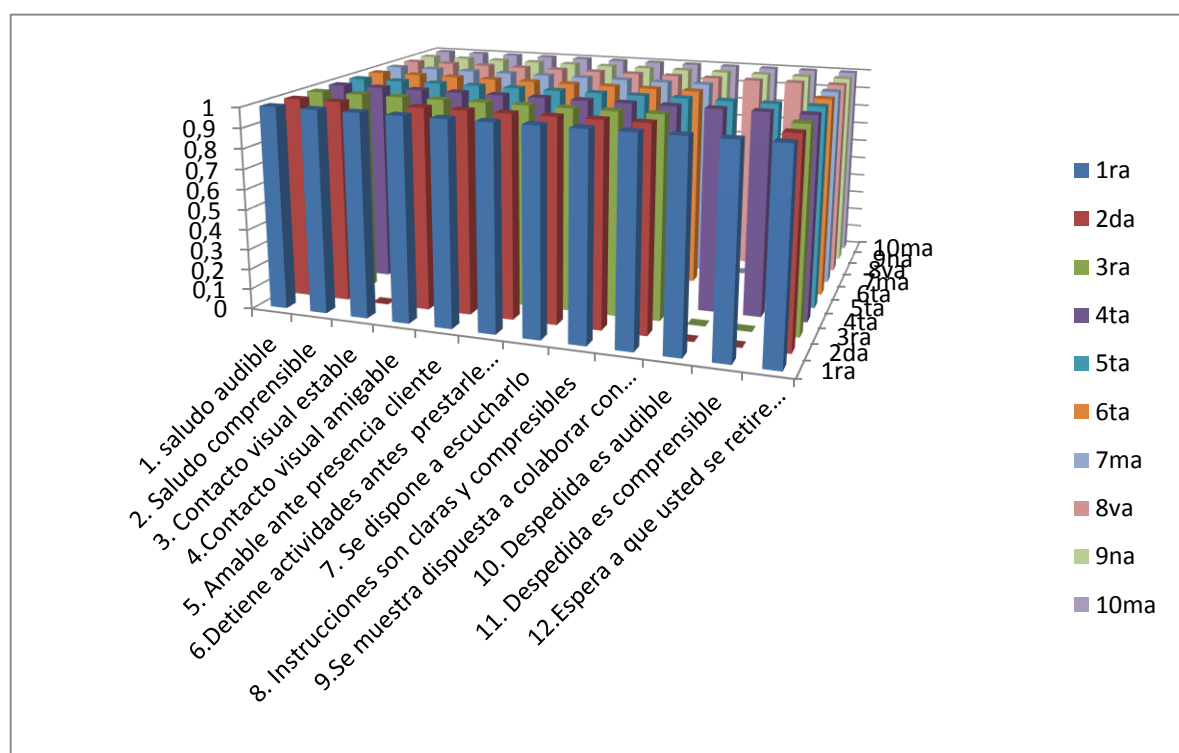
Realizado por la autora

APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	BAJA
LATENCIA:	2 A 5"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Auxiliar de Secretaría de la facultad de Diseño, de los doce comportamientos se evidencian 6 comportamientos, teniendo que trabajar con un proceso de modelamiento de conducta en los comportamientos 1,2,3,4,10 y 11.

Gráfico 31: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA/ BAJA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

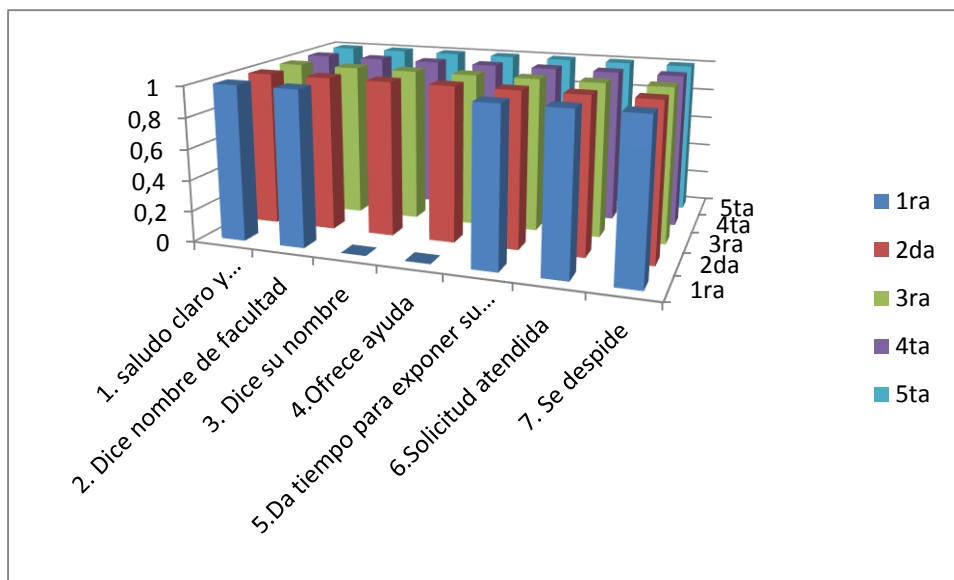
Como podemos apreciar en el gráfico, en la primera medición se pudo observar todos los comportamientos, en la segunda medición no hay evidencia de los comportamientos 3, 10 y 11, en la tercera medición no hay evidencia de los comportamientos 10 y 11, en la medición cuarta y quinta se evidencian todos los comportamientos, en la sexta y séptima no se evidencian los comportamientos 10 y 11 pero a partir de la octava, novena y décima medición los comportamientos se logran alcanzar sin ninguna intervención de la observadora. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Tania Méndez, se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"		mas 16"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	La supera
	Aproximación no cumplida	Intensidad baja

Gráfico 32: ATENCIÒN TELEFÒNICA

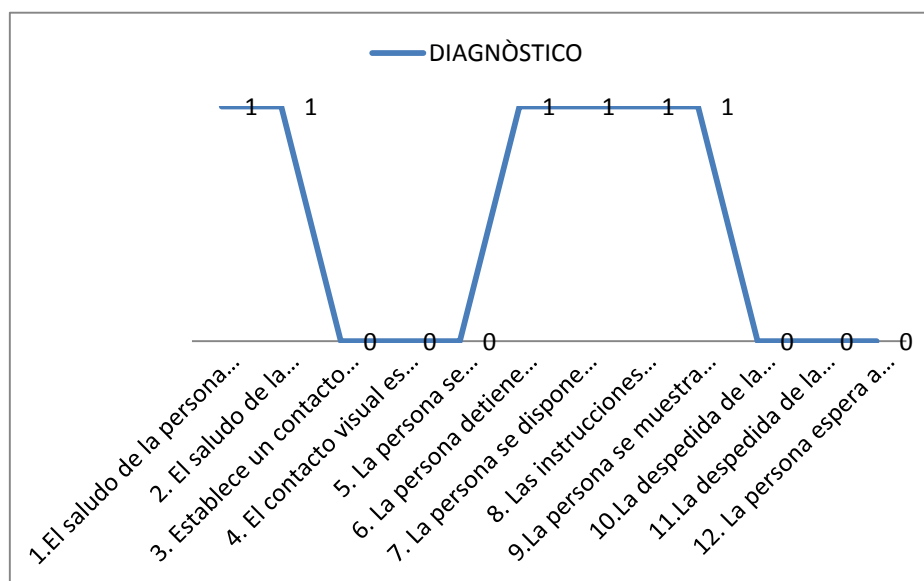
1.El saludo de la persona es claro y comprensible	APARICION	1
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad	NO APARICION	0
3. La persona dice su nombre		
4.La telefonista le ofrece su ayuda		
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad		
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema		
7.La persona se despide		



Como podemos observar en el gráfico, en la primera medición no hay evidencia del comportamiento 3 y 4, pero a partir de la segunda hasta la quinta medición se evidencian todos los comportamientos.

FACULTAD DE DISEÑO	2
CARGO:	Auxiliar de Secretaría
NOMBRE:	Cecilia Bermeo
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÁFICO 33 DIAGNÓSTICO



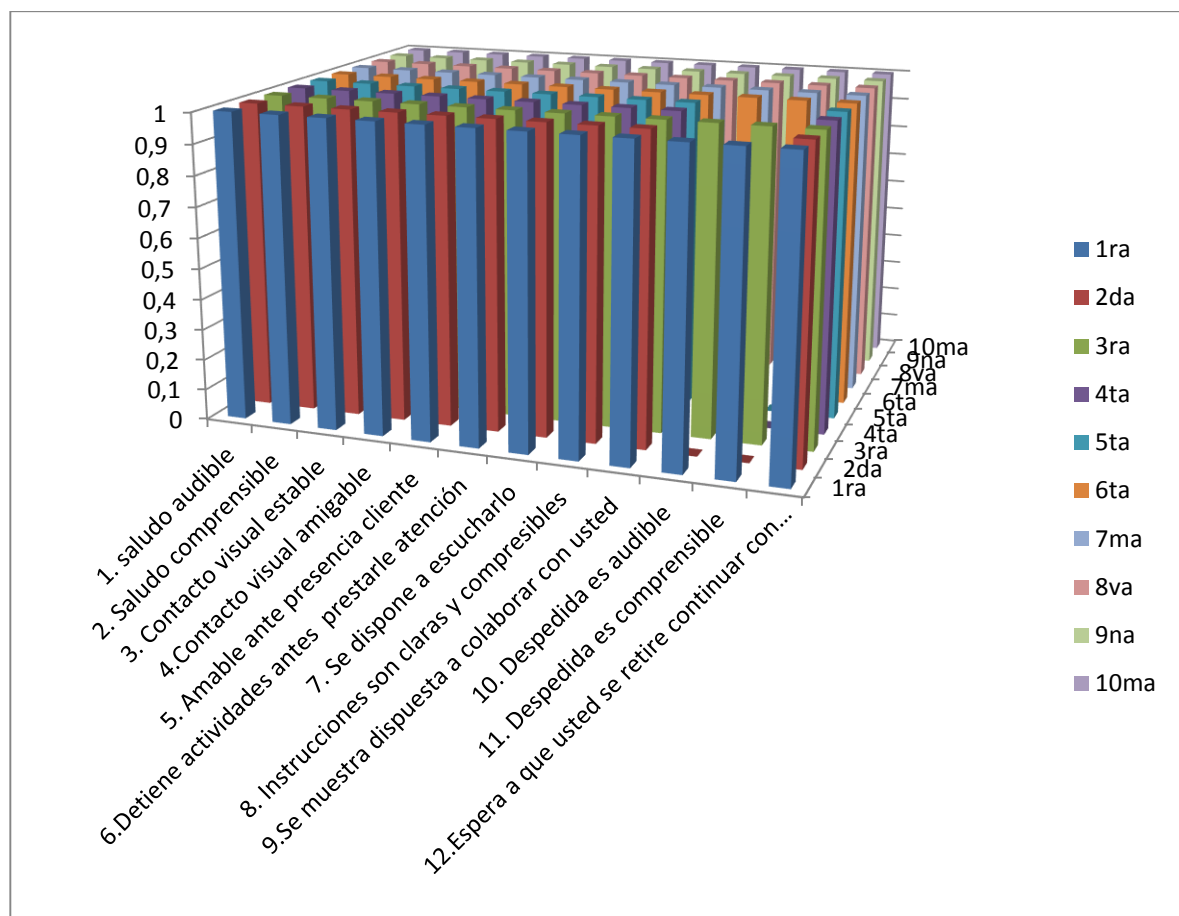
Realizado por la autora

APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	BAJA
LATENCIA:	2 A 5"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Auxiliar de Secretaría de la facultad de Diseño, de los doce comportamientos se evidencian 6 comportamientos, teniendo que trabajar con un proceso de modelamiento de conducta en los comportamientos 3,4,5,10,11 y 12.

Gráfico 34: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA/ BAJA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, en la primera medición se pudo observar todos los comportamientos, en la segunda medición no hay evidencia de los comportamientos 10 y 11, en la tercera medición hay evidencia de todos los comportamientos, en la medición cuarta y quinta no se evidencian los comportamientos 10 y 11, pero a partir de la sexta hasta la décima medición los comportamientos se logran alcanzar sin ninguna intervención de la observadora. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Cecilia Bermeo, se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

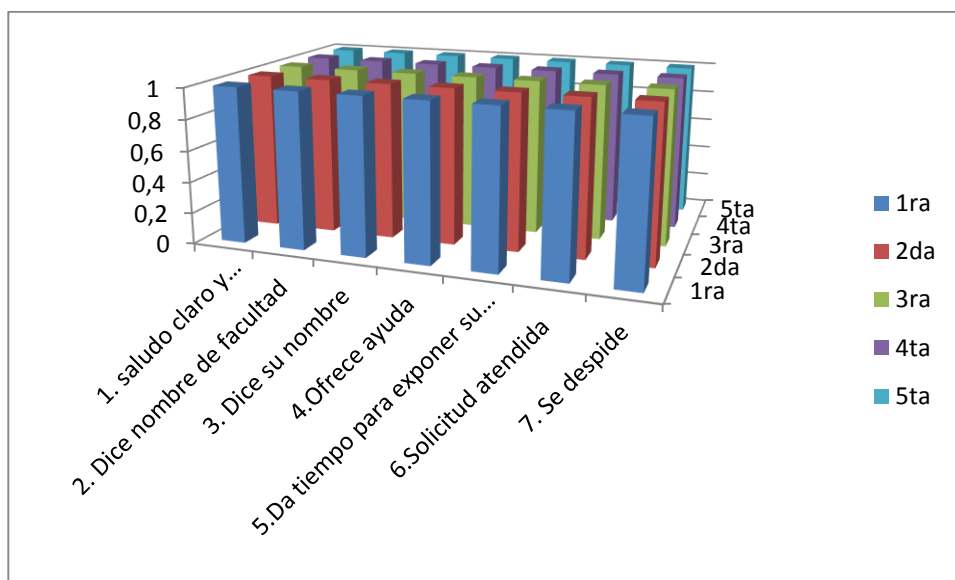
Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"		mas 16"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	La supera
	Aproximación no cumplida	

Gráfico 35: ATENCIÓN TELEFÓNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

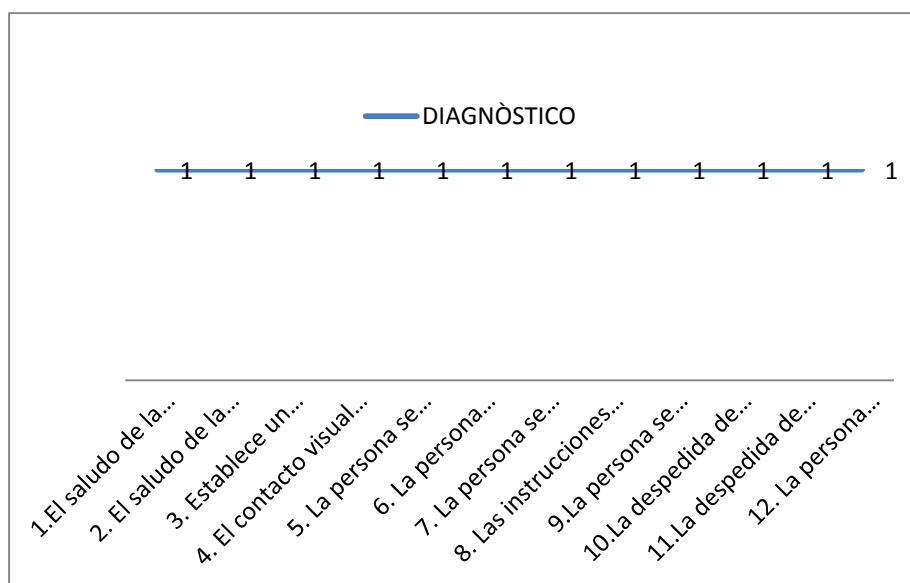
APARICION	1
NO APARICION	0



Como podemos observar en el gráfico, en todas las mediciones se evidencian todos los comportamientos necesarios para una buena atención telefónica.

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS	1
CARGO:	Auxiliar de Secretaría
NOMBRE:	Margarita Vázquez
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÁFICO 36 DIAGNÓSTICO



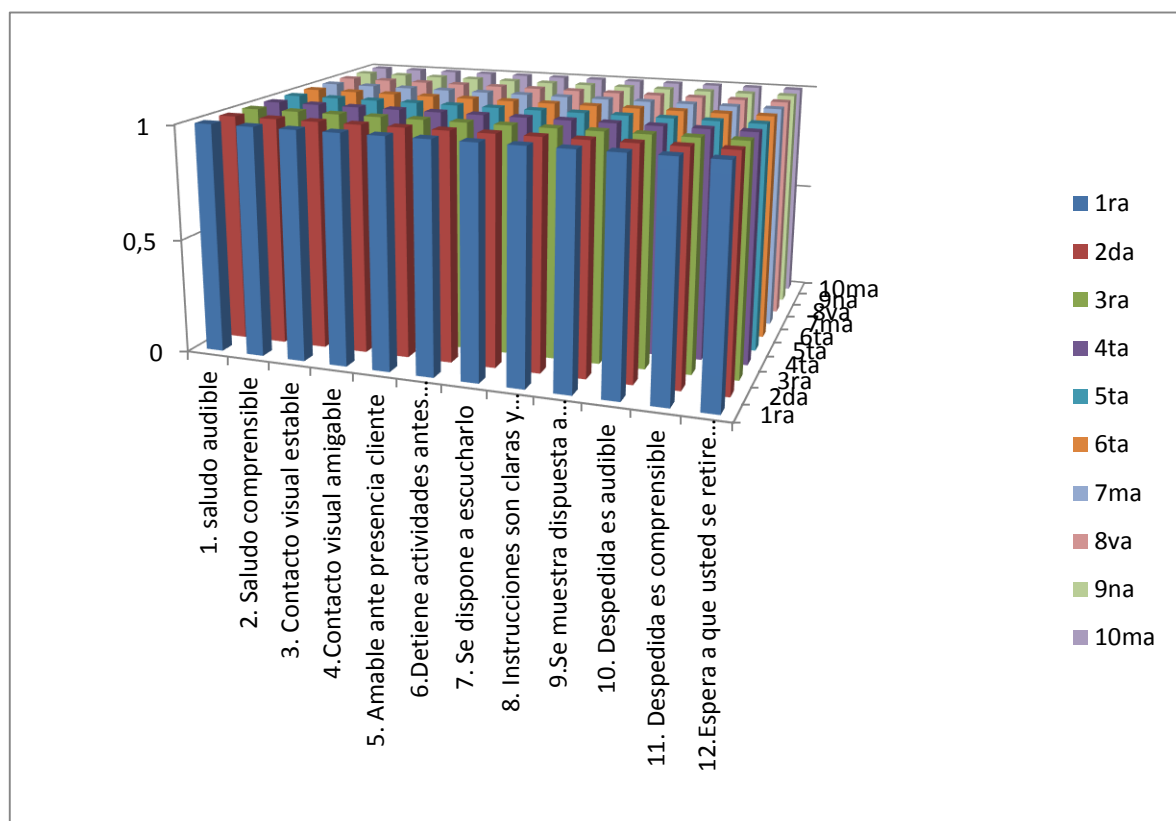
Realizado por la autora

APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	MODERADA
LATENCIA:	2 A 5"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Auxiliar de Secretaría de la facultad de Ciencias Jurídicas, se evidencian todos los comportamientos necesarios para una buena atención al cliente.

Grafico 37: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, desde la primera hasta la décima edición se evidencian de todos los comportamientos, en la sin ninguna intervención de la observadora. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Margarita Vázquez, se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

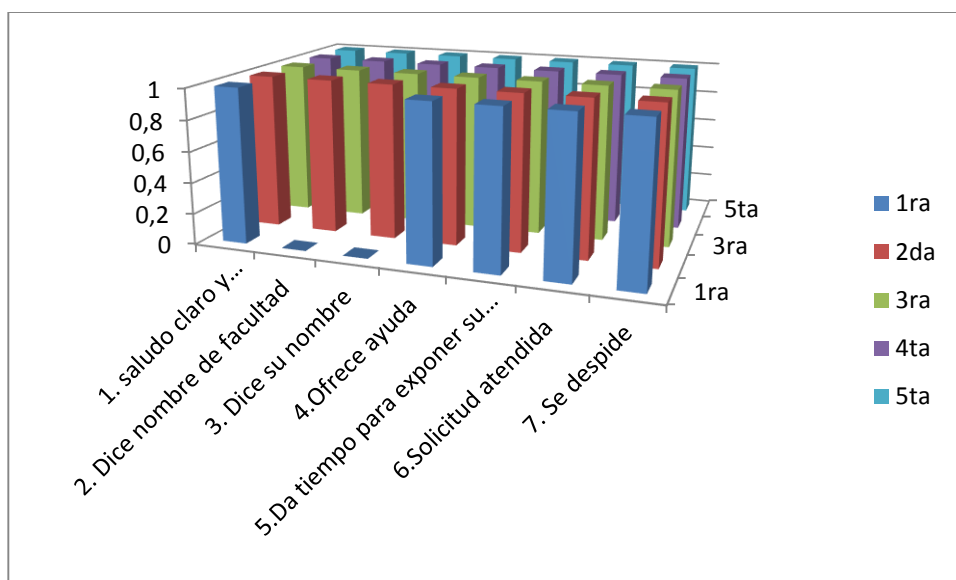
Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11 a 15"		mas 16"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	La supera
	Aproximación no cumplida	

Gráfico 38: ATENCIÓN TELEFÓNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

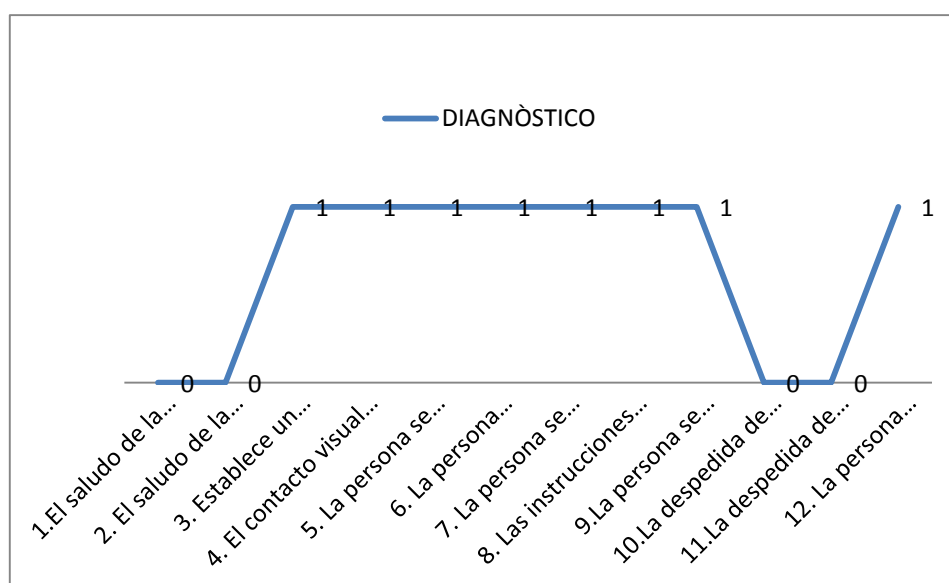
APARICION	1
NO APARICION	0



Como podemos observar en el gráfico, en la primera medición no se evidencian los comportamientos 2 y 3 pero a partir de la segunda hasta la quinta medición se evidencian todos los comportamientos necesarios para una buena atención telefónica.

FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS	2
CARGO:	Auxiliar de Secretaría
NOMBRE:	Cecilia Jaramillo
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÁFICO 39 DIAGNÓSTICO



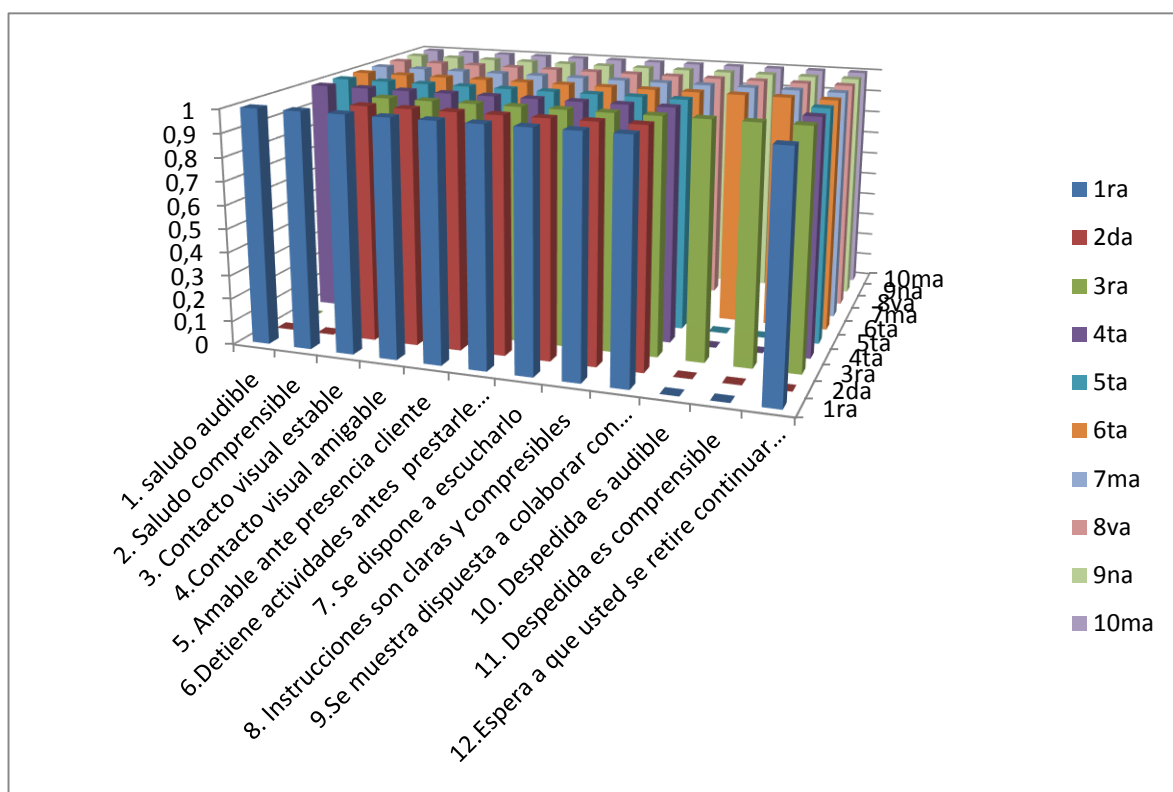
Realizado por la autora

APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2 A 5"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Auxiliar de Secretaría de la facultad de Ciencias Jurídicas, de los doce comportamientos se evidencian 8 comportamientos, teniendo que trabajar con un proceso de modelamiento de conducta en los comportamientos 2,2,10 y11.

Gráfico 40

Gráfico 40: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, en la primera medición no hay evidencia de los comportamientos 10 y 11, en la segunda medición no hay evidencia de los comportamientos 1, 2, 10, 11 y 12, en la tercera medición, no hay evidencia de los comportamientos 1 y 2, en la cuarta y quinta medición, no hay evidencia de los comportamientos 10 y 11, pero a partir de la sexta hasta la décima medición los comportamientos se logran alcanzar sin ninguna intervención de la observadora. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Cecilia Jaramillo, se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

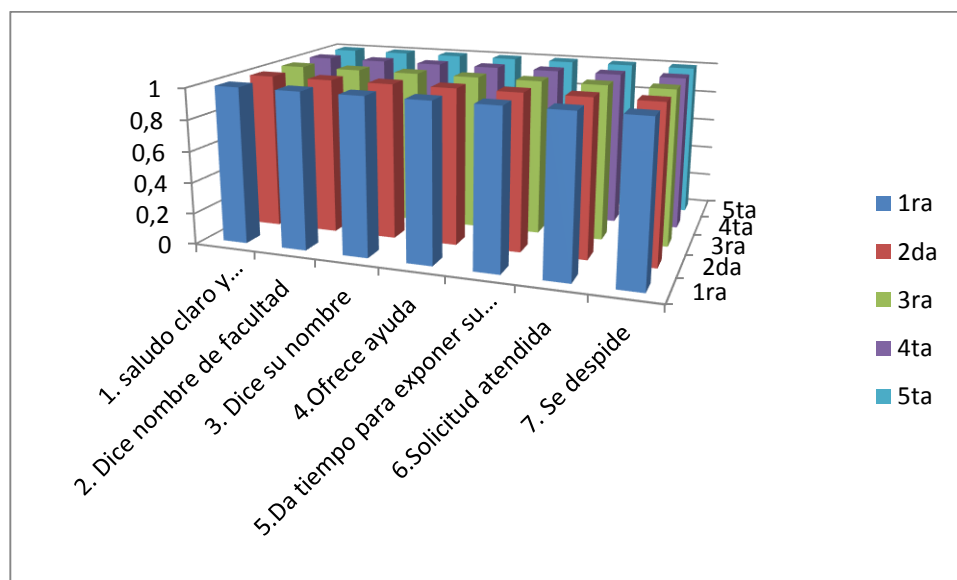
Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"		mas 16"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	La supera
	Aproximación no cumplida	No cumple

Gráfico 41: ATENCIÓN TELEFÓNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

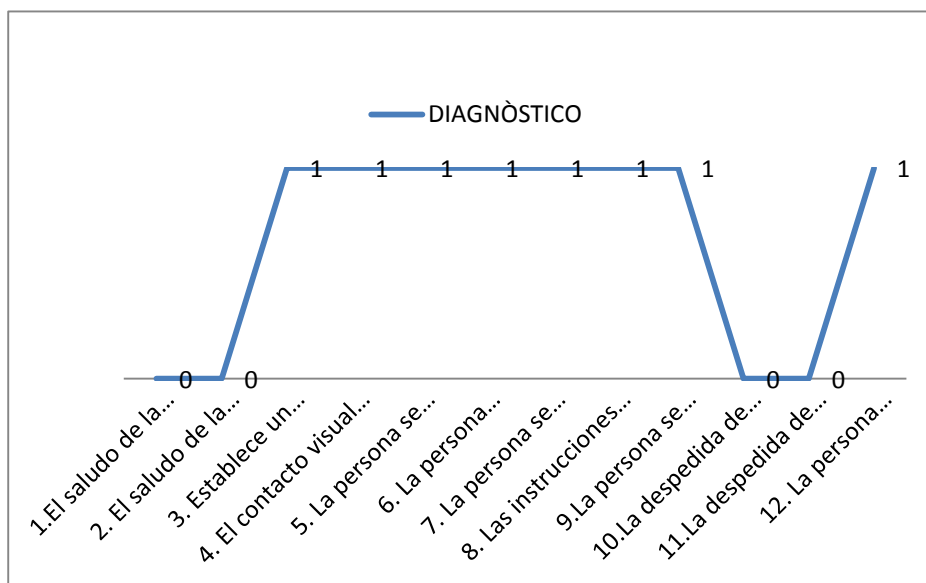
APARICION	1
NO APARICION	0



Como podemos observar en el gráfico, en todas las mediciones se evidencian todos los comportamientos necesarios para una buena atención telefónica.

INFORMACIÒN	1
CARGO:	Información
NOMBRE:	Teresa Arévalo
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÀFICO 42 DIAGNÒSTICO



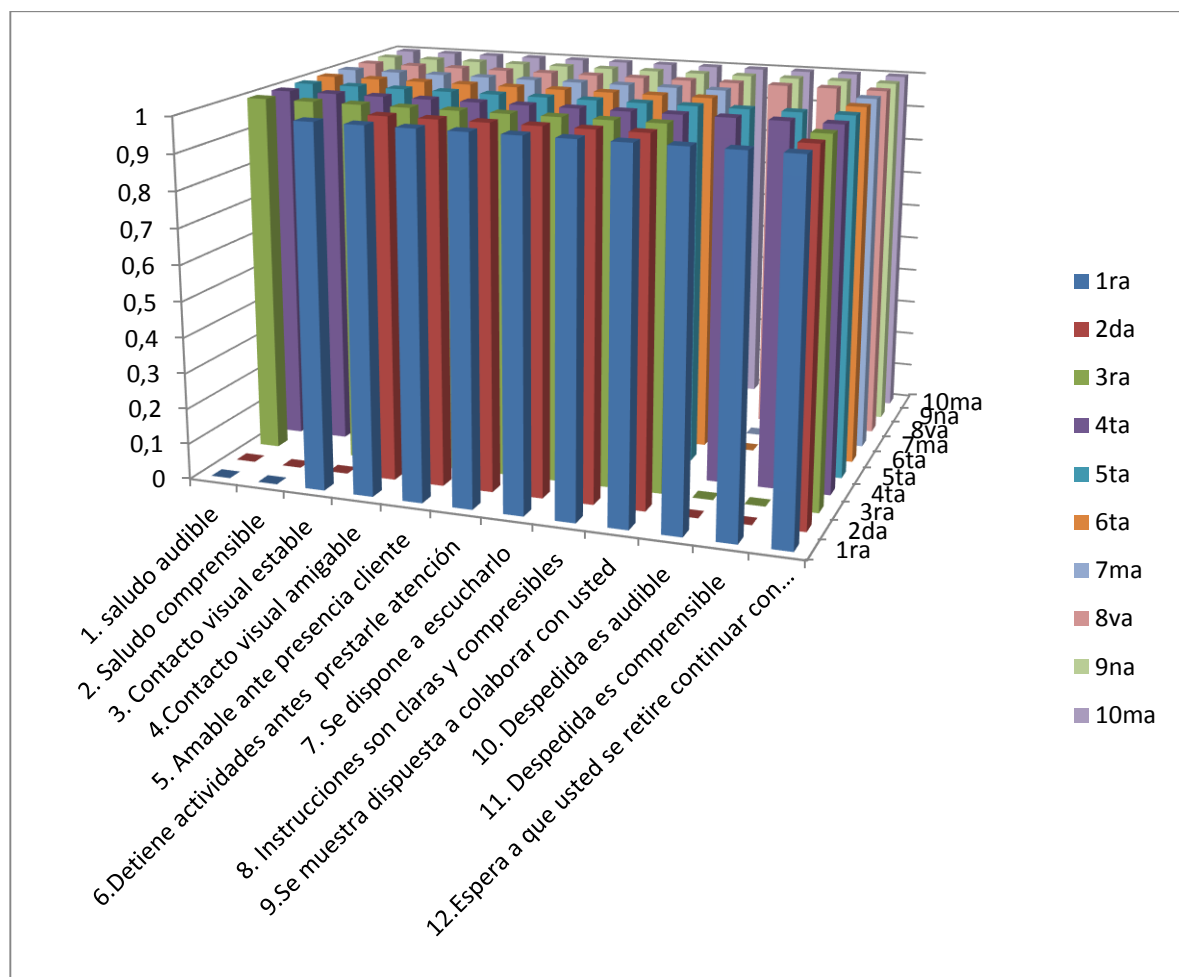
Realizado por la autora

APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	MODERADA
LATENCIA:	2 A 5"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la persona del cargo de Información, de los doce comportamientos se evidencian 8 comportamientos, teniendo que trabajar en los comportamientos 1, 2, 10 y 11 para alcanzar un desarrollo óptimo de todos los comportamientos.

Gráfico 43: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico en la primera medición no se evidencia los comportamientos 1 y 2, en la segunda medición no se evidencian los comportamientos 1,2,3, 10 y 11, en la cuarta y quinta medición se evidencian ya todos los comportamientos pero en la sexta y séptima medición nuevamente no hay evidencia de los comportamientos 10 y 11, pero en la octava, novena y décima medición ya se evidencian todos los comportamientos deseados. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Teresa Arévalo, se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"		mas 16"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

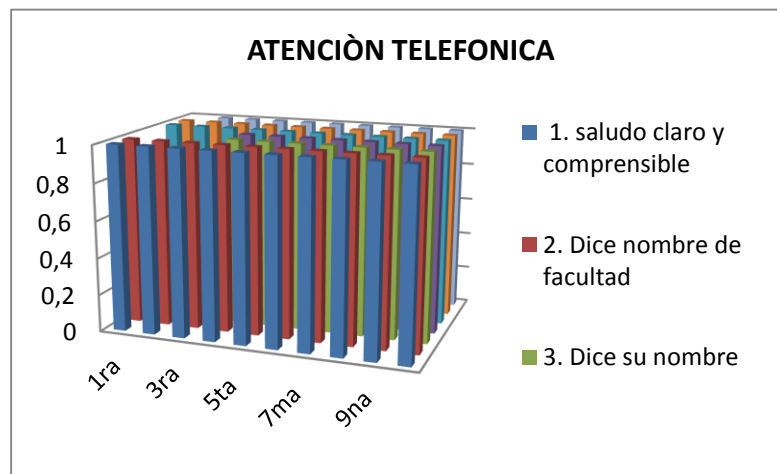
	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	Lo supera
	Aproximación no cumplida	5 de 10

Gráfico 44: ATENCIÓN TELEFÓNICA

En este cargo se realizaron diez mediciones telefónicas, ya que dentro de sus labores esenciales, está el uso del conmutador de la Universidad del Azuay.

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

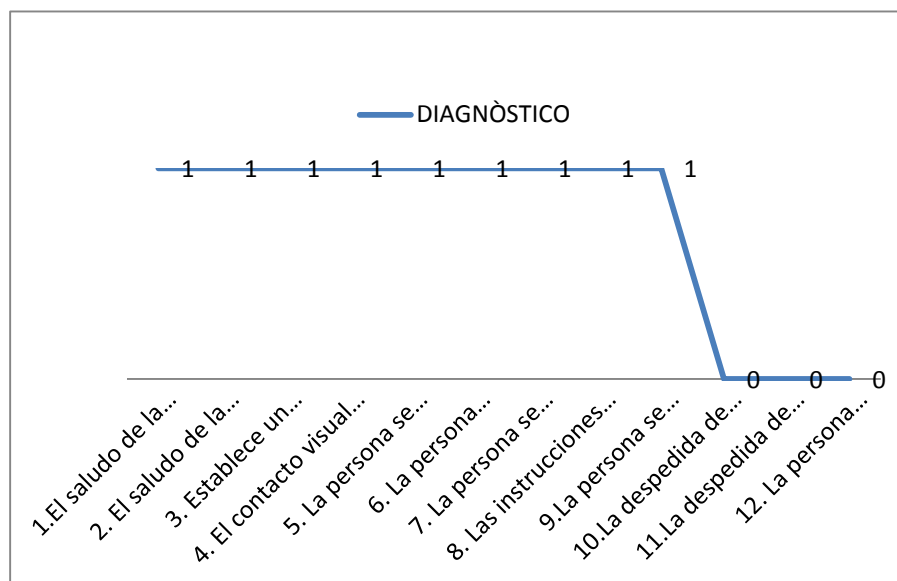
APARICION	1
NO APARICION	0



Como podemos observar en el gráfico, en la primera, segunda y tercera medición no se evidencian los comportamientos 3 y 4, pero a partir de la cuarta hasta la décima, todos los comportamientos están presentes.

INFORMACIÓN	2
CARGO:	Información
NOMBRE:	Lucía Segovia
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÀFICO 45 DIAGNÒSTICO

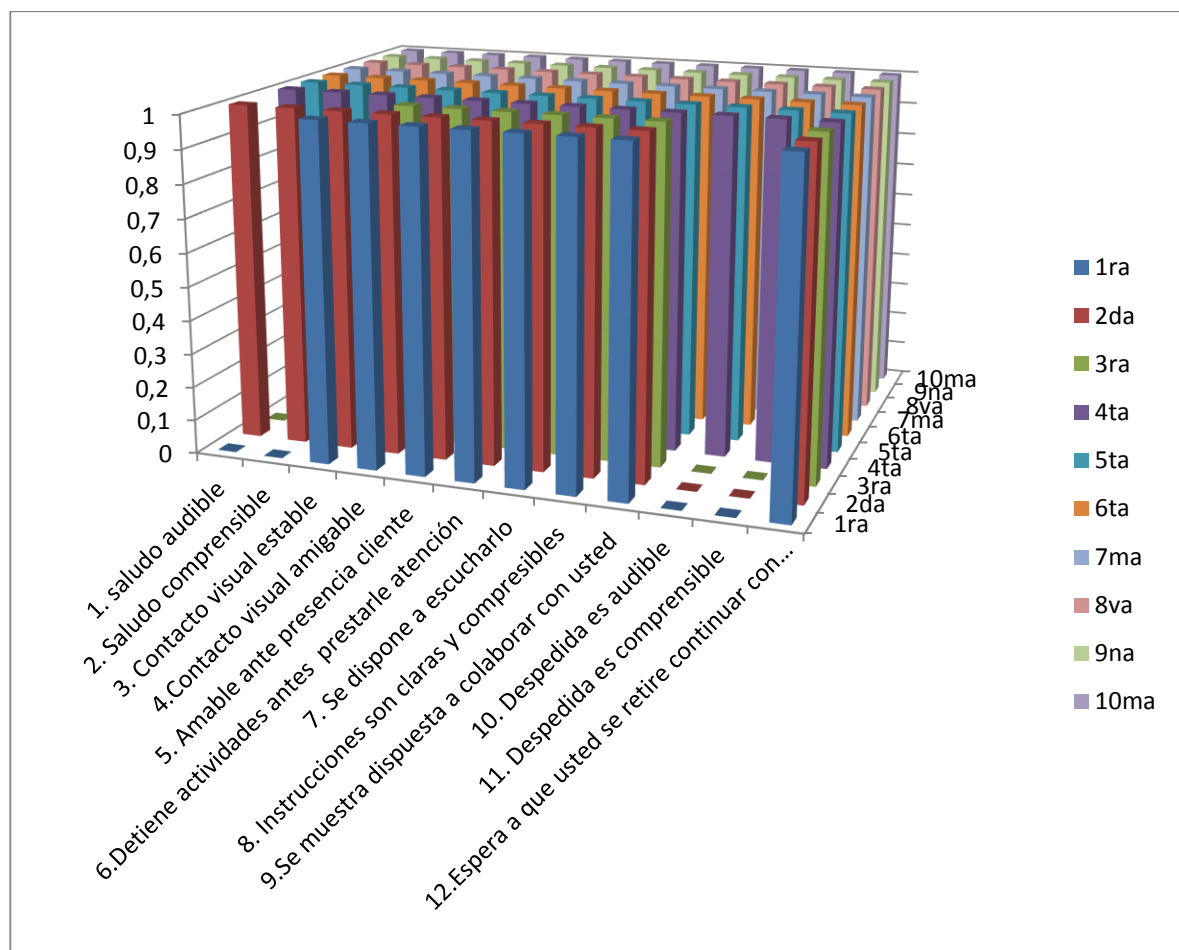


Realizado por la autora

APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2 A 5"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la persona del cargo de Información, de los doce comportamientos se evidencian 9 comportamientos, teniendo que trabajar en los comportamientos 10,11 y 12 para alcanzar un desarrollo óptimo de todos los comportamientos.

Gráfico 46: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico en la primera medición no se evidencia los comportamientos 1 y 2, 10 y 11 en la segunda medición no se evidencian los comportamientos 10 y 11, en la tercera no se evidencian los comportamientos 1, 2, 3, 10 y 11, pero a partir de la cuarta hasta la décima edición, se evidencian ya todos los comportamientos. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Lucía Segovia, se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"		mas 16"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

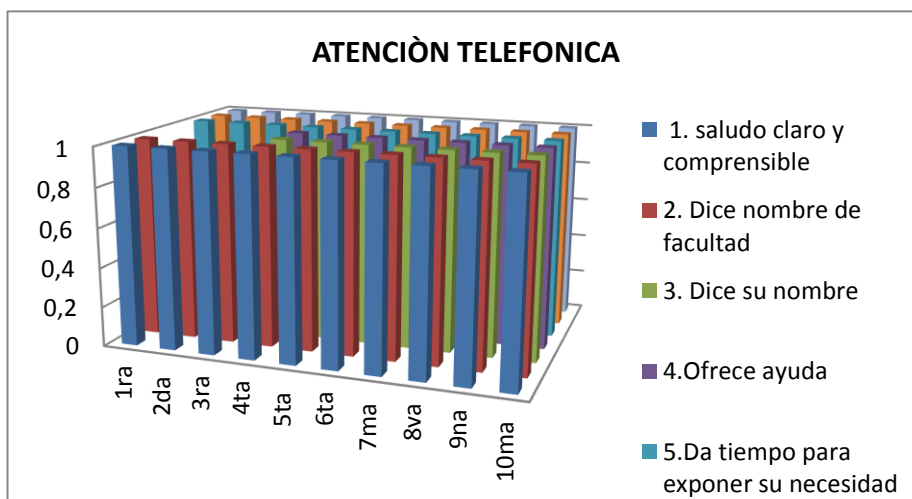
	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	Lo supera
	Aproximación no cumplida	

Gráfico 47: ATENCIÓN TELEFÓNICA

En este cargo se realizaron diez mediciones telefónicas, ya que dentro de sus labores esenciales, está el uso del conmutador de la Universidad del Azuay.

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

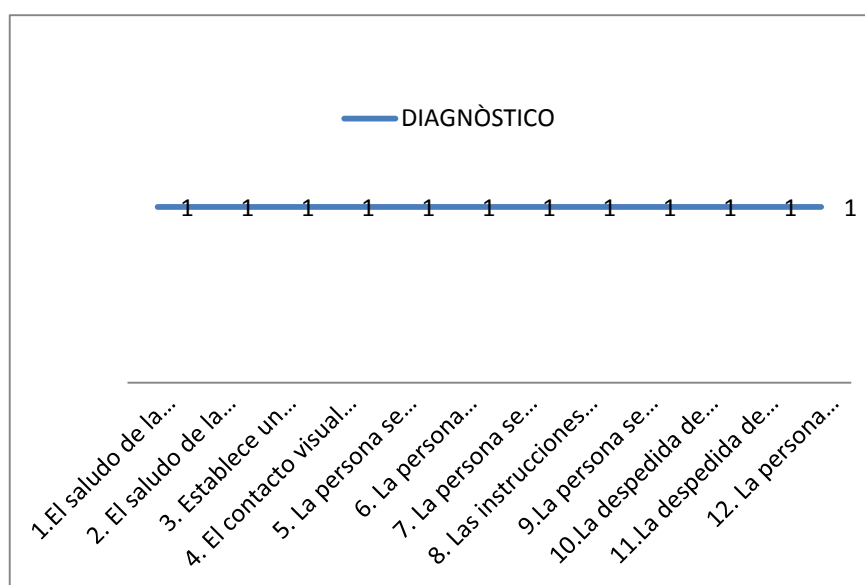
APARICION	1
NO APARICION	0



Como podemos observar en el gráfico, en la primera, segunda y tercera medición no se evidencian los comportamientos 3 y 4, pero a partir de la cuarta hasta la décima, todos los comportamientos están presentes.

BIBLIOTECA	1
CARGO:	Jefe de Biblioteca
NOMBRE:	Lucinda León
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÁFICO 48 DIAGNÓSTICO



Realizado por la autora

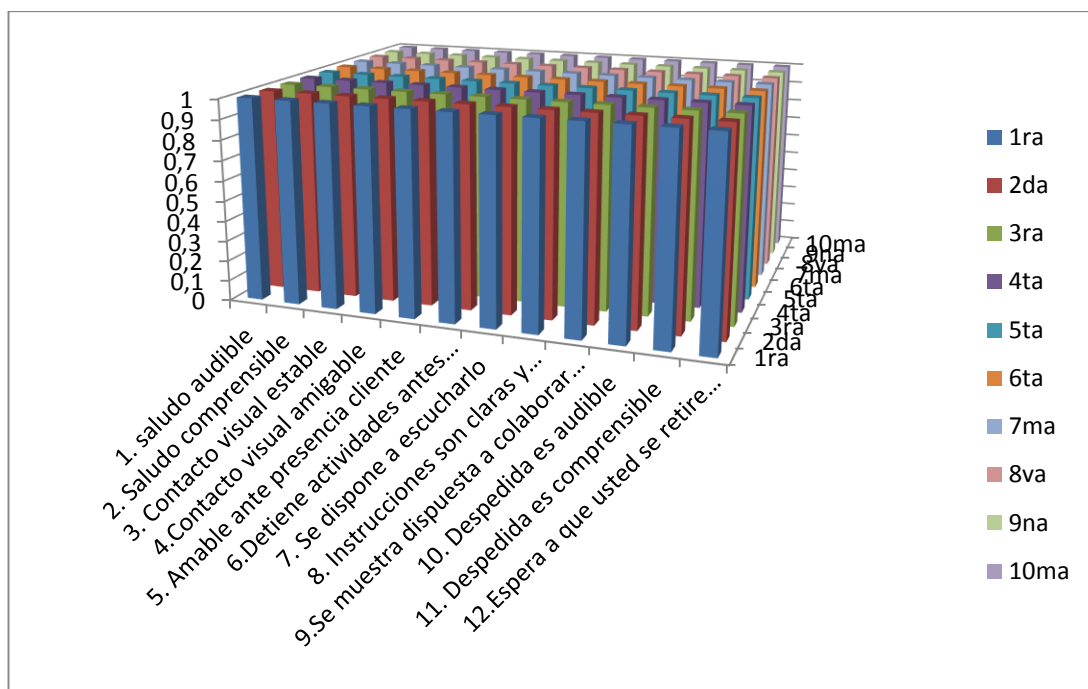
APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	BAJA
LATENCIA:	35" a 40"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Jefe de Biblioteca, de los doce comportamientos hay evidencia de aparición todos los necesarios para una buena atención al cliente.

Gráfico 49

Gráfico 49: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	BAJA
NO APARICION	0	LATENCIA:	35" a 40"

Realizado por la autora

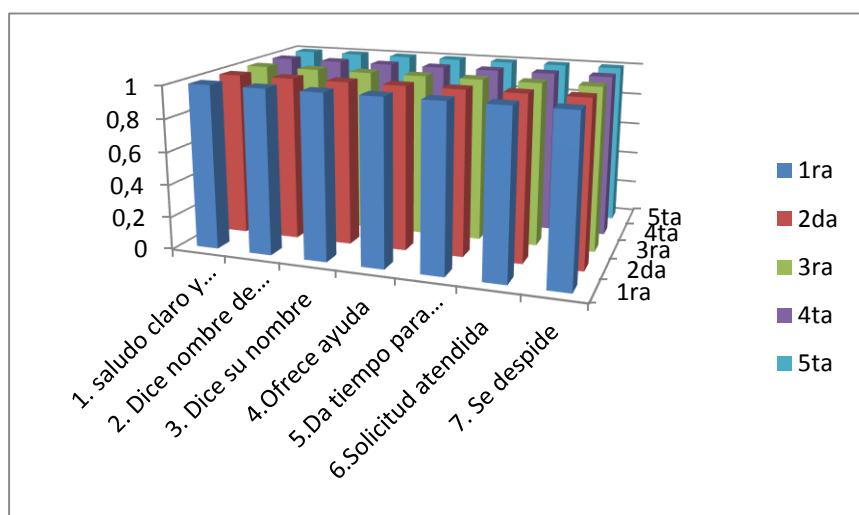
Como podemos apreciar en el gráfico desde la primera hasta la décima medición los comportamientos se logran alcanzar sin ninguna intervención de la observadora. Solo se realiza un proceso de reforzamiento positivo ante el éxito de evidencia de los comportamientos. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Lucinda León se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	30" a 34"	35" a 40"	41" a 45"	Mas de 46"	
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	Lo supera
	Aproximación no cumplida	

Gráfico 50: ATENCIÓN TELEFÓNICA

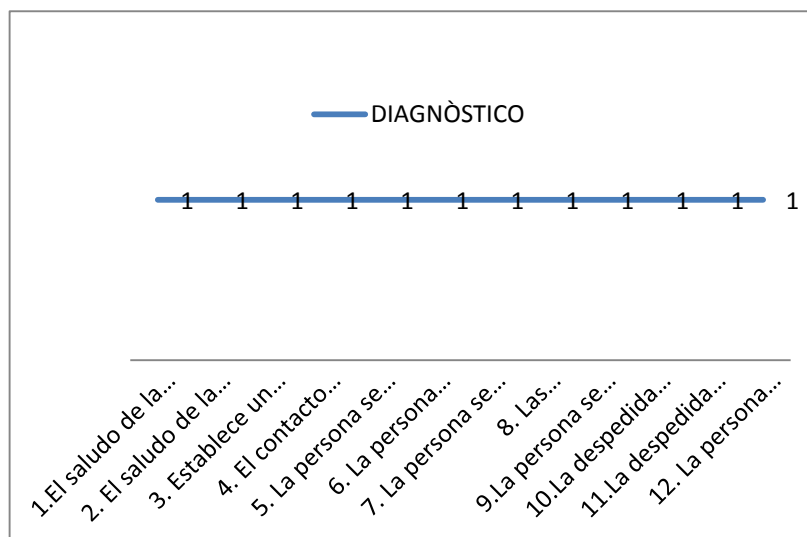
1.El saludo de la persona es claro y comprensible	<table><tr><td>APARICION</td><td>1</td></tr><tr><td>NO APARICION</td><td>0</td></tr></table>	APARICION	1	NO APARICION	0
APARICION		1			
NO APARICION		0			
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad					
3. La persona dice su nombre					
4.La telefonista le ofrece su ayuda					
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad					
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema					
7.La persona se despide					



Como podemos observar en el gráfico, desde la primera medición hasta la última hay evidencia de todos los comportamientos necesarios para una buena atención telefónica

BIBLIOTECA	2
CARGO:	Auxiliar de Biblioteca
NOMBRE:	Rodrigo Arèvalo
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÀFICO 51 DIAGNÒSTICO



Realizado por la autora

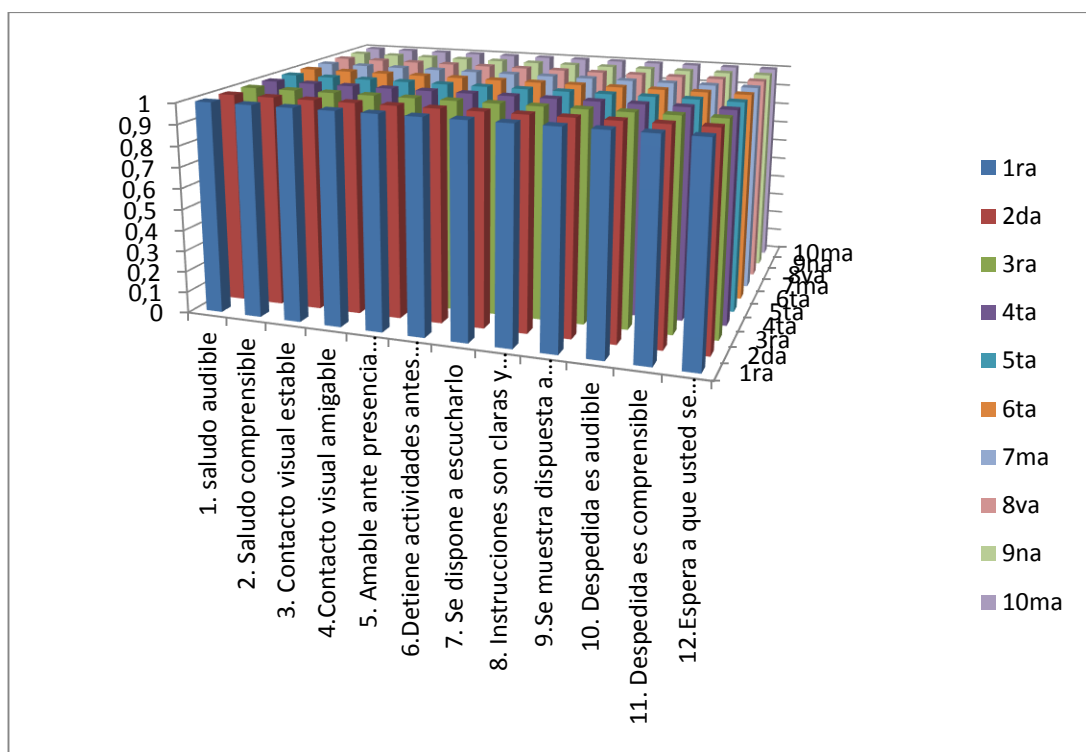
APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	BAJA
LATENCIA:	35" a 40"

La disposición del lugar de trabajo no permite atender enseguida, su escritorio se encuentra en el segundo piso por lo tanto la latencia debe ser considerada a partir de los 35" a 40".

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico del asistente de Biblioteca, de los doce comportamientos hay evidencia de aparición todos los necesarios para una buena atención al cliente.

Gráfico 52: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico desde la primera hasta la décima medición los comportamientos se logran alcanzar sin ninguna intervención de la observadora. Solo se realiza un proceso de reforzamiento positivo ante el éxito de evidencia de los comportamientos. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Rodrigo Arévalo se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	30" a 34"	35" a 40"	41" a 45"		Mas de 46"

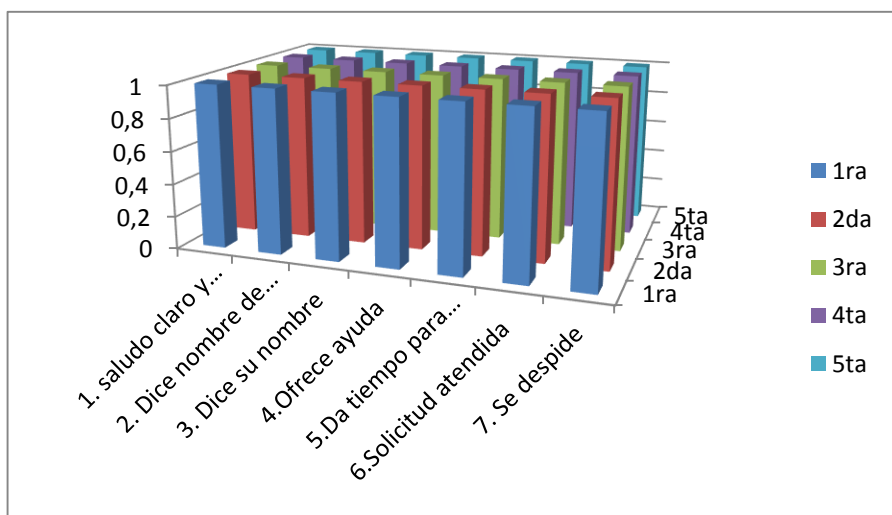
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada	Baja
------------	--	------	----------	------

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	Lo supera
	Aproximación no cumplida	

Gráfico 53: ATENCIÓN TELEFÓNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible	
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad	
3. La persona dice su nombre	
4.La telefonista le ofrece su ayuda	
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad	
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema	
7.La persona se despide	

APARICION	1
NO APARICION	0

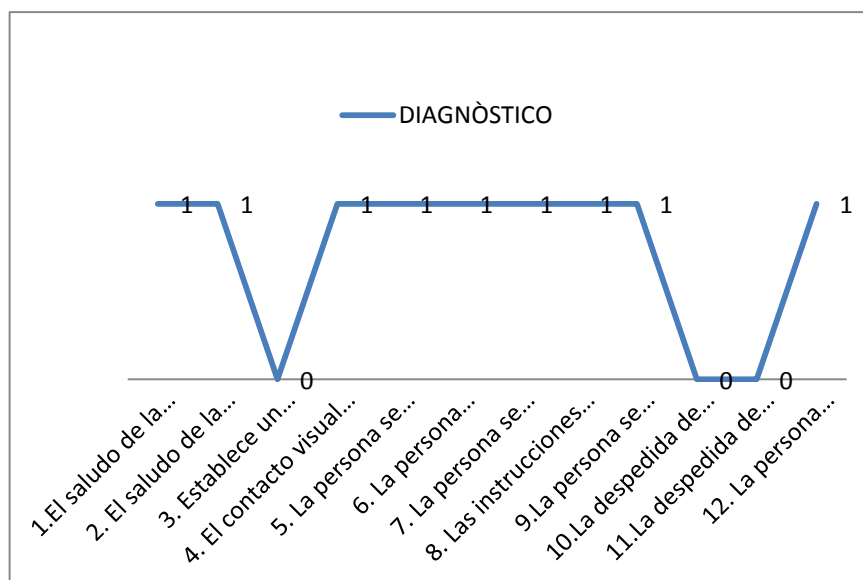


Como podemos observar en el gráfico, desde la primera medición hasta la última hay evidencia de todos los comportamientos necesarios para una buena atención telefónica.

BIBLIOTECA	3
CARGO:	Auxiliar de Bibliotecas Digitales
NOMBRE:	Paola Merchán

PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.
-----------------	--

GRÁFICO 54 DIAGNÓSTICO



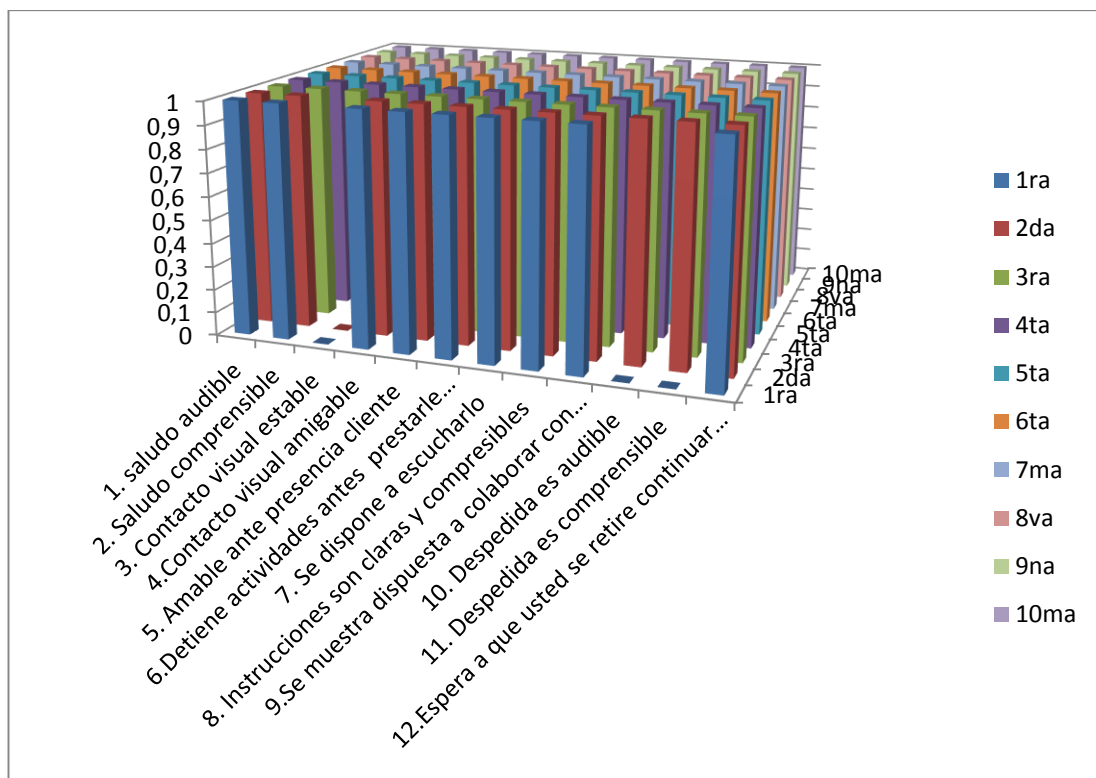
Realizado por la autora

APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	BAJA
LATENCIA:	35" a 40"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico del asistente de Bibliotecas digitales, de los doce comportamientos hay evidencia de aparición de nueve de ellos, debiendo trabajar en los números 3, 10 y 11, necesarios para llegar a alcanzar una buena atención al cliente.

Gráfico 55: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico en la primera medición, no hay evidencia de los comportamientos 3, 10 y 11, en la segunda medición no hay evidencia solo del comportamiento 3, pero a partir de la cuarta hasta la décima edición, se evidencian todos los comportamientos sin ninguna intervención de la observadora. Solo se realiza un proceso de reforzamiento positivo ante el éxito de evidencia de los comportamientos. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Paola Merchán, se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	30" a 34"	35" a 40"	41" a 45"		Mas de 46"

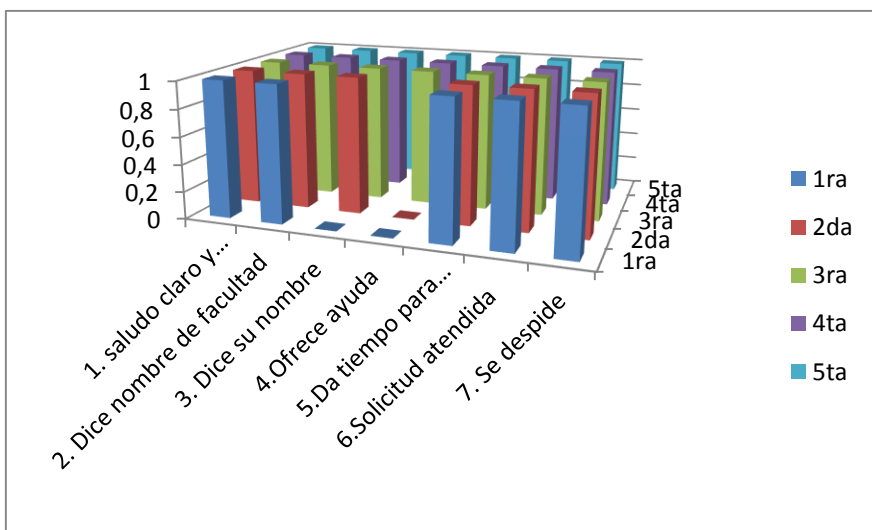
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada	Baja
------------	--	------	----------	------

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	
	Aproximación no cumplida	

Gráfico 56: ATENCIÓN TELEFÓNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

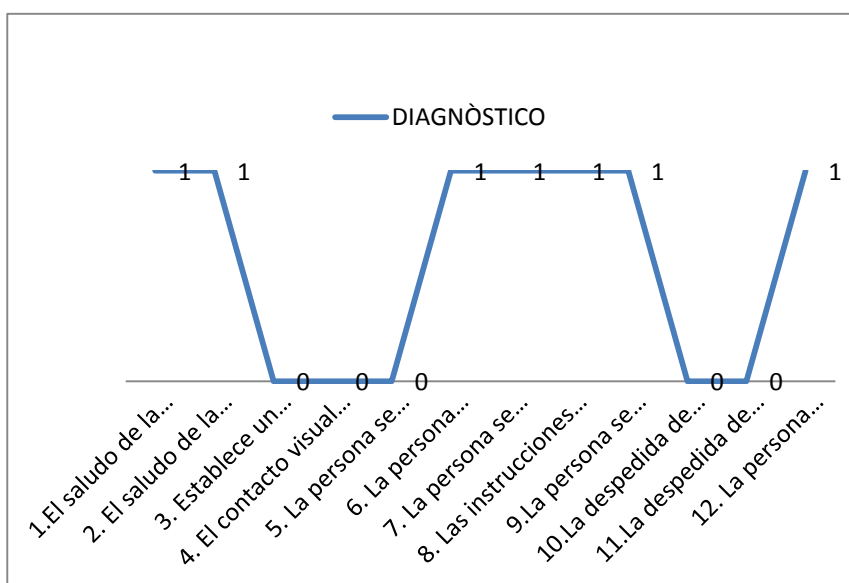
APARICION	1
NO APARICION	0



Como podemos observar en el gráfico, en la primera medición no se evidencian los comportamientos 3 y 4, en la segunda medición no hay evidencia del comportamiento 4, pero a partir de la tercera hasta la quinta medición se evidencian todos los comportamientos necesarios para una buena atención telefónica.

BIBLIOTECA	4
CARGO:	Auxiliar de Biblioteca
NOMBRE:	Fernanda Álvarez
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÁFICO 57 DIAGNÓSTICO



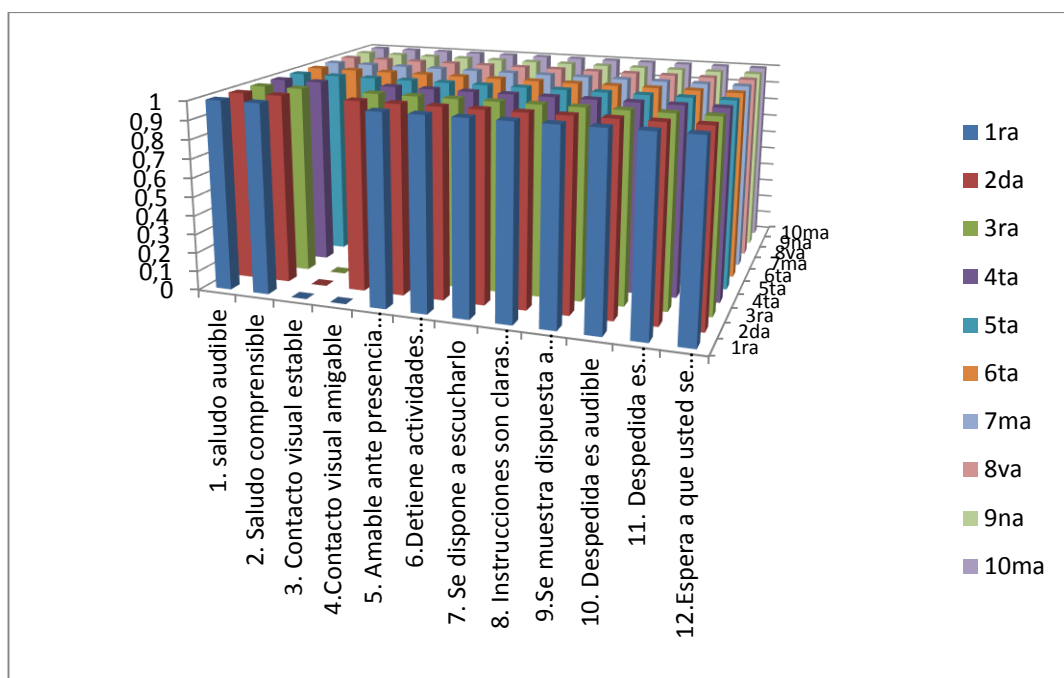
Realizado por la autora

APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	BAJA
LATENCIA:	35" a 40"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico del asistente de Biblioteca, de los doce comportamientos hay evidencia de aparición de siete de ellos, debiendo trabajar en los números 3,4,5 10 y 11, necesarios para llegar a alcanzar una buena atención al cliente.

Gráfico 58: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico en la primera medición, no hay evidencia de los comportamientos 3 y 4, en la segunda medición no hay evidencia solo del comportamiento 3, pero a partir de la cuarta hasta la décima medición, se evidencian todos los comportamientos sin ninguna intervención de la observadora. Solo se realiza un proceso de reforzamiento positivo ante el éxito de evidencia de los comportamientos. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Fernanda Álvarez, se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

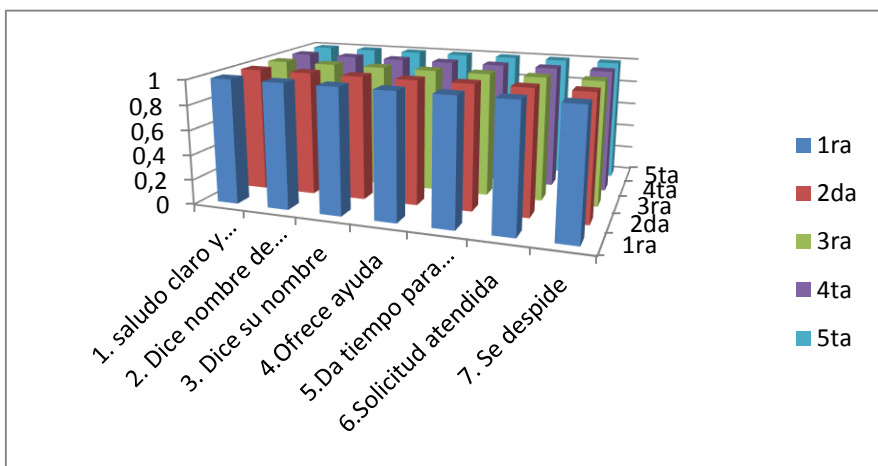
Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	30" a 34"	35" a 40"	41" a 45"		Mas de 46"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	
	Aproximación no cumplida	

Gráfico 59: ATENCIÓN TELEFÓNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

APARICION	1
NO APARICION	0



Como podemos observar en el gráfico, desde la primera medición hasta la última medición se evidencian todos los comportamientos necesarios para una buena atención telefónica.

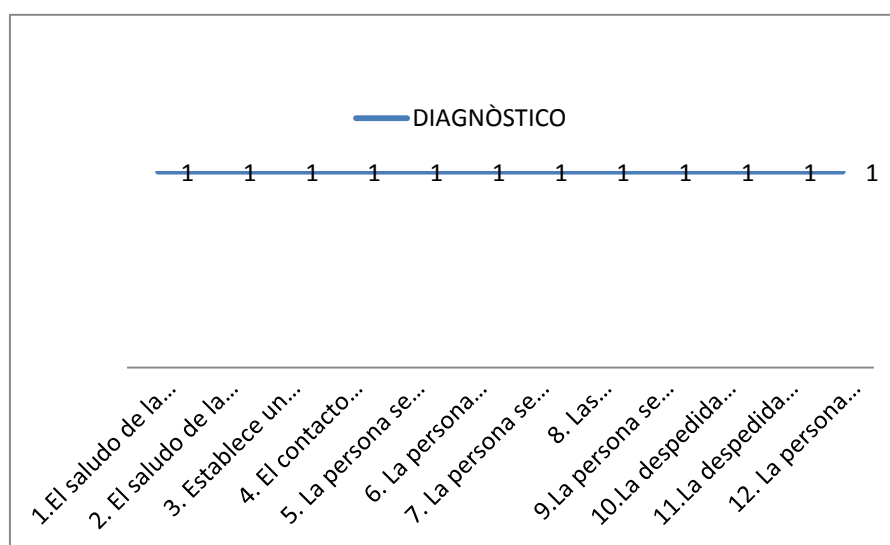
Nota: es necesario destacar que, en este departamento hay peculiaridades en cuanto a la disposición física del mobiliario de oficina, así como características especiales

para el servicio, que se detallan a continuación, lo que exige algunos cambio en el parámetro de medición tanto en la latencia como en la intensidad:

1. La disposición del lugar de trabajo no permite atender enseguida al cliente, sus escritorios se encuentra en el segundo piso por lo tanto la latencia debe ser considerada a partir de los 35" a 40".
2. Al tratarse de un biblioteca, la intensidad del tono de voz, debe ser bajo, por la naturaleza del servicio de este departamento.

TESORERÍA	1
CARGO:	Auxiliar de Tesorería
NOMBRE:	Alba Montesdeoca
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÁFICO 60 DIAGNÓSTICO



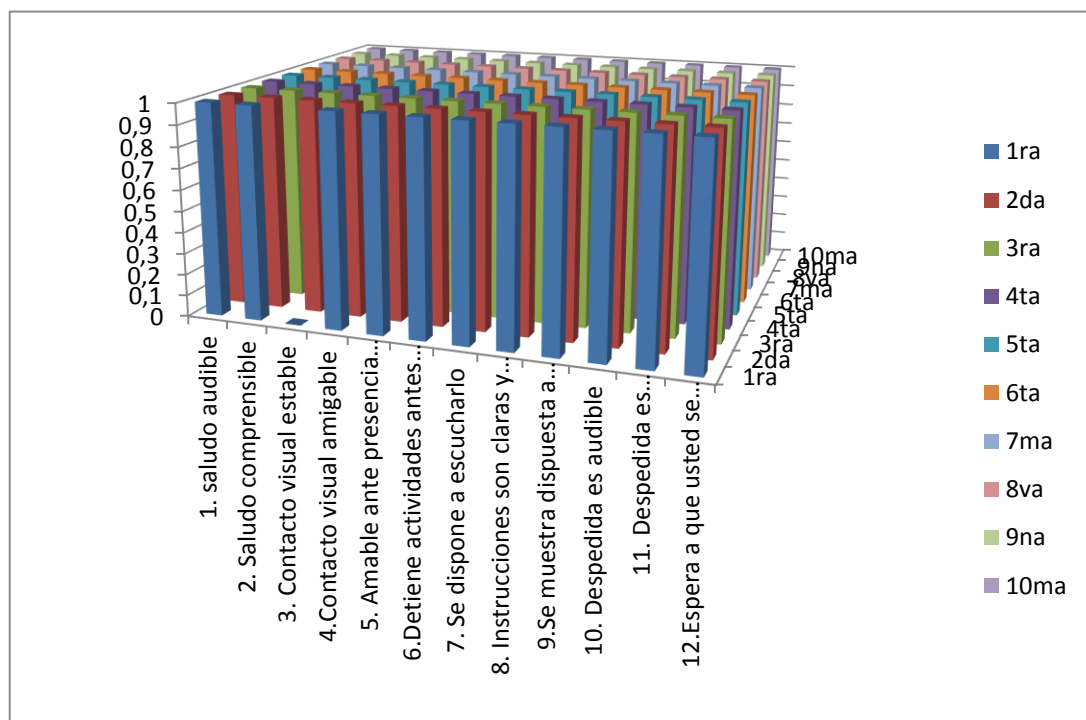
Realizado por la autora

APARICION	1
NO APARICION	0

TONO DE VOZ:	MODERADA
LATENCIA:	2 A 5"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Auxiliar de Tesorería, de los doce comportamientos se evidencian 12 comportamientos, siendo en consecuencia una buena atención a los clientes.

Gráfico 61: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico en la primera medición no hay evidencia del comportamiento 3 pero a partir de la cuarta hasta la décima medición los comportamientos se logran alcanzar sin ninguna intervención de la observadora. Solo se realiza un proceso de reforzamiento positivo ante el éxito de evidencia de los comportamientos. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Alba Montesdeoca se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"		mas 16"

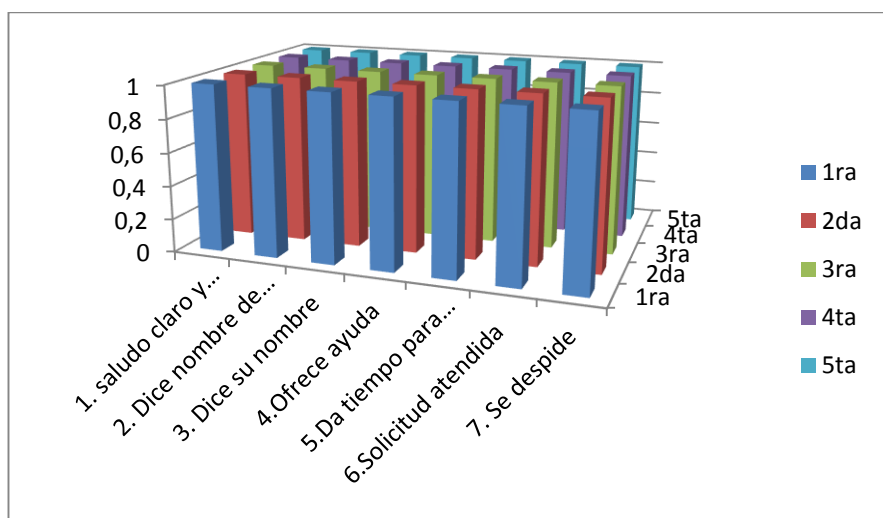
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada	Baja
------------	--	------	----------	------

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	
	Aproximación no cumplida	

Gráfico 62: ATENCIÓN TELEFÓNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

APARICION	1
NO APARICION	0

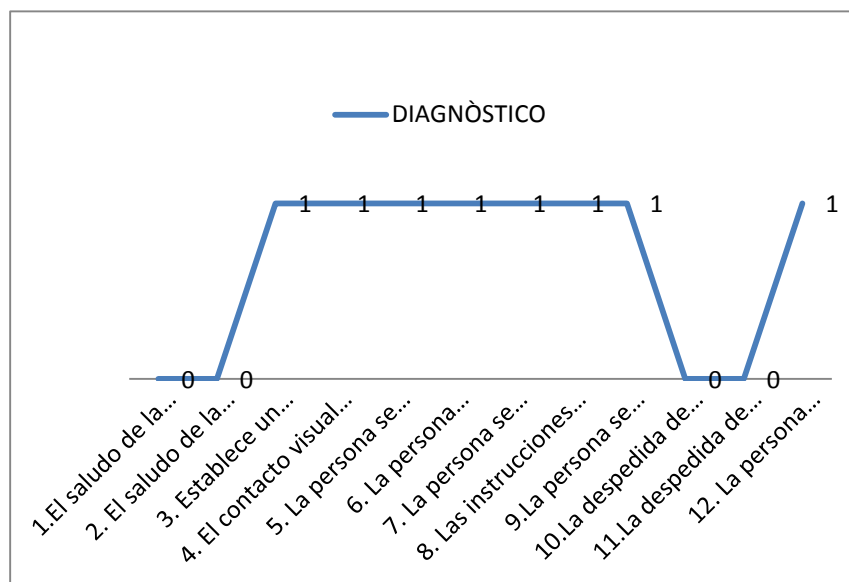


Como podemos observar en el gráfico, desde la primera medición hasta la quinta medición se evidencian todos los comportamientos.

TESORERÍA	2
CARGO:	Auxiliar de Tesorería
NOMBRE:	Victoria Herrera

PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.
-----------------	--

GRÁFICO 63 DIAGNÓSTICO

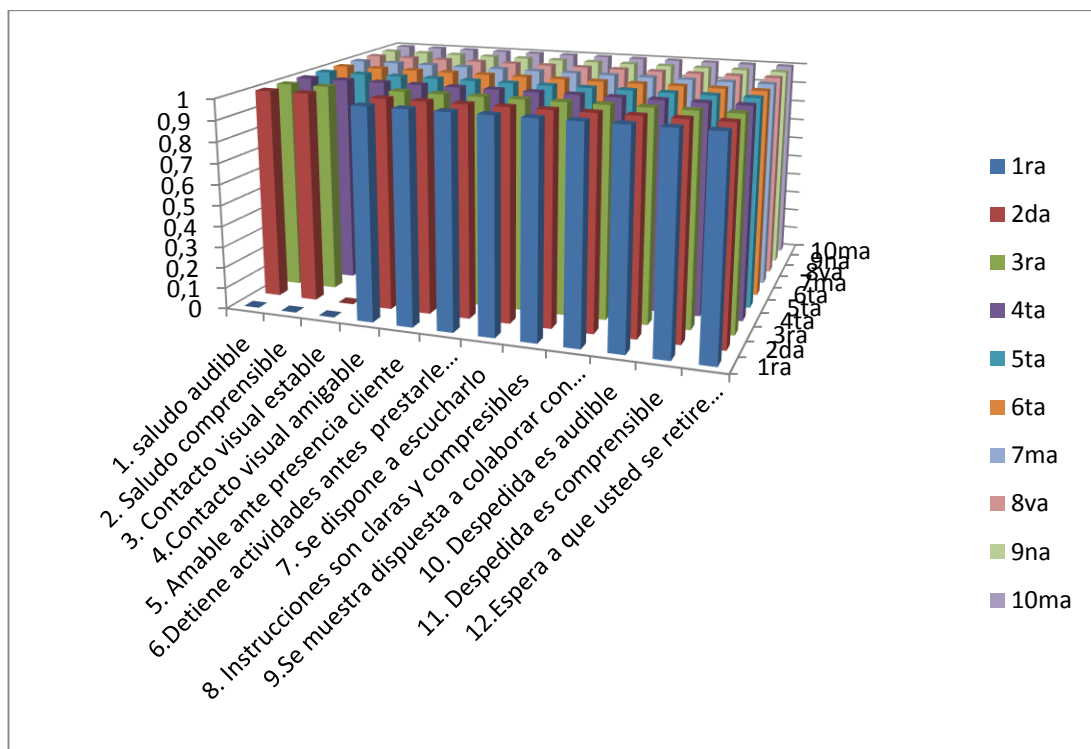


Realizado por la autora

APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2 A 5"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Auxiliar de Tesorería, de los doce comportamientos se evidencian 8 comportamientos, teniendo que trabajar en los comportamientos 1,2,10 y 11 para alcanzar una buena atención a los clientes.

Gráfico 64: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico en la primera medición no hay evidencia del comportamientos 1,2 y 3, en la segunda y tercera medición, no hay evidencia del comportamiento 3, pero a partir de la cuarta hasta la décima medición los comportamientos se logran alcanzar sin ninguna intervención de la observadora. Solo se realiza un proceso de reforzamiento positivo ante el éxito de evidencia de los comportamientos. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Victoria Herrera se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"		mas 16"

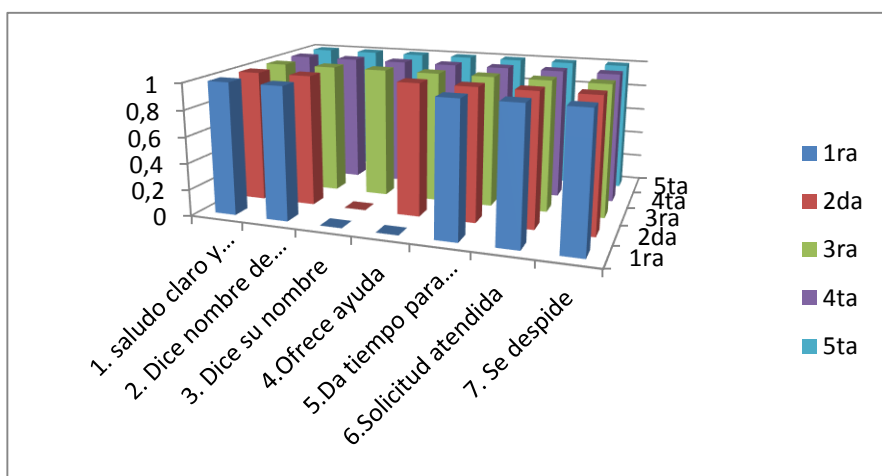
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada	Baja
------------	--	------	----------	------

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	
	Aproximación no cumplida	

Gráfico 65: ATENCIÓN TELEFÓNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

APARICION	1
NO APARICION	0

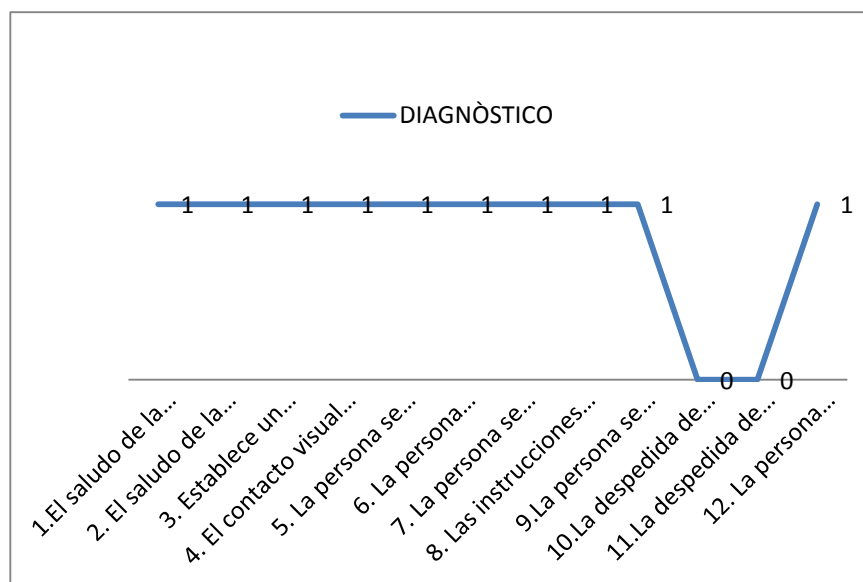


Como podemos observar en el gráfico, en la primera medición, no hay evidencia de los comportamientos 3 y 4, en la segunda medición no hay evidencia del comportamiento 3 pero desde la tercera hasta la quinta medición se evidencian todos los comportamientos necesarios para una buena atención telefónica.

TESORERÍA	3
CARGO:	Auxiliar de Tesorería

NOMBRE:	Paola Astudillo
PROCESO:	Diagnóstico, Moldeado y Atención Telefónica.

GRÁFICO 66 DIAGNÓSTICO

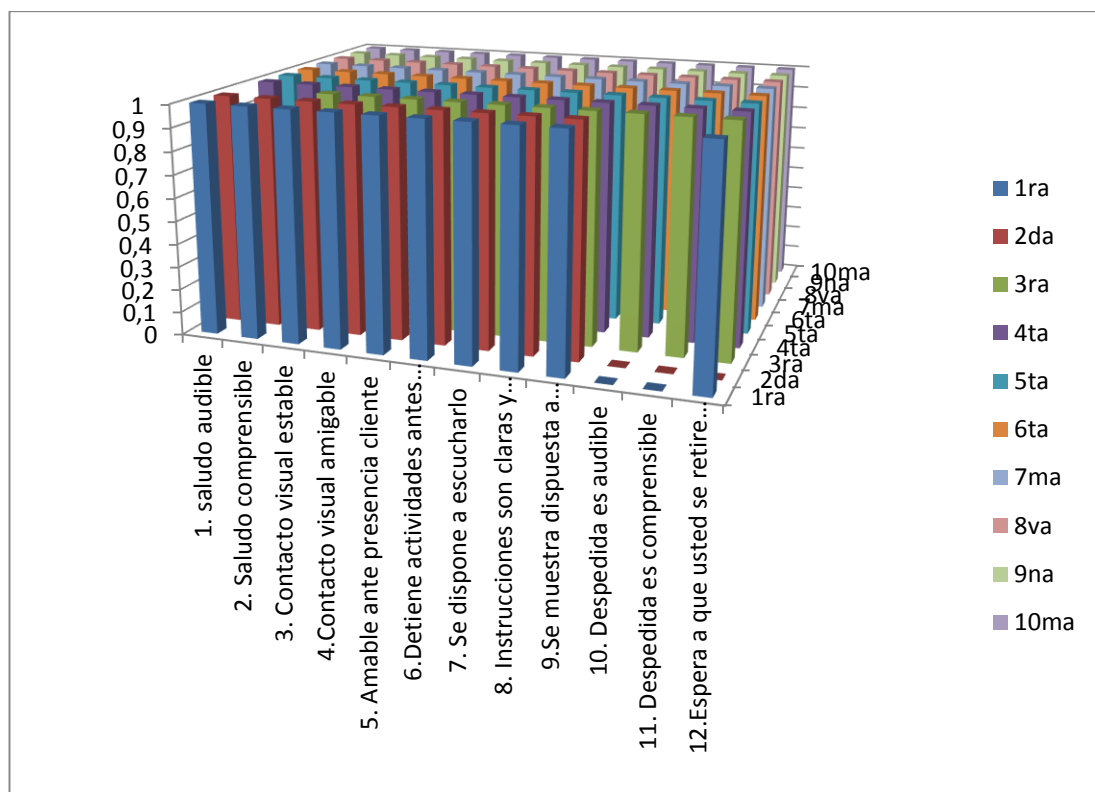


Realizado por la autora

APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2 A 5"

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en la medición de Diagnóstico de la Auxiliar de Tesorería, de los doce comportamientos se evidencian 10 comportamientos, teniendo que trabajar en los comportamientos 10 y 11 para alcanzar una buena atención a los clientes.

Gráfico 67: RESULTADO DE 10 MEDICIONES APLICANDO METODO DE MOLDEADO



APARICION	1	TONO DE VOZ:	MODERADA
NO APARICION	0	LATENCIA:	2" a 5"

Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico en la primera medición no hay evidencia del comportamientos 10 y 11, en la segunda no hay evidencia de los comportamientos 10, 11 y 12, en la tercera medición, no hay evidencia del comportamiento 1 y 2, pero a partir de la cuarta hasta la décima medición los comportamientos se logran alcanzar sin ninguna intervención de la observadora. Solo se realiza un proceso de reforzamiento positivo ante el éxito de evidencia de los comportamientos. Ante estos resultados se llega a la conclusión que con Paola Astudillo se cumple con las aproximaciones propuestas de la siguiente manera:

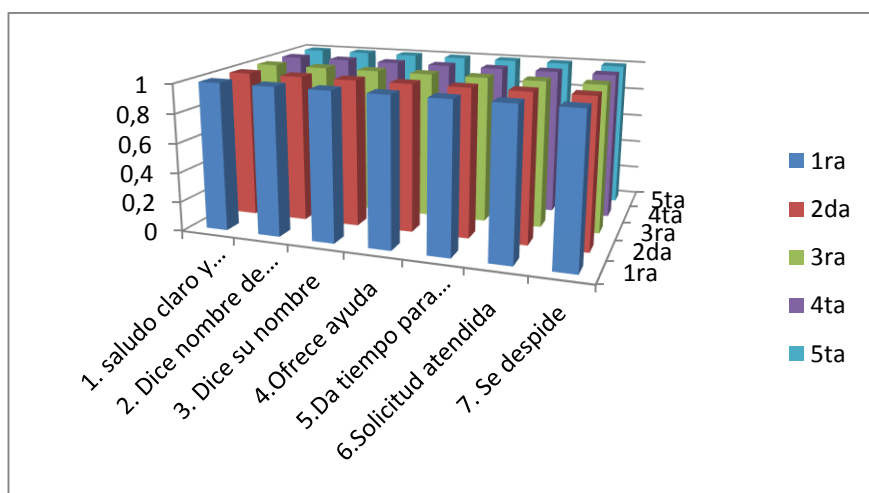
Cantidad duración	Período de tiempo continuo durante se mantiene la conducta	10min	20min	30min	40min	60min
Latencia	Espacio temporal entre el estímulo controlador y la aparición de la respuesta	2a 5"	6a 10"	11a 15"		mas 16"
Intensidad	Cantidad de energía empleada en la respuesta	Alta	Moderada		Baja	

	Aproximación propuesta	La cumple
	Aproximación cumplida	
	Aproximación no cumplida	

Gráfico 68: ATENCIÓN TELEFÓNICA

1.El saludo de la persona es claro y comprensible
2.La persona dice el nombre del departamento y/facultad
3. La persona dice su nombre
4.La telefonista le ofrece su ayuda
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema
7.La persona se despide

APARICION	1
NO APARICION	0



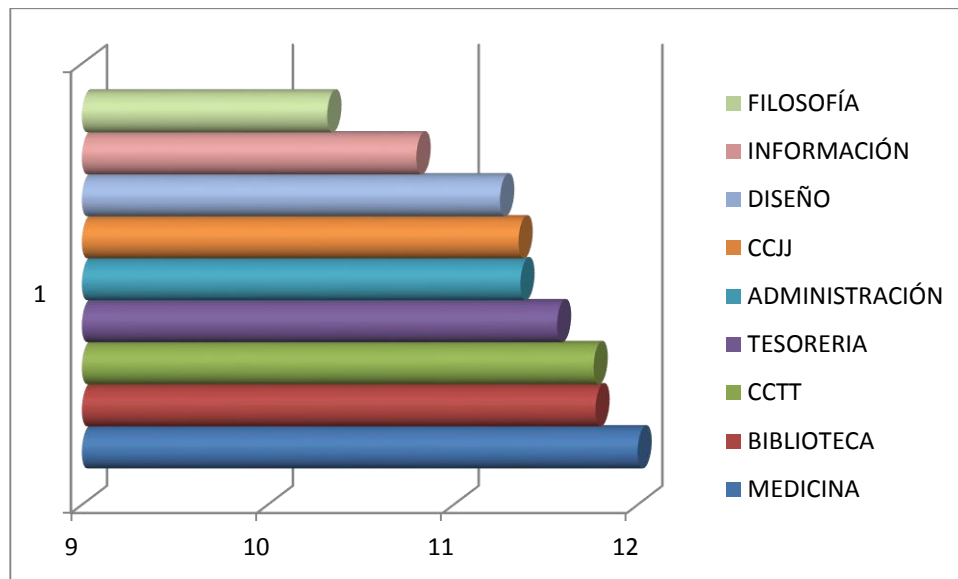
Como podemos observar en el gráfico, desde la primera hasta la quinta medición, se evidencian todos los comportamientos necesarios para una buena atención telefónica.

CONCLUSIONES

Al término de este capítulo, se puede anotar que, poner en práctica todo lo propuesto, llevó mucha dedicación, gestión, planificación y ejecución de varios procedimientos, pero sin el apoyo fundamental de los Directivos de la Universidad, creo que hubiera sido imposible llegar a su realización.

Impartir la capacitación cognitiva fue una parte enriquecedora para los participantes, desde su mirada introspectiva de como ellos brindan el servicio, hasta llegar a contrastar con lo que la Universidad del Azuay espera como buena atención y servicio a su cliente, tanto interno como externo. En la parte conductual, trabajar con cada uno de los participantes, fue un aprendizaje dual, ellos practicaron los comportamientos hasta su aparición completa, y mi persona como observadora, pude analizar muchas variables no solo conductuales que influyen negativamente al momento del servicio, como son: espacios físicos inadecuados y poco ergonómicos (secretarías de facultades, biblioteca, información, tesorería), exceso de ruido impide la comunicación clara (secretarías de facultades, tesorería e información), aire contaminado (tesorería por su cercanía al bar de la universidad), falta de seguridad en departamentos que trabajan con valores (tesorería) convirtiéndose en otro tema a plantear como mejora para la institución.

Sin embargo, todos los participantes en este proceso, alcanzaron el objetivo planteado que fue, evidenciar la aparición de los 12 comportamientos desde de la 7ma a la 10ma medición tal como se había propuesto, pero, se considera necesario, realizar un análisis comparativo adicional, en donde se promedien las 10 mediciones por departamentos y/o facultades, resultados que se presentan a continuación:



El departamento que mayor puntuó fue Medicina con 12 puntos , seguido por Biblioteca con un 11.77 CCTT con un 11.76 Tesorería con un 11,56 Administración con un 11,36 CCJJ con un 11.35 Diseño con 11.25 Información con 10.80 y Filosofía con 10.32, todos estos valores sobre una base 12 que fueron los comportamientos medidos.

Tomando en cuenta que no se consideran valores muy bajos los que menor puntuación obtuvieron, dependerá de sus propios integrantes, seguir su entrenamiento diario, para que en la medición final puedan alcanzar mayor calificación.

CAPITULO IV

MEDICIÓN FINAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se desarrollará la medición final del proceso de capacitación en atención y servicio al cliente para el personal administrativo de la Universidad del Azuay. Según publica el Centro de Estudios de Opinión de la Universidad de Antioquia, no conoces tu realidad mientras no puedas expresarla en términos numéricos, lo cual es una afirmación debatible, pero que encierra una verdad de fondo: Medir es importante. Sólo midiendo podemos obtener referencias claras que podamos comunicar sin ambigüedad. Medir la calidad en el servicio es una excelente forma de conocer nuestra organización e identificar los puntos fuertes y débiles. El proceso de mejora continua será el primer beneficiado y partiendo de información confiable, las estrategias serán más eficientes.

Para esta medición se utilizará una técnica llamada Cliente oculto, la que nos permitirá obtener los resultados tanto individuales como departamentales de todo el proceso que ha seguido el grupo piloto, y a partir de esos resultados totalmente objetivos, se podrá visualizar el impacto obtenido.

4.1 OBJETIVO GENERAL

Obtener información cuantitativa sobre el impacto que tuvo la capacitación Cognitiva-Conductual para el mejoramiento del servicio y atención al cliente dentro de la Universidad del Azuay.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Capacitar a los clientes ocultos en el uso de las matrices de evaluación tanto presencial como telefónica.
2. Realizar la medición en atención y servicio al cliente.

3. Tabular datos obtenidos y presentación de resultados.

4.3 METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta parte del trabajo será el Cliente Incógnito o (Mystery Shopping) que es una herramienta idónea para evaluar la calidad de servicio al cliente, es una técnica empleada en marketing, para conocer la imagen que una organización está ofreciendo a sus clientes a través del comportamiento de sus empleados desde otra perspectiva, es una técnica de control, permite monitorear el cumplimiento de los programas de calidad servicio y detectar oportunidades de mejoras en el servicio. Brinda información sistemática relevante para la toma de decisiones destinadas a asegurar una mayor lealtad del cliente, lo que se traduce en aumento de facturación.

La metodología utilizada en esta técnica será , como indica Javier Fuentes Merino, director general de Grupo Redes de Venta Proactiva: “Simple pero efectiva” ,una persona contratada específicamente para esta labor, se hace pasar por un cliente real, simulando que necesita de su servicio. Este “cliente oculto” se encargará de evaluar una serie de parámetros predeterminados de la persona que le atiende. Como anotamos en el capítulo anterior, estos comportamientos están ya instaurados en los colaboradores. Las ventajas de utilizar esta herramienta son:

- Conocer y medir en forma instantánea y directa, la percepción, reconocimiento u opinión del cliente en su experiencia de servicio.
- Recoger información relevante directamente del Cliente al momento de la visita.
- Medir y reconocer en forma inmediata variables de interés para la administración central.

A continuación se presenta las etapas que se seguirán para la ejecución de la medición.

OBJETIVOS	METODOLOGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Capacitar a los clientes ocultos en el uso de las matrices de evaluación tanto presencial como telefónica.	- Entrevista grupal	Reunión con el grupo de estudiantes de cada facultad para retroalimentar el uso adecuado de la herramienta de evaluación.	Psic. Isabel Arteaga
	- Simulaciones	Realizar atenciones ficticias determinando la objetividad en la medición de los comportamientos.	Psic. Isabel Arteaga
2. Realizar la medición en atención y servicio al cliente.	- Cliente oculto	Ejecutar las mediciones tanto presenciales como telefónicas.	Estudiantes de cada una de las facultades los mismos que fueron designados por los señores Decanos.
3. Tabular datos obtenidos y presentación de resultados.	-Análisis estadístico de datos	-Introducir los datos obtenidos a un programa estadístico. - Conseguir resultados.	Psic. Isabel Arteaga

4.4 RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE MEDICIÓN DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE DENTRO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

En esta fase del proceso, se realizaron 10 mediciones presenciales y 5 mediciones telefónicas para cada participante, además se elaboró para cada matriz, una tabla de equivalencia para una mejor interpretación de resultados. La secuencia en la presentación de los resultados será:

1. Tabla y gráfico de resultados individuales de la medición presencial, y promedio por dependencia.
2. Tabla y gráfico de resultados individuales de la medición telefónica.
3. Tabla y gráfico del análisis comparativo entre el entrenamiento conductual (medición realizada en el capítulo III) vs cliente oculto (medición realizada en el capítulo IV)

Es necesario anotar que para la presentación de los resultados se incluirán solamente las siglas de los nombres de los participantes para mantener el criterio de confidencialidad.

MATRIZ DE OBSERVACION PRESENCIAL PARA SEGUIMIENTO DE COMPORTAMIENTOS ATENCIÓN AL CLIENTE UDA		
Nombre:	Fecha:	
Cargo:	Hora Inicio:	Hora terminación:
VALORACION: ✓ APARICION X NO APARICION	VALORACION ALCANZADA	OBSERVACIONES
	Cliente 1	
1.El saludo de la persona es audible		
2.El saludo es comprensible		
3.Establece un contacto visual estable		

4.El contacto visual es amigable		
5.La persona se muestra amable ante la presencia del cliente		
6.La persona detiene sus actividades antes de prestarle atención		
7.La persona se dispone a escucharlo		
8.Las instrucciones dadas por la persona son claras y comprensibles		
9.La persona se muestra dispuesta a colaborar con usted		
10.La despedida de la persona es audible		
11.La despedida de la persona es comprensible		
12.La persona espera a que usted se retire para continuar con sus actividades		
TOTAL	12PUNTOS	

Realizado por la autora

NOMBRE DEL OBSERVADOR

TABLA DE EQUIVALENCIA DE RESULTADOS PARA LA MATRIZ DE OBSERVACION PRESENCIAL PARA SEGUIMIENTO DE COMPORTAMIENTOS

CRITERIO	PROMEDIO SOBRE 12
EXCELENTE	12 a 11
MUY BUENO	10 a 9
BUENO	8 a 7
REGULAR	6 a 5
MALO	4 a 3
PÉSIMO	2 a 1

MATRIZ DE MEDICIÓN DE COMPORTAMIENTOS		
ATENCION AL CLIENTE UDA - ATENCION TELEFÓNICA DEPARTAMENTOS Y/O FACULTADES		
Nombre:		Fecha:
Cargo:		Hora:
VALORACION: ✓ APARICION X NO APARICION	VALORACION ALCANZADA	OBSERVACIONES
	Cliente 1	
1.El saludo de la persona es claro y comprensible		
2.La persona dice el nombre de la Universidad		
3. La persona dice su nombre		
4.La telefonista le ofrece su ayuda		
5.La persona le da el tiempo suficiente para exponer su necesidad		
6.La solicitud es atendida /se da solución al problema		
7.La persona se despide		
TOTAL	7 PUNTOS	

Realizado por la autora

TABLA DE EQUIVALENCIA DE RESULTADOS PARA LA MATRIZ DE COMPORTAMIENTOS PARA LA ATENCION TELEFÓNICA EN DEPARTAMENTOS Y/O FACULTADES

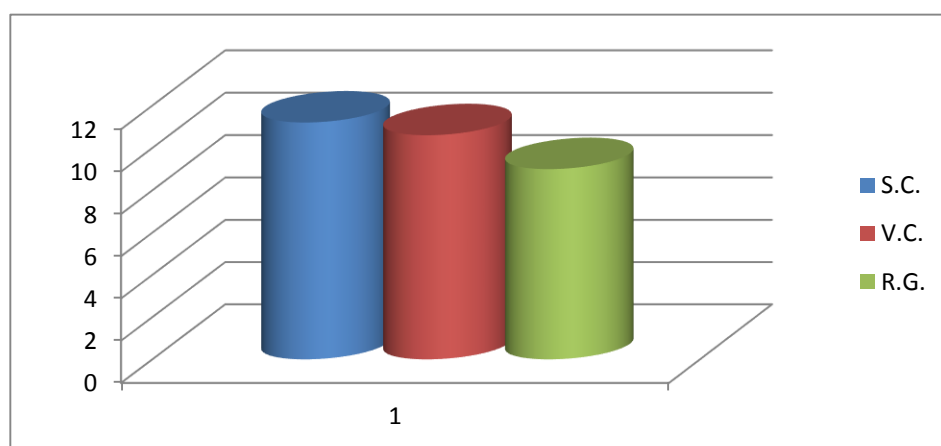
CRITERIO	PROMEDIO SOBRE 7
EXCELENTE	7 a 6
BUENO	5 a 4
REGULAR	3 a 2

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la medición de Cliente Oculto.

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

TABLA 1. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN PRESENCIAL		
AUXILIAR DE SECRETARIA		PROMEDIO SOBRE 12
S.C	11.20	
V.C	10.60	
R.G	9.0	
TOTAL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN	30.8	10.26/12

GRAFICO 1. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN PRESENCIAL PARA LAS SECRETARIAS DE ADMINISTRACIÓN

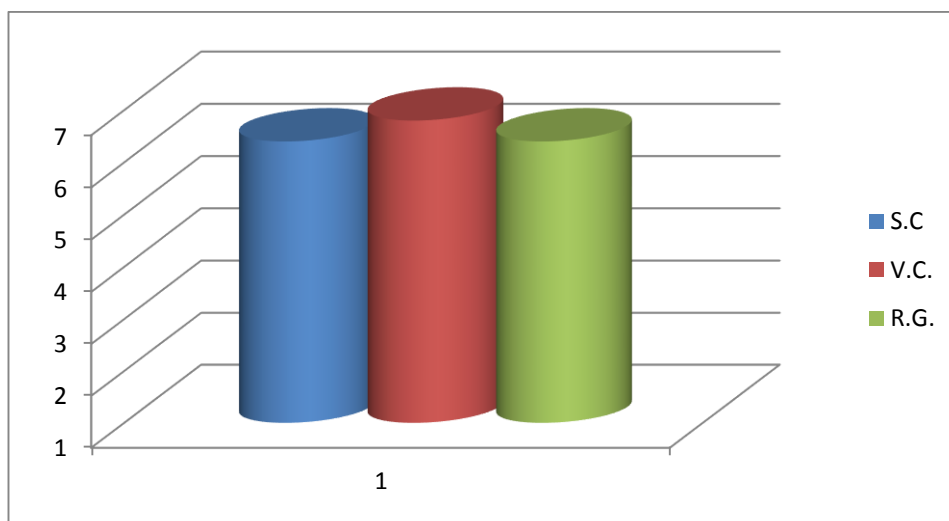


Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico el rendimiento más alto en la Facultad de Administración es de S.C. con un 11.20 y el más bajo de R.G con un 9.0, todos estos valores sobre 12 puntos, alcanzando así un promedio de 10.26/12 , considerándose según la tabla en un nivel **Muy bueno**.

TABLA 2. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN TELEFÓNICA		
AUXILIARES DE SECRETARIA		PROMEDIO SOBRE 7
S.C	6.40	
V.C	6.80	
R.G	6.40	
TOTAL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN	19.60	6.53/7

GRÁFICO 2. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN TELEFÓNICA

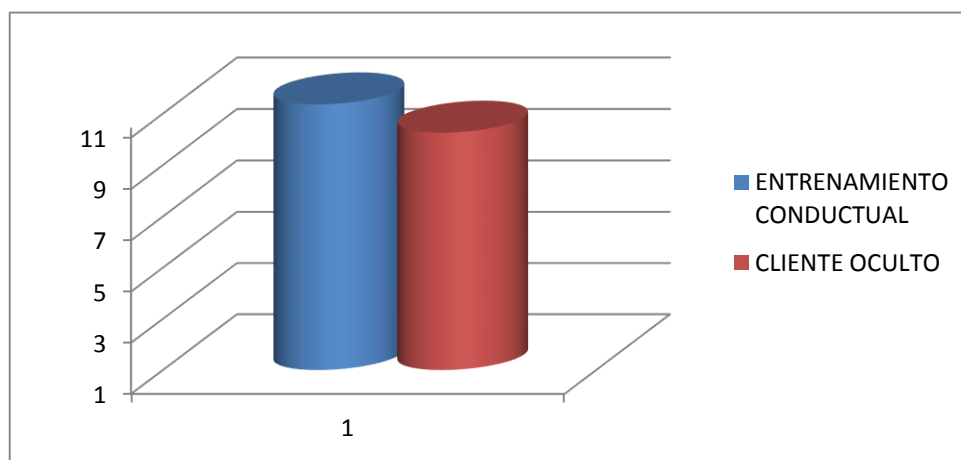


Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, el rendimiento más alto es de V.C. con un 6.80 y el más bajo de R.G y S.V con un 6.40 , todos estos valores sobre 7 puntos, alcanzando así un promedio de 6.53/7, considerando según la tabla en un nivel **Excelente.**

TABLA 3. COMPARATIVO ENTRE EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS. CLIENTE OCULTO	
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	11.36/12
CLIENTE OCULTO	10.26/12

GRÁFICO 3. COMPARATIVO ENTRE EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS. CLIENTE OCULTO



Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, al finalizar en entrenamiento conductual las participantes obtuvieron una puntuación de 11.36/12, pero al ser medidas sin la presencia de la capacitadora bajan a 10.26/12, bajando de excelente a muy bueno.

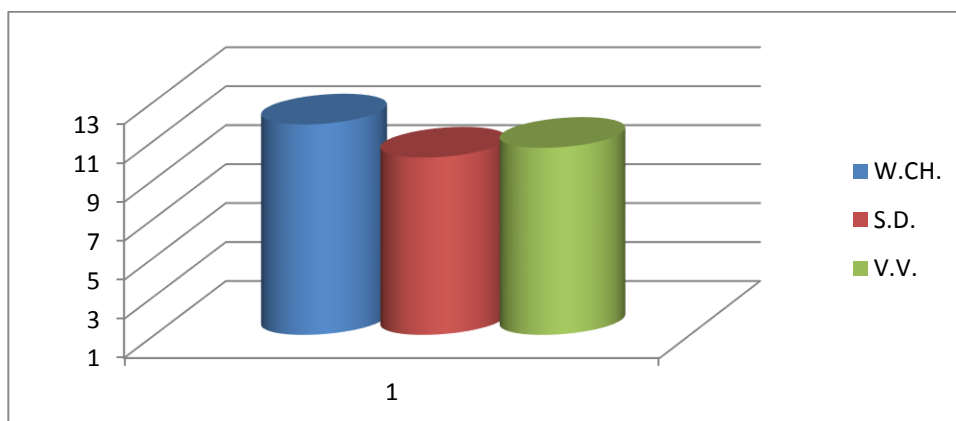
FACULTAD DE FILOSOFIA

TABLA 4. RESULTADOS DE LA MEDICION PRESENCIAL		
AUXILIAR DE SECRETARIA		PROMEDIO SOBRE 12
V.C	11.80	
B.D	10.60	
R.P.	10.60	
TOTAL FACULTAD DE FILOSOFIA	33	11/12

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

TABLA 7. RESULTADOS DE LA MEDICION PRESENCIAL		
AUXILIAR DE SECRETARIA		PROMEDIO SOBRE 12
W.CH.	11.80	
S.D.	10.10	
V.V.	10.60	
TOTAL FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA	32.50	10.83

GRÁFICO 7. RESULTADOS DE LA MEDICION PRESENCIAL

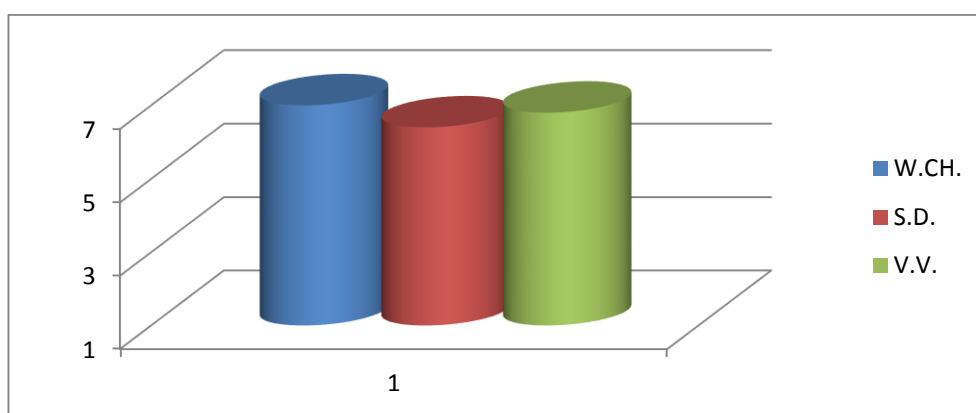


Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico el rendimiento más alto en la facultad de Ciencia y Tecnología es de W.CH. con un 11.80 y el más bajo de S.C. con un 10.10, todos estos valores sobre 12 puntos, alcanzando así un promedio de 10.83/12, considerándose según la tabla en un nivel **Muy bueno**.

TABLA 8. RESULTADOS DE LA MEDICION TELEFÓNICA		
AUXILIAR DE SECRETARIA	PROMEDIO SOBRE 7	
W.CH.	7	
S.D.	6.40	
V.V	6.80	
TOTAL FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA	20.20	6.73/7

GRÁFICO 8. RESULTADOS DE LA MEDICION TELEFÓNICA

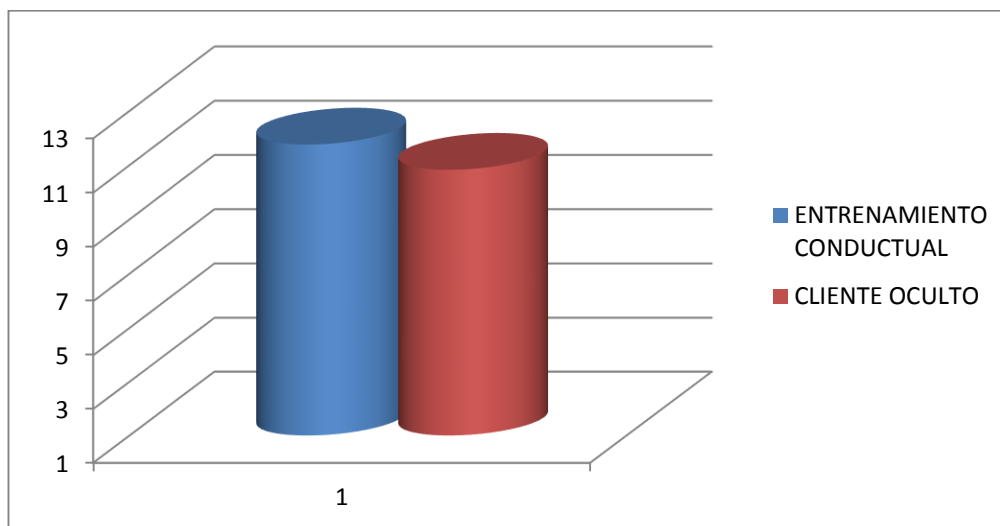


Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, el rendimiento más alto es de W.CH. con un 7 y el más bajo de S.D. con un 6.10 , todos estos valores sobre 7 puntos, alcanzando así un promedio de 6.73/7, considerando según la tabla en un nivel Excelente.

TABLA 9. COMPARATIVO ENTRE EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS. CLIENTE OCULTO	
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	11.76/12
CLIENTE OCULTO	10.83/12

GRÁFICO 9. COMPARATIVO ENTRE EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS. CLIENTE OCULTO



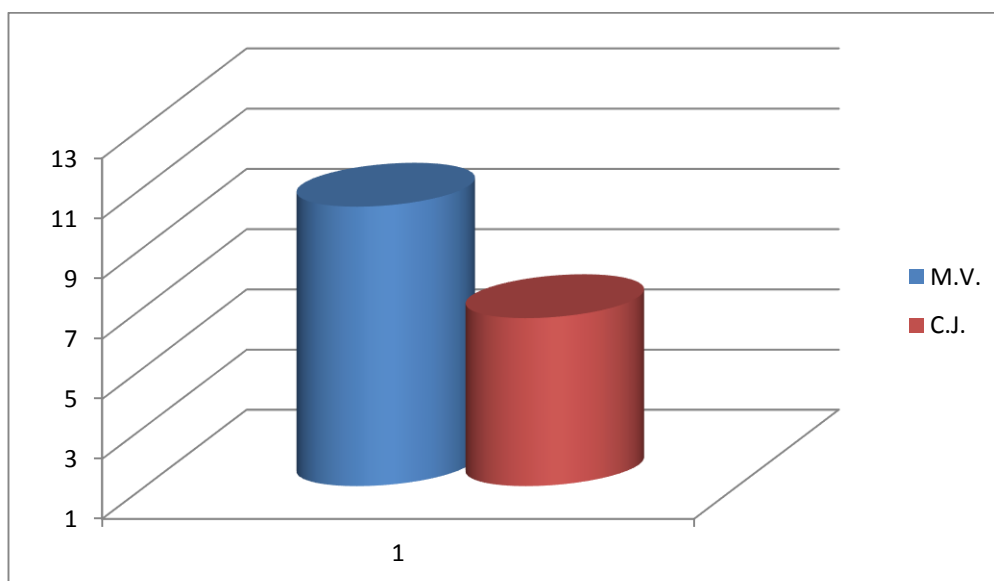
Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, al finalizar en entrenamiento conductual las participantes obtuvieron una puntuación de 11.76/12, pero al ser medidas sin la presencia de la capacitadora bajan a 10.83/12, bajando de excelente a muy bueno según la escala de equivalencias.

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS

TABLA 10. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN PRESENCIAL		
AUXILIAR DE SECRETARIA		PROMEDIO SOBRE 12
M.V.	10.30	
C.J.	6.60	
TOTAL FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS	16.90	8.45/12

GRÁFICO 10. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN PRESENCIAL

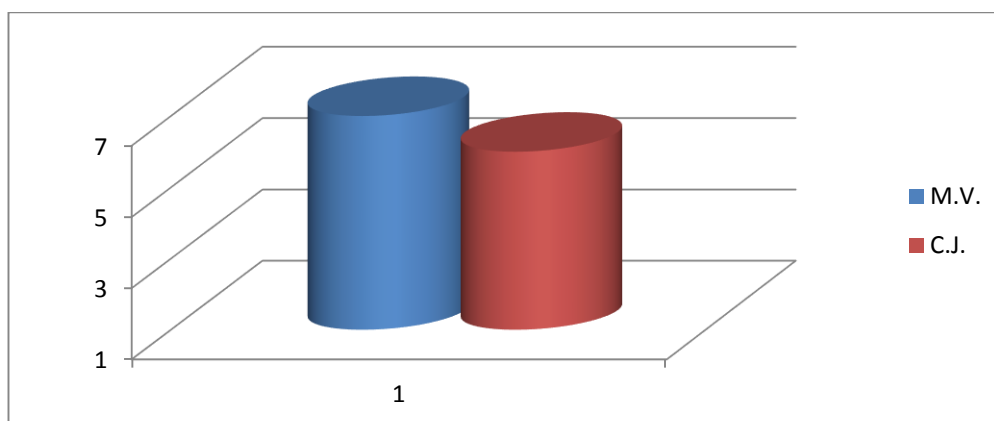


Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico el rendimiento más alto en la facultad de Ciencias Jurídicas es de M.V. con un 10.30 y el más bajo de C.J. con un 6.60, todos estos valores sobre 12 puntos, alcanzando así un promedio de 8.45/12, considerándose según la tabla en un nivel **Bueno**.

TABLA 11. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN TELEFÓNICA		
AUXILIAR DE SECRETARIA		PROMEDIO SOBRE 7
M.V.	7	
C.J.	6	
TOTAL FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS	13	6.50/7

GRÁFICO 11. . RESULTADOS DE LA MEDICIÓN TELEFÓNICA

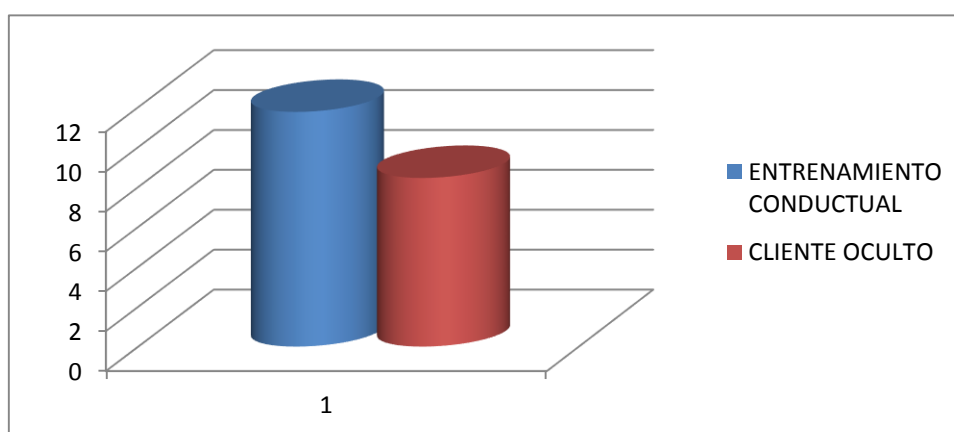


Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, el rendimiento más alto es de M.V. con un 7 y el más bajo de C.J. con un 6, todos estos valores sobre 7 puntos, alcanzando así un promedio de 6.50/7, considerando según la tabla en un nivel Excelente.

TABLA 12. COMPARATIVO ENTRE EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS. CLIENTE OCULTO	
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	11.767/12
CLIENTE OCULTO	8.45/12

GRÁFICO 12 COMPARATIVO ENTRE EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS. CLIENTE OCULTO

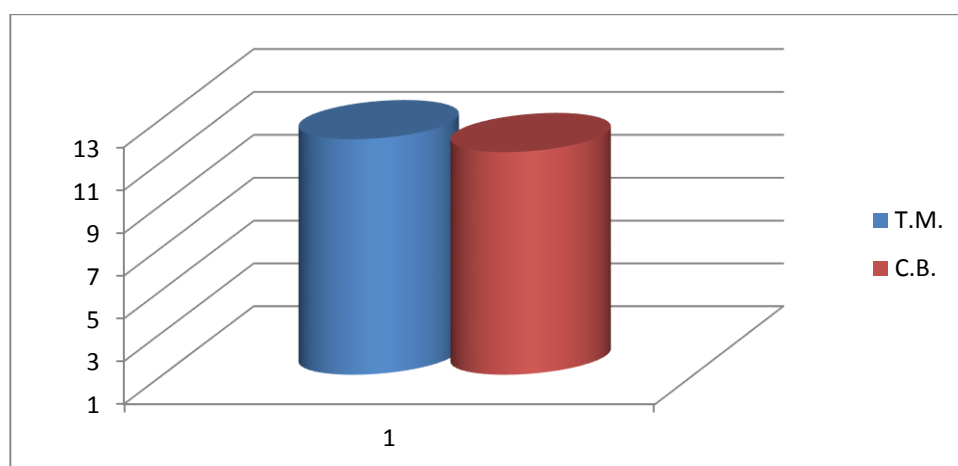


Como podemos apreciar en el gráfico, al finalizar en entrenamiento conductual las participantes obtuvieron una puntuación de 11.76/12, (**Excelente**) pero al ser medidas sin la presencia de la capacitadora bajan a 8.45/12, la diferencia negativa es considerable, obteniendo la equivalencia de **Bueno**.

FACULTAD DE DISEÑO

TABLA 13. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN PRESENCIAL		
AUXILIAR DE SECRETARIA	PROMEDIO SOBRE 12	
T.M.	12	
C.B.	11,4	
TOTAL FACULTAD DE DISEÑO	30.8	11.70/12

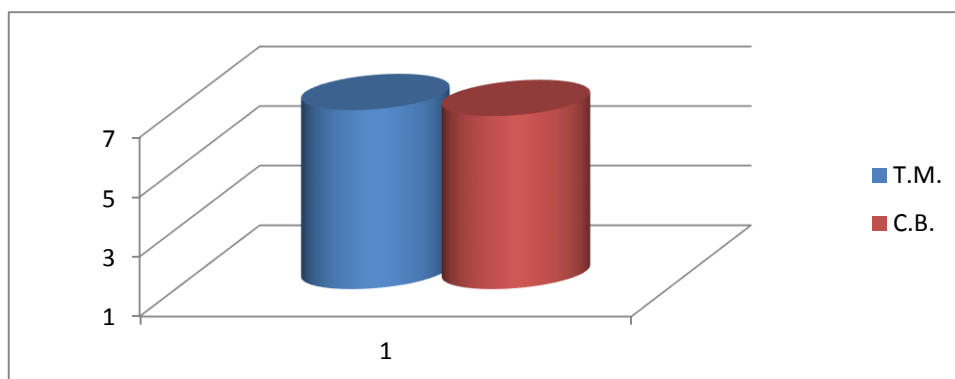
GRÁFICO 13. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN PRESENCIAL



Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico el rendimiento más alto en la facultad de Diseño es de T.M. con un 12 y el más bajo de C.B. con un 11.40, todos estos valores sobre 12 puntos, alcanzando así un promedio de 11,70/12, considerándose según la tabla en un nivel **Excelente**.

TABLA 14. RESULTADOS DE LA MEDICION TELEFÓNICA		
AUXILIAR DE SECRETARIA		PROMEDIO SOBRE 7
T.M.		7
C.B.		6.80
TOTAL FACULTAD DE DISEÑO		19.60 6.90/7

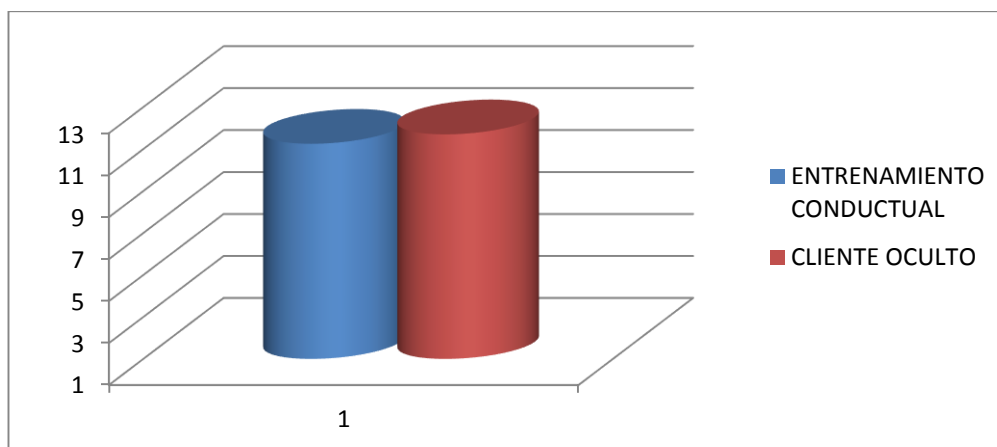


Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, el rendimiento más alto es de T.M. con un 7 y el más bajo de C.B. con un 6,80, todos estos valores sobre 7 puntos, alcanzando así un promedio de 6.90/7, considerando según la tabla en un nivel **Excelente**.

TABLA 15. COMPARTATIVO ENTRE EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS. CLIENTE OCULTO	
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	11,25/12
CLIENTE OCULTO	11,7/12

GRÁFICO 15. COMPARTATIVO ENTRE EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS. CLIENTE OCULTO



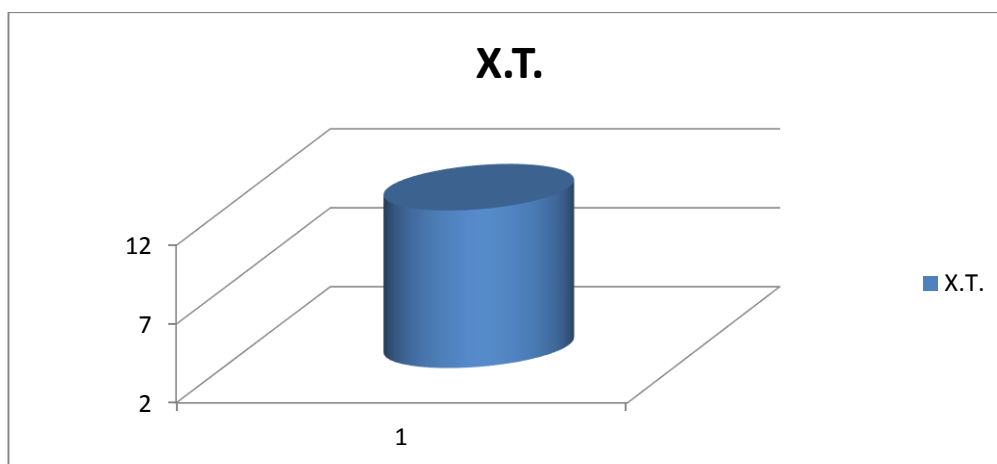
Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, al finalizar en entrenamiento conductual las participantes obtuvieron una puntuación de 11.25/12, **Excelente** pero al ser medidas sin la presencia de la capacitadora suben a 11,70/12, manteniéndose el criterio de **Excelente**.

FACULTAD DE MEDICINA

TABLA 16. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN PRESENCIAL		
AUXILIAR DE SECRETARIA		PROMEDIO SOBRE 12
X.T.	12	
TOTAL FACULTAD DE MEDICINA	12	12/12

GRÁFICO 16. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN PRESENCIAL

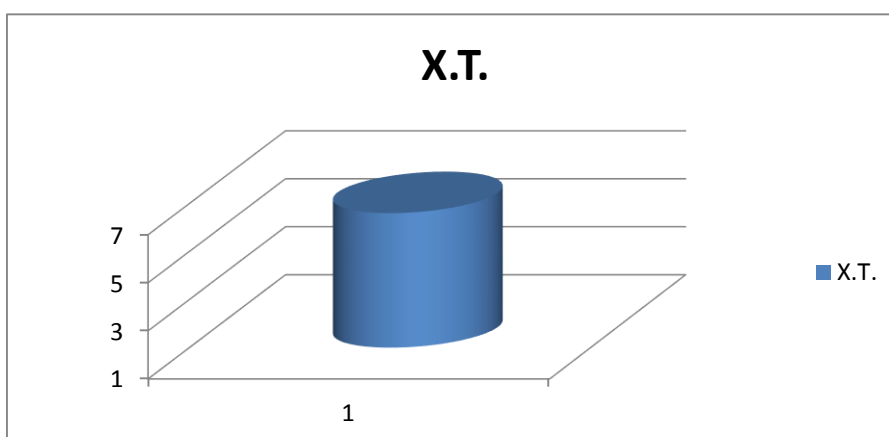


Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico el rendimiento más alto en la facultad de Medicina es de X.T. con un 12 puntos, alcanzando así un promedio de 12/12 , considerándose según la tabla en un nivel **Excelente**.

TABLA 17. RESULTADOS DE LA MEDICION TELEFÓNICA		
AUXILIAR DE SECRETARIA		PROMEDIO SOBRE 7
X.T.	6.60	
TOTAL FACULTAD DE MEDICINA	6.60	6.60/7

GRÁFICO 17. RESULTADOS DE LA MEDICION TELEFÓNICA

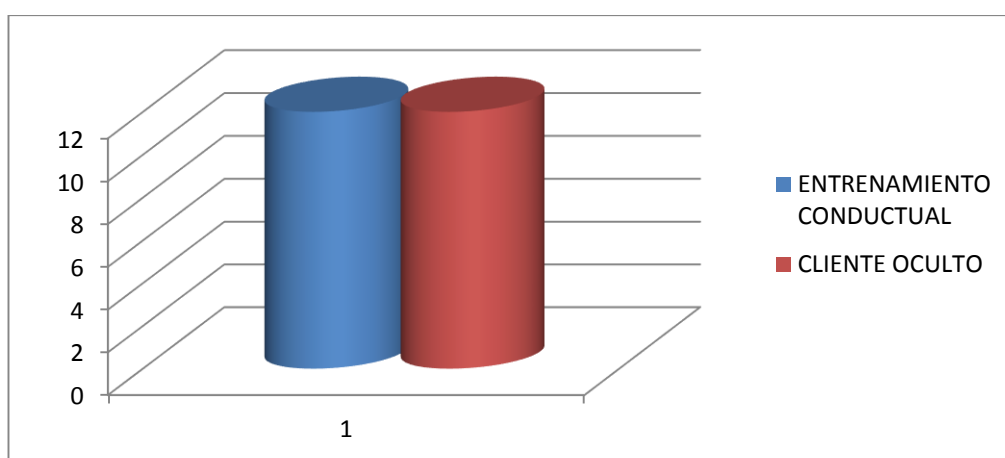


Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, el rendimiento más alto es de X.T. con un 6.60, todos estos valores sobre 7 puntos, alcanzando así un promedio de 6.60/7, considerando según la tabla en un nivel **Excelente**.

TABLA 18. COMPARATIVO ENTRE EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS. CLIENTE OCULTO	
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	12/12
CLIENTE OCULTO	12/12

GRÁFICO 18. COMPARATIVO ENTRE EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS. CLIENTE OCULTO



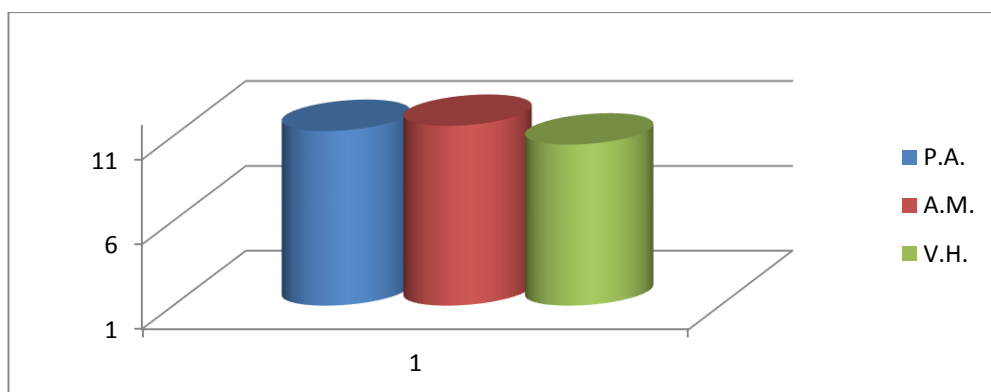
Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, al finalizar en entrenamiento conductual la participante obtuvo una puntuación de 12/12, **Excelente** y al ser medida sin la presencia de la capacitadora se mantiene en un 12/12, manteniéndose el criterio de **Excelente**.

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

TABLA 19. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN PRESENCIAL		
TESORERIA		PROMEDIO SOBRE 12
P.A.	11.30	
A.M.	11.60	
V.H.	10.50	
TOTAL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	33.40	11.13/12

GRÁFICO 19. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN PRESENCIAL

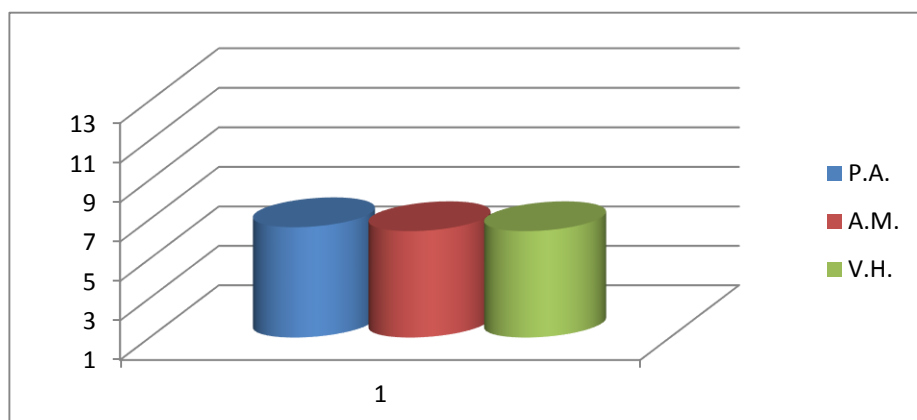


Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico el rendimiento más alto en el departamento de Tesorería A.M. con un 11.60 y el más bajo de V.H. con un 10.50, todos estos valores sobre 12 puntos, alcanzando así un promedio de 11.13/12, considerándose según la tabla en un nivel **Excelente**.

TABLA 20. RESULTADOS DE LA MEDICION TELEFÓNICA		
TESORERIA		PROMEDIO SOBRE 7
P.A.	6.60	
A.M.	6.40	
V.H.	6.40	
TOTAL TESORERÍA	19.40	6.47

GRÁFICO 20. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN TELEFÓNICA

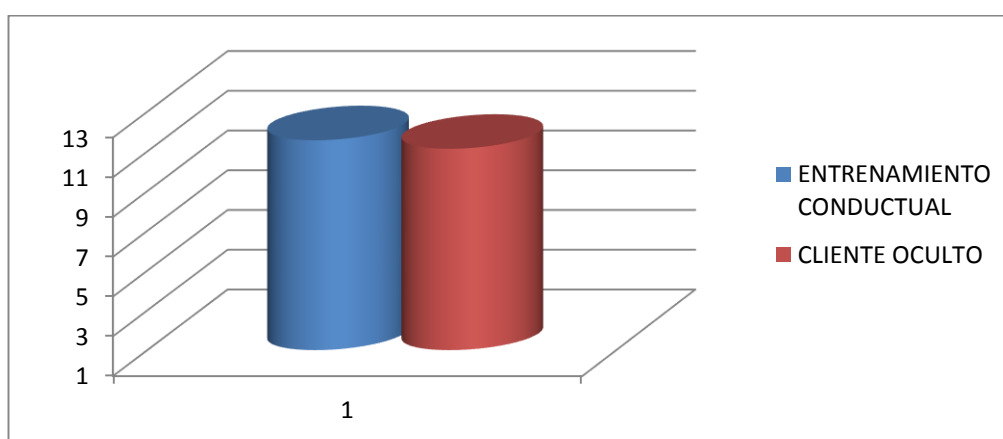


Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, el rendimiento más alto es de P.A. con un 6.60 y el más bajo comparten entre A.M. y V.H. con un 6.40 , todos estos valores sobre 7 puntos, alcanzando así un promedio de 6.47/7, considerando según la tabla en un nivel **Excelente**

TABLA 21. COMPARATIVO ENTRE EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS. CLIENTE OCULTO	
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	11.56/12
CLIENTE OCULTO	11.13/12

GRÁFICO 21. COMPARATIVO ENTRE EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS. CLIENTE OCULTO



Realizado por la autora

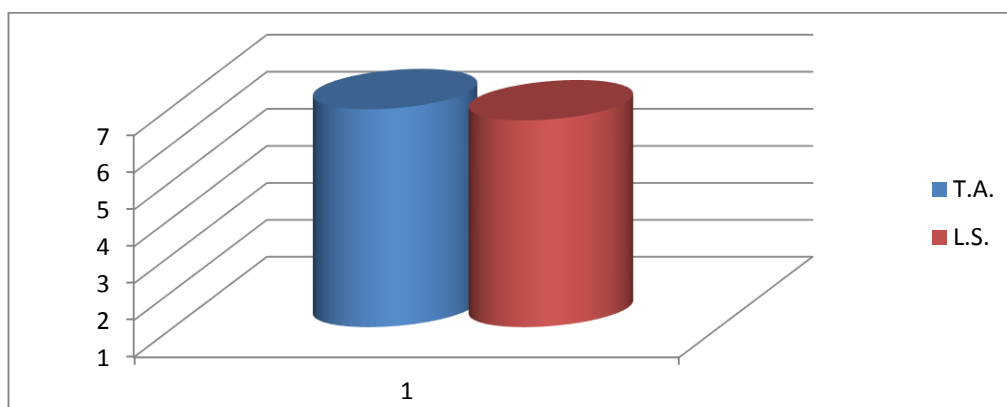
Como podemos apreciar en el gráfico, al finalizar en entrenamiento conductual las participantes obtuvieron una puntuación de 11.56/12, pero al ser medidas sin la presencia de la capacitadora bajan a 11.13/12, sin embargo la diferencia es mínima, conservando la equivalencia de **Excelente**.

DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN

El Departamento de Información funciona con dos turnos, en el horario diurno se encuentra T.A. y el horario de la tarde L.S.. Por la naturaleza de la atención en este puesto de trabajo, se realizaron 10 mediciones telefónicas y 5 mediciones presenciales. A continuación los resultados obtenidos.

TABLA 22. RESULTADOS DE MEDICIÓN TELEFÓNICA		
10 MEDICIONES TELEFÓNICAS EN INFORMACIÓN		PROMEDIO SOBRE 7
T.A.	6.90	
L.S.	6.60	
TOTAL INFORMACIÓN	13.50	6.75/7

GRÁFICO 22. RESULTADOS DE MEDICIÓN TELEFÓNICA

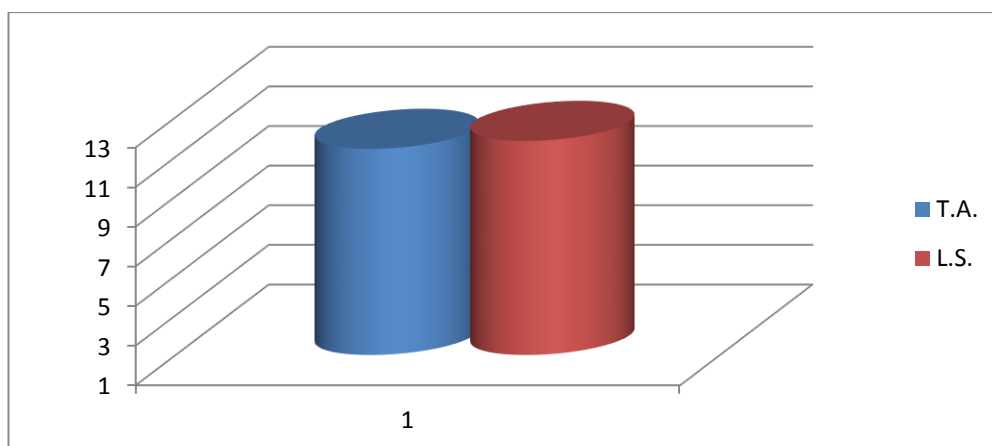


Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, el rendimiento más alto es de T.A. con un 6.90 y el más bajo de L.S. con un 6.60, todos estos valores sobre 7 puntos, alcanzando así un promedio de 6.75/7, considerando según la tabla en un nivel **Excelente**.

TABLA 23. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN PRESENCIAL		
INFORMACIÓN		PROMEDIO SOBRE 12
T.A.	11.40	
L.S.	11.80	
TOTAL INFORMACIÓN	23.20	11.60/12

GRÁFICO 23. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN PRESENCIAL

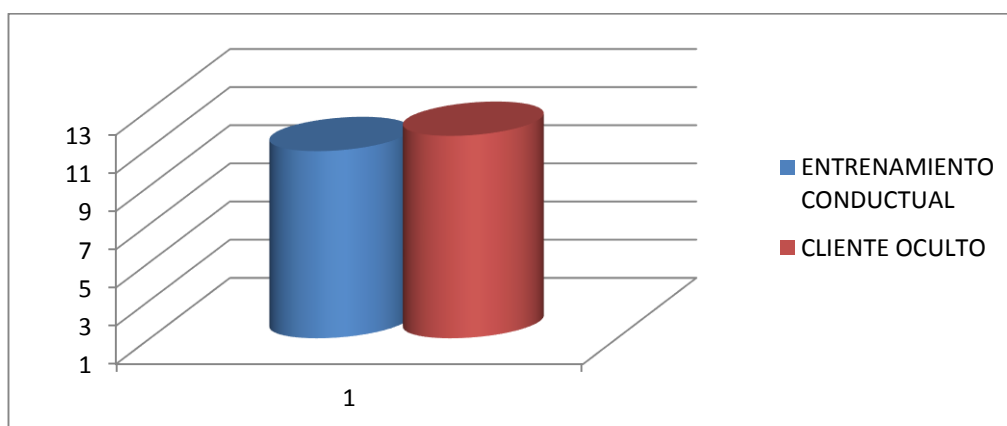


Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico el rendimiento más alto es de L.S. con un 11.80 y el más bajo de T.A. con un 11.40, todos estos valores sobre 12 puntos, alcanzando así un promedio de 11.60/12 , considerándose según la tabla en un nivel **Excelente.**

TABLA 24. COMPARATIVO ENTRE EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS. CLIENTE OCULTO.	
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	10.80/12
CLIENTE OCULTO	11.60/12

GRÁFICO 24. COMPARATIVO ENTRE EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS. CLIENTE OCULTO.



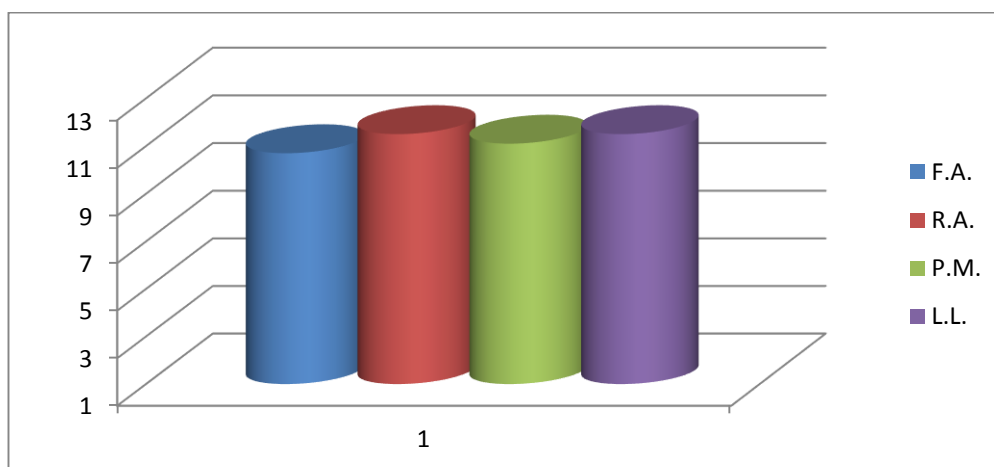
Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, al finalizar en entrenamiento conductual las participantes obtuvieron una puntuación de 10.80/12, pero al ser medidas sin la presencia de la capacitadora suben a 11.60/12, ascendiendo de muy bueno a **Excelente**.

BIBLIOTECA

TABLA 25. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN PRESENCIAL.		
BIBLIOTECA		PROMEDIO SOBRE 12
F.A.	10.70	
R.A.	11.50	
P.M.	11.10	
L.L.	11.50	
TOTAL BIBLIOTECA	44.80	11.20/12

GRÁFICO 25. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN PRESENCIAL.

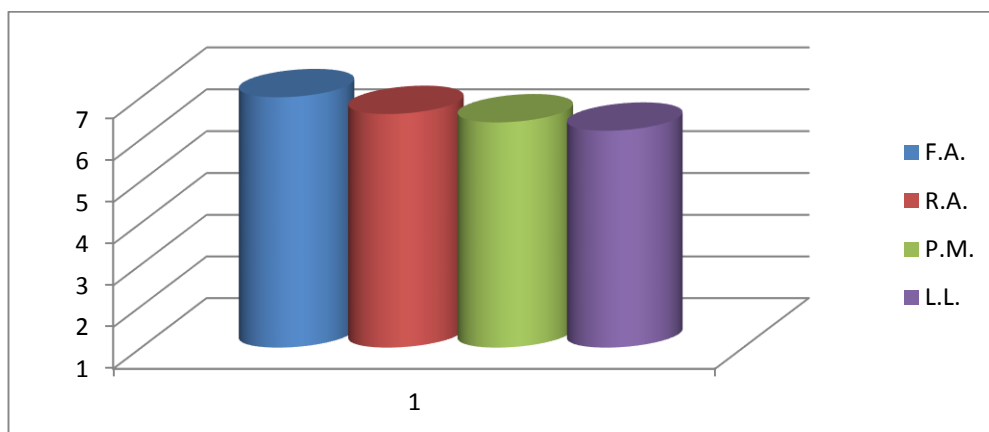


Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico el rendimiento más alto en el departamento de Biblioteca comparte entre L.L y R.A. con un 11,50 y el más bajo de F.A. con un 10.70, todos estos valores sobre 12 puntos, alcanzando así un promedio de 11.20/12, considerándose según la tabla en un nivel **Excelente**.

TABLA 26. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN TELEFÓNICA		
BIBLIOTECA		PROMEDIO SOBRE 7
F.A.	7	
R.A.	6.60	
P.M.	6.40	
L.L.	6.20	
TOTAL BIBLIOTECA	26.20	6,55/7

GRÁFICO 26. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN TELEFÓNICA

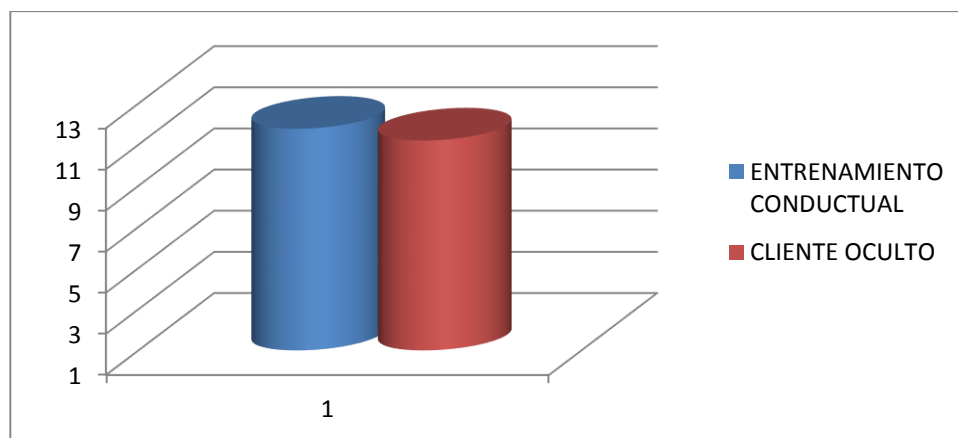


Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, el rendimiento más alto es de F.A. con un 7 y el más bajo de L.L.. con un 6.20 , todos estos valores sobre 7 puntos, alcanzando así un promedio de 6.55/7, considerando según la tabla en un nivel **Excelente**.

TABLA 27. COMPARATIVO ENTRE EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS CLIENTE OCULTO	
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	11,77/12
CLIENTE OCULTO	11,20/12

GRÁFICO 27. COMPARATIVO ENTRE EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS CLIENTE OCULTO



Realizado por la autora

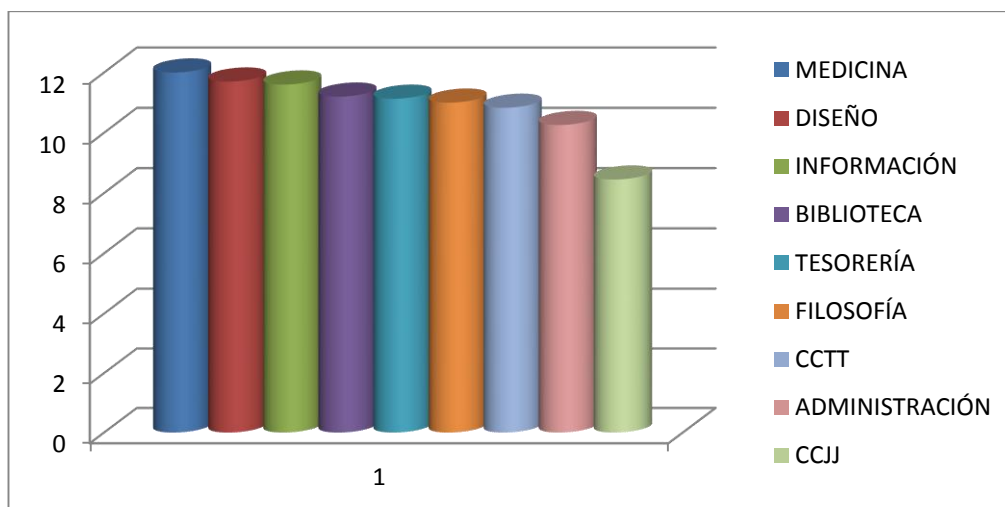
Como podemos apreciar en el gráfico, al finalizar en entrenamiento conductual las participantes obtuvieron una puntuación de 11.77/12, pero al ser medidos sin la presencia de la capacitadora bajan a 11.20/12, descendiendo mínimamente de puntuación, sin embargo mantienen el criterio de **Excelente**.

4.5 RESUMEN DE RESULTADOS

Se presenta a continuación un cuadro resumido de los resultados obtenidos en esta medición por facultades y dependencias, categorizando desde las puntuaciones más altas hasta las más bajas:

	TABLA 1.	RESUMEN DE LA MEDICIÓN PRESENCIAL CLIENTE OCULTO
No.	FACULTAD	PUNTAJE
1.	MEDICINA	12
2.	DISEÑO	11,7
3.	INFORMACIÓN	11,6
4.	BIBLIOTECA	11,2
5.	TESORERÍA	11,13
6.	FILOSOFÍA	11,00
7.	CC.TT.	10,83
8.	ADMINISTRACIÓN	10,26
9.	CC.JJ.	8,45

GRÁFICO 1. RESUMEN DE LA MEDICIÓN PRESENCIAL CLIENTE OCULTO



Realizado por la autora

Como podemos apreciar en el gráfico, el departamento que mayor puntaje obtuvo fue Medicina con 12 puntos, en segundo lugar la facultad de Diseño con un 11.70, en tercer lugar el Departamento de Información con un 11.60, en cuarto lugar el Departamento de Biblioteca con un 11.20, en quinto lugar el Departamento de Tesorería con un 11.13, en sexto lugar la Facultad de Filosofía con un 11, en séptimo lugar la Facultad de Ciencia y Tecnología con 10.83, en octavo lugar la Facultad de Administración con 10.26 y en noveno lugar la Facultad de Ciencias Jurídicas con 8.45, todos estos valores sobre una base 12 que fueron los comportamientos medidos.

Para finalizar el resumen de resultados se presenta a continuación un cuadro comparativo de resultados obtenidos entre el entrenamiento conductual y la medición final de cliente oculto.

TABLA 2. CUADRO COMPARATIVO DE RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL VS CLIENTE OCULTO

DEPENDENCIA	ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	CLIENTE OCULTO	SIMBOLOGÍA
F. FILOSOFÍA	10.32	11	↑
F.ADMINISTRACION	11.36	10.26	↓
F. CC.TT	11.76	10,83	↓
F. MEDICINA	12	12	↔
F. DISEÑO	11.25	11,7	↑
F. CCJJ	11.35	8,45	↓
INFORMACIÓN	10.80	11,6	↑
BIBLIOTECA	11.77	11,2	↓
TESORERIA	11.56	11,13	↓

CONCLUSIONES

Al término de este capítulo se puede concluir lo siguiente:

-Se realizó el objetivo planteado para este capítulo que fue, la medición de servicio y atención al cliente al personal administrativo de la universidad del Azuay.

-Se obtuvo la información cuantitativa del servicio, con la ayuda de clientes ocultos, los mismos que fueron designados por las autoridades de cada una de las facultades, quienes demostraron su criterio objetivo en el manejo de la herramienta de evaluación.

En algunas dependencias al ser evaluados sin la presencia de la capacitadora, han mejorado el índice de resultados, lo que demuestra el gran interés y compromiso por parte de los participantes en mejorar su atención y servicio al cliente, tal es el caso de la Facultad de Filosofía, Facultad de Diseño y el Departamento de Información. Otras han disminuido su índice de resultados respecto al proceso de modelamiento, tal es el caso de la Facultad de Administración, Facultad de Ciencia y Tecnología, Departamento de Biblioteca, y Tesorería, aunque no son disminuciones considerables, éstas se encuentran en rangos de 0.43 a 1 punto menos. El único caso que sobresale en criterios de disminución considerable de resultados, es la Facultad de Ciencias Jurídicas con una baja de 3.31 puntos, respecto a la medición anterior, caso de se deberá tratar con mayor profundidad con las participantes en un proceso de retroalimentación de resultados.

Es necesario destacar los resultados obtenidos en la Facultad de Medicina, cuyas puntuaciones son perfectas 12/12 tanto en el proceso de entrenamiento conductual como en la medición de cliente oculto.

CONCLUSIONES GENERALES

Al término de este trabajo se puede llegar a las siguientes conclusiones finales:

- ✓ El interés por la calidad del servicio ha aumentado notablemente, tanto en las organizaciones como en el terreno de la investigación científica, hablar de excelencia en el servicio, de clientes contentos, denota que los tiempos han cambiado.
- ✓ La Universidad del Azuay sin duda es una de las mejores Universidades del Ecuador, la historia y su aporte a la sociedad lo han determinado, su prestigio a nivel nacional permite una gran demanda de aspirantes para formar parte de esta institución.
- ✓ La Mejora de la atención y servicio al cliente tanto interno como externo dentro de la Universidad, se ha convertido en un eje de intervención fuerte, desde el año 2009, 2010 y 2011, se ha contratado empresas consultoras que evaluaron el servicio dentro de la institución, pero a partir del año 2013 se convierte en una estrategia institucional de mejora y desarrollo para su talento humano tal como se plasma en el Plan estratégico Institucional 2013,2017.
- ✓ La organización que aprende es aquella que desarrolla la capacidad de adaptación y cambio continuo, todas las organizaciones aprenden, conscientemente o no, y este es el requisito fundamental para su existencia, pero sin dejar de lado al elemento humano que es quien integra y dinamiza a las organizaciones.
- ✓ El aprendizaje en general es el medio por el cual no sólo adquirimos habilidades y conocimientos, sino también valores, actitudes y reacciones emocionales.
- ✓ Tratar temas de conocimiento involucra conductas aceptables pero también algunas que desearíamos mejorarlas, para esto se utilizaron técnicas de modificación de conductas. Entre una de estas técnicas está el moldeado, se define como un desarrollo de una nueva conducta mediante el refuerzo sucesivo de aproximaciones a esa conducta y la extinción de esas mismas aproximaciones a medida que se va configurando el comportamiento final deseado.

- ✓ Poner en práctica todo lo propuesto, llevó mucha dedicación, gestión, planificación y ejecución de varios procedimientos, pero sin el apoyo fundamental de los Directivos de la Universidad, hubiera sido imposible llegar a su realización.
- ✓ Se considera positiva esta propuesta, ya que 8 de 9 de dependencias evaluadas obtuvieron puntajes bastante aceptables que oscilan entre 10 y 12 puntos, salvo el caso de 1 sola dependencia que obtuvo una puntuación mucho menor.
- ✓ Los resultados obtenidos por la Facultad de Medicina son perfectos, esto se ha demostrado tanto en el entrenamiento conductual, como en la medición de cliente oculto.
- ✓ De igual manera los resultados obtenidos por la Facultad de Ciencias Jurídicas se convierten en motivo de análisis más profundo, tema que deberá ser tratado por el Departamento de Talento Humano para determinar causas y decisiones administrativas, teniendo siempre presente que un proceso de evaluación es un medio para el desarrollo y no un fin.

RECOMENDACIONES

Aunque el trabajo fue extenso, se cumplieron con todos los objetivos técnicos propuestos, es necesario anotar que se deben tomar en cuenta otros temas que también han llegado a influenciar en esta investigación y que tan solo con el trabajo continuo y cercano a las labores de los compañeros, se pudo visualizar.

1. Intervenir en procesos de Gestión de Talento Humano: una de las aspiraciones que tiene todo miembro de una organización, es el avanzar en su carrera administrativa, tomando en cuenta su perfil de entrada y cómo éste perfil evoluciona con el tiempo, lo que permite una mejor interacción y compromiso con los objetivos organizacionales, evitando un estancamiento y desmotivación en su puesto de trabajo.
2. Seguridad y Salud ocupacional: es importante un estudio técnico referente a estos temas, pues dentro de la Universidad existen puestos en los cuales, la disposición física del lugar está mal distribuida interrumpiendo el proceso normal de atención.
3. Continuar con procesos de Evaluación del Servicio y Capacitación: es importante dar continuidad con estos procesos que visualizan la dinámica interna de la universidad, ante esto, el Departamento de Talento Humano está plenamente capacitado para dar seguimiento y control, como un subsistema más de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Charles Morris, Albert Maisto (2009) Psicología. México. Pearson.
- Francisco Javier Carrillo G.(2011). Aprendizaje Organizacional. México. McGraw Hill
- Garry Martin, Joseph Pear, (2008). Modificación de Conducta. Madrid. Pearson Prentice Hall.
- Huete. Dandrea, Reynoso, Lovelock,(2004). Administración de Servicios. México. Pearson Prentice Hall.
- Idalberto Chiavenato, (2010). Comportamiento Organizacional. México, McGraw Hill
- Janne Ellis Ormrod. (2005). Aprendizaje Humano. Madrid. Pearson Prentice Hall.
- Kolb, D., Rubin, I.,McIntyre, J.(1997). Psicología de las Organizaciones. México, Prentice Hall

REVISTAS

- Banco Mundial Global Economic Prospects and the Developing Countries 2005
- Journal of Marketing 47. Christopher H. Lovelock, 2002.
- Harvard Business review, marzo-abril 2000.
- Jack Philipps, Shared Solutions to Compete in a global Economy 2000

PÁGINAS WEB

- <http://www.uazuay.edu.ec/universidad/>.
- [http: //www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec). Plan Estratégico Institucional 2013-2017.

http://www.e-prisma.com/anexos/docformats/estilos_aprendizaje_kolb.pdf.

<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/1613/1266>.

<http://masterconsulting.cl/wp-content/uploads/2012/07/Presentacion-Master-tya-R2012-Modo-de-compatibilidad.pdf>.