



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL

***“ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE: LA SATISFACCIÓN
DEL TRABAJADOR VS LOS RESULTADOS OBTENIDOS
DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO PILOTO EN LA
GESTIÓN DE LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN
LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY 2013”***

Tesis previa a la obtención del título de Psicóloga
Organizacional

Autora:

Karla Yajaira Sánchez Álvarez

Directora:

Mst. María Isabel Arteaga

Cuenca, 2016

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicarlo a mis padres por su apoyo incondicional y el sacrificio continuo para alcanzar mi desarrollo académico, pero sobre todo este esfuerzo va dirigido a mi hija Violeta, quien fue mi mayor inspiración y motivación para lograr tan anhelada meta.

AGRADECIMIENTO

Es importante agradecer a todas las personas que formaron parte de este proceso:

- A mi Directora, Mst. María Isabel Arteaga, por su gran apoyo, dedicación, carisma y paciencia en el desarrollo del trabajo.
- A la Mst. Karina Vanegas, Directora de Talento Humano de la Universidad, por el apoyo administrativo brindado para la aplicación de este proceso.
- A la Mst. Ximena Moscoso, Decana Administrativa y Financiera de la Universidad, de igual manera facilitó la realización de mi proyecto.

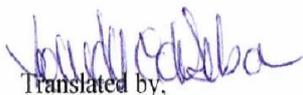
RESUMEN

El presente trabajo contiene el análisis de correlación entre la satisfacción del trabajador versus los resultados obtenidos en la aplicación del Modelo Piloto de Gestión en Atención y servicio al cliente en la Universidad del Azuay 2013; mediante la elaboración del diseño y la aplicación de la herramienta denominada medición de la satisfacción de trabajador, este formato consta de cuatro niveles de evaluación: Satisfacción, Aprendizaje, Transferencia e Impacto tras un proceso de capacitación al personal administrativo (auxiliares de secretaria). La correlación existente entre los dos proyectos afirma que la actitud del trabajador influye directamente en su desempeño laboral.

ABSTRACT

This research paper contains the correlation analysis between Employee Satisfaction versus the results obtained by the implementation of the Customer Care and Service Management Pilot Model at *Universidad del Azuay* 2013. This was performed by the development of the design and the implementation of a tool called Employee Satisfaction Measurement. This format consists of four levels of assessment: Satisfaction, Learning, Transfer and Impact; and was applied to the administrative staff (secretarial assistants) after a training process. The correlation between the two projects evidenced that the attitude of the worker influences directly on their job performance.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
INDICE DE CONTENIDOS.....	v
INDICE DE GRÁFICOS.....	xii
INDICE DE TABLAS.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPITULO I.....	3
LA INSTITUCIÓN.....	3
1.1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.2. Reseña Histórica.....	3
1.3. Filosofía Corporativa.....	4
1.4. Estructura Organizacional.....	6
1.5. Plan Estratégico.....	6
1.6. Cuadro de Mando Integral.....	7
Tabla 1: Cuadro de mando integral - resumen.....	8
1.7. Conclusiones.....	10
2. CAPÍTULO II.....	12
FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	12
2.1. INTRODUCCIÓN.....	12
2.2. Atención y Servicio al Cliente.....	12
2.3. Componentes de servicio.....	14
2.4. Otras investigaciones.....	16
2.5. Mediciones de servicio al cliente en la Universidad del Azuay.....	20
Tabla 2: Resumen de la medición presencial cliente oculto.....	28
Tabla 3: Cuadro Comparativo de Resultados obtenidos en el Entrenamiento Conductual Vs Cliente Oculto.....	29

2.6. Satisfacción Laboral	30
Tabla 4: Definiciones de satisfacción laboral.....	31
Tabla 5: Definiciones de satisfacción laboral II	32
Tabla 6: Factores de la teoría de Herzberg	35
2.7. Anàlisis entre servicio al cliente y satisfacción del empleado	41
2.8. Conclusiones:	42
3. CAPITULO III	44
APLICACIÓN Y RESULTADOS OBTENIDOS	44
3.1. INTRODUCCIÓN	44
3.2. Marco teórico de la herramienta de medición de satisfacción del trabajador 45	
Tabla 7: Criterios de evaluación	45
3.3. Metodología	53
Tabla 8: Muestra.....	54
Tabla 9: Cronograma de aplicación.....	55
Tabla 10: I. El Curso a nivel general (9 instancias).....	56
Tabla 11: El capacitador Parte I	58
Tabla 12: El capacitador Parte II	60
Tabla 13: Satisfacción acerca del curso.....	62
Tabla 14: Metodología utilizada.....	63
Tabla 15: Organización del evento	65
Tabla 16: Aprendizaje	67
Tabla 17: Transferencia	69
Tabla 18: Evaluación de resultados e impacto	71
Tabla 19: El curso por facultades	73
Tabla 20: El capacitador parte 1: cognitivo.....	76
Tabla 21: Entrenamiento conductual	79

Tabla 22: Satisfacción acerca del curso.....	82
Tabla 23: Metodología Utilizada.....	85
Tabla 24: Organización del Evento	88
Tabla 25: Aprendizaje	91
Tabla 26: Transferencia.....	94
Tabla 27: Evaluación de resultados de impacto	97
3.5. Resultados obtenidos por departamentos	100
Tabla 28: El curso por departamento.....	100
Tabla 29: El capacitador parte I.....	103
Tabla 30: El capacitador parte II	106
Tabla 31: Satisfacción acerca del curso.....	109
Tabla 32: Metodología utilizada.....	111
Tabla 33: Organización del evento.....	114
Tabla 34: Aprendizaje	117
Tabla 35: Transparencia	120
Tabla 36: Evaluación de resultados.....	122
3.6. Análisis Cualitativo.....	123
3.7. Análisis en base a los criterios de evaluación de la herramienta	124
3.8. Conclusiones	126
4. CAPITULO IV	128
ANALISIS COMPARATIVO ENTRE LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJO VS LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO PILOTO EN LA GESTIÓN DE LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY 2013	128
4.1. INTRODUCCIÓN	128
Tabla 37: Tabla de equivalencias	128
4.2. Facultad de Administración	129

Tabla 38: Entrenamiento conductual vs. Cliente oculto Facultad de Administración	129
Tabla 39: El curso	130
Tabla 40: Parte I: Cognitivo – Fabian Bermeo	131
Tabla 41: Entrenamiento conductual – Isabel Arteaga	132
Tabla 42: Satisfacción acerca del curso	133
Tabla 43: Metodología utilizada	134
Tabla 44: Organización del evento	135
Tabla 45: Aprendizaje	136
Tabla 47: Evaluación de resultados e impacto	138
4.3. Facultad de Diseño	140
Tabla 48: Entrenamiento conductual vs cliente oculto Facultad de Diseño	140
Tabla 49: El curso	141
Tabla 50: II. El Capacitador	142
Tabla 51: Parte II Entrenamiento conductual	143
Tabla 52: Satisfacción acerca del curso	145
Tabla 53: Metodología utilizada	146
Tabla 54: Organización del evento	148
Tabla 55: Aprendizaje	149
Tabla 56: Transferencia	150
Tabla 57: Evaluación de los resultados de impacto	151
4.4. Facultad de Filosofía	153
Tabla 58: Entrenamiento conductual vs cliente oculto Facultad de Filosofía	153
Tabla 59: I El curso	154
Tabla 60: II. El Capacitador	155
Tabla 61: Entrenamiento conductual – Isabel Arteaga	156
Tabla 62: Satisfacción acerca del curso	157

Tabla 63: Metodología utilizada.....	158
Tabla 64: Organización del evento	159
Tabla 65: Aprendizaje	160
Tabla 66: Transferencia.....	161
Tabla 67: Evaluación de resultados de impactos.....	162
4.5. Facultad de Ciencias Jurídicas	164
Tabla 68: Comparativo entrenamiento conductual vs cliente oculto Facultad de Ciencias Jurídicas	164
Tabla 69: I. El curso	165
Tabla 70: II. El capacitador	166
Tabla 71: El capacitador parte II	167
Tabla 72: Satisfacción acerca del curso.....	168
Tabla 74: Organización del evento.....	170
Tabla 75: Aprendizaje	171
Tabla 76: Transferencia.....	172
Tabla 77: Evaluación de resultados de impacto	173
4.6. Facultad de Medicina	175
Tabla 78: Comparativo entre el entrenamiento conductual vs. cliente oculto Facultad de Medicina.....	175
Tabla 79: El curso.....	176
Tabla 80: II El capacitador	177
Tabla 81: El capacitador parte II	178
Tabla 82: Satisfacción acerca del curso.....	179
Tabla 83: Metodología	180
Tabla 84: Organización del evento.....	181
Tabla 85: Aprendizaje	182
Tabla 86: Transferencia.....	183
Tabla 87: Evaluación de resultados de impacto	184

4.7. Facultad de Ciencia y Tecnología	186
Tabla 88: Comparativo entrenamiento conductual vs. cliente oculto Facultad de Ciencia y Tecnología	186
Tabla 89: El curso.....	187
Tabla 90: II El Capacitador	188
Tabla 91: Parte II entrenamiento conductual.....	189
Tabla 92: Satisfacción acerca del uso.....	190
Tabla 93: Metodología utilizada.....	191
Tabla 94: Organización del evento	192
Tabla 95: Aprendizaje	193
Tabla 96: Transferencia.....	194
Tabla 97: Evaluación de resultados de impacto	195
4.8. Biblioteca	198
Tabla 98: Comparativo entre el entrenamiento conductual vs. cliente oculto Biblioteca.....	198
Gráfico 100: Comparativo entre el entrenamiento conductual vs. cliente oculto Biblioteca.....	198
Tabla 99: El curso.....	199
Tabla 100: El capacitador	200
Tabla 101: Entrenamiento conductual.....	201
Tabla 102: Satisfacción acerca del curso.....	203
Tabla 103: Metodología utilizada.....	204
Tabla 105: Aprendizaje	206
Tabla 106: Transferencia.....	207
Tabla 107: Evaluación de impactos.....	208
4.9. Departamento de Información.....	210
Tabla 108: Comparativo entre el entrenamiento conductual vs. cliente oculto Dep. Información	210

Tabla 109: El curso.....	211
Tabla 110: El capacitador	212
Tabla 111: El capacitador	213
Tabla 112: Satisfacción acerca del Curso.....	214
Tabla 113: Metodología Utilizada.....	215
Tabla 114: Organización del evento	216
Tabla 115: Aprendizaje	217
Tabla 116: Transferencia.....	218
Tabla 117: Evaluación de resultados	219
4.10. Departamento de Tesorería.....	221
Tabla 118: Gráfico 120: Entrenamiento conductual vs cliente oculto Dep. Tesorería.....	221
Tabla 119: El curso.....	222
Tabla 120: El capacitador parte I.....	223
Tabla 121: El capacitador parte II	224
Tabla 122: Satisfacción acerca del curso.....	225
Tabla 123: Metodología	226
Tabla 124: Organización de eventos	227
Tabla 125: Aprendizaje	228
Tabla 126: Transferencia.....	229
Tabla 127: Gráfico 129: Evaluación de resultados de impacto.....	230
4.11. Conclusión.....	231
CONCLUSIONES GENERALES	233
BIBLIOGRAFIA	235

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama General UDA	6
Gráfico 2: Mapa estratégico UDA.....	7
Gráfico 3: Calidad de Servicios no académicos	18
Gráfico 4: Nivel de aceptación.....	20
Gráfico 5: Modificación de la conducta.....	23
Gráfico 6: Modelo piloto en gestión y atención de servicio al cliente	25
Gráfico 7: Propuesta de la etapa Conductua.....	26
Gráfico 8: Mediciones entre departamentos y facultades.....	27
Gráfico 9: Resumen de la medición presencial Cliente Oculto.....	28
Gráfico 10: Piramide estructural	34
Gráfico 11: Comportamiento Organizacional	38
Gráfico 12: Resultados Entrenamiento Conductual Vs Cliente Oculto	41
Gráfico 13: El Curso a nivel general (9 instancias).....	56
Gráfico 14: El capacitador Parte I	58
Gráfico 15: El capacitador Parte II.....	60
Grafica 16: Satisfacción acerca del curso.....	62
Gráfico 17: Metodología utilizada.....	63
Gráfico 18: Organización del evento.....	65
Gráfico 19: Aprendizaje	67
Gráfico 20: Transferencia.....	69
Gráfico 21: Evaluación de resultados e impacto	71
Gráfico 22: El curso por facultades	74
Gráfico 23: El capacitador parte 1: cognitivo.....	77
Gráfico 24: Entrenamiento conductual.....	80
Gráfico 25: Satisfacción acerca del curso.....	83
Gráfico 26: Metodología utilizada.....	86
Gráfico 27: Organización del Evento	89
Gráfico 28: Aprendizaje	92
Gráfico 29: Transferencia.....	95
Gráfico 30: Evaluación de resultados de impacto	98
Gráfico 31: El curso por departamento.....	101
Gráfico 32: El capacitador parte I.....	104
Gráfico 33: El capacitador parte II	107

Gráfico 34: Satisfacción acerca del curso.....	110
Gráfico 35: Metodología utilizada.....	112
Gráfico 36: Organización del evento.....	115
Gráfico 37: Aprendizaje	118
Gráfico 38: Transparencia	120
Gráfico 39: Evaluación de resultados.....	122
Gráfico 40: Entrenamiento conductual vs. Cliente oculto Facultad de Administración	129
Gráfico 41: El curso.....	130
Gráfico 42: Parte I: Cognitivo – Fabian Bermeo.....	131
Gráfico 43: Entrenamiento conductual – Isabel Arteaga.....	132
Gráfico 44: Satisfacción acerca del curso.....	133
Gráfico 45: Metodología utilizada.....	134
Gráfico 46: Organización del evento.....	135
Gráfico 47: Aprendizaje	136
Gráfico 48: Transferencia.....	137
Gráfico 49: Evaluación de resultados e impacto	138
Gráfico 50: Entrenamiento conductual vs cliente oculto Facultad de Diseño.....	140
Gráfico 51: El curso.....	141
Gráfico 52: II. El Capacitador	142
Gráfico 53: Parte II Entrenamiento conductual.....	144
Gráfico 54: Satisfacción acerca del curso.....	145
Gráfico 55: Metodología utilizada.....	147
Gráfico 56: Organización del evento.....	148
Gráfico 57: Aprendizaje	149
Gráfico 58: Transferencia.....	150
Gráfico 59: Evaluación de los resultados de impacto.....	151
Gráfico 60: Entrenamiento conductual vs cliente oculto Facultad de Filosofía.....	153
Gráfico 61: I El curso	154
Gráfico 62: II. El Capacitador	155
Gráfico 63: Entrenamiento conductual – Isabel Arteaga.....	156
Gráfico 64: Satisfacción acerca del curso.....	157
Gráfico 65: Metodología Utilizada.....	158
Gráfico 66: Organización del evento.....	159

Gráfico 68: Transferencia.....	161
Gráfico 69: Evaluación de resultados de impactos.....	162
Gráfico 70: Comparativo entrenamiento conductual vs cliente oculto Facultad de Ciencias Jurídicas	164
Gráfico 71: I. El curso	165
Gráfico 72: II. El capacitador	166
Gráfico 73: El capacitador parte II	167
Gráfico 74: Satisfacción acerca del curso.....	168
Gráfico 75: Metodología	169
Gráfico 76: organización del evento.....	170
Gráfico 77: Aprendizaje	171
Gráfico 78: Transferencia.....	172
Gráfico 79: Evaluación de resultados de impacto	173
Gráfico 80: Comparativo entre el entrenamiento conductual vs. cliente oculto Facultad de Medicina	175
Gráfico 81. I: el curso	176
Gráfico 82: II El capacitador	177
Gráfico 83: El capacitador parte II	178
Gráfico 84: Satisfacción acerca del curso.....	179
Gráfico 85: metodología.....	180
Gráfico 86: Organización del evento.....	181
Gráfico 87: Aprendizaje	182
Gráfico 88: Transferencia.....	183
Gráfico 89: Evaluación de resultados de impacto	184
Gráfico 90: Comparativo entrenamiento conductual vs. cliente oculto Facultad de Ciencia y Tecnología.....	186
Gráfico 91: El curso.....	187
Gráfico 92: II El Capacitador	188
Gráfico 93: Parte II entrenamiento conductual.....	189
Gráfico 94: Satisfacción acerca del uso.....	190
Gráfico 95: Metodología utilizada.....	191
Gráfico 96: Organización del evento.....	192
Gráfico 97: Aprendizaje	193
Gráfico 98: Transferencia.....	194

Gráfico 99: Evaluación de resultados de impacto	195
Gráfico 101: El curso.....	199
Gráfico 102: El capacitador.....	200
Gráfico 103: Entrenamiento conductual.....	202
Gráfico 104: Satisfacción	203
Gráfico 105: Metodología utilizada.....	204
Gráfico 106: Organización del evento.....	205
Gráfico 107: Aprendizaje	206
Gráfico 108: Transferencia.....	207
Gráfico 109: Evaluación de impactos.....	208
Gráfico 110: Comparativo entre el entrenamiento conductual vs. cliente oculto Dep. Información	210
Gráfico 111: El curso.....	211
Gráfico 112: El capacitador.....	212
Gráfico 113: El capacitador parte II	213
Gráfico 114: Satisfacción	214
Gráfico 115: Metodología	215
Gráfico 116: Organización del evento.....	216
Gráfico 117: Aprendizaje	217
Gráfico 118: Transferencia.....	218
Gráfico 119: Evaluación de resultados	219
Gráfico 120: Entrenamiento conductual vs cliente oculto Dep. Tesorería.....	221
Gráfico 121: El curso.....	222
Gráfico 122: El capacitador parte I.....	223
Gráfico 123: El capacitador parte II	224
Gráfico 124: Satisfacción acerca del curso.....	225
Gráfico 125: Metodología	226
Gráfico 126: Organización de eventos	227
Gráfico 127: Aprendizaje	228
Gráfico 128: Transferencia.....	229
Gráfico 129: Evaluación de resultados de impacto	230

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de mando integral - resumen	8
Tabla 2: Resumen de la medición presencial cliente oculto.....	28
Tabla 3: Cuadro Comparativo de Resultados obtenidos en el Entrenamiento Conductual Vs Cliente Oculto.	29
Tabla 4: Definiciones de satisfacción laboral.....	31
Tabla 5: Definiciones de satisfacción laboral II.....	32
Tabla 6: Factores de la teoría de Herzberg.....	35
Tabla 7: Criterios de evaluación.....	45
Tabla 8: Muestra.....	54
Tabla 9: Cronograma de aplicación.....	55
Tabla 10: I. El Curso a nivel general (9 instancias).....	56
Tabla 11: El capacitador Parte I.....	58
Tabla 12: El capacitador Parte II.....	60
Tabla 13: Satisfacción acerca del curso.....	62
Tabla 14: Metodología utilizada.....	63
Tabla 15: Organización del evento.....	65
Tabla 16: Aprendizaje.....	67
Tabla 17: Transferencia.....	69
Tabla 18: Evaluación de resultados e impacto.....	71
Tabla 19: El curso por facultades.....	73
Tabla 20: El capacitador parte 1: cognitivo.....	76
Tabla 21: Entrenamiento conductual.....	79
Tabla 22: Satisfacción acerca del curso.....	82
Tabla 23: Metodología Utilizada.....	85
Tabla 24: Organización del Evento.....	88
Tabla 25: Aprendizaje.....	91
Tabla 26: Transferencia.....	94
Tabla 27: Evaluación de resultados de impacto.....	97
Tabla 28: El curso por departamento.....	100
Tabla 29: El capacitador parte I.....	103
Tabla 30: El capacitador parte II.....	106
Tabla 31: Satisfacción acerca del curso.....	109
Tabla 32: Metodología utilizada.....	111

Tabla 33: Organización del evento	114
Tabla 34: Aprendizaje	117
Tabla 35: Transparencia	120
Tabla 36: Evaluación de resultados.	122
Tabla 37: Tabla de equivalencias	128
Tabla 38: Entrenamiento conductual vs. Cliente oculto Facultad de Administración .	129
Tabla 39: El curso.....	130
Tabla 40: Parte I: Cognitivo – Fabian Bermeo.....	131
Tabla 41: Entrenamiento conductual – Isabel Arteaga.....	132
Tabla 42: Satisfacción acerca del curso.....	133
Tabla 43: Metodología utilizada.....	134
Tabla 44: Organización del evento	135
Tabla 45: Aprendizaje	136
Tabla 47: Evaluación de resultados e impacto	138
Tabla 48: Entrenamiento conductual vs cliente oculto Facultad de Diseño.....	140
Tabla 49: El curso.....	141
Tabla 50: II. El Capacitador	142
Tabla 51: Parte II Entrenamiento conductual.	143
Tabla 52: Satisfacción acerca del curso.....	145
Tabla 53: Metodología utilizada.....	146
Tabla 54: Organización del evento.....	148
Tabla 55: Aprendizaje	149
Tabla 56: Transferencia.....	150
Tabla 57: Evaluación de los resultados de impacto.....	151
Tabla 58: Entrenamiento conductual vs cliente oculto Facultad de Filosofía.....	153
Tabla 59: I El curso	154
Tabla 60: II. El Capacitador	155
Tabla 61: Entrenamiento conductual – Isabel Arteaga.....	156
Tabla 62: Satisfacción acerca del curso.....	157
Tabla 63: Metodología utilizada.....	158
Tabla 64: Organización del evento.....	159
Tabla 65: Aprendizaje	160
Tabla 66: Transferencia.....	161
Tabla 67: Evaluación de resultados de impactos.....	162

Tabla 68: Comparativo entrenamiento conductual vs cliente oculto Facultad de Ciencias Jurídicas	164
Tabla 69: I. El curso	165
Tabla 70: II. El capacitador	166
Tabla 71: El capacitador parte II	167
Tabla 72: Satisfacción acerca del curso.....	168
Tabla 74: Organización del evento	170
Tabla 75: Aprendizaje	171
Tabla 76: Transferencia	172
Tabla 77: Evaluación de resultados de impacto	173
Tabla 78: Comparativo entre el entrenamiento conductual vs. cliente oculto Facultad de Medicina.....	175
Tabla 79: El curso.....	176
Tabla 80: II El capacitador	177
Tabla 81: El capacitador parte II	178
Tabla 82: Satisfacción acerca del curso.....	179
Tabla 83: Metodología	180
Tabla 84: Organización del evento	181
Tabla 85: Aprendizaje	182
Tabla 86: Transferencia.....	183
Tabla 87: Evaluación de resultados de impacto	184
Tabla 88: Comparativo entrenamiento conductual vs. cliente oculto Facultad de Ciencia y Tecnología	186
Tabla 89: El curso.....	187
Tabla 90: II El Capacitador	188
Tabla 91: Parte II entrenamiento conductual.....	189
Tabla 92: Satisfacción acerca del uso.....	190
Tabla 93: Metodología utilizada.....	191
Tabla 94: Organización del evento	192
Tabla 95: Aprendizaje	193
Tabla 96: Transferencia.....	194
Tabla 97: Evaluación de resultados de impacto	195
Tabla 98: Comparativo entre el entrenamiento conductual vs. cliente oculto Biblioteca	198

Gráfico 100: Comparativo entre el entrenamiento conductual vs. cliente oculto	
Biblioteca.....	198
Tabla 99: El curso.....	199
Tabla 100: El capacitador.....	200
Tabla 101: Entrenamiento conductual.....	201
Tabla 102: Satisfacción acerca del curso.....	203
Tabla 103: Metodología utilizada.....	204
Tabla 105: Aprendizaje.....	206
Tabla 106: Transferencia.....	207
Tabla 107: Evaluación de impactos.....	208
Tabla 108: Comparativo entre el entrenamiento conductual vs. cliente oculto Dep. Información.....	210
Tabla 109: El curso.....	211
Tabla 110: El capacitador.....	212
Tabla 111: El capacitador.....	213
Tabla 112: Satisfacción acerca del Curso.....	214
Tabla 113: Metodología Utilizada.....	215
Tabla 114: Organización del evento.....	216
Tabla 115: Aprendizaje.....	217
Tabla 116: Transferencia.....	218
Tabla 117: Evaluación de resultados.....	219
Tabla 118: Gráfico 120: Entrenamiento conductual vs cliente oculto Dep. Tesorería	221
Tabla 119: El curso.....	222
Tabla 120: El capacitador parte I.....	223
Tabla 121: El capacitador parte II.....	224
Tabla 122: Satisfacción acerca del curso.....	225
Tabla 123: Metodología.....	226
Tabla 124: Organización de eventos.....	227
Tabla 125: Aprendizaje.....	228
Tabla 126: Transferencia.....	229
Tabla 127: Gráfico 129: Evaluación de resultados de impacto.....	230

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los cambios concebidos en las instituciones de educación superior en el Ecuador han generado una serie de transformaciones, razón por la cual las autoridades, el personal docente y administrativo en el esfuerzo de alcanzar los niveles de excelencia académica y acreditación, están sujetos a procesos de formación y engrandecimiento organizacional. Uno de ellos es la implementación de un protocolo de atención al cliente, pues “Calidad del servicio” según Tschohl, J. (2001) es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la relación existente entre la satisfacción de los empleados administrativos de la Universidad del Azuay y el proceso de capacitación y formación en atención al cliente. Este estudio contiene cuatro capítulos los cuales delimitan información de la institución en la que se desarrolló el estudio, los fundamentos teóricos, la herramienta que identificará los niveles de satisfacción y los resultados que evidenciarán la concordancia entre la satisfacción del trabajador y sus niveles de rendimiento.

En el primer capítulo se encontrará la reseña histórica de la Universidad del Azuay, su filosofía corporativa, estructura organizacional, plan estratégico, el cuadro de mando integral, el cual especifica los objetivos orientados a potenciar el talento humano por medio de procesos de formación y capacitación.

En el segundo capítulo, se analizará las bases teóricas respecto a servicio al cliente, los componentes que facilitan la gestión de calidad de servicios, además recopila estudios que evalúan la calidad de atención al cliente en instituciones de educación superior. También presenta el principal fundamento teórico de este trabajo, denominado la “Aplicación de un Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente en la Universidad del Azuay 2013” con sus respectivos antecedentes, fundamentos, metodología y resultados obtenidos en dicho estudio. Además, contiene las teorías que sustentan la satisfacción laboral, sus beneficios y un análisis en relación al fundamento que se ajusta a la Universidad del Azuay.

En el tercer capítulo, se propone el diseño y aplicación de la “herramienta de medición de satisfacción post aplicación de un modelo piloto en la gestión de la atención y

servicio al cliente en la Universidad del Azuay 2013”; los resultados y análisis se presentan en primer lugar a nivel general y posteriormente están clasificados por departamentos y facultades.

En el cuarto capítulo, se efectuará el análisis de correlación entre los dos trabajos en estudio, el primero “Aplicación de un Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al cliente en la Universidad del Azuay 2013” y el segundo “Análisis de correlación entre: la satisfacción del trabajador vs los resultados obtenidos de la aplicación de un Modelo Piloto en la Gestión de la atención y servicio al cliente en la Universidad del Azuay 2013” con el propósito de determinar el nivel de reciprocidad entre la satisfacción del personal y el índice de cumplimiento del modelo de atención y servicio al cliente.

1. CAPITULO I

LA INSTITUCIÓN

1.1.INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se describirán aspectos como la reseña histórica de la Universidad del Azuay; su filosofía corporativa, la estructura organizacional, el plan estratégico, y el cuadro de mando; documentos en los cuales se encuentran plasmados los intereses y objetivos institucionales.

La Universidad del Azuay sujeta a la reforma del sistema de educación superior planteada por el gobierno actual, con el propósito de alcanzar estándares y niveles de excelencia académica, a fin de otorgar a la sociedad profesionales de calidad, pero sobre todo potenciar el conocimiento y talento humano; establece una herramienta denominada Plan Estratégico orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales, los cuales están encausados a todas las instancias y departamentos de la Universidad del Azuay, direccionando así sus actividades y recursos de manera organizada estructurada.

Sin embargo, una institución de educación superior está constituida por un personal académico y administrativo que a partir de los nuevos reglamentos implementados por el gobierno a nivel nacional han llevado a realizar importantes cambios en los procesos académicos y administrativos; esta situación se hace presente en la Universidad del Azuay por lo que día a día las autoridades y personal de la institución trabajan a fin de cumplir y alcanzar el propósito de ser referente académico e institucional.

1.2. Reseña Histórica

La Universidad del Azuay nace en el año de 1968 con su sede en la ciudad de Cuenca, capital de la provincia del Azuay; históricamente, en sus inicios fue parte en primera instancia de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y más tarde de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

En 1990, luego de cumplir con todos los requisitos legales fue reconocida como Universidad del Azuay, mediante Ley de la República. Posteriormente, 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.

Actualmente, la Universidad pretende 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.

Además, la universidad plantea propósitos y objetivos como:

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. <http://www.uazuay.edu.ec/universidad/>

1.3.Filosofía Corporativa

1.3.1. Misión

Somos una Comunidad Universitaria que formamos personas con pensamiento crítico, comprometida éticamente con la sociedad, que aporta a la ciencia y al conocimiento para lograr el desarrollo integral de nuestro entorno.

1.3.2. Visión

Ser una Universidad orientada hacia la investigación; acreditada con estándares nacionales e internacionales; y, constituirse en un referente académico nacional.

1.3.3. 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 ISO, 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.

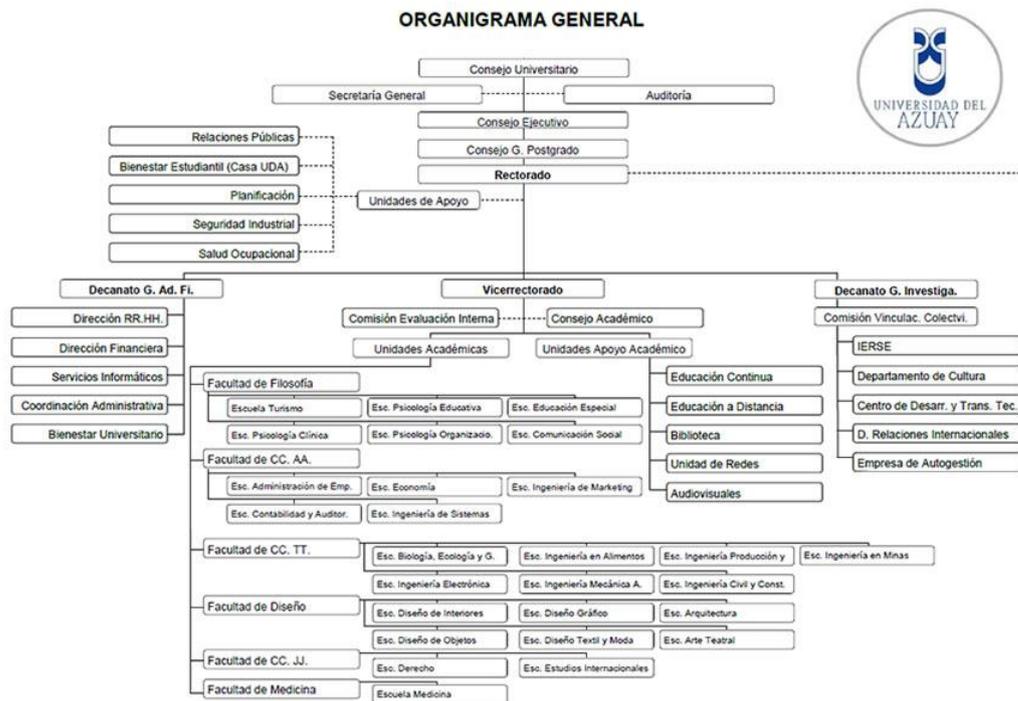
<http://www.uazuay.edu.ec/universidad/>

1.3.3. 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. <http://www.uazuay.edu.ec/universidad/>

1.4. Estructura Organizacional

Gráfico 1: Organigrama General UDA



Fuente: <http://www.uazuay.edu.ec/universidad/organigrama.php>

Elaborado por: Universidad del Azuay

1.5. Plan Estratégico

El Plan Estratégico de la Universidad del Azuay tiene como objetivo principal constituirse como una herramienta de seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos institucionales, los cuales deben alinear y enfocar a todos los esfuerzos, actividades y recursos de las diferentes áreas y departamentos de la Universidad del Azuay de una manera organizada y estructurada.

Los objetivos específicos de este Plan Estratégico son:

- Realizar un diagnóstico de la Organización.
- Analizar el sector/entorno.
- Elaborar escenarios para manejar de manera óptima las tendencias e incertidumbres claves.
- Revisar y editar la perspectiva estratégica de la institución.
- Contar con objetivos claros con sus respectivos indicadores y metas.

- Elaborar un cuadro de mando integral para el monitoreo y control del cumplimiento de los escenarios y de los objetivos.
- Definir las estrategias y proyectos que apoyarán el logro de las metas.

Gráfico 2: Mapa estratégico UDA.



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

Elaborado por: Universidad del Azuay

1.6. 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.

Tabla 1: Cuadro de mando integral - resumen

CUADRO DE MANDO INTEGRAL –RESUMEN	
OBJETIVO	INDICADOR
PERSPECTIVA SOSTENIBILIDAD	
Lograr un Crecimiento Sostenido de la UDA (1)	Tasa de crecimiento de alumnos nuevos en pre y postgrado
	Renovación de carreras
	Renovación de programas de postgrado
	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 las 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

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

Es importante resaltar la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje propuesto por las autoridades de la Universidad del Azuay referente al objetivo número 10; el cual establece cualificar al talento humano a través de procesos de formación y capacitación para el cumplimiento de competencias del personal administrativo.

Este proceso de aprendizaje organizacional permite en primer lugar, la identificación de falencias dentro de la institución a nivel administrativo; por otra parte, ha llevado a la universidad a crear planes de capacitación a fin de mejorar los procesos y prestación de servicios otorgados a toda la comunidad universitaria, a fin de obtener la excelencia institucional.

1.7.Conclusiones

La Universidad del Azuay sin duda alguna desde sus inicios se constituye como una institución de gran prestigio que vela por el bienestar de la sociedad al otorgar profesionales con una sólida formación académica, para de esta manera contribuir al desarrollo de la región y el país; orientada a la búsqueda de satisfacción de las necesidades de la comunidad por medio del servicio profesional de calidad.

Es por eso que la universidad pretende constituirse como un referente académico a nivel nacional e internacional, por lo que a diario las autoridades están en la búsqueda

constante de la excelencia y calidad universitaria fundamentados en principios y valores que direccionan y rigen a todos los miembros de la institución a fin de obtener y cumplir con todos los procesos de acreditación.

Finalmente, la universidad vela por el bienestar de sus empleados a través de la creación de estrategias sustentables que favorezcan al crecimiento y desarrollo de la institución así como a nivel personal y profesional de sus miembros, puesto que el talento humano es el actor principal de una organización.

2. CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo contiene las bases teóricas respecto a servicio al cliente, además recopila los componentes que integran una adecuada gestión de calidad de servicios. Por otra parte, destaca estudios realizados que evalúan la calidad de servicio y atención al cliente en instituciones de educación superior referente a procesos administrativos; para lo cual describe la metodología que facilitaron dichos trabajos; además, varias son las aportaciones que resaltan la utilidad de la herramienta SERVQUAL como instrumento de medición de atención y servicio al cliente en las organizaciones y los resultados obtenidos tras su aplicación.

A su vez, nos centraremos en el trabajo realizado en la Universidad del Azuay como es la “Aplicación de un Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al cliente en la Universidad del Azuay 2013”; asimismo, mencionamos sus antecedentes, fundamentos, su metodología y resultados obtenidos. Este documento se constituye en el soporte teórico fundamental del presente trabajo.

Por otro lado, iniciaremos con el segundo fundamento teórico de este trabajo desde lo macro como es la satisfacción laboral, las teorías que sustentan a dicha temática, un análisis de la teoría que se ajusta a la situación de la Universidad del Azuay; también la relación de clima laboral con satisfacción y los beneficios que aporta en el trabajo.

Al finalizar este capítulo encontraremos un análisis referente a la relación existente entre los dos fundamentos teóricos de este trabajo como son servicio al cliente y satisfacción laboral.

2.2. Atención y Servicio al Cliente

Hoy en día, el abordaje sobre servicio al cliente ha generado gran interés en las organizaciones puesto que pone énfasis en las nuevas tendencias y estrategias para una adecuada gestión del capital humano y total orientación al cliente. Es por eso, que este tema ha llevado a desarrollar una serie de investigaciones; pero al momento de referirnos a servicio y atención al cliente es importante resaltar algunos conceptos:

Servicio

“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismos, además un buen servicio requiere de siete elementos como: conocer al cliente, dar valor a los clientes, medidas para mejorar las prestaciones, gestionar en provecho propio las quejas de los clientes, fidelizar a los clientes, los empleados realizan un gran servicio y la rueda de la fortuna de la gestión de servicios” (Horovitz, 2000).

“Servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización.” (Oliva, 2005).

“Servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua, satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio” (Duque, 2005, p.65).

Por otra parte, Najul Godoy (2011), establece la atención al cliente como una actividad desarrollada por las organizaciones, orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes, logrando así incrementar su productividad y competitividad.

Otro término empleado en las organizaciones es “Calidad del servicio”, definida como la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no sólo a las que tratan personalmente con los clientes o los que se comunican con ellos por medio del teléfono, email, fax, carta o de cualquier otra forma” (Tschohl, J. 2001 p.10).

Entonces, podemos definir a servicio al cliente como una actividad o proceso orientado a la satisfacción de las necesidades, superación de los requerimientos y expectativas del cliente por medio de la interacción mutua entre el usuario y la organización; esta función está basada en la consecución de procesos con excelencia, a fin de generar un diferenciador o también denominada ventaja competitiva para la organización y orientar dichos esfuerzos hacia la filosofía corporativa de la institución pero sobre todo alineados a las exigencias y demandas del mercado.

2.3. Componentes de servicio

“La gestión de la calidad del servicio debe centrarse en la relación: persona que genera el servicio y método a través del que se ofrece, convirtiéndose esta en un factor fundamental. Ninguno produce resultados si no va acompañado del otro” (Editorial Vértice. 2008, p.46). Por lo tanto, para lograr un servicio de calidad es necesario considerar los siguientes aspectos:

En primer lugar, “la estrategia de servicio al cliente es la razón de ser de una compañía, proporciona la inspiración y el enfoque que son característicos de todas las empresas que prestan extraordinarios servicios” (Berry, 2003, p.6). Una estrategia incluye una serie de actividades, procedimientos y mecanismos que la empresa ha implementado a fin de establecer e institucionalizar un protocolo específico para la prestación de servicios; la misma que deber orientada a largo plazo. Autores como Tschohl y Franzmeier (1994) y Vecino (2008) establecen componentes básicos para implementar un servicio de excelencia:

a) Compromiso por parte de la dirección. - este factor constituye el primer requisito y el pilar fundamental para la implementación de un adecuado programa de atención al cliente; pues, los directivos son los agentes principales en fomentar una cultura empresarial orientada al cliente (Vecino, 2008); es decir, todos los empleados adoptan una filosofía que direcciona su forma de pensar, sentir y actuar al momento de ejecutar sus labores y a su vez crear clientes satisfechos. Entonces, servir al cliente es trabajo y responsabilidad de todos los niveles jerárquicos que componen la institución.

Los altos mandos dentro de la planeación estratégica de la empresa establecen el servicio al cliente como uno de los ejes centrales, así pues, Lefcovich (2009), menciona que los niveles de satisfacción del cliente no son ajenos a los valores, a la misión, a la visión, a los objetivos y políticas de la organización.

b) Prestador del servicio.- La vía más importante que utiliza la empresa para comunicarse con sus clientes es por medio del personal encargado de atender al cliente, a través de la relación y contacto directo con la persona que recepta el servicio; o de manera indirecta; por medio de diferentes canales de comunicación, por ejemplo: vía telefónica en el caso de un call center u otros medios como mail, correo, fax, correspondencia, etc.

Es así que Lefcovich (2009) afirma que el servicio al cliente es una oportunidad única para los empleados, debido a que pocos son los puestos o cargos que tienen impacto con los clientes. Por su parte, Couso (2005) establece que la empresa al momento de interactuar con los clientes, no solo transmite información por medio de sus colaboradores, sino, además, proyecta los valores, creencias que constituyen la cultura y comportamiento organizacional.

c) **Las instalaciones.** - son lugares donde el colaborador desarrolla y ejecuta su trabajo, según el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Ambiente de Trabajo - Decreto Ejecutivo 2392- Ecuador2012, todos los lugares de trabajo deberán estar dotados de suficiente y adecuada iluminación natural o artificial (p.29). En cuanto a la ventilación y limpieza debe desarrollarse perfectamente, con la antelación precisa para que puedan ser ventilados durante media hora, al menos, antes de la entrada al trabajo (p.19); además, el espacio físico, las herramientas de trabajo y tecnología utilizada debe contar con una distribución de tal manera que el trabajador pueda desenvolverse adecuadamente y con total seguridad en sus funciones. Estos elementos mencionados son factores indispensables durante la prestación de un servicio puesto que el cliente puede apreciar y considerar su percepción frente a la imagen que proyecta el empleado y a su vez la institución.

d) **Comunicación.** - la Real Academia de la lengua Española define como la acción y efecto de comunicar o comunicarse a través de la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. En el caso de la empresa el emisor es el empleado y el receptor, el cliente.

De igual manera, Andrade (2005), indica que la comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes clientes, encaminados a mantener una buena relación con ellos, también a proyectar una imagen favorable de sus servicios.

Cabe resaltar que la información es el elemento crucial al momento de otorgar un servicio, esta debe ser clara, precisa y real de tal manera que pueda resolver las inquietudes, problemas o necesidades del cliente frente a una situación determinada, para lo cual el personal debe estar completamente capacitado y conocer específica y detalladamente las funciones, los procesos y requerimientos a seguir cuando se presentan inquietudes por parte del cliente, y así brindar una solución oportuna al mismo.

Sin duda, la tecnología ocupa un lugar central dentro de los procesos de comunicación, por lo tanto, el uso adecuado por parte del personal facilita el manejo de información institucional; de igual manera, los clientes cuentan a su total disposición con los diferentes medios y canales de comunicación para mantener contacto con la empresa y sus servicios.

- e) **La formación del personal.** - este factor hace referencia a los procesos de aprendizaje continuo de los empleados, surge a partir del diagnóstico inicial de necesidades del cargo para evidenciar las falencias existentes; una vez que hemos identificado estas, podemos dar inicio a la capacitación y formación la cual puede ser impartida a nivel individual y organizacional, esto nos permite brindar y desarrollar conocimientos, habilidades y capacidades al personal.

El departamento de Talento Humano tiene la obligación de realizar una constante evaluación y seguimiento del personal frente a los conocimientos adquiridos y su correcta aplicación en las actividades laborales; además proporcionar métodos y herramientas que faciliten la mejora continua de los procesos de capacitación y establecer acciones correctivas para alcanzar la excelencia organizacional.

2.4.Otras investigaciones

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la empresa debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. (Norma ISO 9001, 2008). Por esta razón, numerosos estudios han sido desarrollados con el objetivo de medir los niveles de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios recibidos.

Los estudios presentados a continuación coinciden en diferentes aspectos, principalmente en el uso de la herramienta SERVQUAL creada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry (1985) como modelo de medición de la calidad de servicio. La intención de los autores era comparar las expectativas de los clientes y sus percepciones al momento de evaluar el servicio ofrecido por una empresa a través de una herramienta compuesta de 22 ítems distribuidas en cinco dimensiones:

- **Confiabilidad**, entendida como la habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó con el usuario y con exactitud en los diferentes procesos.

- **Responsabilidad**, determinada como la buena voluntad de ayudar a sus clientes y brindar un servicio rápido.
- **Seguridad**, es el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza a sus clientes.
- **Empatía**, comprende la capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.
- **Bienes materiales o tangibles**, está relacionada con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación; pues son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Sin duda, cuestiones tales como la limpieza, la organización y modernidad de los elementos de trabajo son evaluadas por las personas que reciben directamente el servicio. (Parasuraman et. al 1985).

Metodología SERVQUAL

El método de calificación o asignación de valores a cada una de las respuestas se realiza en base a una escala de Likert, es decir, seleccionar las opciones de puntuación de 1 a 5; siendo 1 muy mala y 5 muy buena calidad.

A pesar de las diferentes críticas y modificaciones realizadas al instrumento, una serie de trabajos y estudios han tomado como referencia a SERVQUAL para realizar mediciones y obtener resultados respecto a servicio al cliente.

Es así que Mejías et al. (2010), en su marco conceptual definen a servicio como un conjunto de actividades que buscan responder las necesidades del cliente; pues estos son de vital importancia, puesto ninguna entidad, comunidad social o económica puede surgir sin servicios, ya que son determinantes de la calidad de vida. (p.2) por lo tanto el cliente se constituye en el cimiento y surgimiento de toda empresa y esta es la base de desarrollo económico y social. En este estudio presentan una evaluación de la calidad de servicios no académicos de la Universidad de Carabobo, Venezuela, el trabajo se efectuó con 115 estudiantes de la Facultad de Ingeniería. Los autores desarrollan y adaptan una encuesta en base al modelo SERVQUAL (1988) y SERVQUALing de Mejías (2005) con un total de 23 variables, evaluando las cinco dimensiones que comprende la herramienta y su calificación en escala de Likert.

Posterior a la aplicación de la encuesta a los estudiantes seleccionados de manera aleatoria, los autores efectuaron el procesamiento de la información para la

formalización del análisis de resultados, el cual identificó tres factores que determinan la calidad del servicio; a continuación, se presenta la tabla de resultados.

Gráfico 3: Calidad de Servicios no académicos

Tabla 1. Factores que determinan la Calidad de los Servicios No Académicos

Factor	Variable
Capacidad del servicio	Cuando el personal te promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
	El comportamiento del personal que presta los servicios te inspira confianza.
	El personal de la UC concluye el servicio en el tiempo prometido.
	El personal te comunica cuando concluirá el servicio prestado.
Eficiencia del servicio	El personal de la UC te da una atención individualizada.
	En la UC se comprenden las necesidades específicas de los estudiantes.
	Cuando tienes un problema, se muestra un sincero interés en solucionártelo.
	El personal de la UC realiza bien el servicio desde la primera vez.
Elementos tangibles	El personal de la UC siempre está disponible para atenderte.
	La UC cuenta con equipos modernos y adecuados para prestar sus servicios.
	La UC tiene un personal que te ofrece una atención personalizada.
	El personal de la UC tiene buena apariencia.
	Las instalaciones físicas donde se prestan servicios en la UC se encuentran en buen estado.

Fuente: http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/Papers/Papers_pdf/UM073_Mejias.pdf

Elaborado por: www.laccei.org

Entonces, la calidad del servicio en procesos no académicos está instituida en primer lugar por la capacidad de servicio que ofrece el personal; es importante destacar que el empleado mediante su comportamiento refleja compromiso y responsabilidad por parte de la institución a sus usuarios. Referente a la eficiencia del servicio esta dimensión comprende el interés y la disponibilidad para atender al cliente desde la primera vez que accede a los servicios de la institución; esta se realizará de manera personalizada a fin de cumplir y resolver las inquietudes de la persona. En cuanto a los elementos tangibles incluye las condiciones e infraestructura de la empresa, sus equipos tecnológicos adecuados para la prestación de servicios.

De igual manera, Gutiérrez et al. (2013), plantean un estudio basado en la medición de la calidad del servicio en cuatro unidades del sistema de bibliotecas de la Universidad de Guadalajara; para los autores el sector de los servicios contribuye al progreso de las principales economías, de ahí radica la importancia de analizar las causas que provocan deficiencias en dicho sector. Esta investigación afirma que el paso inicial para la evaluación de la calidad de los servicios es escuchar al cliente; generalmente los métodos utilizados son las aplicaciones de cuestionarios, en este caso la metodología empleada es la aplicación de una encuesta dirigida a una muestra de 1036 usuarios que atienden a diferentes poblaciones de estudiantes y profesores de los campus de Ciencias Biológicas y Agropecuarias, Ciencias Económicas y Administrativas, Ciencias Exactas e Ingenierías y Ciencias Sociales y Humanidades. El diseño de la herramienta toma como referencia los factores del Despliegue de la Función de Calidad (QFD-ISO-9001);

el cuestionario evalúa distintos aspectos de los servicios englobados en 17 ítems (ambiente físico, disponibilidad del material, actitud, eficiencia del servicio, equipos de cómputo, iluminación, temperatura, claridad de información, etc.)

Para el análisis de los resultados emitidos por las encuestas se utilizó el método estadístico de Análisis de Factores (AF), que busca explicar la relación entre un conjunto de variables originales frente a nuevas variables no observables llamadas factores; en otras palabras, representa la cantidad de factores que explican los aspectos principales del fenómeno bajo análisis (calidad de servicio) (p.66).

Con la aplicación del AF se identificaron cinco factores: calidad del ambiente, atención del personal, catálogo electrónico; y los factores restantes con menor puntuación fueron equipo de cómputo y acervo bibliográfico; con los resultados obtenidos es posible hacer Evaluaciones del nivel de calidad del servicio, así como otras comparaciones en función de aspectos como departamentos o unidades y el tiempo, las mismas que deben ser atendidas ya que son de mayor impacto en la percepción de la calidad del servicio y atención brindada.

Otro estudio fue realizado por Salvador Ferrer (2005) en la Universidad de Almería, España, el autor en su interés por la calidad de servicio; en su investigación utiliza la herramienta SERVQUAL (Zeithaml y Berry, 1985), adaptándola en dos grupos de evaluación: en primer lugar, las características del servicio y por otra parte las características del personal profesional. El proceso se basó en una aplicación dirigida a un total de 223 usuarios; distribuido entre: estudiantes, profesores, personal administrativo y egresados. La investigación se realizó en cuatro servicios no docentes: conserjería, cafetería, biblioteca y secretaría, áreas orientadas a la atención al cliente.

El análisis realizado al primer grupo de características (servicios), evidencia la disposición de los clientes a evaluar ciertos aspectos como determinantes de calidad; es así, que los resultados muestran factores como la limpieza, el área de trabajo bien equipada y el cumplimiento de actividades de manera rápida.

En cuanto a los resultados de las características del personal, el factor predominante y con mayor puntuación es la amabilidad, seguido por la responsabilidad, inteligencia, cortesía, discreción y cercanía. Entonces podemos decir que el cliente considera un buen servicio cuando el empleado brinda un trato cortés, amable y se muestra responsable en su trabajo.

2.5. Mediciones de servicio al cliente en la Universidad del Azuay

Una vez corroborados los estudios relativos a servicio al cliente aplicados en diferentes universidades, analizaremos el trabajo realizado por la Mst. Isabel Arteaga, en su estudio denominado “Aplicación de un Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente en la Universidad del Azuay 2013”.

2.5.1. Antecedentes

La autora como punto de partida para su investigación toma como referencia los antecedentes y mediciones de servicio al cliente en la universidad, realizados por Advance Consultora y posteriormente otros consultores externos, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de los criterios de calidad en la atención al cliente en la Universidad del Azuay durante los años 2009, 2010 y 2013. Estas mediciones estaban basadas en la metodología de cliente oculto con la colaboración de los miembros de la comunidad universitaria; a su vez la muestra evaluada fue determinada por las autoridades de la institución en base a los requerimientos del establecimiento.

A continuación, Arteaga mediante la elaboración de un diagnóstico presenta el siguiente gráfico, en el cual podemos evidenciar el descenso de los niveles de aceptación por parte de los clientes respecto a su satisfacción en el servicio, es así que en el año 2009 existe un 90.40% de aceptación al servicio receptado; para el año 2010 un 80% y finalmente en el año 2013 un notable descenso a un 51,22% el cual la autora registra como la medición más baja respecto a servicio al cliente en la universidad.

Gráfico 4: Nivel de aceptación.



Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

2.5.2. Fundamentos teóricos de la “Aplicación de un Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente en la Universidad del Azuay 2013”

Para el desarrollo de este documento la autora cimienta un sólido marco teórico en el cual radica la importancia del aprendizaje organizacional; este se instituye a partir de la constante transformación y dinamismo del contexto de las organizaciones, promoviendo así el conocimiento y el capital humano como activos diferenciadores de las empresas. 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 (Arteaga, 2013), afirmando así que una organización que aprende es aquella que desarrolla la capacidad de adaptación y cambio continuo; este proceso requiere siempre de cambios de comportamientos y del desarrollo gradual de competencias individuales a lo largo del tiempo.

Entonces es ahí donde radica la importancia del aprendizaje humano, es transcendental señalar que el aprendizaje es un proceso complejo, pero a su vez diverso que permite adquirir habilidades y conocimientos. Desde el punto de vista psicológico existen dos afirmaciones:

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

La aplicación del Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente está establecida en función a estas dos teorías psicológicas; en primera instancia, la teoría conductista centrada en el aprendizaje de conductas tangibles y observables, denominadas respuestas. Y por otra parte está la teoría cognitiva, orientada a los procesos de pensamiento que intervienen en el aprendizaje humano.

Los seres humanos poseemos la capacidad de aprender de diferentes maneras, una de ellas es el condicionamiento que se define como “la adquisición de patrones específicos de conducta en presencia de estímulos bien definidos, el condicionamiento es esencial para nuestra capacidad de sobrevivir y adaptarnos a un mundo cambiante” (Arteaga, 2013).

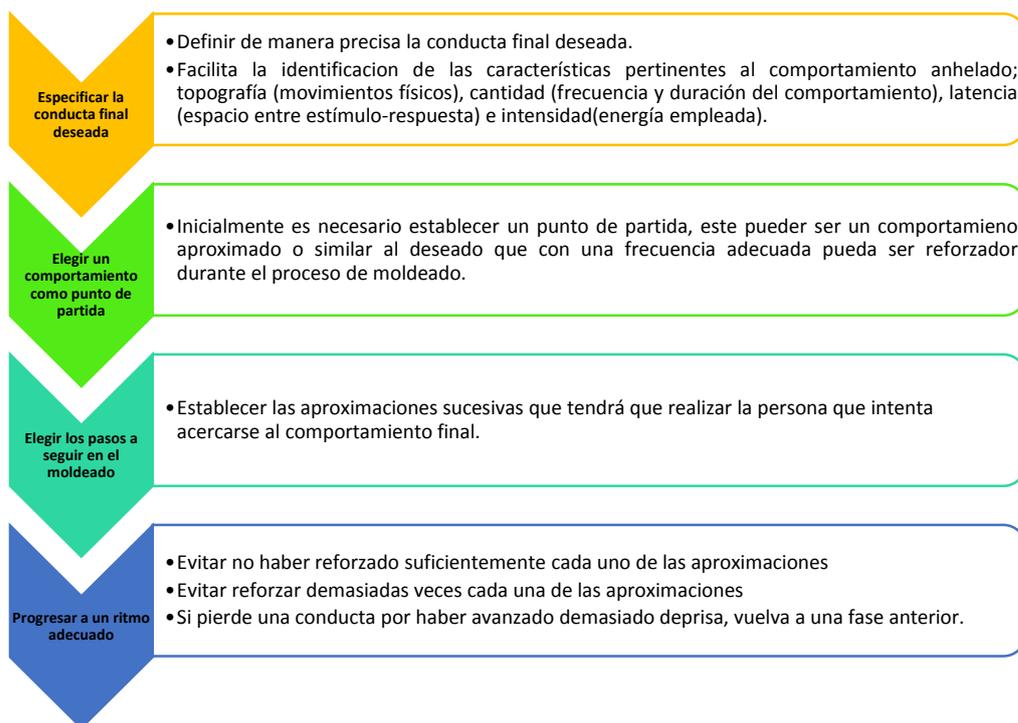
Existen dos tipos de condicionamiento: el condicionamiento clásico que se interesa en la conducta involuntaria que de manera invariable sigue a un evento particular, pero la mayor parte de nuestra conducta no es desencadenada por eventos externos sino voluntarios.

El condicionamiento operante vela por el aprendizaje de la conducta que opera en el ambiente a fin de obtener una recompensa (reforzadores de conducta) o evitar un castigo (disminuyen la posibilidad de que la conducta se repita); no son reflejos automáticos. (Charles G. Pearson Morris, (2009). Tanto el condicionamiento clásico como el operante están asociados al control de estímulos ya sean internos o externos a la persona y a la experiencia práctica y directa.

Seguidamente a estas teorías psicológicas que explican el proceso de aprendizaje es fundamental mencionar el modelamiento de la conducta; esta metodología es caracterizada por traducir los problemas en términos de comportamientos que puedan evaluarse objetivamente a través de procedimientos y técnicas que permiten alterar el entorno de un individuo y replicar estos mecanismos a fin de obtener los mismos resultados con un adecuado funcionamiento del individuo.

A continuación se describe el proceso de moldeado de la conducta objetivo (comportamientos que se desea alcanzar)

Gráfico 5: Modificación de la conducta.



Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4632/1/11117.pdf>

Elaborado por: Garry Martin y Joseph Pear.

Es importante resaltar el proceso de capacitación durante la aplicación del Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al cliente. Es así que Alles (2006), define a la capacitación como una serie de actividades estructuradas, generalmente bajo la modalidad de curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades. Este proceso debe ser organizado, planificado y evaluable.

Para Alles (2006), capacitar al personal enfrenta una serie de desafíos tales como: Promover y generar conocimientos, a su vez ponerlos a disposición de los actores de la organización. Innovar en materia de formación. Desarrollar competencias que faciliten el trabajo, así como el aprendizaje en entornos virtuales. Para el cumplimiento de estos desafíos la organización debe ser un sujeto de aprendizaje, un sistema capaz de reconocer, incorporar y adaptar la información del contexto que le permita actuar eficazmente. (Alles, 2001 p.221)

Para Hernández & Fernández (2008) la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador a fin de perfeccionar el desempeño en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, dar excelente servicio a sus clientes, prevenir y

solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. Para los autores el proceso de capacitación consta de los siguientes aspectos:

1. **Diagnóstico real y objetivo.** - es la determinación de las necesidades de capacitación, se constituye en la base de la planificación, organización y ejecución de los planes de capacitación. Permite conocer el estado real de la organización, e identificar la brecha de conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador en el estado real y deseado.
2. **Planificación.** - incluye el tipo de capacitación a realizar, líneas prioritarias de capacitación, elaboración de objetivos, cronograma de actividades, asignación de recursos humanos y físicos.
3. **Evaluación.** - verificación del cumplimiento de los objetivos planteados en los planes de capacitación. Hernández & Fernández (2008)

2.5.3. Metodología utilizada en la Aplicación de un Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente en la Universidad del Azuay 2013

El eje central de la Aplicación de un Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente en la Universidad del Azuay está basado en el condicionamiento cognitivo-conductual, teorías previamente mencionadas que facilitaron el desarrollo de la propuesta.

La muestra estuvo compuesta por 22 miembros de las siguientes dependencias:

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

El proceso de aplicación del modelo estaba conformada por dos partes:

1. Capacitación y entrenamiento Cognitivo.

Gráfico 6: Modelo piloto en gestión y atención de servicio al cliente



Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

2. Entrenamiento Conductual

Gráfico 7: Propuesta de la etapa Conductua



Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

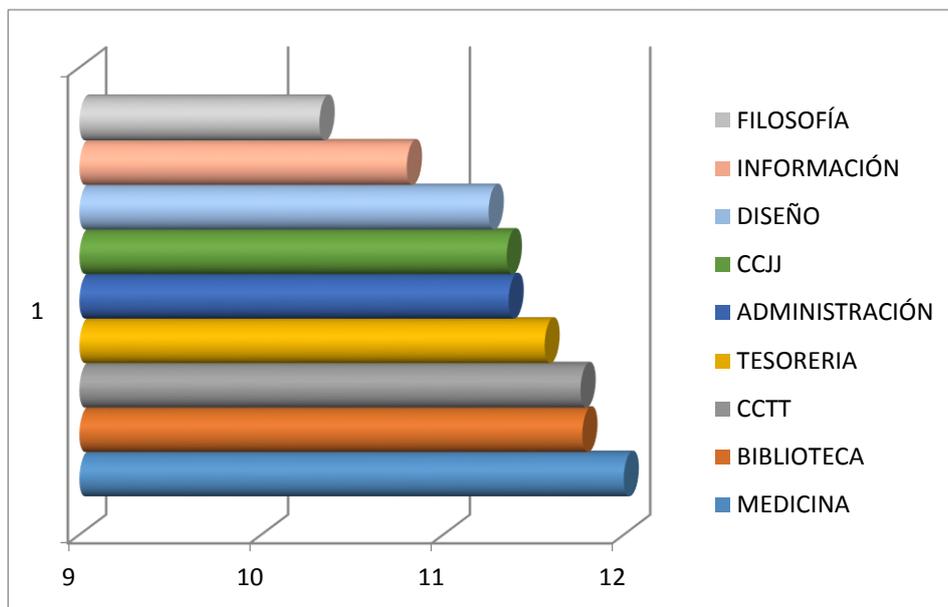
Elaborado por: Arteaga I.

2.5.4. Resultados obtenidos en la Aplicación de un Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente en la Universidad del Azuay 2013.

Posterior al proceso de modificación de la conducta de los auxiliares de secretaria de las 9 instancias de la Universidad del Azuay, Isabel Arteaga (2013) presenta un análisis completo de los resultados obtenidos, logrando así alcanzar el objetivo planteado que fue evidenciar la aparición de los 12 comportamientos desde de la 7ma a la 10ma medición tras el proceso de capacitación.

Cabe resaltar que los 22 participantes fueron sometidos a 10 mediciones de conducta, las mismas que han sido promediadas por departamentos y/o facultades, resultados que se presentan a continuación:

Gráfico 8: Mediciones entre departamentos y facultades



Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

El departamento que mejor puntaje obtuvo 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 comportamientos medidos. (Arteaga, 2013)

2.5.5. Resultados obtenidos mediante la modalidad de Cliente Oculto

La autora de la investigación a fin de corroborar la validez de la propuesta aplicada en la gestión de la atención y servicio al cliente; presenta una segunda herramienta de medición denominada Cliente Oculto la cual Arteaga (2013), define como un instrumento idóneo para evaluar la calidad de servicio al cliente, con el propósito de 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 mismo. En las siguientes tablas se evidencian los resultados obtenidos:

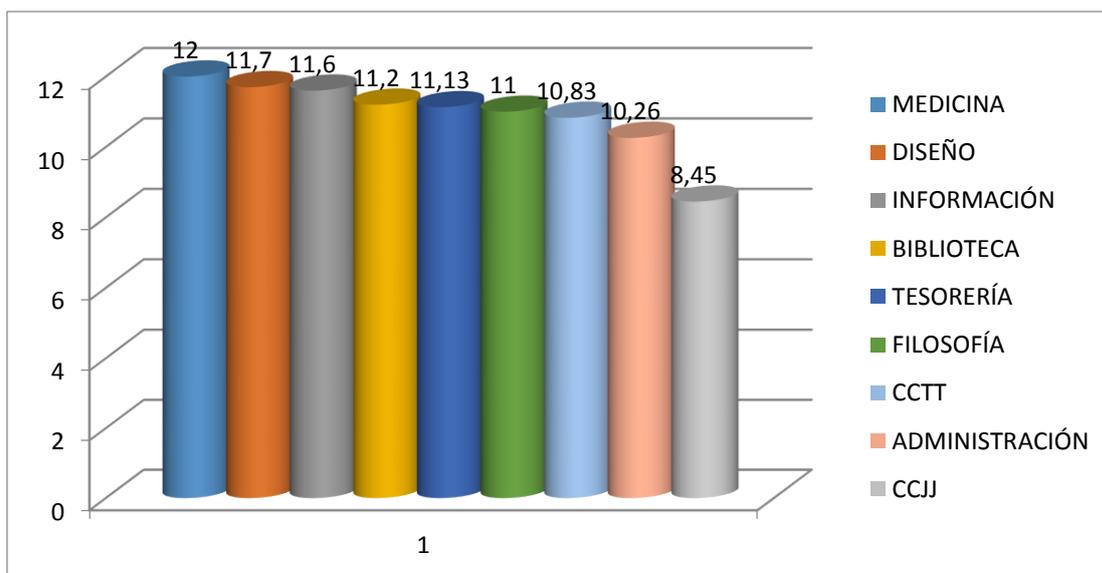
Tabla 2: Resumen de la medición presencial cliente oculto

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

Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

Gráfico 9: Resumen de la medición presencial Cliente Oculto



Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

En el gráfico se puede apreciar que el departamento con mayor puntaje fue Medicina con 12 puntos y la Facultad de Ciencias Jurídicas obtuvo el menor puntaje 8,45, todos estos valores sobre una base 12 que fueron los comportamientos medidos; mientras que las otras instancias mantienen un promedio entre 10 y 11.

2.5.6. Cuadro Comparativo de resultados obtenidos en el Entrenamiento Conductual vs Cliente Oculto.

Arteaga (2013), en la presente tabla realiza un análisis comparativo de las mediciones de servicio:

Tabla 3: 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	↓

Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

Arteaga (2013) finalmente concluye que el índice de resultados en ciertas dependencias demuestra el 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, Diseño y el departamento de Información. Sin embargo, 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; 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.

2.6.Satisfacción Laboral

En el campo de la psicología organizacional y en la gestión de talento humano la satisfacción laboral ha sido un tema relevante en los procesos de investigación; es así que numerosos son los trabajos realizados respecto a esta temática.

El estudio de la satisfacción laboral en sus inicios, según Schneider (1985), señala que entre las razones que pueden explicar la atención dedicada a la satisfacción laboral se debe considerar que:

- 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional.
- 2) La satisfacción se ha considerado en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes para la organización. Chiang Vega et al (2008)

A su vez, Peiró et. al (2007), mencionan a la sociedad como un determinante principal de las organizaciones de servicios y en estas, la actitud del trabajador adquiere una gran importancia, ya que puede influir decisivamente en la calidad del servicio prestado. Entonces, podemos decir que la satisfacción laboral está ligada a la actitud del empleado frente a su trabajo.

Debido a la variedad existente respecto a la definición de satisfacción laboral se considera importante citar algunos autores:

Tabla 4: Definiciones de satisfacción laboral.

Año	Autor	Definición de satisfacción
1969	Crites	El estado afectivo en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo
1969	Smith, Kendall y Hulling	Sentimientos o respuestas afectivas referidas en este caso a facetas específicas de la situación laboral
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona
1990	Mueller y McCloskey	Una orientación positiva afectiva al empleo
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
1993	Newstrom y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo

Fuente: Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2). Univ. Pontifica Comillas.

Elaborado por: Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010).

Es así que Vega et.al (2010) luego de la recopilación de conceptos, concuerdan que el enunciado propuesto por Locke (1976), engloba las características de la satisfacción tales como el trabajo, los compañeros, salarios, incentivos, oportunidades de promoción, condiciones del puesto, entre otras generan un sentimiento favorable en el trabajador.

Los autores continuando su línea de investigación presentan una segunda recopilación de enunciados a continuación descrita:

Tabla 5: Definiciones de satisfacción laboral II

Año	Autor	Definición de satisfacción
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.
1964	Beer	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.
1975	Schneider y Snyder	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1976	Payne, Fineman y Wall	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1976	Blum	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general.
1977	Salancik y Pfeffer	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1979	Aldag y Brief	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el termino general de satisfacción laboral
1984	Peiró	Una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización
1986	Griffin y Baternan	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
1991	Arnold,	Una actitud generalizada ante el trabajo.

	Robertson y Cooper	
1992	Bravo	Una actitud generalizada ante el trabajo

Fuente: Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2). Univ. Pontificia Comillas.

Elaborado por: Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010).

Entonces definimos satisfacción laboral como una actitud generalizada al trabajo, sin embargo, esta actitud se compone de una serie de elementos que influyen en dicha satisfacción tales como el trabajo en sí, las relaciones laborales, los compañeros, las condiciones de trabajo, las prácticas de la organización; la suma de estos factores provocan en el trabajador sentimientos o emociones favorables o desfavorables frente a su trabajo y a la institución en sí.

2.6.1. Teorías de la Satisfacción Laboral

En razón a la relevancia del tema han surgido modelos teóricos que orientan y sustentan la satisfacción laboral.

Teorías de las necesidades

A pesar de que las personas se caracterizan por su individualidad y se los considera como únicos, sin embargo, poseen distintas aspiraciones, motivaciones, conocimientos, habilidades y potenciales; es decir, distintas necesidades que intervienen en el comportamiento del individuo tanto en su vida laboral como en el ámbito personal.

2.6.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades (1954)

Su creador, Abraham Maslow, en sus postulados plantea cinco necesidades existentes dentro de cada ser humano, las representa de manera estructural a través de una pirámide:

Gráfico 10: Piramide estructural



Fuente: <https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow#!>

Elaborado por: Abraham Maslow

1. **Fisiológicas.-** son las prioridades de todo individuo, pues incluye funciones propias de organismo tales como la alimentación, saciar la sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales del ser humano.
2. **Seguridad.-** es un estado que busca cuidado, estabilidad y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales.-** comprende necesidades de afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad; es decir el individuo inmerso en la participación social.
4. **Estima.-** incluye dos tipos de factores: internos (respeto, autonomía, logro) y externos (status, reconocimiento, y atención).
5. **Autorrealización.-** es el impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser, trascender y desarrollar su talento al máximo.

En la estructura establecida por el autor, se clasifica las necesidades en dos tipos: necesidades de orden inferior (Fisiológicas y Seguridad) y de orden superior (Sociales, Estima y Autorrealización). Al ser satisfechas las necesidades de nivel inferior permite alcanzar el siguiente eslabón; pues cada ser humano es un mundo y cada uno busca satisfacer sus necesidades de manera progresiva, desde las más básicas hasta las de carácter superior.

La teoría de Maslow y su influencia en la satisfacción del empleado además en la práctica laboral, este fundamento es utilizado por el Departament de Talento Humano pues, establece las causas que impulsan a las personas a trabajar en una institución y a su vez determina el comportamiento de los trabajadores, es importante conocer en que

categoría o nivel se encuentra el empleado y las necesidades que requieren ser cubiertas por parte de la organización, a fin de contribuir con el desarrollo personal y profesional de sus miembros y de esta manera generar motivación y satisfacción en el trabajador; como sabemos un empleado motivado es aquel que estará comprometido con la organización.

2.6.1.2. Teoría Bifactorial de Herzberg (1959)

Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), formulan la teoría bifactorial o también conocida como teoría de la motivación e higiene, referente a la satisfacción o insatisfacción en el trabajo, así pues surge la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental para la determinación del éxito o fracaso.

Los autores con el propósito de especificar los factores claves que inciden en el desempeño laboral, tras una serie de investigaciones basadas en la controversia de ¿Qué espera la gente de su trabajo? (Robbins & Judge, 2009), peritiendo así identificar situaciones excepcionalmente buenas o malas en las que describen como se sienten en el trabajo; una vez analizadas y clasificadas las respuestas, se establecen dos grupos de factores:

Tabla 6: Factores de la teoría de Herzberg

FACTORES HIGIÉNICOS	FACTORES MOTIVADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Normas y procedimientos • Salario y sueldo • Supervisión • Relación con jefe inmediato • Condiciones físicas • Tiempo libre • Seguridad en el empleo • Relaciones con los compañeros • Relaciones con los subordinados • Políticas de la compañía • Vida privada • Estatus 	<ul style="list-style-type: none"> • Logro • Reconocimiento • Gusto por el trabajo • Trabajo en sí mismo • Responsabilidad • Promoción ascensos • Desarrollo personal

Fuente: (Robbins & Judge, 2009)

Este modelo teórico propone dos tipos de necesidades; en primer lugar las necesidades de higiene que se refieren a las condiciones físicas y psicosociales del trabajo, pues la organización al instalarlas de manera adecuada facilita el bienestar del empleado en la institución; mientras que las necesidades de motivación se refieren al contenido del trabajo y al tipo de tarea que se realiza. Herzberg sugiere poner énfasis en los factores

asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de este, como las oportunidades de ascender, desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro; estas características los individuos las consideran compensadoras por naturaleza (Robbins & Judge, 2009).

2.6.1.3. Teoría de las necesidades de McClelland (1961)

Fue establecida por David McClelland y sus colaboradores, para el desarrollo de esta teoría presentan los siguientes postulados:

1. Todo individuo tiene ciertos motivos básicos o necesidades.
2. El hecho de que estos motivos queden o no activados depende de la situación o del medio ambiente percibido.
3. Los cambios del medio ambiente percibido producen cambios en el patrón de motivación activado.
4. El patrón de motivación activado, dirigido a satisfacer una necesidad concreta, determina la conducta de la persona.
5. Las personas tienen siempre cierto grado de estas necesidades pero rara vez se dan en un mismo individuo con la misma intensidad.

Los autores señalan tres tipos de necesidades:

- **Necesidad de logro.-** impulso para sobresalir, por obtener un logro en relación a una norma de excelencia o estándares a fin de obtener el triunfo.
- **Necesidad de poder.-** toda preocupación en torno al control de los medios de influir en una persona. Es importante distinguir el **poder personal** que pretende el engrandecimiento y promoción individual del sujeto, mientras que el **poder institucional**, tiene como objetivo el engrandecimiento de la organización a la que pertenece y sirve el sujeto.
- **Necesidad de afiliación.-** la necesidad de establecer, mantener o renovar relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

En el ámbito institucional este postulado se puede observar en los diferentes niveles jerárquicos de la organización, pues todos los empleados poseen necesidades que pueden ser activadas por distintos aspectos motivacionales; estas necesidades se presentan en razón a los intereses del empleado ya sean estos con el propósito de obtener un triunfo a nivel institucional o personal.

2.6.1.4. Teoría de las expectativas (1964)

Victor Vroom (1964), fundamenta que la motivación es un proceso de elecciones realizadas entre diferentes comportamientos que están bajo control de las personas; la conducta humana como la conducta laboral surge a partir de un determinado comportamiento que conduce a resultados previamente esperados y del valor asignado por parte del sujeto a dichos resultados, es decir, recompensas.

Vroom establece tres variables que influyen en el proceso de satisfacción

Expectativa.- es una creencia transitoria acerca de la probabilidad de que un acto específico estará seguido de un resultado; es decir acción = resultado - recompensa. También se conoce como una valoración subjetiva que el empleado hace sobre si un determinado esfuerzo lo llevará a terminar una tarea. (Vazquez, 2014 p5)

Instrumentalidad.- es la consideración o grado de confianza que la persona otorga al desempeño y desarrollo de las actividades y la percepción de la recompensa percibida frente a lo realizado.

Valencia.- es el valor que el individuo concede a las recompensas esperadas. La valencia puede ser positiva, negativa o indiferente. Si la persona elige o desea alcanzar un resultado es una valencia positiva. En caso contrario la persona que rechaza o se resiste a no alcanzar un resultado se muestra como negativa. Sin embargo, si el resultado no representa interés alguno para el individuo le es indiferente. Vázquez-Moctezuma, S. (2014).

Además, Vazquez (2014) resalta la importancia de los siguientes componentes en el proceso de satisfacción:

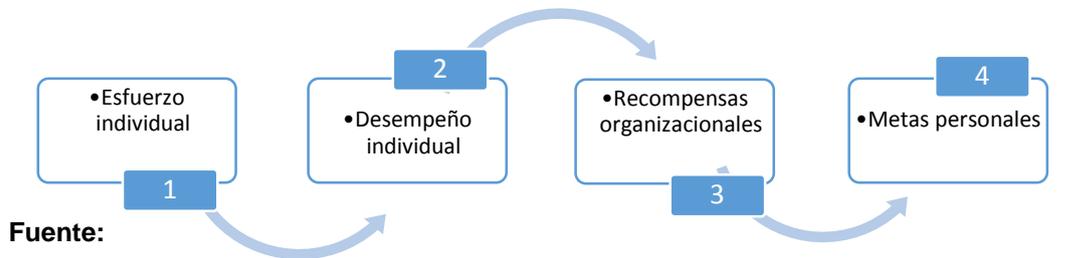
El esfuerzo.- es la acción visible de los individuos que se enfoca hacia un fin en particular; puede observarse en forma de conductas como tareas, deberes y responsabilidades. El nivel de esfuerzo empleado depende de la meta que se quiere alcanzar.

El desempeño.- es la conducta de un individuo que se da en función de su habilidad, capacidad y cualidades para realizar un trabajo, así como de la disposición para hacerlo, pero, con un objetivo en mente (Queipo y Useche, 2002).

Los resultados.- son las consecuencias derivadas del trabajo de un empleado.

Por su parte, Robbins & Judge (2000) plantean tres relaciones entre los componentes antes mencionados:

Gráfico 11: Comportamiento Organizacional



Fuente:

<http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/05/67-Comportamiento-Organizacional-15edi-Robbins.pdf>

(Elaborado por: Robbins & Judge (2000))

Relación esfuerzo- desempeño. - la aplicación de cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.

Relación desempeño recompensa. - grado en el que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la orientación del resultado que se desea.

Relación recompensa- metas personales. - grado en el que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien y el atractivo tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

En otros términos, la teoría de Vroom plantea que a los empleados los motiva desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando creen que eso los llevará a obtener una buena evaluación de desempeño; que ésta a su vez conducirá a premios organizacionales y estos satisfacerán las metas personales de los empleados. (Robbins & Judge, 2000).

2.6.2. Análisis de las teorías

Posterior a la revisión de las teorías que sustentan la satisfacción laboral, considero que la Universidad del Azuay se ajusta a la Teoría de las Necesidades de McClelland, pues los empleados poseen ciertas necesidades que requieren ser satisfechas, en el caso del personal administrativo, en las auxiliares de secretaría (personal en estudio) la necesidad predominante es la de logro, puesto que se evidencia el impulso a sobresalir y obtener un beneficio profesional al culminar los procesos de capacitación que permitan mejorar e incrementar los estándares de desempeño en el cargo.

En cuanto a las necesidades de poder, el personal sujeto al proceso de Aplicación de un Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y servicio al cliente, se puede distinguir el poder personal, pues el empleado asume su engrandecimiento personal y a su vez profesional al asistir a las etapas de capacitación, mientras que el poder organizacional se ve reflejado en el interés de las autoridades por cubrir necesidades de capacitación para sus colaboradores, ya que estas actividades fomentan y contribuyen al desarrollo organizacional de la universidad.

Finalmente, las necesidades de afiliación, están presentes al momento en el que el personal percibe los cambios en el ambiente laboral, pues todos están inmersos en los procesos que impulsan a un mejor desempeño y a su vez a un buen trato tanto a los clientes internos como externos que forman parte de la comunidad universitaria.

2.6.3. Clima organizacional y Satisfacción laboral

Al momento de referirnos a satisfacción laboral, podemos abarcar una serie de variables como la motivación, las necesidades, las expectativas, el desempeño y resultados en el ámbito laboral; por lo tanto, todo esto apunta a los componentes relacionados con el trabajo y la institución, razón por la cual considero importante mencionar la relevancia de clima organizacional.

Tras una serie de investigaciones, Caraveo (2004), define clima organizacional como “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”

Así pues, en relación con lo anterior, Estrada y sus colaboradores (2009), mencionan algunos componentes de clima laboral:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, etc.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.
- **Ambiente social:** abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Para los autores el clima organizacional es el resultado de la interacción y la suma de estos componentes, además está configurado por las características de las personas y de las organizaciones. Estos a su vez inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (Estrada et.al. 2009).

Según Caraveo (2004), considera que la apreciación individual vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción.

2.6.3.1. Beneficios de un adecuado clima laboral

Continuando con la línea de investigación de Estrada y sus colaboradores (2009), afirman que un clima organizacional propicio incrementará las iniciativas para promover nuevos negocios, desarrollar nuevos proyectos y solucionar problemas; mejorará la comunicación interna; aumentará la competitividad y facilitará la administración de la organización. Pero, para esto se requiere:

- El fortalecimiento de las actividades de promoción de bienestar en la organización.
- El apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, con sentido de pertenencia.
- La motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio.
- Un concepto global de desarrollo sostenible, en todos los nuevos proyectos que se pretendan emprender.

Asimismo, Torrecilla (2005) asume que Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y contribuir directamente al incremento de productividad. La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y motivación de los

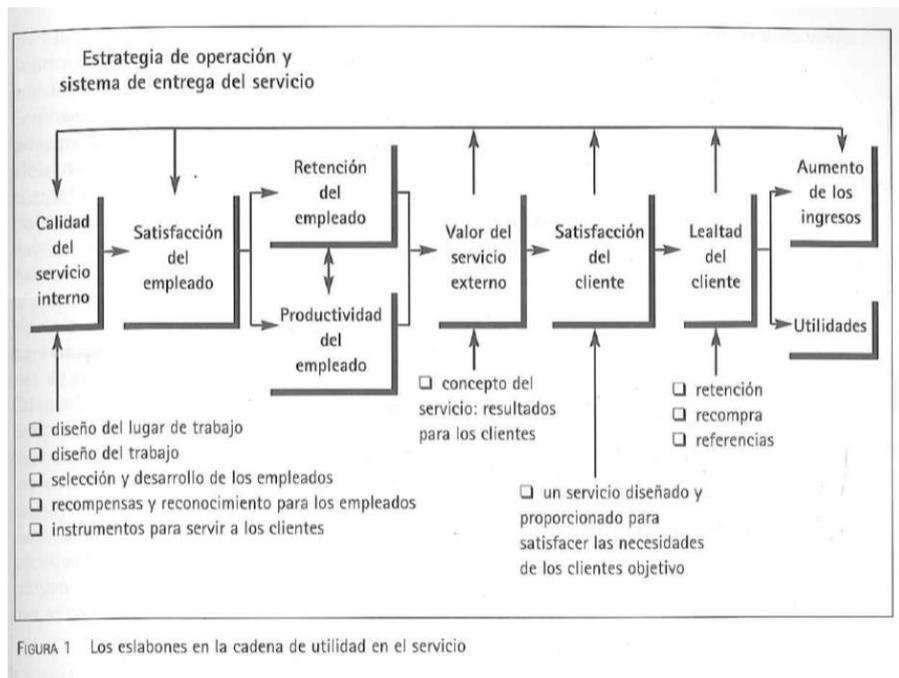
empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

Entonces podemos asimilar que el clima organizacional está conformado por las diferentes percepciones del trabajador hacia el ambiente, condiciones laborales y estructurales, valores, entre otros; actitudes que además trascienden directamente en el comportamiento del individuo en su trabajo. Sin embargo, mantener un clima laboral óptimo requiere en gran medida del apoyo por parte de los directivos para garantizar la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados y así obtener satisfacción laboral y compromiso organizacional.

2.7. Análisis entre servicio al cliente y satisfacción del empleado

Para finalizar este capítulo resaltaré la relación existente entre servicio al cliente y satisfacción con el empleado por medio del presente gráfico, citado por Isabel Arteaga (2013).

Gráfico 12: Resultados Entrenamiento Conductual Vs Cliente Oculto



Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

El gráfico citado pretende demostrar la correlación existente entre los dos soportes teóricos de este trabajo; pues una institución u organización está direccionada por diferentes procesos de operación o funcionamiento de la misma, la naturaleza de la empresa. En esta ocasión en primer lugar sitúa a la **calidad del servicio interno**, este factor engloba principalmente las condiciones de trabajo que la institución presta para el

desarrollo del mismo, a su vez integra los procesos referentes a Talento Humano en relación al personal. Este factor da lugar a la **Satisfacción del Empleado** pues al incrementar la calidad de vida laboral del personal a través de las prestaciones y beneficios otorgados por parte de la empresa, por ende generará productividad y estabilidad laboral del trabajador, los cuales se ven reflejados en el valor del servicio externo que ofrecen los colaboradores. El resultados de la aplicación adecuada de estos factores evidenciará directamente la **Satisfacción del cliente**; sin duda alguna, los usuarios de cualquier tipo de prestación de servicios al recibir una adecuada atención y la colaboración necesaria frente a sus requerimientos, su regreso a la institución será muy probable. Es así que la empresa al obtener mayor número de clientes producirá mayores ingresos y utilidades.

2.8. Conclusiones:

Para finalizar este capítulo podemos concluir que el servicio al cliente es toda actividad o proceso orientado a la satisfacción de las necesidades, superación de los requerimientos y expectativas del cliente por medio de la interacción con los empleados y a su vez la organización.

Entre los componentes de servicio se consideran en primer lugar el compromiso por parte de la dirección hacia sus empleados; el prestador del servicio o empleado; las instalaciones; la comunicación y la formación del personal.

Asimismo numerosos son los estudios basados en la herramienta SERVQUAL creada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry (1985) como modelo de medición de la calidad de servicio; diseñada con la intención de comparar las expectativas de los clientes y sus percepciones al momento de evaluar el servicio y atención recibida en una determinada organización.

El modelo Piloto en Gestión de la Atención y Servicio al Cliente, planteado por Arteaga (2013), presenta un diagnóstico institucional que evidencia el descenso de los niveles de aceptación en cuanto a la atención y servicio prestado en la Universidad del Azuay; una vez analizadas las fuentes de información facilitadas por la institución y especialmente el Departamento de Talento Humano, se evidenció el Plan Estratégico Institucional 2013-2017 de la Universidad como documento principal en el que se plasma el compromiso por parte de las autoridades hacia la capacitación y formación del personal, permitiendo así cualificar al talento humano.

Los resultados presentados de este demuestran la congruencia con los objetivos planteados en el modelo piloto y a su vez contribuyen a los objetivos institucionales.

En cuanto a puntuaciones el departamento con mayor calificación fue Medicina con 12 puntos pero la Facultad de Ciencias Jurídicas obtuvo un puntaje de 8,45 considerado como inferior a diferencia de las otras instancias que mantienen un promedio de 10 a 11 puntos en cumplimiento de comportamientos.

El segundo aporte teórico, satisfacción laboral se define como una actitud generalizada al trabajo, sin embargo, constituida por elementos que influyen en dicha satisfacción tales como el trabajo en sí, las relaciones laborales, los compañeros, las condiciones de trabajo, las prácticas de la organización; la suma de estos factores provocan en el trabajador sentimientos o emociones favorables o desfavorables frente a su trabajo y a la institución en sí.

Además numerosos son los aportes y teorías que validan y sustentan a este enunciado, sin embargo no todos se ajustan a las condiciones de la Univesidad del Azuay.

Por último, el clima laboral es un factor decisivo en la satisfacción del trabajador pues infiere en la percepción de los individuos respecto a la organización y a su vez proyecta las actitudes de estos hacia la organización, de esta manera se puede evidenciar la relación directa entre satisfacción del trabajador con el servicio y la atención al cliente brindada.

Sin duda, en una empresa que mantiene a sus empleados motivados y satisfechos con su trabajo el desempeño se reflejará siempre y los clientes serán los primeros en apreciar por medio del trato recibido.

3. CAPITULO III

APLICACIÓN Y RESULTADOS OBTENIDOS

3.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo contiene el diseño y la aplicación de la Herramienta de Medición de la Satisfacción del Trabajador frente al proceso de capacitación al personal administrativo (auxiliares de secretaria) de la Universidad del Azuay, tras la Aplicación de un Modelo Piloto de la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente en el año 2013.

Seguidamente presenta los fundamentos teóricos de la herramienta seleccionada denominada “Plan Institucional de Capacitación del Departamento Administrativo de la Administración Pública y la Escuela de Administración Pública de Bogotá - Colombia, 2004”. Este formato consta de cuatro niveles de evaluación: Evaluación de reacción - satisfacción, Aprendizaje, Transferencia y Resultados e impacto durante un proceso de capacitación. Cabe resaltar que la herramienta ha sido modificada para adaptar a los requerimientos de la Universidad del Azuay y al proceso de formación efectuado.

También, presenta la metodología utilizada en la medición de la satisfacción en la cual la muestra seleccionada para este trabajo es de tipo determinística, pues el personal en estudio fue asignado por parte de las autoridades de la institución; además especifica el cronograma de aplicación de la herramienta en las diferentes instancias de la comunidad universitaria.

Finalmente, se encuentran los resultados obtenidos tras la aplicación de la herramienta de medición de la satisfacción del trabajador. Los datos obtenidos se evidencian a través de tablas, gráficos y análisis de cada uno de ellos. Cabe resaltar que en primera instancia se encuentra los cuadros de resultados generales de las 9 dependencias evaluadas, seguidamente están los cuadros comparativos entre cada una de las facultades y de los departamentos. Además, consta un análisis cualitativo de las recomendaciones y sugerencias proporcionadas por el personal. Por último, encontraremos un análisis en base a los criterios de evaluación de la herramienta aplicada.

3.2. Marco teórico de la herramienta de medición de satisfacción del trabajador

Para la medición de la satisfacción del trabajador posterior a la Aplicación del Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente en la Universidad del Azuay 2013, considero que la herramienta idónea para la evaluación es el formato del “Plan Institucional de Capacitación, Guía para su evaluación, 2004.” A continuación, se describe los criterios de evaluación que mide la herramienta:

Tabla 7: Criterios de evaluación

CRITERIO	ASPECTOS Y RELACIONES EVALUADOS	INDICADORES POSIBLES
SUSTENTABILIDAD	<p>Propósito global del proyecto, alineado a la estrategia general de la institución y su conducción.</p> <p>Objetivos planteados con los recursos humanos, económicos, presupuestables y materiales existentes</p> <p>Evaluabilidad del plan</p>	<p>Legitimidad del plan de capacitación según la participación de servidores y directivos alcanzada en su definición.</p> <p>Los logros esperados del Plan en sus distintas etapas son razonables con los recursos actuales y futuros.</p> <p>Los resultados se desagregan en resultados esperados y en indicadores de gestión</p>
INCLUSIVIDAD	<p>La progresiva inclusión del personal de la institución</p>	<p>Los programas previstos tienden a cubrir al conjunto del personal en sus necesidades de desarrollo profesional.</p>

<p>EFICIENCIA</p>	<p>Grado de cumplimiento de las previsiones planificadas en tiempo y forma.</p> <p>Resultados alcanzados, desvíos en la utilización de recursos, análisis de causas posibles.</p>	<p>Porcentaje de ausentismo</p> <p>Porcentaje de deserción</p> <p>Precio promedio del costo de la hora de formación.</p> <p>Costo real/ costo previsto</p> <p>Funcionarios capacitados / funcionarios que solicitan el servicio.</p> <p>Gasto total por capacitación</p>
<p>EFICACIA</p>	<p>Grado de alcance de las previsiones temporales realizadas.</p> <p>Desvío y análisis de causas posibles.</p>	<p>Índice de realización. (no incluye N° de actividades realizadas/ previstas)</p> <p>Índice de actividad (no incluye N° de horas de capacitación impartida/ previstas)</p>
<p>CONFORMIDAD</p>	<p>Con las líneas de acción, la normatividad vigente y con la metodología y evaluación de procesos de capacitación planteadas en el Plan Nacional de Formación y capacitación.</p>	<p>El diseño del Plan sigue las orientaciones planteadas en el Plan Nacional de Formación y capacitación.</p>
<p>PERTENENCIA</p>	<p>Orientaciones de los procesos de capacitación relacionados con la visión, misión, acciones, estrategias y proyectos del organismo.</p> <p>De los problemas, necesidades</p>	<p>Las líneas de trabajo en capacitación son consistentes.</p> <p>Las líneas de capacitación concuerdan con los lineamientos del Plan</p>

	y/o prioridades identificadas y desarrollo de los procesos de capacitación.	Nacional de Formación y Capacitación.
COHERENCIA	Entre los objetivos generales de la capacitación, las líneas de trabajo, las etapas y la asignación de responsabilidades.	Los distintos componentes del proyecto mantienen una secuencia lógica, conexiones evidentes. Las decisiones (objetivos, prioridades, etapas) encuentran fundamentos.

Fuente: *Plan Institucional de Capacitación del Departamento Administrativo de la Administración Pública y la Escuela de Administración Pública de Bogotá - Colombia, 2004 (p.30, 31).*

La evaluación de los resultados o el impacto de la capacitación según el Plan Institucional de Capacitación (PIC) del Departamento Administrativo de la Administración Pública y la Escuela de Administración Pública (2004), están conformados por cuatro niveles:

1. Evaluación de reacción- satisfacción
2. Aprendizaje
3. Transferencia
4. Resultados e impacto

Nivel 1: Evaluación de reacción- satisfacción

Se centra en la valoración por parte de los participantes del proceso de capacitación, incluye aspectos como la organización, los materiales, los capacitadores, la metodología empleada, etc.

Nivel 2: Aprendizaje

Según el Plan Institucional de Capacitación (2004), esta dimensión determina el grado en el que los participantes asimilaron lo que se impartió, consiste en una evaluación pre-post Capacitación, los parámetros de aprendizaje están definidos en los objetivos de proceso. Es decir, el pre – test debe realizarse al inicio de la acción formativa, donde

permite identificar los conocimientos de los participantes previo a la capacitación. En cuanto al pos- test, se efectúa al finalizar los procesos de formación.

Nivel 3: Evaluación de la transferencia

Continuando con los lineamientos del Plan Institucional de Capacitación (2004), la capacitación resulta de escaso valor cuando no mejora el desempeño laboral, la transferencia tiene como objetivo la aplicación de conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo; indicar los factores que facilitan o impiden la transferencia en el entorno laboral, generalmente requiere decisiones administrativas o dinámicas organizacionales. Esta evaluación se recomienda realizar en un lapso de 3 a 6 meses de la capacitación, con el propósito de obtener el nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos en el proceso de formación.

Nivel 4: Evaluación de los resultados e impacto de la capacitación en la organización

Permite identificar el impacto directamente derivado de la capacitación sobre los resultados de la institución, el cliente. Este análisis se realiza mediante la comparación de los Pre- test que evaluaron el desempeño previo a la capacitación. Las pruebas posteriores revelan si tuvo impacto, mediante indicadores de cumplimiento. (Plan Institucional de Capacitación, 2004).

3.2.1. Herramienta de medición de satisfacción

La herramienta para la medición de satisfacción del trabajador en la Universidad del Azuay está diseñada en base al “Plan Institucional de Capacitación del Departamento Administrativo de la Administración Pública y la Escuela de Administración Pública de Bogotá - Colombia, 2004”, se realizaron determinados ajustes debido a los requerimientos de este proyecto investigativo. El cuestionario está constituido por 58 ítems y estos a su vez están estructurados en ocho secciones:

1. El curso
2. El Capacitador, en esta dimensión se encuentran dos secciones:
 - Parte I:** Capacitación Cognitiva responsable Fabián Bermeo.
 - Parte II** Entrenamiento Conductual responsable Isabel Arteaga
3. Satisfacción acerca del curso
4. Metodología utilizada
5. Organización del evento

6. Aprendizaje
7. Transferencia
8. Evaluación de resultados e impacto

Adicional a estos factores se encuentra un cuadro de recomendaciones dirigido para los contenidos del curso, hacia los capacitadores y la institución, a fin de aportar con críticas y sugerencias complementarias a este proceso de evaluación.

El objetivo del cuestionario es identificar el nivel de satisfacción de los empleados administrativos frente al proceso de capacitación en gestión de la atención y servicio al cliente en la Universidad del Azuay, recibido en el año 2015.

La forma de calificación consta de dos opciones con las casillas Si-No.

A continuación, se presenta la herramienta elaborada para la evaluación al personal en estudio.



**HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN POST APLICACIÓN
DE UN MODELO PILOTO EN LA GESTIÓN DE LA ATENCIÓN Y SERVICIO
AL CLIENTE EN LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY 2013**

Datos:

Fecha:

Departamento:

Objetivo:

Identificar el nivel de satisfacción de los empleados administrativos frente al proceso de capacitación en gestión de la atención y servicio al cliente en la Universidad del Azuay, recibido en el año 2015.

La aplicación de esta herramienta es anónima y personal. Agradecemos dar su respuesta con transparencia y veracidad, pues los datos proporcionados permitirán realizar mejoras en los procesos de capacitación por parte de la Universidad.

Por favor, Señale con una **X** la casilla que más se ajuste a su opinión.

I. EL CURSO	SI	NO
1. ¿Tenía Ud. conocimiento del nombre del curso al cual asistió?		
2. ¿Conocía con anterioridad los objetivos y la finalidad de la capacitación recibida?		
3. ¿Los contenidos del curso se ajustaron a los objetivos planteados?		
4. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue el adecuado?		
5. ¿La duración del curso fue suficiente? (40 horas)		
6. ¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?		
7. ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue el adecuado?		

II. EL CAPACITADOR		
PARTE I: COGNITIVO - FABIAN BERMEO	SI	NO
1. ¿Explicó claramente el objetivo del curso?		
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?		
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?		
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?		
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?		
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?		
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos?		
8. ¿Mantuvo interés en los participantes?		
PARTE II: ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL – ISABEL ARTEAGA	SI	NO
1. ¿Explicó claramente el objetivo del entrenamiento?		
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?		
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?		
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?		
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?		
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?		
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento conductual?		
8. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento telefónico?		
9. ¿Mantuvo interés en los participantes?		
III. SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO	SI	NO
1. ¿El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo?		
2. ¿Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo?		
3. ¿Obtuvo los conocimientos e información planteados en el curso?		
4. ¿El curso le aport conocimientos nuevos?		
5. ¿Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron?		
IV. METODOLOGÍA UTILIZADA	SI	NO

1. ¿Los medios técnicos (audiovisual, materiales de trabajo) utilizados fueron adecuados?		
2. ¿La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso?		
3. ¿La metodología permite una participación activa?		
4. ¿La documentación entregada ha sido suficiente?		
5. ¿La calidad de material entregado ha sido suficiente?		
6. ¿El ritmo de exposición de los capacitadores fue el adecuado?		
7. ¿Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información?		
8. ¿Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje?		
V. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO	SI	NO
1. ¿La información previa sobre el curso fue adecuada?		
2. ¿La selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente?		
3. ¿El aula y el equipo utilizado fueron adecuados?		
4. ¿La distribución de la jornada de trabajo que se estableció en el curso fue adecuada?		
5. ¿La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada?		
6. ¿Estuvo Ud. Satisfecho con la logística del evento (refrigerio, traslado, materiales)?		
VI. APRENDIZAJE	SI	NO
1. ¿Sabía realizar la tarea siguiendo el estándar de desempeño, antes de la capacitación?		
2. ¿Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron?		
3. ¿La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo?		
4. ¿Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo?		
5. ¿Lo aprendido ha producido cambios positivos en mi comportamiento laboral?		
6. ¿Considero que debo reforzar lo aprendido?		
VII. TRANSFERENCIA	SI	NO

1. ¿Aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación en mi puesto de trabajo?		
2. ¿He realizado cambios en la forma de realizar mis actividades después de la capacitación?		
3. ¿He mejorado mi desempeño laboral?		
4. ¿Mi jefe o superior me facilita la aplicación de lo aprendido a mi puesto de trabajo?		
VIII. EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO	SI	NO
1. ¿Existe mayor motivación hacia el trabajo?		
2. ¿Ha mejorado el servicio al cliente?		
3. ¿Ha mejorado el clima laboral en mi departamento?		
4. ¿Ha aumentado el nivel de productividad?		
5. ¿La aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles en mi desempeño laboral?		
RECOMENDACIONES		
A los contenidos del curso:		

A los capacitadores:		

A la Institución:		

Autora: Karla Sánchez		

3.3. Metodología

Para el proceso de medición de satisfacción del trabajador en la Universidad del Azuay, el tipo de muestra es determinística, es definida como un conjunto de unidades seleccionadas de un marco o de varios marcos (Arteaga, 2013).

La muestra que se utilizará para esta investigación está basada en el trabajo realizado por Isabel Arteaga en su proyecto “Aplicación de un Modelo Piloto en la Gestión y

Atención de Servicio al Cliente en la Universidad del Azuay, 2013”; la selección de dicha muestra se realizó en base a una petición por parte del Decanato Administrativo Financiero y del Departamento de Talento Humano de la institución.

Es importante resaltar que esta muestra difiere en cierta medida, pues en sus inicios en el trabajo propuesto por Isabel Arteaga (2015), constan 22 participantes, pero debido a la jubilación de un miembro del personal administrativo del Departamento de Tesorería la muestra queda estructurada por 21 participantes para el desarrollo de este trabajo; el personal administrativo asignado para el estudio se conformó de la siguiente manera:

Tabla 8: Muestra

Muestra	
Instancias	Número de participantes
Biblioteca General	4
Tesorería	2
Información	2
Facultad de Filosofía	3
Facultad de Ciencias Jurídicas	2
Facultad de Administración	2
Facultad de Diseño	2
Facultad de Medicina	1
Facultad de Ciencia y Tecnología	3
Total	21

Fuente: Encuesta

Realizado por: Karla Sánchez

3.2.1 Cronograma de aplicación de la herramienta de evaluación de satisfacción

La aplicación de la herramienta a los empleados administrativos en estudio, se realizó gracias a la autorización por parte del Decanato Administrativo y en coordinación con el

Departamento de Talento Humano de la Universidad. El proceso se realizó en cada una de las instancias de los empleados en las siguientes fechas:

Tabla 9: Cronograma de aplicación.

Cronograma de Aplicación	
Departamento	Fecha
Facultad de Administración	15 marzo 2016
Facultad de Diseño	07 – 08 marzo 2016
Facultad de Filosofía	07 – 08 marzo 2016
Facultad de Ciencias Jurídicas	07 marzo 2016
Facultad de Medicina	07 marzo 2016
Facultad de Ciencia y Tecnología	07- 12- 17 marzo 2016
Biblioteca	07 marzo 2016
Información	08 marzo – 07 abril 2016
Tesorería	23 marzo 2016

Fuente: Encuesta

Realizado por: Karla Sánchez

3.4.Resultados obtenidos

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante el proceso de evaluación de la satisfacción del trabajador tras la “Aplicación de un Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente en la Universidad del Azuay 2013”.

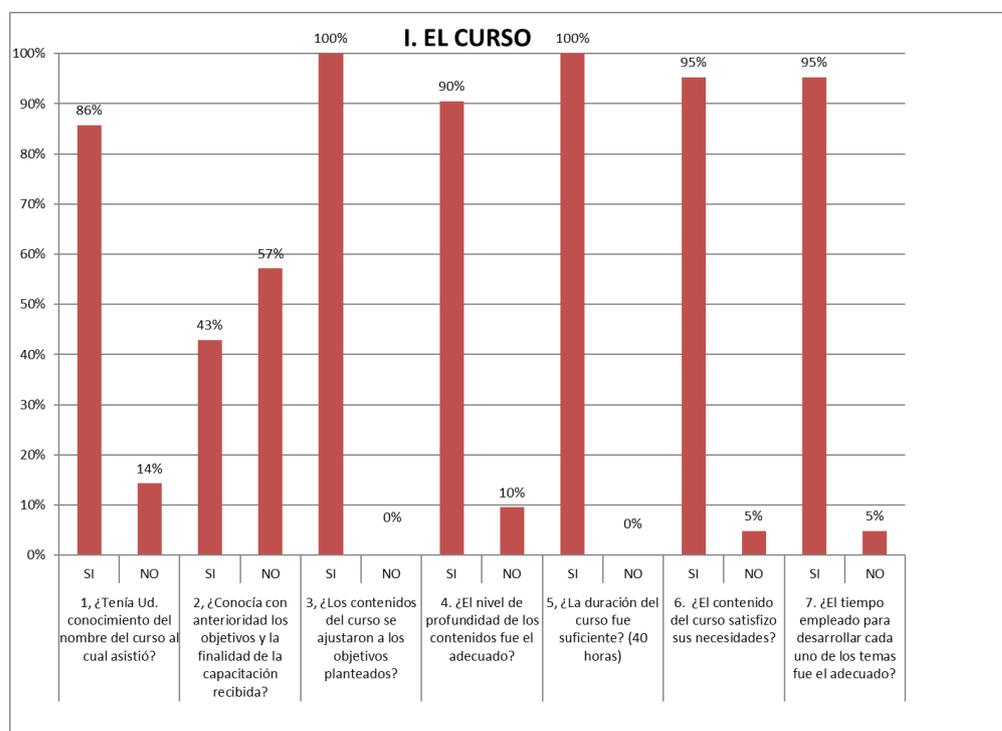
En primer lugar, se presentan los resultados de la aplicación de la herramienta de medición de satisfacción del trabajador, se encuentran las tablas, gráficos e interpretación a nivel general de las 9 dependencias de la Universidad del Azuay.

Tabla 10: I. El Curso a nivel general (9 instancias)

PREGUNTAS	OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1, ¿Tenía Ud. conocimiento del nombre del curso al cual asistió?	SI	18	86%
	NO	3	14%
2, ¿Conocía con anterioridad los objetivos y la finalidad de la capacitación recibida?	SI	9	43%
	NO	12	57%
3, ¿Los contenidos del curso se ajustaron a los objetivos planteados?	SI	21	100%
	NO	0	0%
4, ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue el adecuado?	SI	19	90%
	NO	2	10%
5, ¿La duración del curso fue suficiente? (40 horas)	SI	21	100%
	NO	0	0%
6. ¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?	SI	20	95%
	NO	1	5%
7. ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue el adecuado?	SI	20	95%
	NO	1	5%
TOTAL		21	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 13: El Curso a nivel general (9 instancias)



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos de la aplicación en las 9 instancias en estudio, en primer lugar, registra que el 86% de los participantes tenían conocimiento del nombre del curso de capacitación y entrenamiento asistido; el 14% restante lo desconocían.

En cuanto a los objetivos y las finalidades de la capacitación un 43% los conocía con la anterioridad respectiva mientras que el 57% del personal no tenía conocimiento de estos.

En las dimensiones restantes se obtienen puntuaciones de 90% a 100%.

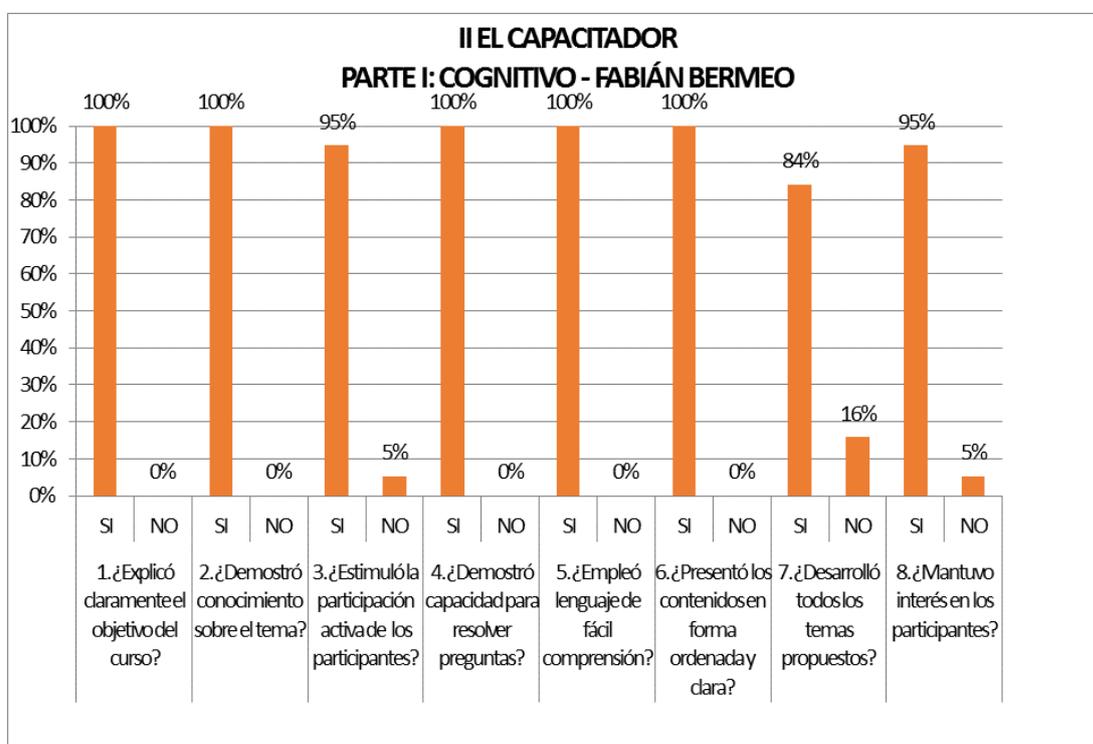
Tabla 11: El capacitador Parte I

PREGUNTAS	OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del curso?	SI	19	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	19	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?	SI	18	95%
	NO	1	5%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	19	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	19	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	19	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos?	SI	16	84%
	NO	3	16%
8. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	18	95%
	NO	1	5%
TOTAL		19	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 14: El capacitador Parte I



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico se puede apreciar que el capacitador alcanza el 100% en 5 dimensiones de esta fase tales como la explicación de los objetivos del curso, demostró conocimiento sobre los temas planteados; además evidencia su capacidad para resolver preguntas o inquietudes, durante el proceso de capacitación el lenguaje empleado fue adecuado y de fácil comprensión, asimismo la presentación de los contenidos fue de forma ordenada y clara.

En cuanto a la estimulación de la participación e interés hacia los colaboradores se ve reflejada en un 95%.

Finalmente, el personal evaluado considera que el desarrollo de los temas fue de un 84%.

Observaciones: Es importante resaltar que esta dimensión fue evaluada por 19 participantes, pues dos empleados se encontraban atravesando una calamidad doméstica por lo que no asistieron a esta etapa del evento.

Tabla 12: El capacitador Parte II

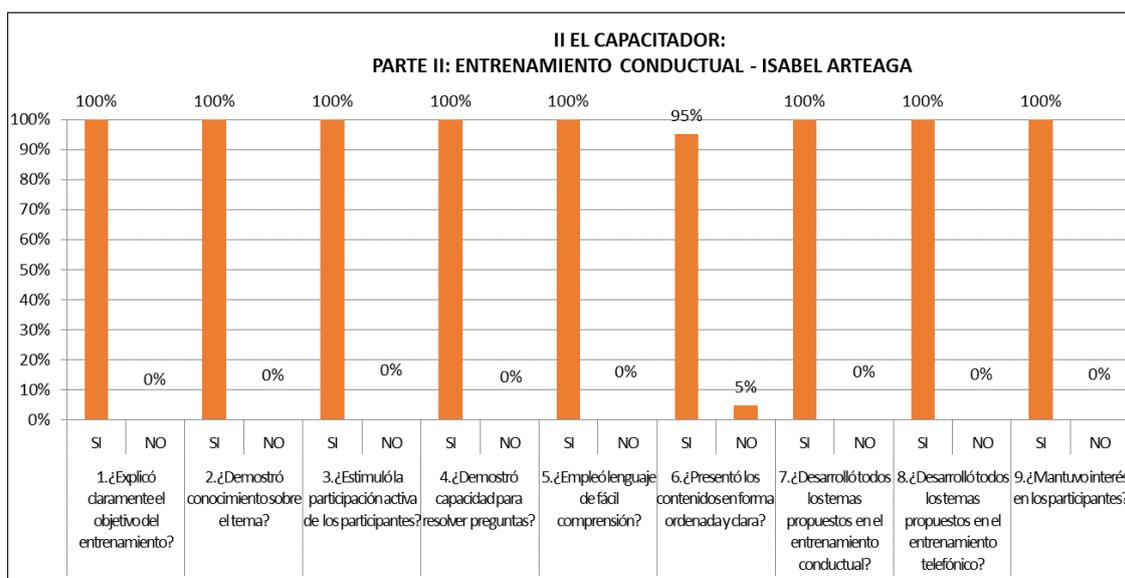
**II EL CAPACITADOR:
PARTE II: ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL - ISABEL ARTEAGA**

PREGUNTAS	OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del entrenamiento?	SI	21	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	21	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?	SI	21	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	21	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	21	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	20	95%
	NO	1	5%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento conductual?	SI	21	100%
	NO	0	0%
8. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento telefónico?	SI	21	100%
	NO	0	0%
9. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	21	100%
	NO	0	0%
TOTAL		21	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 15: El capacitador Parte II



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico se puede observar que la capacitadora alcanza un porcentaje de 100% en las 8 dimensiones evaluadas, es así que podemos afirmar que la explicación de los objetivos del entrenamiento fue correcta; Arteaga también demostró conocimiento respecto a los temas tratados en la capacitación; además, estimuló totalmente la participación del personal; notablemente se evidenció su capacidad para resolver preguntas o inquietudes por parte de los empleados, durante el proceso de entrenamiento conductual el lenguaje utilizado fue el adecuado y de fácil comprensión.

El desarrollo de los temas planteados tanto en el entrenamiento conductual como en el telefónico se cumplió en su totalidad y principalmente mantuvo interés hacia los participantes.

Finalmente podemos interpretar que la presentación de los contenidos si fue de forma ordenada y clara, sin embargo los resultados presentan un 95% de afirmación y un 5% restante requirió mayor claridad.

Tabla 13: Satisfacción acerca del curso

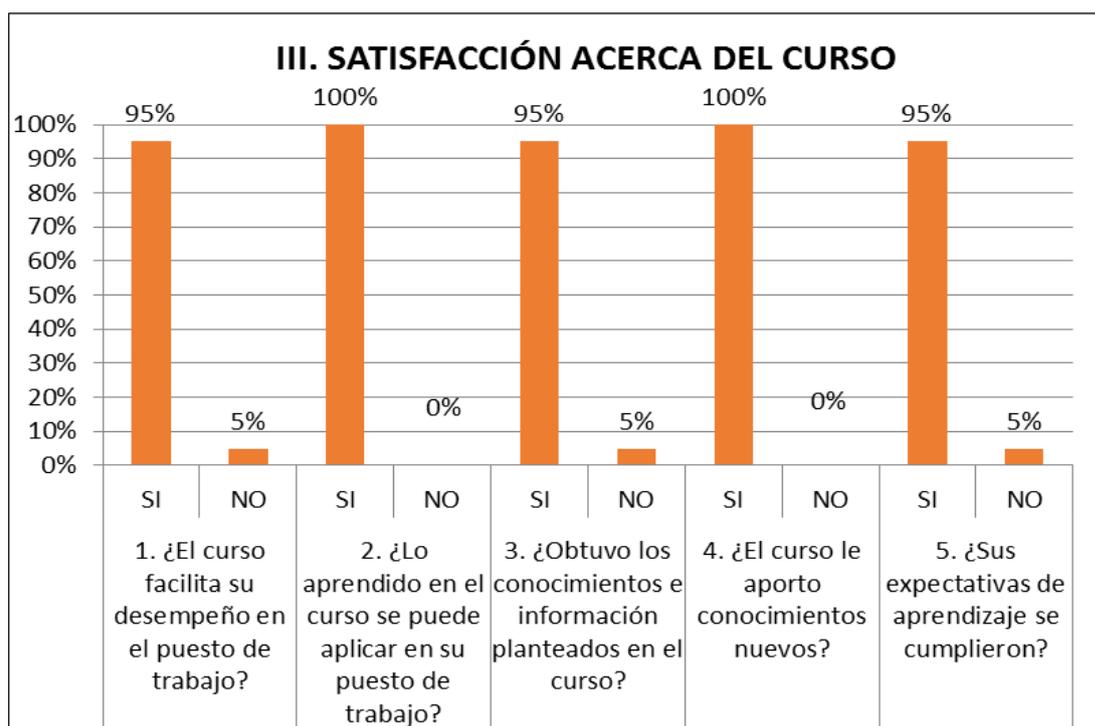
III. SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO

PREGUNTAS	OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1. ¿El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo?	SI	20	95%
	NO	1	5%
2. ¿Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo?	SI	21	100%
	NO	0	0%
3. ¿Obtuvo los conocimientos e información planteados en el curso?	SI	20	95%
	NO	1	5%
4. ¿El curso le apporto conocimientos nuevos?	SI	21	100%
	NO	0	0%
5. ¿Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	20	95%
	NO	1	5%
TOTAL		21	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 16: Satisfacción acerca del curso



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico se puede apreciar que el 95% de los evaluados estiman que el curso si facilita obtención de nuevos conocimientos e información para un adecuado desempeño laboral.

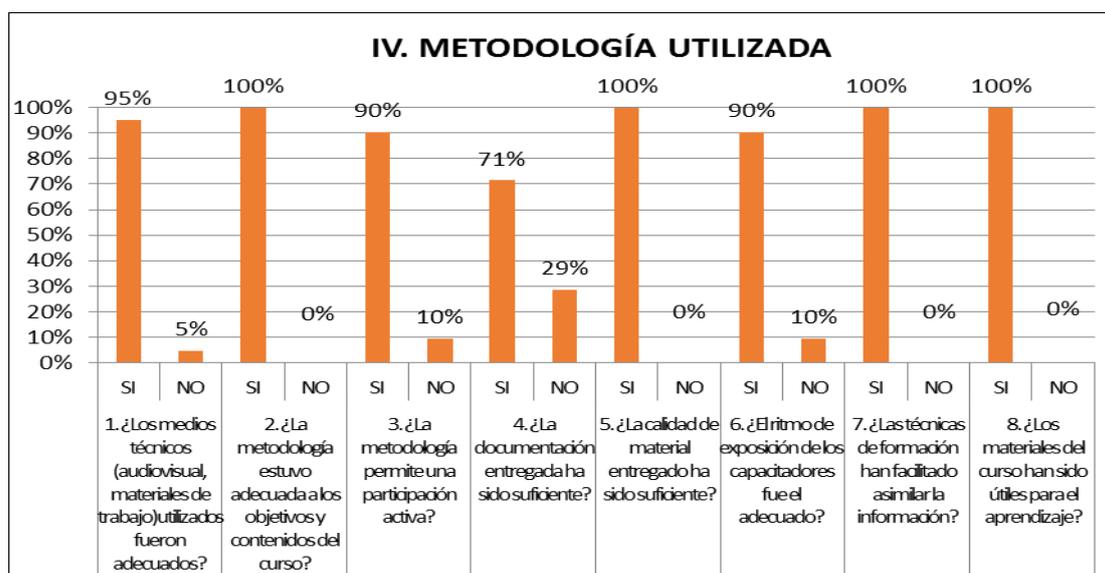
Para el 100% de los empleados consideran que lo aprendido en el evento si se puede aplicar en el puesto de trabajo. Finalmente, las expectativas del personal se cumplieron en un 95% y un minino del 5% no considera haberlas alcanzado.

Tabla 14: Metodología utilizada

PREGUNTAS	OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1. ¿Los medios técnicos (audiovisual, materiales de trabajo) utilizados fueron adecuados?	SI	20	95%
	NO	1	5%
2. ¿La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso?	SI	21	100%
	NO	0	0%
3. ¿La metodología permite una participación activa?	SI	19	90%
	NO	2	10%
4. ¿La documentación entregada ha sido suficiente?	SI	15	71%
	NO	6	29%
5. ¿La calidad de material entregado ha sido suficiente?	SI	21	100%
	NO	0	0%
6. ¿El ritmo de exposición de los capacitadores fue el adecuado?	SI	19	90%
	NO	2	10%
7. ¿Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información?	SI	21	100%
	NO	0	0%
8. ¿Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje?	SI	21	100%
	NO	0	0%
TOTAL		21	100%

Fuente: Encuesta. Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 17: Metodología utilizada



Fuente: Encuesta. Elaborado por: Karla Sánchez

El gráfico permite interpretar que el 100% de las apreciaciones del personal respecto a las técnicas de formación, la calidad de los materiales de estudio y la metodología empleada en el proceso instructivo si facilitaron la asimilación de la información en su totalidad.

Los medios técnicos utilizados durante el proceso de capacitación en servicio al cliente, para el 95% de la muestra si fueron adecuados.

También el 90% del personal aseguran que la metodología permite una participación activa y a su vez el ritmo de exposición de los capacitadores fue adecuado.

Finalmente, respecto a la documentación entregada fue suficiente para el 71% de los miembros en estudio, pero el 29% la califica como insuficiente.

Tabla 15: Organización del evento

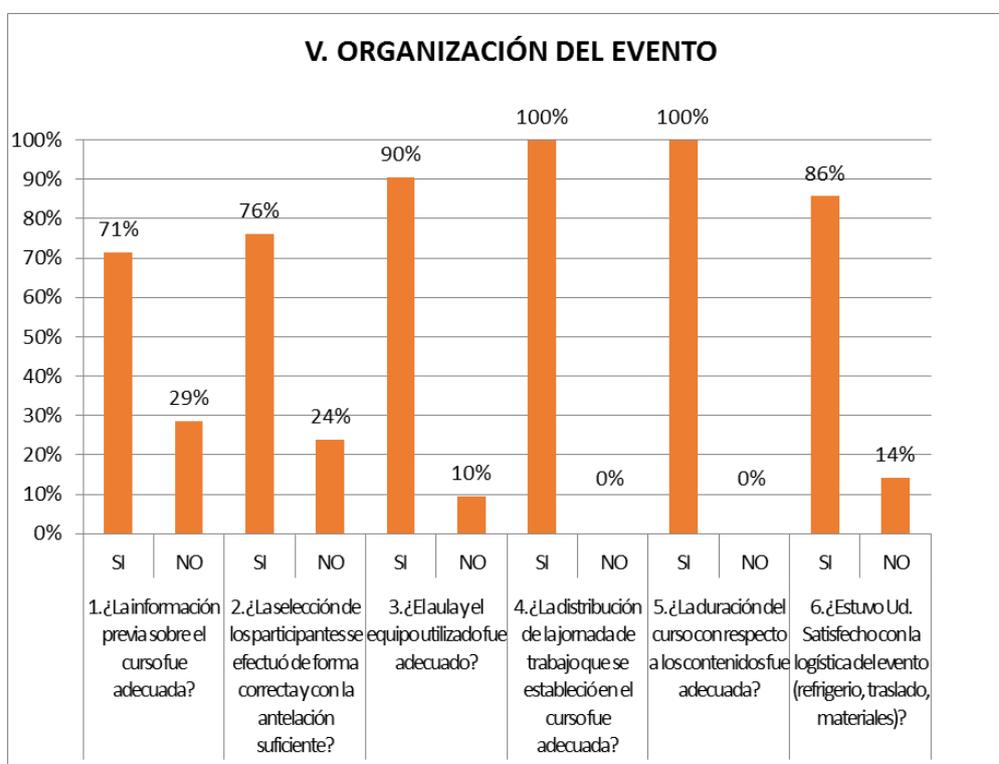
V. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO

PREGUNTAS	OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1. ¿La información previa sobre el curso fue adecuada?	SI	15	71%
	NO	6	29%
2. ¿La selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente?	SI	16	76%
	NO	5	24%
3. ¿El aula y el equipo utilizado fue adecuado?	SI	19	90%
	NO	2	10%
4. ¿La distribución de la jornada de trabajo que se estableció en el curso fue adecuada?	SI	21	100%
	NO	0	0%
5. ¿La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada?	SI	21	100%
	NO	0	0%
6. ¿Estuvo Ud. Satisfecho con la logística del evento (refrigerio, traslado, materiales)?	SI	18	86%
	NO	3	14%
TOTAL		21	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 18: Organización del evento



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico se puede apreciar que la información previa al proceso de capacitación fue adecuada para el 71% del personal, mientras que el 29% considera inadecuado el proceso de socialización.

En cuanto a la selección de los participantes, el 76% establece que se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente, sin embargo el 24% restante evidencia una inadecuada selección.

Por otro lado, el aula utilizada para el proceso de capacitación y entrenamiento fue adecuada para el 90% de los empleados.

También podemos ver que para el 100% de los participantes la distribución de la jornada de trabajo, la duración del evento y los contenidos presentados si fueron adecuados.

Finalmente, la satisfacción de los administrativos en cuanto a la logística del evento es de un 86%, mientras que el 14% muestra descontento ante el mismo, estos aspectos serán considerados para el mejoramiento de las futuras capacitaciones impartidas por la universidad.

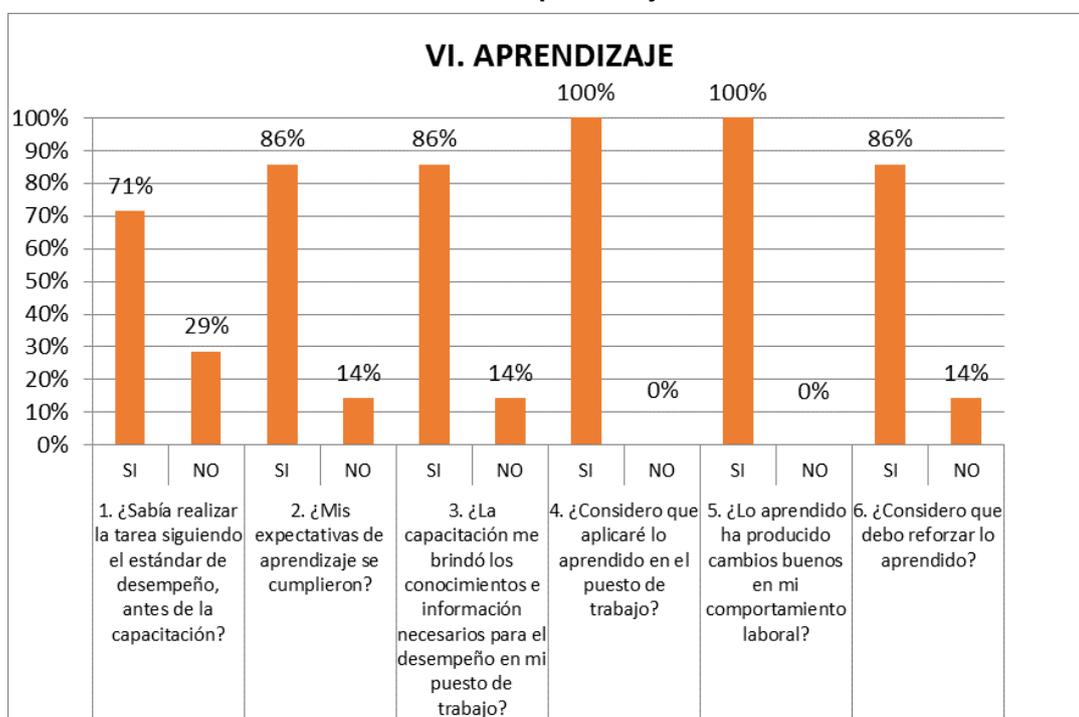
Tabla 16: Aprendizaje

VI. APRENDIZAJE			
PREGUNTAS	OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1. ¿Sabía realizar la tarea siguiendo el estándar de desempeño, antes de la capacitación?	SI	15	71%
	NO	6	29%
2. ¿Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	18	86%
	NO	3	14%
3. ¿La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo?	SI	18	86%
	NO	3	14%
4. ¿Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo?	SI	21	100%
	NO	0	0%
5. ¿Lo aprendido ha producido cambios positivos en mi comportamiento laboral?	SI	21	100%
	NO	0	0%
6. ¿Considero que debo reforzar lo aprendido?	SI	18	86%
	NO	3	14%
TOTAL		21	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 19: Aprendizaje



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico se evidencia que el 71% del personal evaluado si sabía realizar la tarea (atención al cliente) según el protocolo de atención previo a la asistencia al curso, mientras que el 29% no lo realizaba en base a dichos parámetros.

En cuanto al cumplimiento de las expectativas de aprendizaje se logró en un 86% del personal, y un déficit de 14%.

Además la capacitación brindó nuevos conocimientos e información necesarios para el desempeño en el trabajo para el 86% de la muestra y el 14% considera lo contrario.

Sin embargo, el 100% de los colaboradores afirma que aplicará lo aprendido en el puesto de trabajo; y a su vez esto ha provocado cambios en el comportamiento laboral de los empleados en un 100%.

Finalmente, el reforzamiento de lo aprendido para el 86% de los evaluados considera que debe ser aplicado durante todo el tiempo y el 14% restante menciona no que requiere reforzar conocimientos.

Tabla 17: Transferencia

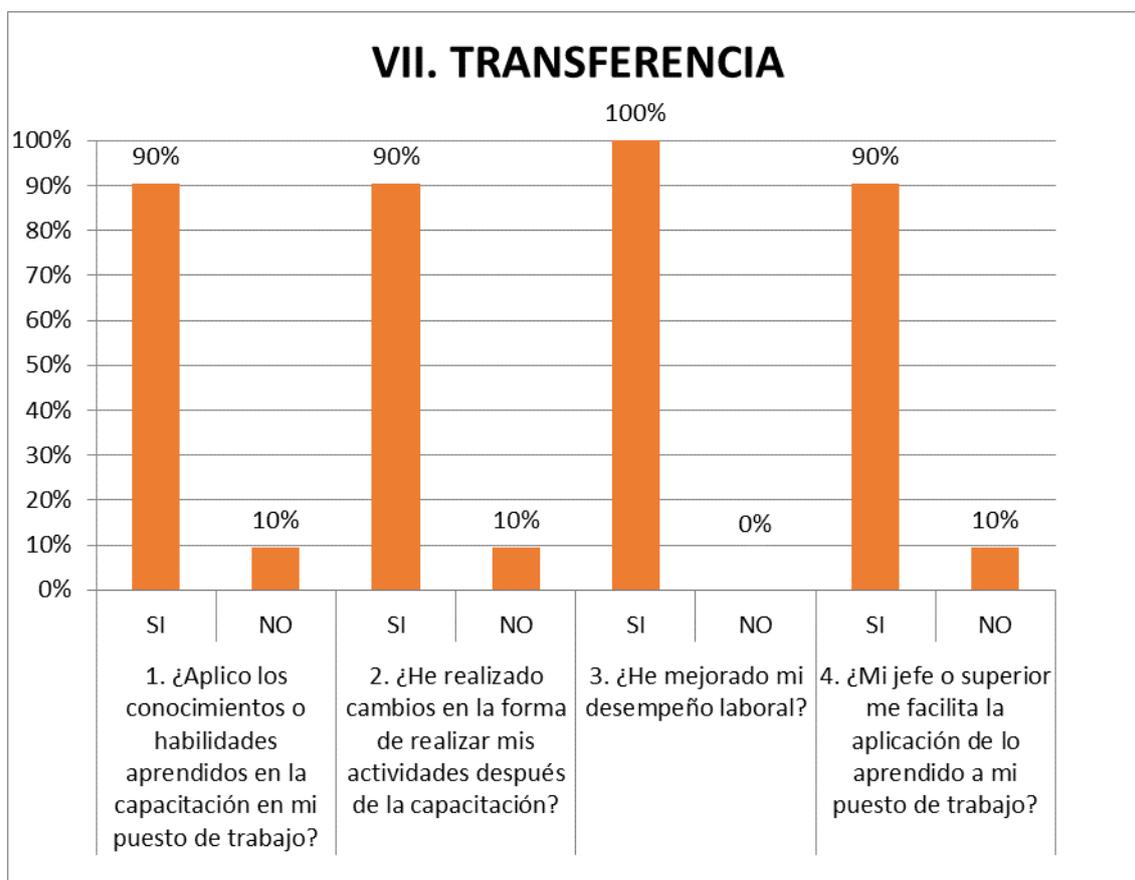
VII. TRANSFERENCIA

PREGUNTAS	OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1. ¿Aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación en mi puesto de trabajo?	SI	19	90%
	NO	2	10%
2. ¿He realizado cambios en la forma de realizar mis actividades después de la capacitación?	SI	19	90%
	NO	2	10%
3. ¿He mejorado mi desempeño laboral?	SI	21	100%
	NO	0	0%
4. ¿Mi jefe o superior me facilita la aplicación de lo aprendido a mi puesto de trabajo?	SI	19	90%
	NO	2	10%
TOTAL		21	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 20: Transferencia



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico se puede observar que la aplicación de los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación se ejecuta en un 90%; mientras que el 10% de los evaluados no lo realiza.

Además, el 90% del personal afirma haber realizado cambios en la forma de ejecutar las actividades de atención al cliente tras la capacitación; sin embargo existe un 10% que no presenta cambios. Pero se puede observar que el desempeño laboral del personal ha mejorado en un 100%.

Por último, los administrativos afirman que la facilidad de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo y el apoyo recibido por parte de las autoridades es de un 90% y un 10% menciona no recibir soporte de sus superiores.

Tabla 18: Evaluación de resultados e impacto

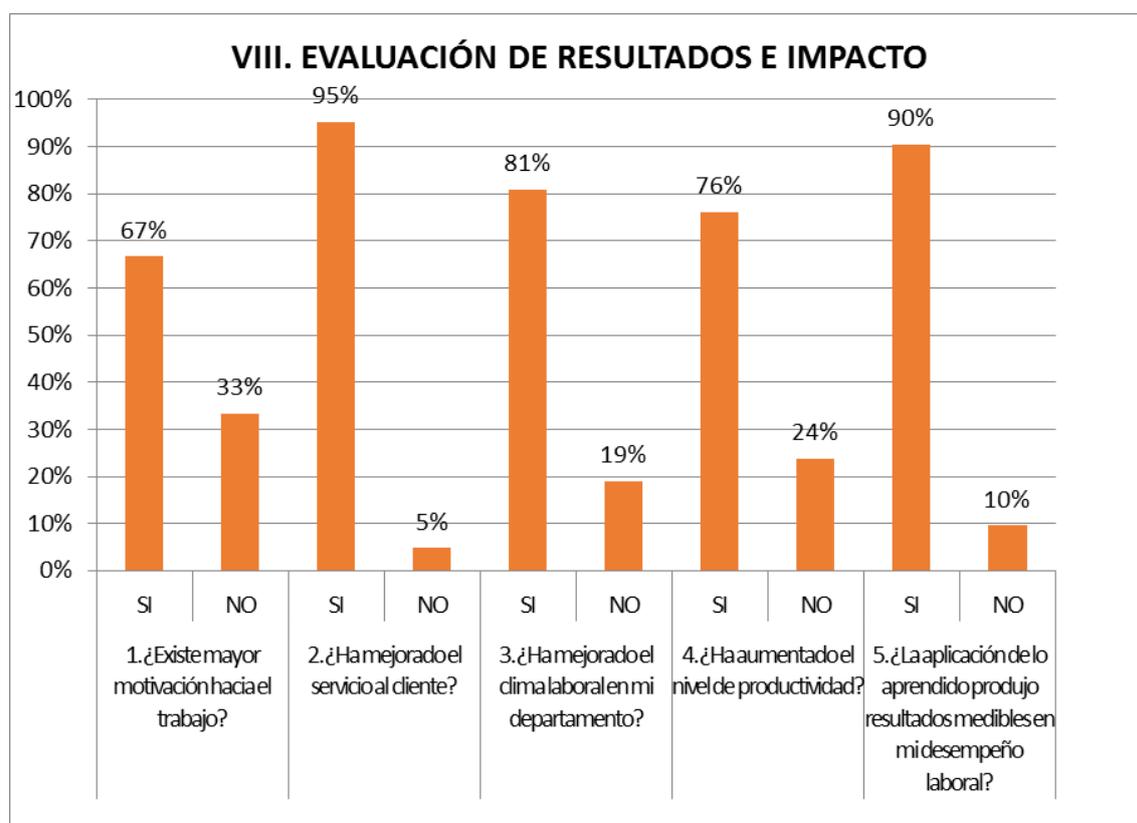
VIII. EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO

PREGUNTAS	OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1. ¿Existe mayor motivación hacia el trabajo?	SI	14	67%
	NO	7	33%
2. ¿Ha mejorado el servicio al cliente?	SI	20	95%
	NO	1	5%
3. ¿Ha mejorado el clima laboral en mi departamento?	SI	17	81%
	NO	4	19%
4. ¿Ha aumentado el nivel de productividad?	SI	16	76%
	NO	5	24%
5. ¿La aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles en mi desempeño laboral?	SI	19	90%
	NO	2	10%
TOTAL		21	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 21: Evaluación de resultados e impacto



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico se puede estimar que se alcanzó el 67% de incremento en la motivación hacia el trabajo, mientras que el 33% considera que no ocurrieron cambios respecto a este factor. Sin embargo, el personal establece que se mejoró el servicio al cliente en un 95%.

En cuanto al mejoramiento del clima laboral en los departamentos se evidenció en un 81% y el 19% establece no registrar mejoras.

Respecto a la productividad laboral ha incrementado en el 76% de la muestra y el 24% menciona no haber mejorado.

Finalmente, el 90% de los empleados afirma obtener resultados medibles respecto al desempeño laboral y el 10 % restante no registra dicho elemento de medición tras la capacitación.

Tabla 19: El curso por facultades

Resultados obtenidos por facultad

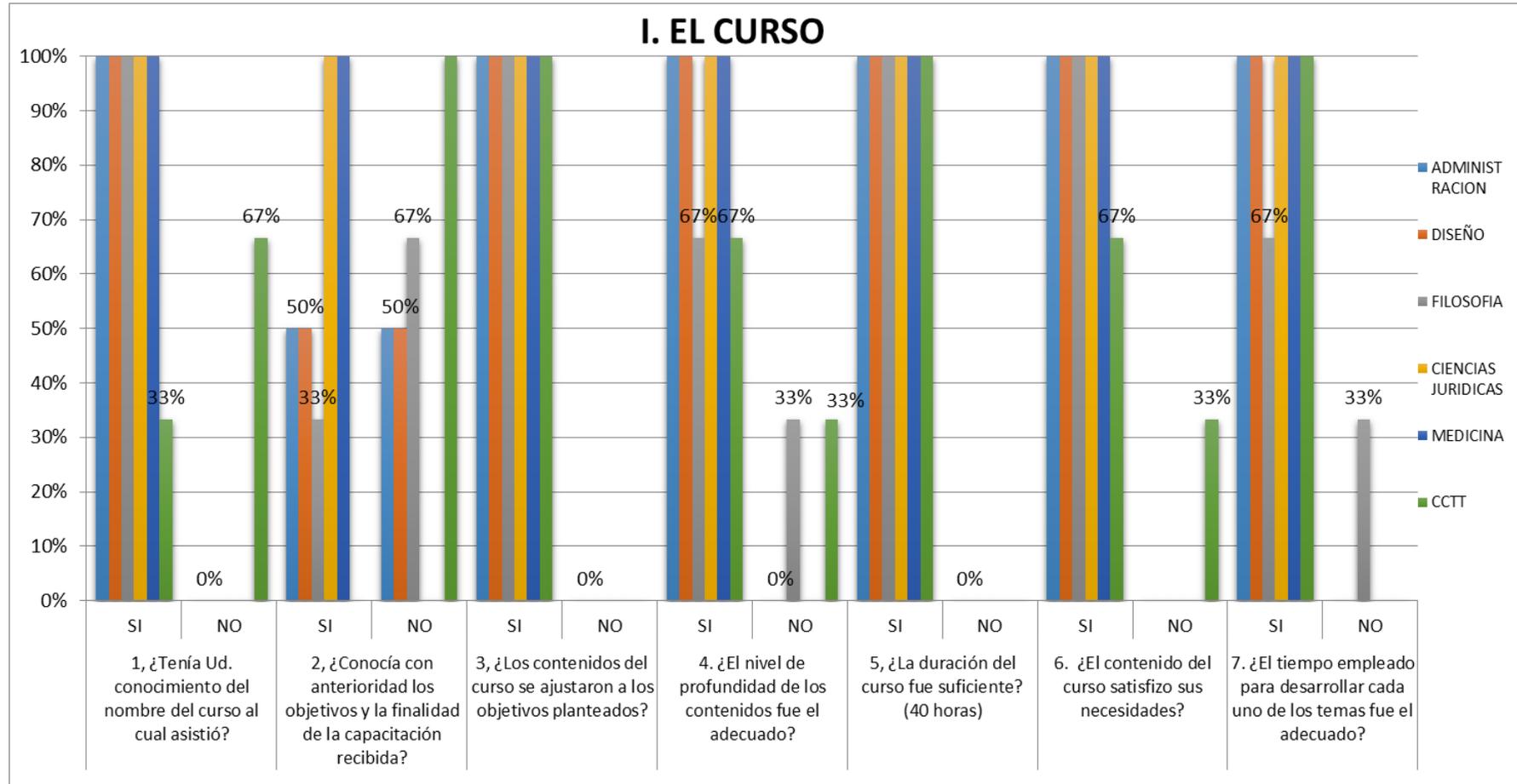
I. EL CURSO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ADMINISTRACIÓN	DISEÑO	FILOSOFÍA	CIENCIAS JURÍDICAS	MEDICINA	CIENCIA Y TECNOLOGÍA
1, ¿Tenía Ud. conocimiento del nombre del curso al cual asistió?	SI	2	2	3	2	1	1
	NO	0	0	0	0	0	2
2, ¿Conocía con anterioridad los objetivos y la finalidad de la capacitación recibida?	SI	1	1	1	2	1	0
	NO	1	1	2	0	0	3
3, ¿Los contenidos del curso se ajustaron a los objetivos planteados?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
4. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue el adecuado?	SI	2	2	2	2	1	2
	NO	0	0	1	0	0	1
5, ¿La duración del curso fue suficiente? (40 horas)	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
6. ¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?	SI	2	2	3	2	1	2
	NO	0	0	0	0	0	1
7. ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue el adecuado?	SI	2	2	2	2	1	3
	NO	0	0	1	0	0	0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 22: El curso por facultades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

El gráfico permite interpretar que el proceso de socialización del curso se realizó efectivamente en las facultades de Administración, Diseño, Filosofía, Ciencias Jurídicas y Medicina el cual se ve reflejado en una puntuación de 100%; mientras que en Ciencia y Tecnología el 67% del personal no tenían conocimiento del nombre del evento y solo un 33% tenían noción del mismo.

En relación a los objetivos y las finalidades de la capacitación, las facultades de Administración y Diseño coinciden en los porcentajes que el 50% de los encuestados si conocían con anterioridad dichos factores y el otro 50% desconocían los mismos. Para la facultad de Filosofía esta dimensión puntúa en 33% de acuerdo y 67% en desacuerdo respecto a los elementos mencionados. Mientras que para Ciencias Jurídicas y Medicina tenían noción con la respectiva antelación, pues se evidencia en un porcentaje de 100%. Sin embargo, Ciencia y Tecnología presenta un 100% de desconocimiento de los objetivos de capacitación.

En cuanto a los contenidos del curso las 6 facultades consideran que si se ajustaron a los objetivos planteados, demostrándolo en un 100% de afirmación.

También como puede observarse el nivel de profundidad de los contenidos del curso si se alcanzó en 100% en las facultades de Administración, Diseño, Ciencias Jurídicas y Medicina; pero en las instancias de Filosofía y Ciencia y Tecnología este factor se consiguió en un 67% y el 33% restante considera no lograrlo en su totalidad.

Seguidamente, los resultados obtenidos respecto a la duración de la capacitación para el 100% del personal evaluado si fue adecuada las 40 horas del proceso.

Además, las necesidades de los participantes se compensaron en un 100% en las facultades de Administración, Diseño, Filosofía, Ciencias Jurídicas y Medicina; mientras que en Ciencia y Tecnología se alcanzó un porcentaje de 67% y el 33% menciona no haber logrado totalmente.

Finalmente, en la dimensión que evalúa el tiempo empleado en el desarrollo de los temas, se grafica en un 100% en Administración, Diseño, Ciencias Jurídicas, Medicina y Ciencia y Tecnología; mientras que en la facultad de Filosofía el 67% considera adecuado y un 33% del personal establece como inadecuado.

Tabla 20: El capacitador parte 1: cognitivo

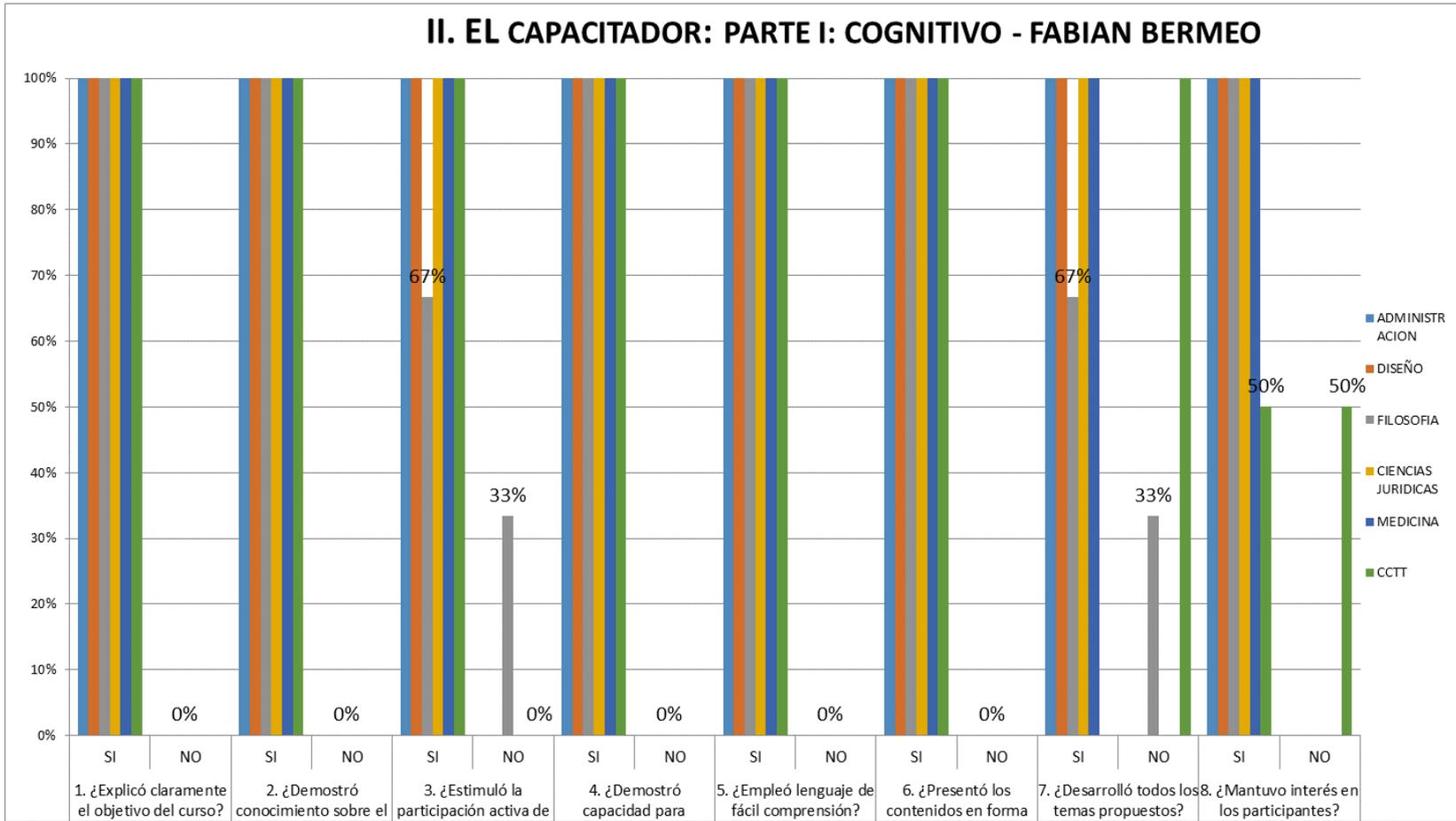
II EL CAPACITADOR; PARTE I: COGNITIVO - FABIAN BERMEO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ADMINISTRACIÓN	DISEÑO	FILOSOFÍA	CIENCIAS JURÍDICAS	MEDICINA	CIENCIA Y TECNOLOGÍA
1. ¿Explicó claramente el objetivo del curso?	SI	2	2	3	2	1	2
	NO	0	0	0	0	0	0
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	2	2	3	2	1	2
	NO	0	0	0	0	0	0
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?	SI	2	2	2	2	1	2
	NO	0	0	1	0	0	0
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	2	2	3	2	1	2
	NO	0	0	0	0	0	0
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	2	2	3	2	1	2
	NO	0	0	0	0	0	0
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	2	2	3	2	1	2
	NO	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 23: El capacitador parte 1: cognitivo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

PARTE I – FABIAN BERMEO

Como podemos observar en el gráfico, las 6 facultades de la Universidad del Azuay establecen que el capacitador obtuvo porcentajes de 100% de cumplimiento en las dimensiones que evalúan aspectos como: explicación clara del objetivo del curso, demostración de conocimiento sobre el tema, además capacidad para resolver preguntas e inquietudes de los participantes, el capacitador empleó un lenguaje de fácil comprensión y presentó los contenidos en forma ordenada y clara durante el proceso de aprendizaje.

Los resultados en relación al ítem que mide la estimulación de la participación activa de los empleados si se logró en un 100% en las facultades de Administración, Diseño, Ciencias Jurídicas, Medicina y Ciencia y Tecnología; mientras que Filosofía evalúa en un 67% de participación y un 33% alude lo contrario.

En cuanto al desarrollo de todos los temas propuestos, si se logró en su totalidad representándolo en un 100% en las facultades de Administración, Diseño, Ciencias Jurídicas y Medicina. Por su parte, Filosofía menciona haber alcanzado un 67% en la consecución de los temas por lo tanto el 33% puntúa no haber cumplido en su totalidad. En cambio la facultad de Ciencia y Tecnología presenta un 100% de incumplimiento en el desarrollo de las temáticas propuestas en el proceso de capacitación.

Finalmente, la evaluación al capacitador referente a su interés en los participantes el gráfico presenta 100% de éxito en Administración, Diseño, Filosofía, Ciencias Jurídicas y Medicina, mientras que Ciencia y Tecnología destacan resultados de 50% si y el otro 50% no registró mayor nivel de actuación en el evento.

Tabla 21: Entrenamiento conductual

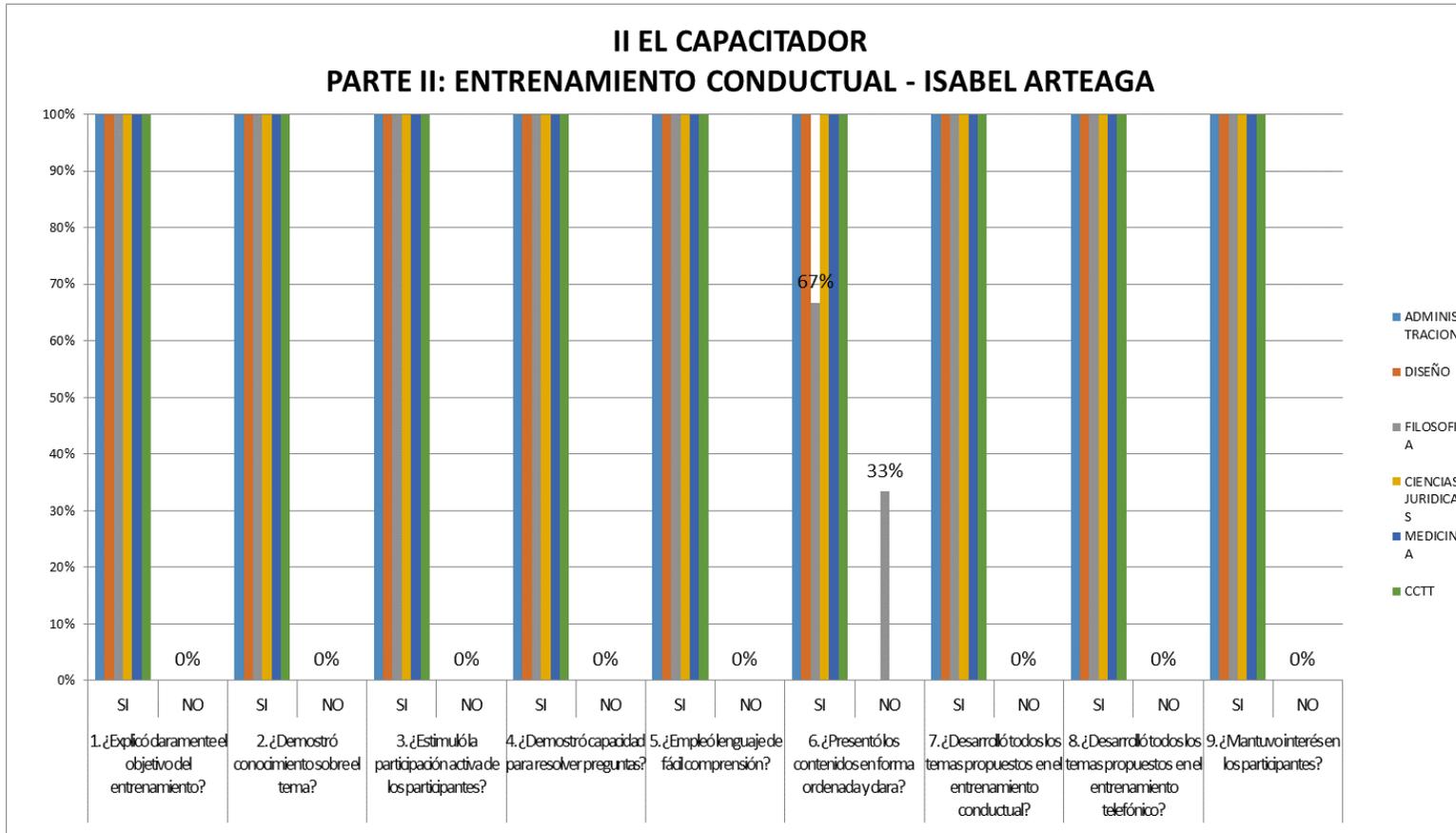
II EL CAPACITADOR: PARTE II: ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL - ISABEL ARTEAGA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ADMINISTRACIÓN	DISEÑO	FILOSOFÍA	CCJJ	MEDICINA	CCTT
1. ¿Explicó claramente el objetivo del entrenamiento?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	2	2	2	2	1	3
	NO	0	0	1	0	0	0
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento conductual?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
8. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento telefónico?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
9. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 24: Entrenamiento conductual



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Como podemos observar en el gráfico, las 6 facultades de la universidad establecen que la capacitadora obtuvo porcentajes de 100% de cumplimiento en las dimensiones que evalúan aspectos como: explicación clara del objetivo del curso, demostró conocimiento sobre el tema, además estimuló la participación activa del personal, también evidenció su capacidad para resolver preguntas, durante la capacitación si empleó un lenguaje de fácil comprensión; también podemos apreciar que desarrolló todos los temas planteados tanto en el entrenamiento conductual como en el telefónico y mantuvo interés en los participantes.

Finalmente, en el ítem relativo a la presentación de los contenidos en forma ordenada y clara, 5 facultades concuerdan que se desarrolló correctamente a excepción de la facultad de Filosofía que considera un 67% de realización, mientras que el 33% mantiene que no se presentó de la forma adecuada.

Tabla 22: Satisfacción acerca del curso

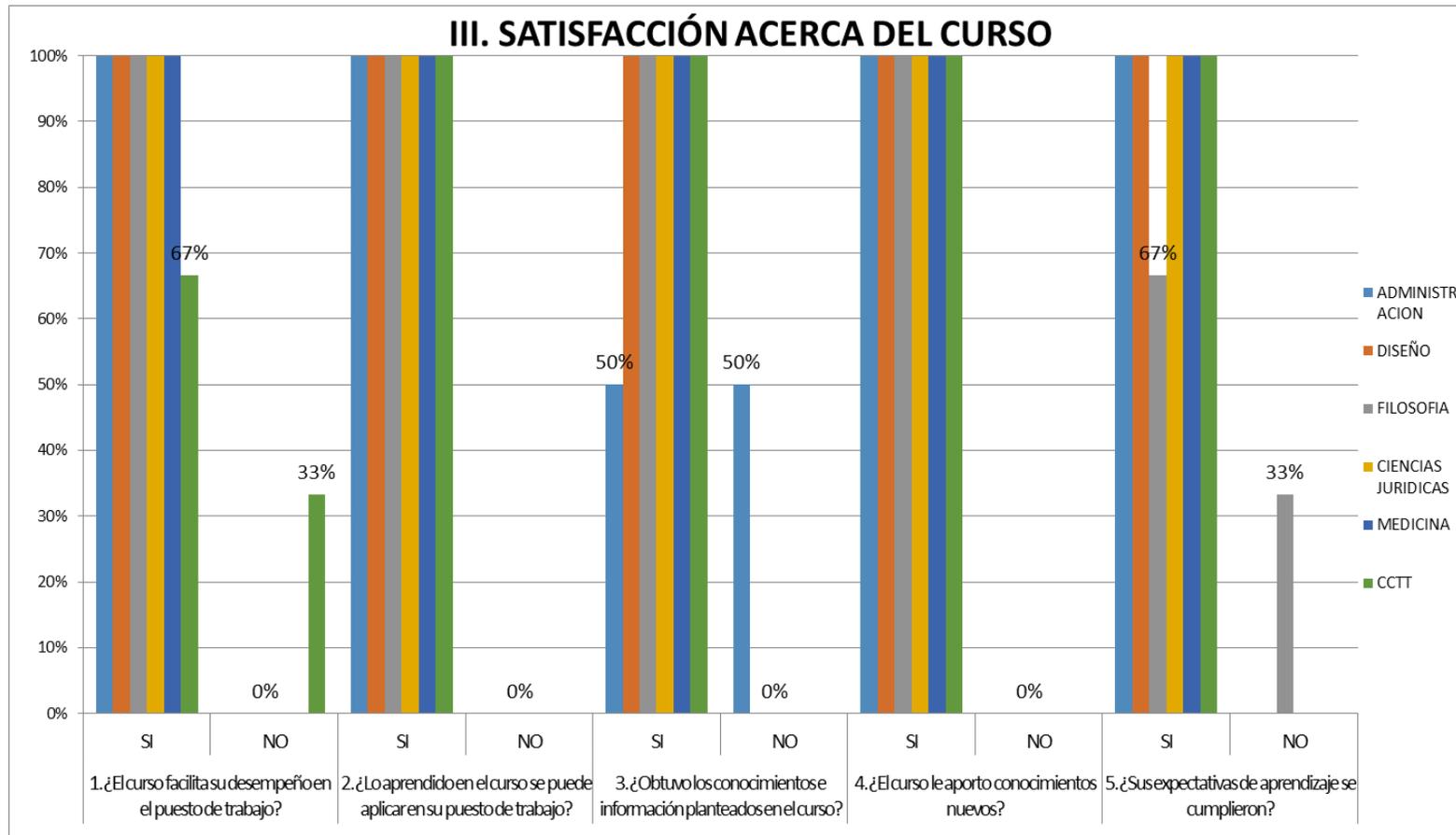
III. SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ADMINISTRACIÓN	DISEÑO	FILOSOFÍA	CIENCIAS JURÍDICAS	MEDICINA	CCTT
1. ¿El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo?	SI	2	2	3	2	1	2
	NO	0	0	0	0	0	1
2. ¿Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
3. ¿Obtuvo los conocimientos e información planteados en el curso?	SI	1	2	3	2	1	3
	NO	1	0	0	0	0	0
4. ¿El curso le aportó conocimientos nuevos?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
5. ¿Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	2	2	2	2	1	3
	NO	0	0	1	0	0	0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 25: Satisfacción acerca del curso



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico se puede observar que el personal de las facultades de Administración, Diseño, Ciencias Jurídicas, Filosofía y Medicina expresan acuerdo en un 100% manifestando que el curso facilitó su desempeño en el puesto de trabajo; por otro lado, Ciencia y Tecnología puntúa en 67% Si y 33% No en cuanto al mejoramiento en las prácticas laborales.

En relación al gráfico se puede interpretar que las 6 facultades manifiestan un 100% de afirmación respecto a lo que aprendió en el curso es aplicable en el puesto de trabajo.

Para la facultad de Administración los conocimientos e información planteados en el curso consideran que 50% si los adquirió y el otro 50% no se alcanzó, en las 5 facultades restantes este proceso apporto nuevos aprendizajes en un 100%

En base a los resultados obtenidos, en su totalidad las auxiliares de secretaria de las 6 facultades de la universidad expresan que el curso aportó conocimientos nuevos en un 100%.

Finalmente, las expectativas de aprendizaje se cumplieron en 100% en las 5 facultades a excepción de Filosofía que evalúa con 67% de cumplimiento y un 33% de déficit en la satisfacción de sus intereses.

Tabla 23: Metodología Utilizada

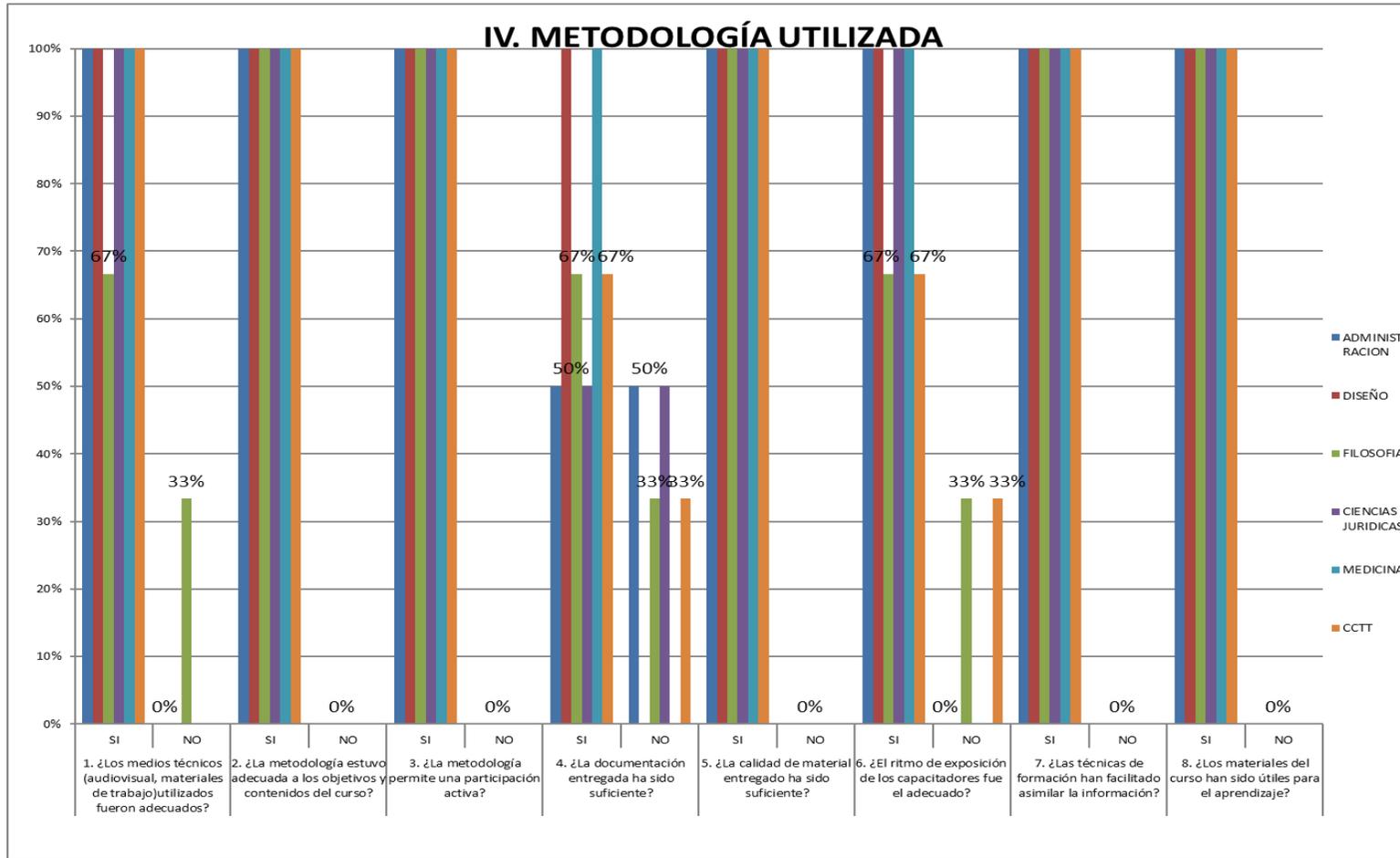
IV. METODOLOGÍA UTILIZADA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ADMINISTRACIÓN	DISEÑO	FILOSOFÍA	CCJJ	MEDICINA	CCTT
1. ¿Los medios técnicos (audiovisual, materiales de trabajo) utilizados fueron adecuados?	SI	2	2	2	2	1	3
	NO	0	0	1	0	0	0
2. ¿La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
3. ¿La metodología permite una participación activa?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
4. ¿La documentación entregada ha sido suficiente?	SI	1	2	2	1	1	2
	NO	1	0	1	1	0	1
5. ¿La calidad de material entregado ha sido suficiente?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
6. ¿El ritmo de exposición de los capacitadores fue el adecuado?	SI	2	2	2	2	1	2
	NO	0	0	1	0	0	1
7. ¿Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
8. ¿Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 26: Metodología utilizada



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico se puede evidenciar que los medios técnicos utilizados en el proceso de capacitación fueron adecuados para las facultades de Administración, Diseño, Ciencias Jurídicas, Medicina y Ciencia y Tecnología; pero la facultad de Filosofía considera aceptable para el 67% de los empleados y para el 33% restante opinan que los materiales de trabajo no fueron los correctos.

Para las 6 facultades evaluadas afirman en un 100% que la metodología aplicada en el curso estuvo acorde a los objetivos y contenidos del curso; además esta permite una participación activa de los miembros; así mismo consideran que la calidad del material entregado si ha sido suficiente y de gran utilidad para el aprendizaje, además es importante resaltar que las técnicas de formación si han facilitado asimilar la información del proceso de capacitación.

Respeto a la documentación entregada ha sido suficiente en un 100% para las facultades de Diseño y Medicina, sin embargo, se puede apreciar un descenso al 67% de aprobación y 33% de inconformidad en Filosofía y Ciencia y Tecnología; asimismo Administración y Ciencias Jurídicas puntúan 50% de conformidad con los materiales de apoyo.

De acuerdo al gráfico en un 100% en las 6 facultades mencionadas.

Con respecto al ritmo de exposición de los capacitadores consideran excelente a través de la puntuación máxima de 100% en las facultades de Administración, Diseño, Ciencias Jurídicas y Medicina; a diferencia de Filosofía y Ciencia y Tecnología fue el adecuado para el 67% y el 33% restante manifiestan lo contrario.

Tabla 24: Organización del Evento

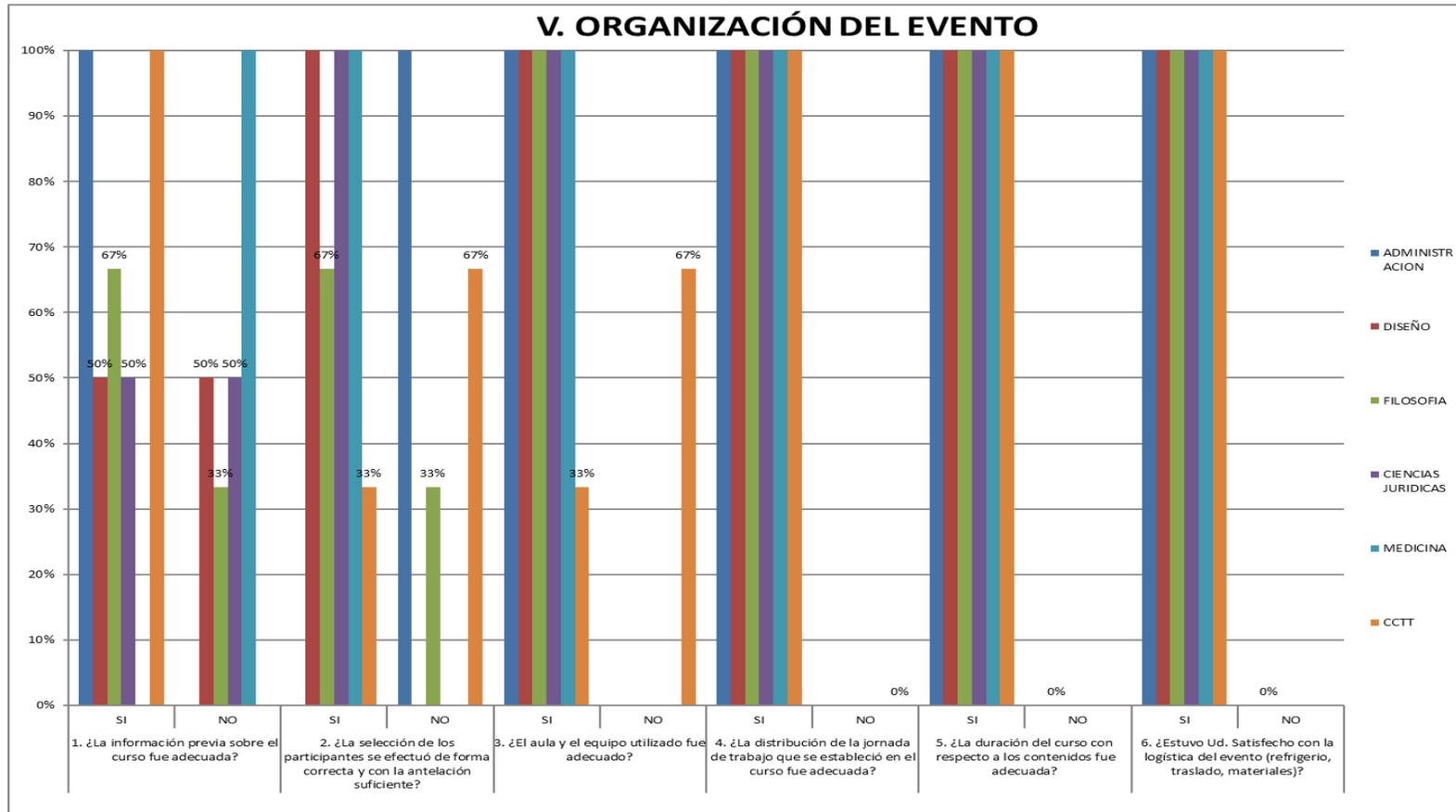
V. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ADMINISTRACIÓN	DISEÑO	FILOSOFÍA	CIENCIAS JURÍDICAS	MEDICINA	CIENCIA Y TECNOLOGÍA
1. ¿La información previa sobre el curso fue adecuada?	SI	2	1	2	1	0	3
	NO	0	1	1	1	1	0
2. ¿La selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente?	SI	0	2	2	2	1	1
	NO	2	0	1	0	0	2
3. ¿El aula y el equipo utilizado fueron adecuados?	SI	2	2	3	2	1	1
	NO	0	0	0	0	0	2
4. ¿La distribución de la jornada de trabajo que se estableció en el curso fue adecuada?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
5. ¿La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
6. ¿Estuvo Ud. Satisfecho con la logística del evento (refrigerio, traslado, materiales)?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 27: Organización del Evento



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

El gráfico permite interpretar que la información previa sobre el curso de capacitación fue adecuada en un 100% para Administración y Ciencia y Tecnología; pero Diseño y Ciencias Jurídicas manifiestan que la socialización se realizó en un 50%; mientras que Filosofía registra porcentajes de 67% en afirmación y 33% en desacuerdo al ítem mencionado.

Respecto a la selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente en un 100% en las facultades de Diseño, Ciencias Jurídicas y Medicina; mientras que Filosofía está de acuerdo en 67% y un 33% en desacuerdo con el enunciado. Así mismo Ciencia y Tecnología presenta el 67% de inconformidad y el 33% restante mantiene que fue adecuada dicha selección. Sin embargo, la facultad de Administración presenta un 100% de insatisfacción en la asignación del personal para el proceso de capacitación.

En relación a los aspectos como el aula y el equipo utilizado en la capacitación fueron adecuados en un 100% para las facultades de Administración, Diseño, Filosofía, Ciencias Jurídicas y Medicina; no obstante, Ciencia y Tecnología manifiesta insatisfacción en un 67% del personal y 33% de aceptación.

Según el Gráfico, el personal evaluado de las 6 facultades afirma en una puntuación de 100% que la distribución de la jornada de trabajo establecida en el curso si fue la adecuada. Lo mismo ocurre con la duración del curso con respecto a los contenidos fue la correcta la cual se grafica en un porcentaje de 100%.

Para finalizar, los miembros evaluados aseguran satisfacción de 100% referente a la logística del evento.

Tabla 25: Aprendizaje

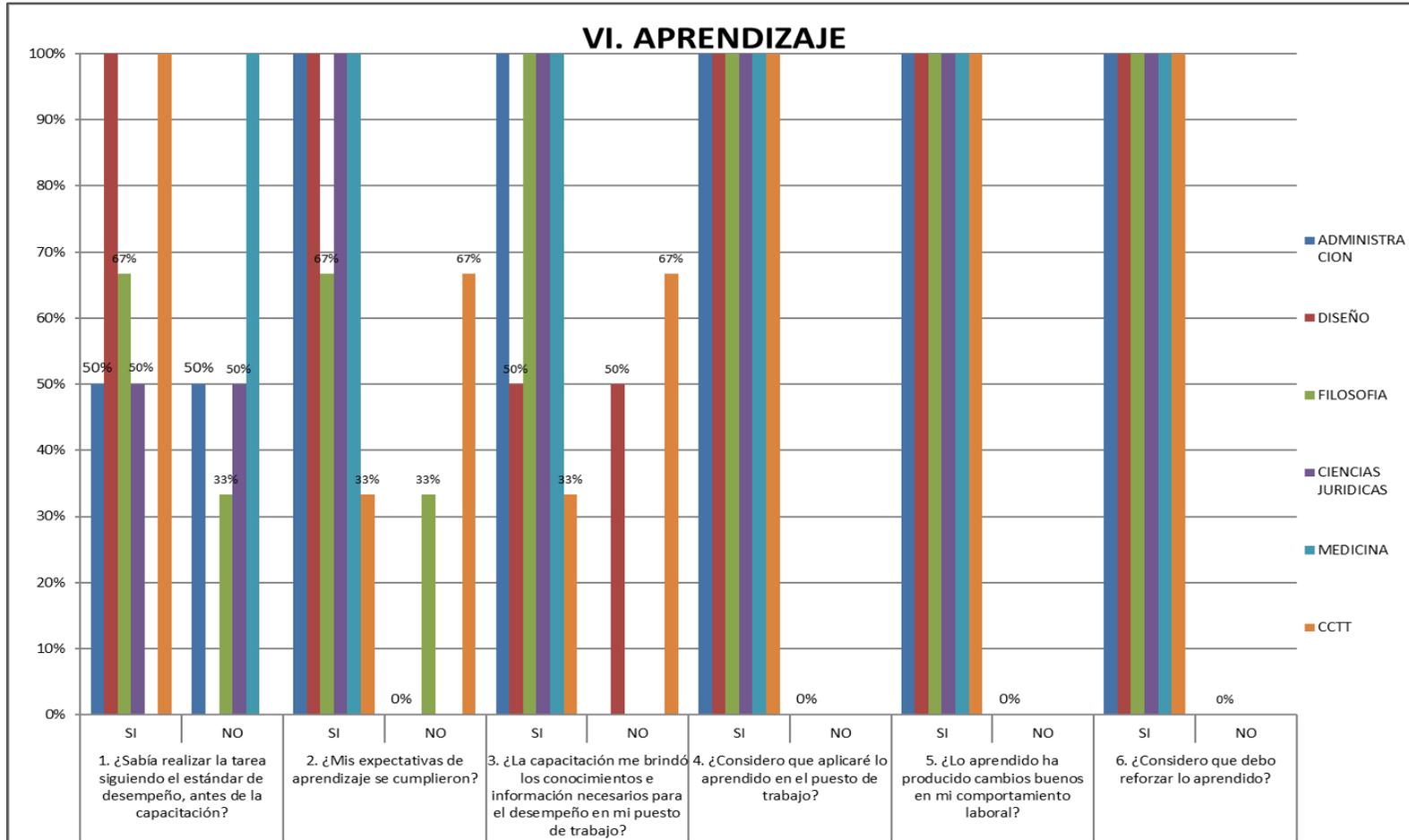
VI. APRENDIZAJE

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ADMINISTRACIÓN	DISEÑO	FILOSOFIA	CIENCIAS JURÍDICAS	MEDICINA	CCTT
1. ¿Sabía realizar la tarea siguiendo el estándar de desempeño, antes de la capacitación?	SI	1	2	2	1	0	3
	NO	1	0	1	1	1	0
2. ¿Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	2	2	2	2	1	1
	NO	0	0	1	0	0	2
3. ¿La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo?	SI	2	1	3	2	1	1
	NO	0	1	0	0	0	2
4. ¿Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
5. ¿Lo aprendido ha producido cambios buenos en mi comportamiento laboral?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
6. ¿Considero que debo reforzar lo aprendido?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 28: Aprendizaje



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico se puede observar que el personal de las facultades de Diseño y Ciencia y Tecnología afirman en un 100% que sabían realizar la tarea siguiendo el estándar de desempeño antes de la capacitación; esto ocurría en 67% en Filosofía y el 33% restante mencionan que no ejecutaban sus labores según los parámetros establecidos, mientras que en Administración y Ciencias Jurídicas el trabajo se realizaba en un 50% en relación al protocolo de atención; por su parte Medicina menciona en 100% en el desconocimiento de la realización de la tarea según el estándar de desempeño.

En cuanto al cumplimiento de expectativas de aprendizaje se logró en un 100% en las facultades de Administración, Diseño, Ciencias Jurídicas y Medicina; a su vez en Filosofía esta dimensión alcanzó en un 67% y el 33% sobrante no cubrió sus intereses; de igual manera en Ciencia y Tecnología el nivel de satisfacción en cuanto al aprendizaje es de 33% y 67% de incumplimiento.

Las facultades de Administración, Filosofía, Ciencias Jurídicas y Medicina aseveran en un 100% que la capacitación brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en el puesto de trabajo; mientras que Diseño asegura que se obtuvo un 50% de adquisición de nuevos aprendizajes; asimismo en Ciencia y Tecnología el nivel alcanzado es de un 33% y el 67% del personal no considera haber obtenido nuevos conocimientos durante la capacitación.

Por otro lado, el 100% del personal de las 6 facultades en estudio aseguran que si se aplicará lo aprendido en el puesto de trabajo.

Además mencionan en 100% que lo aprendido en la capacitación ha producido cambios buenos en el comportamiento laboral de los participantes de las 6 facultades mencionadas.

Finalmente, todo el personal evaluado afirma en un 100% que es necesario reforzar lo aprendido durante la capacitación.

Tabla 26: Transferencia

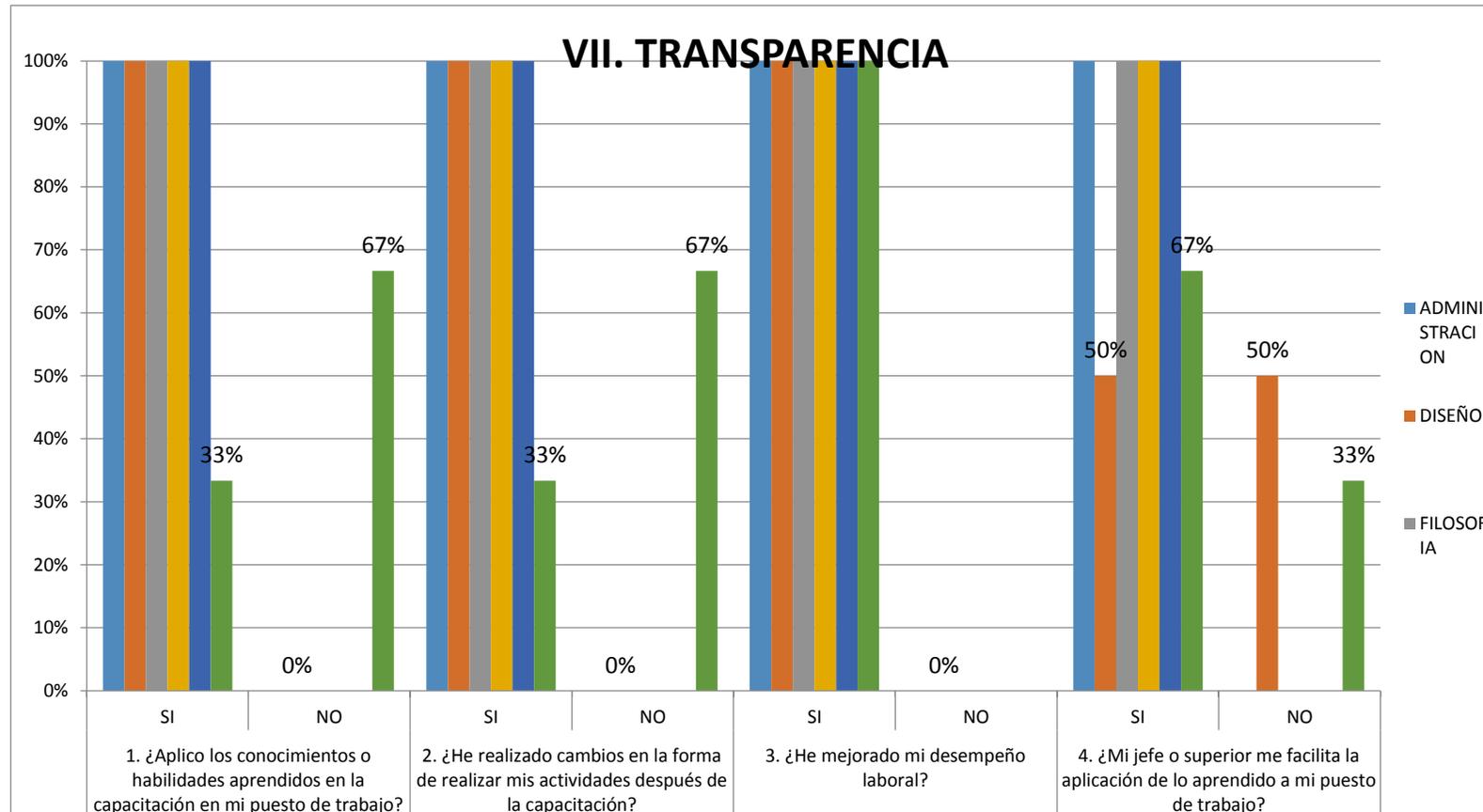
VII. TRANSFERENCIA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ADMINISTRACIÓN	DISEÑO	FILOSOFIA	CCJJ	MEDICINA	CCTT
1. ¿Aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación en mi puesto de trabajo?	SI	2	2	3	2	1	1
	NO	0	0	0	0	0	2
2. ¿He realizado cambios en la forma de realizar mis actividades después de la capacitación?	SI	2	2	3	2	1	1
	NO	0	0	0	0	0	2
3. ¿He mejorado mi desempeño laboral?	SI	2	2	3	2	1	3
	NO	0	0	0	0	0	0
4. ¿Mi jefe o superior me facilita la aplicación de lo aprendido a mi puesto de trabajo?	SI	2	1	3	2	1	2
	NO	0	1	0	0	0	1

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 29: Transferencia



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico se puede observar que la aplicación de los conocimientos y habilidades aprendidos en la capacitación se registra en un 100% en las facultades de Administración, Diseño, Filosofía, Ciencias Jurídicas y Medicina; mientras que en Ciencia y Tecnología el 33% del personal si lo realiza y el 67% no aplica lo aprendido en el puesto de trabajo

En cuanto a los cambios efectuados en la forma de realizar las actividades después de la capacitación se observa en un 100% en las facultades de Administración, Diseño, Filosofía, Ciencias Jurídicas y Medicina; por su parte Ciencia y Tecnología lo realiza en un porcentaje de 33% y el 67% no lo aplica.

Sin embargo, el 100% del personal evaluado de las 6 facultades considera que ha mejorado el desempeño laboral tras la capacitación.

Finalmente, Administración, Filosofía, Ciencias Jurídicas y Medicina aseguran en un 100% que la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo si es facilitada por parte de lo superiores; a su vez Ciencia y Tecnología califica esta dimensión en un alcance del 67% y el 33% menciona no tener soporte por parte de los dirigentes; así mismo esto se registra en la Facultad de Diseño en un 50% de apoyo receptado de sus jefes inmediatos.

Tabla 27: Evaluación de resultados de impacto

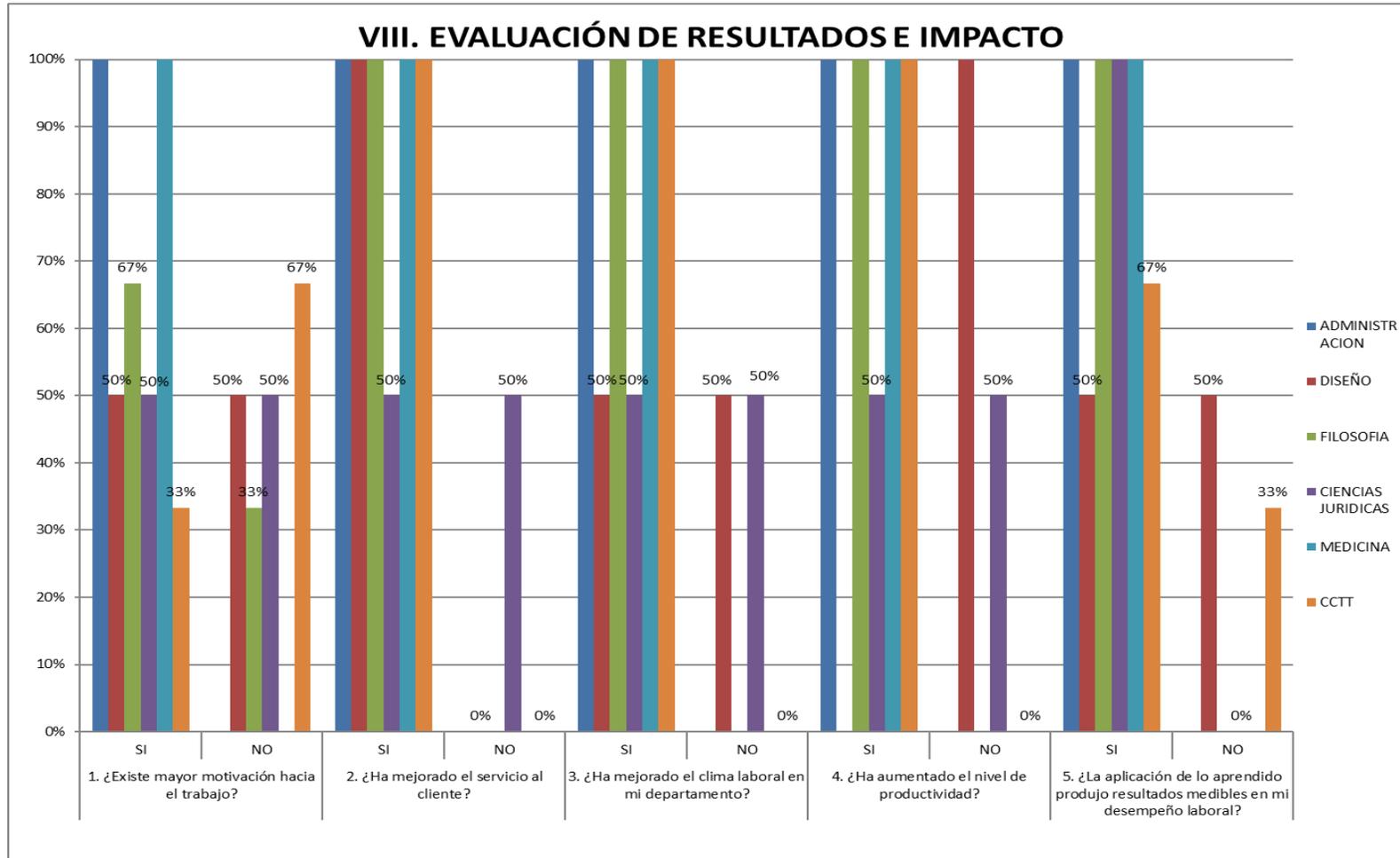
VIII. EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ADMINISTRACIÓN	DISEÑO	FILOSOFIA	CIENCIAS JURÍDICAS	MEDICINA	CCTT
1. ¿Existe mayor motivación hacia el trabajo?	SI	2	1	2	1	1	1
	NO	0	1	1	1	0	2
2. ¿Ha mejorado el servicio al cliente?	SI	2	2	3	1	1	3
	NO	0	0	0	1	0	0
3. ¿Ha mejorado el clima laboral en mi departamento?	SI	2	1	3	1	1	3
	NO	0	1	0	1	0	0
4. ¿Ha aumentado el nivel de productividad?	SI	2	0	3	1	1	3
	NO	0	2	0	1	0	0
5. ¿La aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles en mi desempeño laboral?	SI	2	1	3	2	1	2
	NO	0	1	0	0	0	1

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 30: Evaluación de resultados de impacto



Fuente:

Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico se puede apreciar que existe mayor motivación hacia el trabajo en un 100% en las facultades de Administración y Medicina; mientras que en Filosofía se ha alcanzado un 67% y el 33% no lo obtuvo; en cuanto a las facultades de Diseño y Ciencias Jurídicas se logró en un 50; no obstante, en Ciencia y Tecnología el nivel de motivación alcanzado en el personal es de 33% y el 67% restante indica no haber obtenido mayores cambios.

En cuanto al mejoramiento de servicio al cliente en un 100% se registra en las facultades de Administración, Diseño, Filosofía, Medicina y Ciencia y Tecnología, pero para Ciencias Jurídicas considera que la atención ha mejorado en un 50%.

En relación al clima laboral se registra un mejoramiento de 100% en Administración, Filosofía, Medicina y Ciencia y Tecnología; pero en Diseño y Ciencias Jurídicas consideran que ha mejorado en un 50%.

En cuanto al nivel de productividad ha incrementado en un 100% en las facultades de Administración, Filosofía, Medicina y Ciencia y Tecnología; sin embargo, en Ciencias Jurídicas aseveran un aumento del 50%, pero en Diseño no se alcanzó este propósito por lo que puntúa un 100% en desacuerdo.

Por último, respecto a la dimensión que evalúa si la aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles en el desempeño laboral se obtuvo 100% de afirmación en las facultades de Administración, Filosofía, Medicina y Ciencias Jurídicas; mientras que Ciencia y Tecnología en 67% de acuerdo y 33% en discrepancia; y en Diseño se obtuvo en un 50% en obtención de resultados medibles en el rendimiento.

3.5. Resultados obtenidos por departamentos

Tabla 28: El curso por departamento

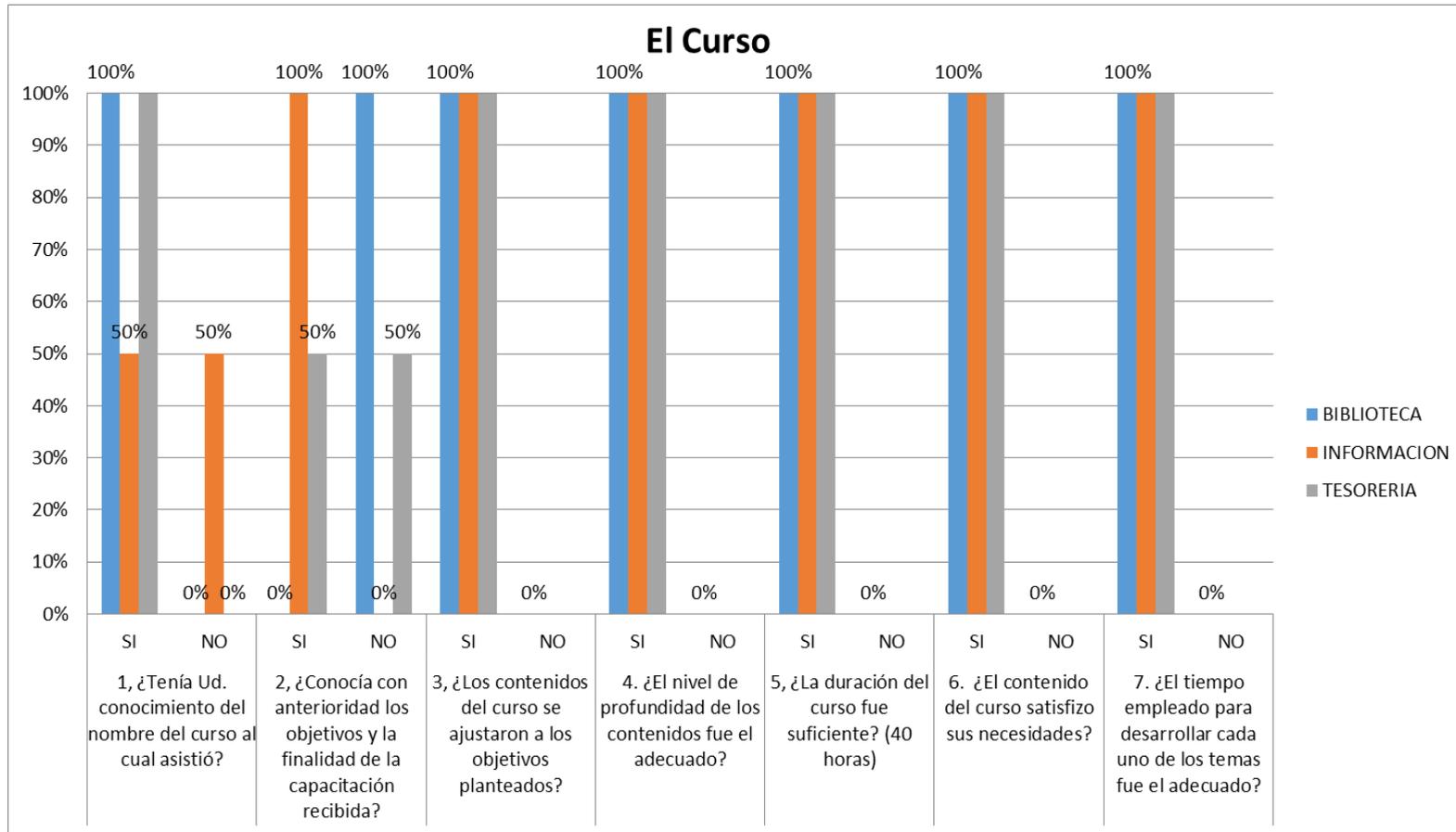
I. EL CURSO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	BIBLIOTECA	INFORMACIÓN	TESORERIA
1, ¿Tenía Ud. conocimiento del nombre del curso al cual asistió?	SI	4	1	2
	NO	0	1	0
2, ¿Conocía con anterioridad los objetivos y la finalidad de la capacitación recibida?	SI	0	2	1
	NO	4	0	1
3, ¿Los contenidos del curso se ajustaron a los objetivos planteados?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
4, ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue el adecuado?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
5, ¿La duración del curso fue suficiente? (40 horas)	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
6, ¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
7, ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue el adecuado?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 31: El curso por departamento



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico se puede apreciar que el proceso de socialización del nombre del curso se realizó efectivamente en los departamentos de Biblioteca y Tesorería el cual se ve reflejado en una puntuación de 100%; mientras que en Información el 50% del personal no tenía conocimiento y el otro 50% si tenían noción del mismo.

En relación a los objetivos y las finalidades de la capacitación en el área de Información los conocían en un 100%; en Tesorería coinciden en los porcentaje de 50% si conocían con anterioridad y 50% desconocían, pero el personal de Biblioteca presenta un 100% en cuanto al desconocimiento de los objetivos.

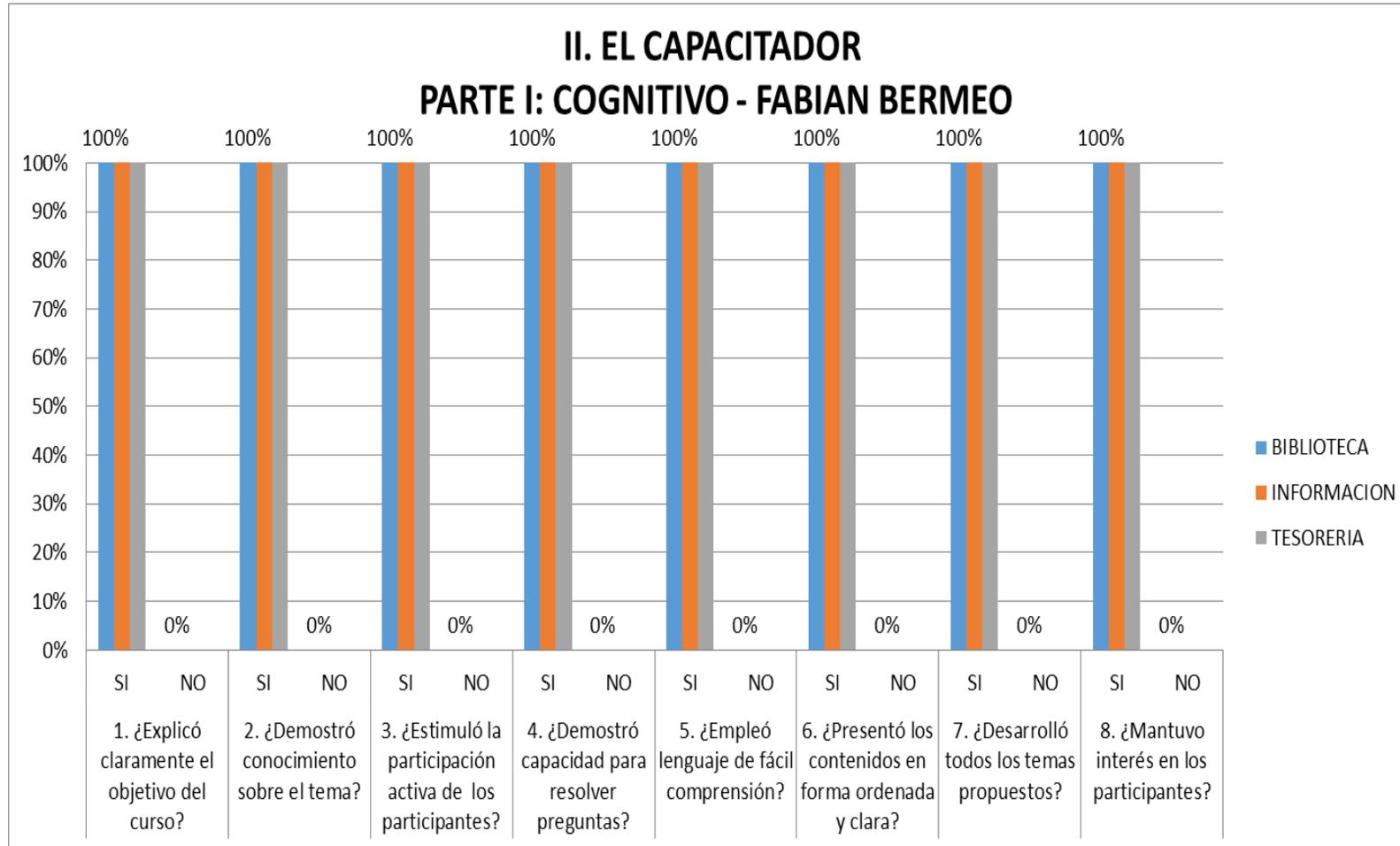
Para las 3 dependencias mencionadas consideran en un 100% de acuerdo en cuanto a los contenidos del curso si se ajustaron a los objetivos planteados; el nivel de profundidad de los contenidos; la duración de la capacitación (40 horas); las necesidades de los participantes se cumplieron en su totalidad y el tiempo empleado en el desarrollo de los temas fue suficiente.

Tabla 29: El capacitador parte I

II EL CAPACITADOR; PARTE I: COGNITIVO - FABIAN BERMEO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	BIBLIOTECA	INFORMACION	TESORERIA
1. ¿Explicó claramente el objetivo del curso?	SI	3	2	2
	NO	0	0	0
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	3	2	2
	NO	0	0	0
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?	SI	3	2	2
	NO	0	0	0
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	3	2	2
	NO	0	0	0
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	3	2	2
	NO	0	0	0
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	3	2	2
	NO	0	0	0
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos?	SI	3	2	2
	NO	0	0	0
8. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	3	2	2
	NO	0	0	0

Gráfico 32: El capacitador parte I



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Como podemos observar en el gráfico, las 3 dependencias encargadas de servicio y atención al cliente en la universidad, establecen que el capacitador obtuvo porcentajes de 100% de cumplimiento en todas las dimensiones que evalúan aspectos como: explicación clara del objetivo del curso, demostración de conocimiento sobre el tema, además estimuló la participación activa del personal durante el aprendizaje, también evidenció su capacidad para resolver preguntas; en la capacitación si empleó un lenguaje de fácil comprensión; además podemos apreciar que desarrolló todos los temas planteados y a su vez presentó los contenidos en forma ordenada y clara; finalmente el capacitador si mantuvo interés en los participantes.

Tabla 30: El capacitador parte II

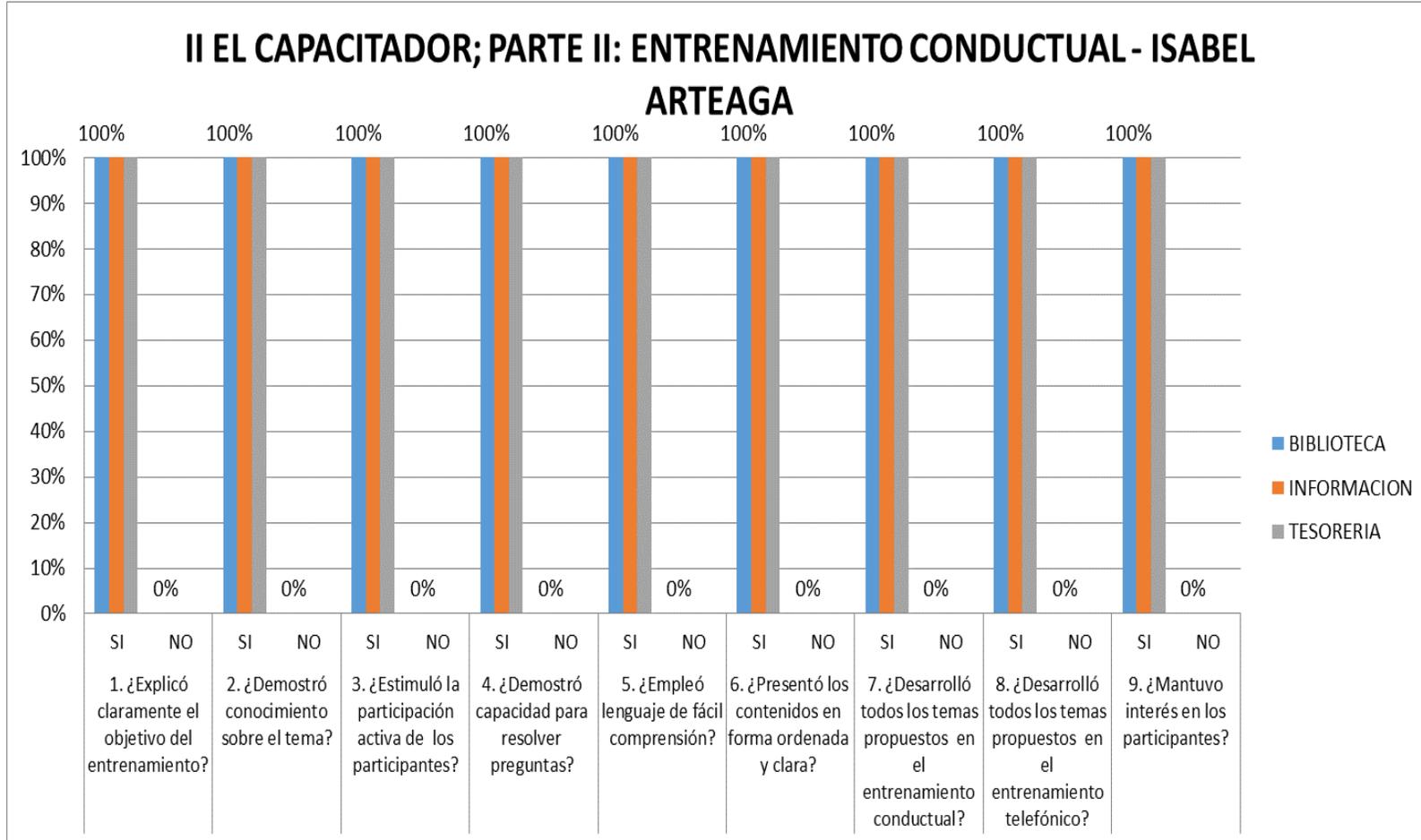
II EL CAPACITADOR; PARTE II: ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL - ISABEL ARTEAGA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	BIBLIOTECA	INFORMACION	TESORERIA
1. ¿Explicó claramente el objetivo del entrenamiento?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento conductual?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
8. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento telefónico?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
9. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 33: El capacitador parte II



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

El gráfico permite evidenciar que Biblioteca, Información y Tesorería, dependencias encargadas de servicio y atención al cliente en la universidad establecen que el capacitador obtuvo porcentajes de 100% de cumplimiento en las dimensiones que evalúan aspectos como: explicación clara del objetivo del curso, demostró conocimiento sobre el tema, además estimuló la participación activa del personal, también evidenció su capacidad para resolver preguntas e inquietudes de los participantes, durante la capacitación si empleó un lenguaje de fácil comprensión; de igual manera podemos apreciar que desarrolló todos los temas planteados tanto en el entrenamiento conductual como en el telefónico. En el proceso de formación presentó los contenidos en forma ordenada y clara; finalmente la capacitadora si mantuvo interés en los participantes. De lo anterior podemos decir que alcanzó y cumplió correctamente con todos los aspectos de esta dimensión.

Tabla 31: Satisfacción acerca del curso

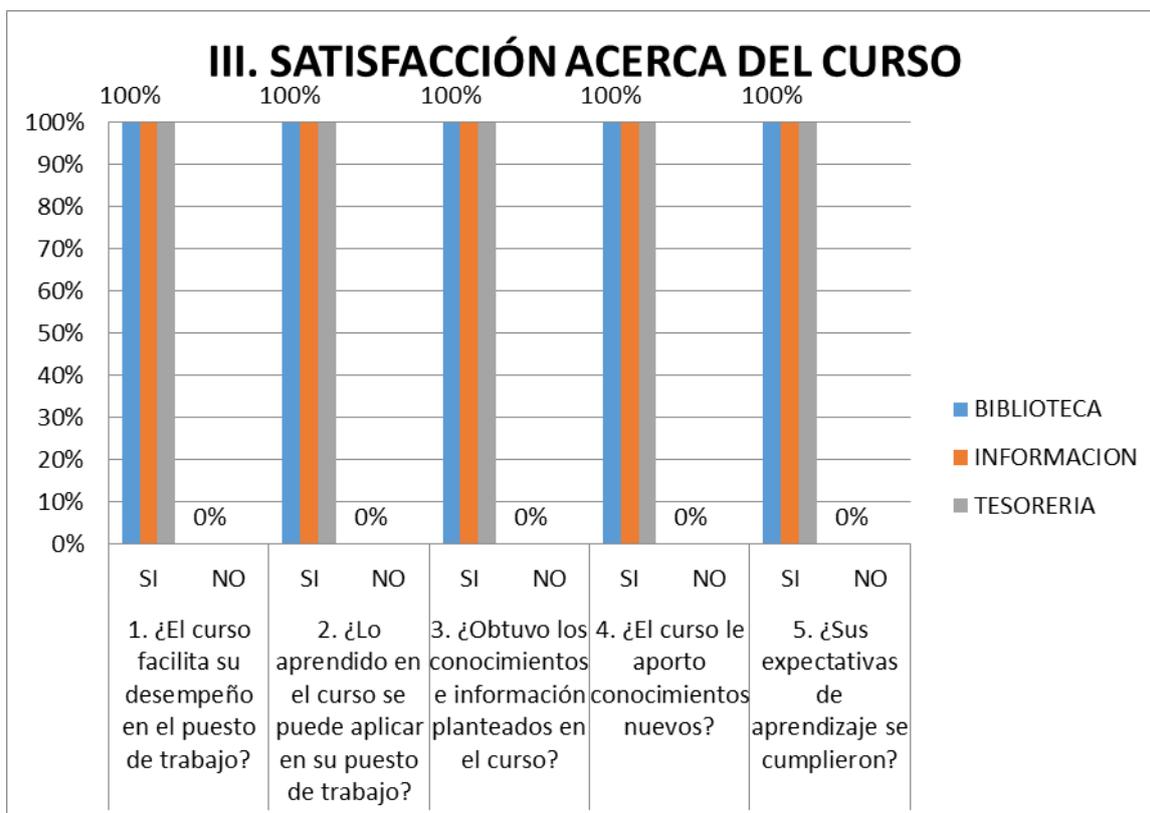
III. SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	BIBLIOTECA	INFORMACIÓN	TESORERIA
1. ¿El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
2. ¿Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
3. ¿Obtuvo los conocimientos e información planteados en el curso?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
4. ¿El curso le aportó conocimientos nuevos?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
5. ¿Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 34: Satisfacción acerca del curso



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

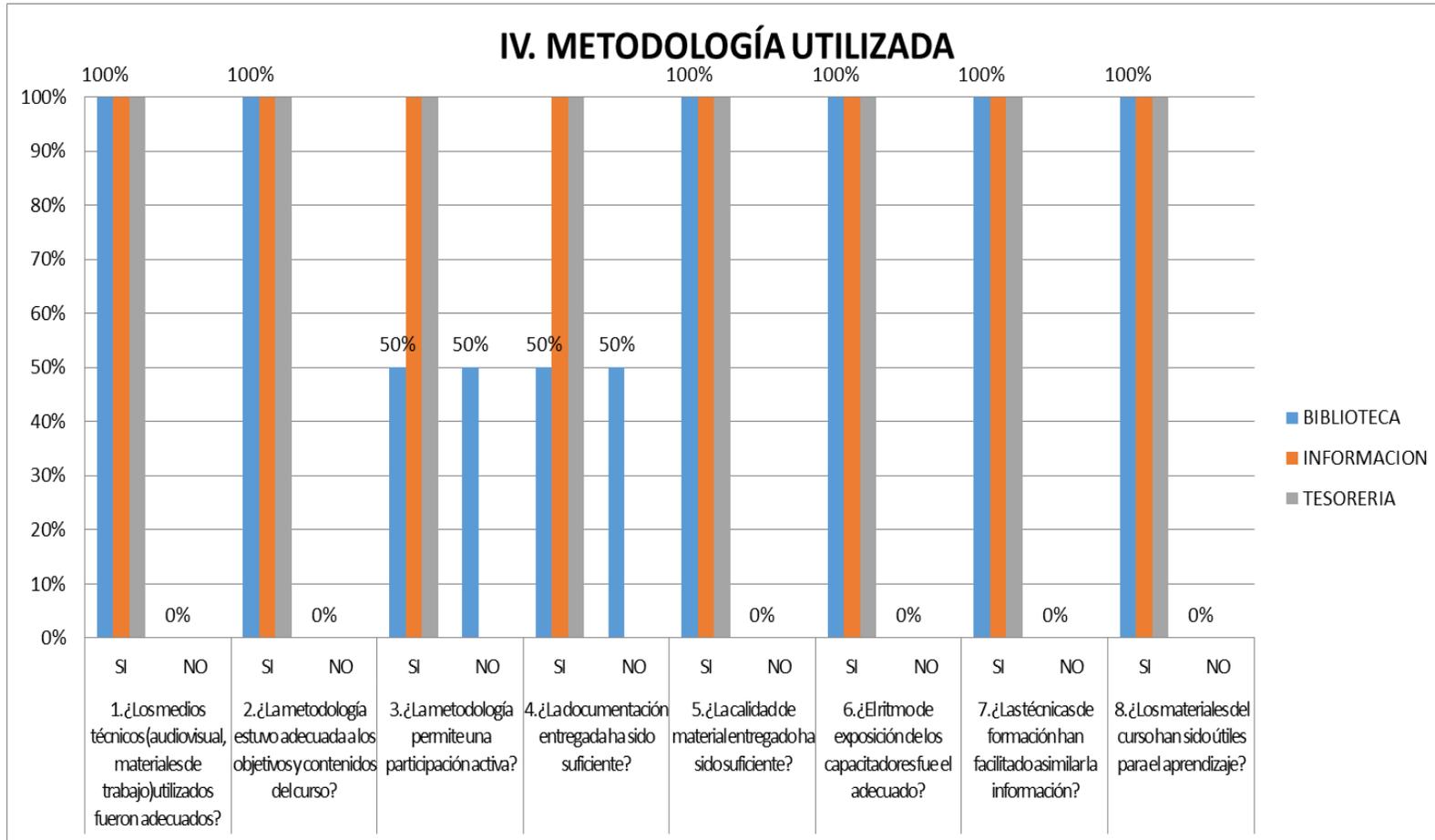
En el gráfico se puede observar que el personal de Biblioteca, Información y Tesorería en efecto presentan una valoración de 100% de afirmación respecto a las dimensiones evaluadas: El curso si facilita el desempeño en el trabajo; además lo aprendido en el evento puede aplicarse en el puesto; además los empleados afirman que si obtuvieron los conocimientos e información planteados en la capacitación.

También aseveran que el proceso de formación aportó conocimientos nuevos a sus perfil profesional, finalmente las expectativas de aprendizaje se cumplieron en todos los miembros evaluados en las dependencias mencionadas.

Tabla 32: Metodología utilizada

PREGUNTAS	RESPUESTAS	BIBLIOTECA	INFORMACIÓN	TESORERIA
1. ¿Los medios técnicos (audiovisual, materiales de trabajo) utilizados fueron adecuados?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
2. ¿La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
3. ¿La metodología permite una participación activa?	SI	2	2	2
	NO	2	0	0
4. ¿La documentación entregada ha sido suficiente?	SI	2	2	2
	NO	2	0	0
5. ¿La calidad de material entregado ha sido suficiente?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
6. ¿El ritmo de exposición de los capacitadores fue el adecuado?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
7. ¿Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
8. ¿Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0

Gráfico 35: Metodología utilizada



Fuente:

Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

El gráfico permite interpretar que se alcanzó el 100% de afirmación y cumplimiento en los 3 departamentos (Biblioteca, Información y Tesorería) con respecto a las dimensiones encargadas de evaluar aspectos como: los medios técnicos utilizados durante la capacitación (audiovisual, materiales de trabajo); la metodología mantuvo coherencia con los objetivos y contenidos del curso; además la calidad de material entregado ha sido suficiente para el refuerzo de conocimientos ; así mismo, el ritmo de exposición de los capacitadores fue el adecuado, de igual manera aseveran que las técnicas de formación si han facilitado asimilar la información y los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje del personal.

En cuanto a la evaluación de la metodología los departamentos de Información y Tesorería aseguran que esta sí permite una participación activa del personal en el proceso de capacitación en un 100%, a diferencia de Biblioteca que registra un 50% de vinculación del personal durante el proceso.

Para concluir, mencionamos la documentación entregada ha sido suficiente en un 100% para Información y Tesorería, pero ocurre lo contrario en Biblioteca pues puntúan 50% de conformidad con los elementos de apoyo.

Tabla 33: Organización del evento

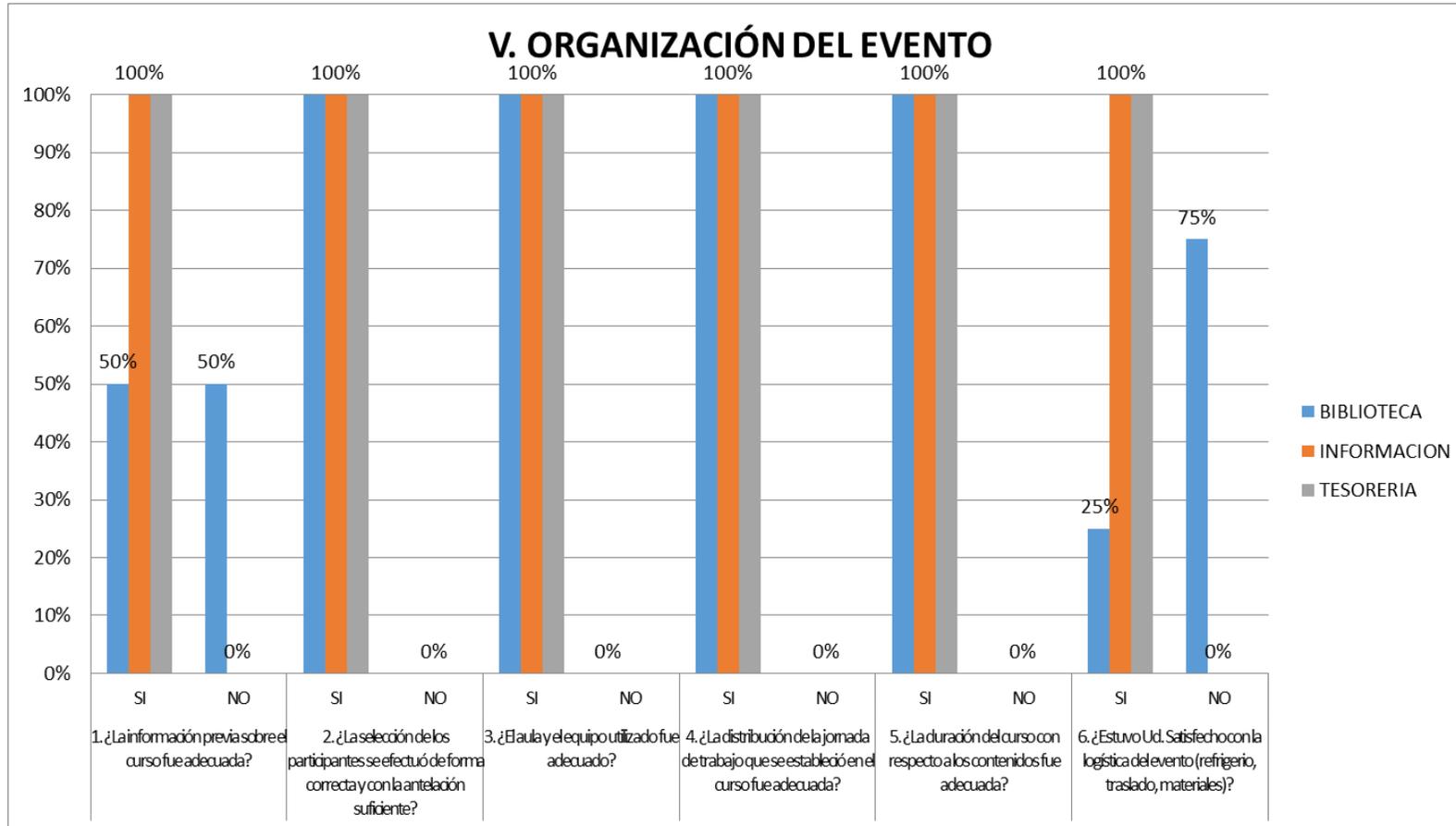
V. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	BIBLIOTECA	INFORMACION	TESORERIA
1. ¿La información previa sobre el curso fue adecuada?	SI	2	2	2
	NO	2	0	0
2. ¿La selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
3. ¿El aula y el equipo utilizado fueron adecuados?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
4. ¿La distribución de la jornada de trabajo que se estableció en el curso fue adecuada?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
5. ¿La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
6. ¿Estuvo Ud. Satisfecho con la logística del evento?	SI	1	2	2
	NO	3	0	0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 36: Organización del evento



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

El gráfico permite evidenciar que la información previa sobre el curso fue adecuada en un 100% para los departamentos de Información y Tesorería; pero Biblioteca manifiesta que la socialización se realizó en un 50% por lo tanto se presentó un déficit de 50% en dicha instancia.

Cabe resaltar que en las 3 instancias en estudio se alcanzó calificaciones de 100% en las dimensiones como: la selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente; el aula y el equipo utilizado durante la capacitación fueron los adecuados; así también la distribución de la jornada de trabajo establecida en el curso fue conveniente; de igual manera aseveran que la duración (40 horas) del curso con respecto a los contenidos fue adecuada.

Finalmente establecen que la satisfacción de 100% en cuanto a la logística del evento se alcanzó en las dependencias de Información y Tesorería, mientras que en Biblioteca solo se obtuvo un 25% de agrado y un 75% de descontento en cuanto a los aspectos mencionados.

Tabla 34: Aprendizaje

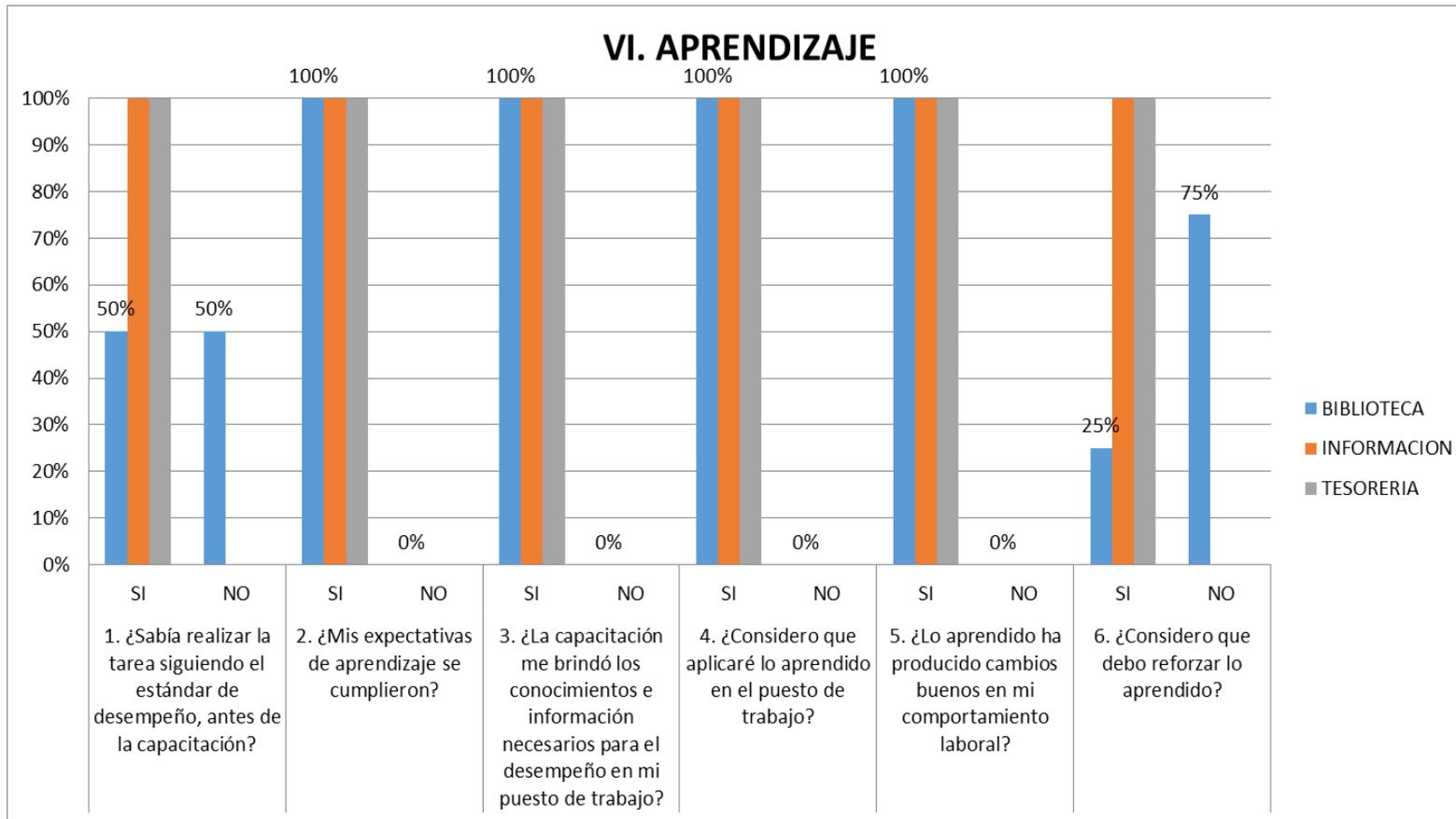
VI. APRENDIZAJE

PREGUNTAS	RESPUESTAS	BIBLIOTECA	INFORMACION	TESORERIA
1. ¿Sabía realizar la tarea siguiendo el estándar de desempeño, antes de la capacitación?	SI	2	2	2
	NO	2	0	0
2. ¿Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
3. ¿La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
4. ¿Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
5. ¿Lo aprendido ha producido cambios positivos en mi comportamiento laboral?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
6. ¿Considero que debo reforzar lo aprendido?	SI	1	2	2
	NO	3	0	0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 37: Aprendizaje



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico se puede observar que el personal de los departamentos de Información y Tesorería afirma en un 100% que sabían realizar la tarea siguiendo el estándar de desempeño antes de la capacitación; esto ocurría en 50% en Biblioteca según los parámetros establecidos.

En cuanto al cumplimiento de expectativas de aprendizaje y el aporte de nuevos conocimientos e información necesarios para el desempeño en el puesto de trabajo es de un 100%.

Por otro lado, el 100% del personal de los 3 departamentos en estudio aseguran que si se aplicará lo aprendido en el puesto de trabajo.

Así mismo mencionan que lo aprendido ha producido cambios positivos en el comportamiento laboral en los participantes de las 3 dependencias mencionadas.

Finalmente, el personal evaluado de Información y Tesorería afirman en un 100% que considera que debe reforzar lo aprendido durante la capacitación; sin embargo en Biblioteca el 25% de los evaluados manifiestan que si se debe fortalecer y el 75% considera lo contrario; es decir no requiere de reforzamientos.

Tabla 35: Transparencia

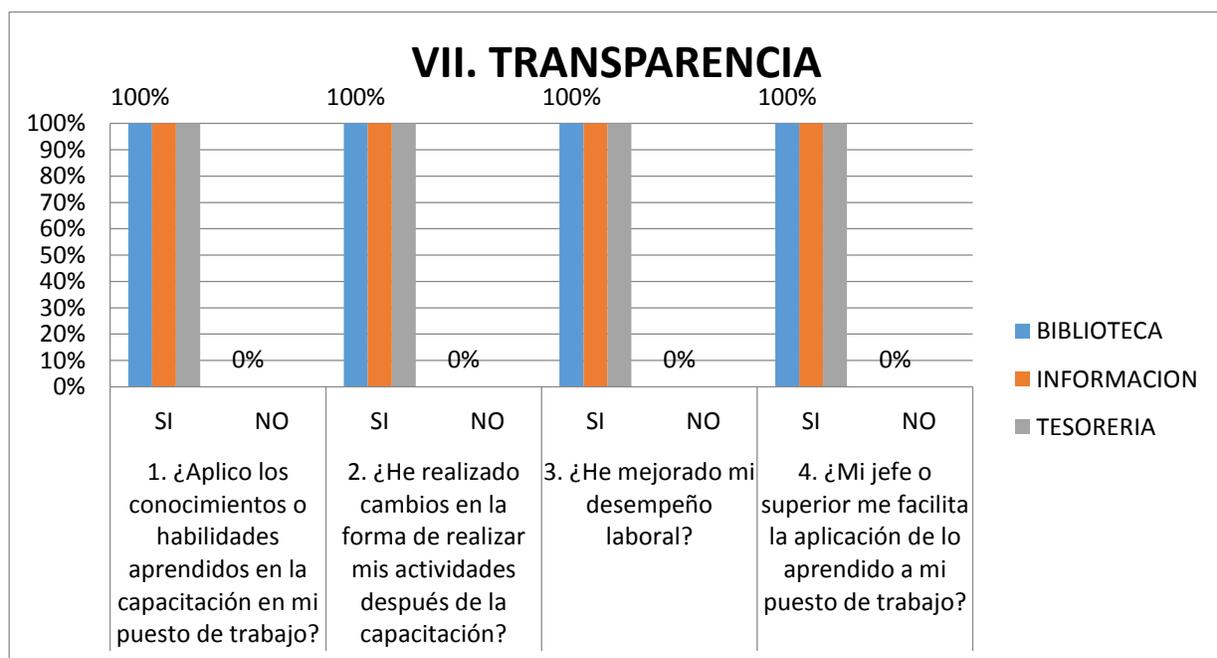
VII. TRANSFERENCIA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	BIBLIOTECA	INFORMACIÓN	TESORERÍA
1. ¿Aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación en mi puesto de trabajo?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
2. ¿He realizado cambios en la forma de realizar mis actividades después de la capacitación?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
3. ¿He mejorado mi desempeño laboral?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
4. ¿Mi jefe o superior me facilita la aplicación de lo aprendido a mi puesto de trabajo?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 38: Transparencia



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico se puede observar que todos los elementos de esta dimensión alcanzan un puntaje de 100% en la aplicación de los conocimientos y habilidades aprendidos; los cambios efectuados en la forma de realizar las actividades después de la capacitación; mejoramiento del desempeño laboral tras la capacitación y la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo si es facilitada por parte de los superiores.

Tabla 36: Evaluación de resultados.

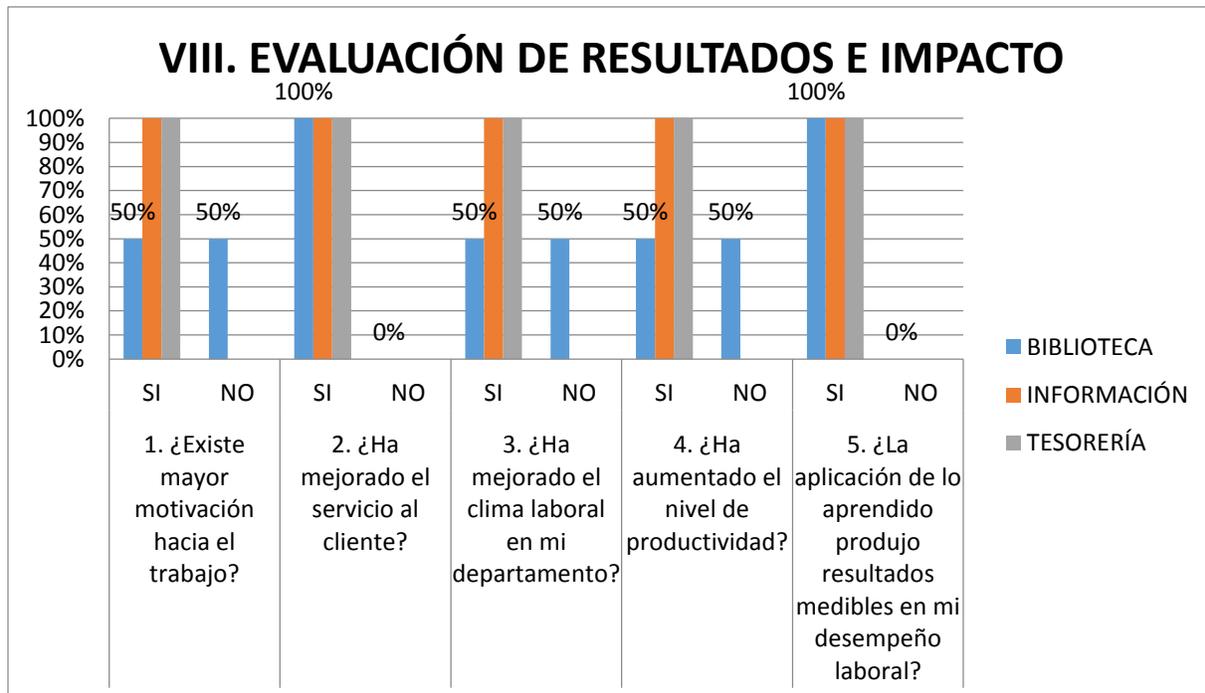
VIII. EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	BIBLIOTECA	INFORMACIÓN	TESORERÍA
1. ¿Existe mayor motivación hacia el trabajo?	SI	2	2	2
	NO	2	0	0
2. ¿Ha mejorado el servicio al cliente?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
3. ¿Ha mejorado el clima laboral en mi departamento?	SI	2	2	2
	NO	2	0	0
4. ¿Ha aumentado el nivel de productividad?	SI	2	2	2
	NO	2	0	0
5. ¿La aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles en mi desempeño laboral?	SI	4	2	2
	NO	0	0	0
TOTAL		21	4	2

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 39: Evaluación de resultados.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En el gráfico se puede apreciar que existe mayor motivación hacia el trabajo en un 100% en las dependencias de Información y Tesorería; mientras que en Biblioteca se ha alcanzado un 50% en relación a lo anteriormente citado.

Respecto al mejoramiento de servicio al cliente, clima laboral, incremento del nivel de productividad y la aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles en el desempeño laboral los puntajes asignados son de 100% en todas las dimensiones citadas.

3.6. Análisis Cualitativo

Luego de la aplicación y el respectivo estudio de las diferentes contribuciones que registra el último aspecto de la Herramienta de medición de satisfacción post Aplicación de un Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente en la Universidad del Azuay 2013, se puede apreciar 3 aportaciones dirigidas hacia los contenidos del curso, a los capacitadores y a la institución; a continuación se detalla cada aspecto mencionado:

3.6.1. Contenidos del curso:

El personal evaluado considera que la realización del proceso de capacitación fue “*Muy Bueno*”, “*Suficiente*”; además afirman que se cumplió con los objetivos planteados; es importante mencionar que el personal en estudio alega que los procesos de evaluación deben ser realizados de manera inmediata a la finalización de estos eventos; por otra parte mencionan que los contenidos y actividades aprendidas en el proceso de formación en atención y servicio al cliente deben ser reforzadas y motivar a ejecutarlas adecuadamente durante todo el tiempo.

3.6.2. Los Capacitadores:

De igual manera, a los capacitadores expresan sus felicitaciones en cuanto a su excelente desempeño durante la jornada de capacitación y entrenamiento; cabe resaltar una frase citada por el personal “*Muy Bueno, sigan con ese ánimo de transmitir conocimientos*”.

Además mencionan que es importante prestar mayor atención y dedicar un espacio más prolongado para resolver las inquietudes por parte de los participantes.

3.6.3. La Institución:

En primer lugar, el personal sugiere enfocar las capacitaciones a nivel general; es decir, abarcar cargos como jefes departamentales, personal docente y administrativo. En segundo lugar,

solicitan el apoyo a los trabajadores en lo que se refiere al ajuste de los horarios de capacitación incluidos en la jornada de trabajo.

Por otra parte, establecen que es necesario impulsar la asistencia a los eventos de capacitación e incentivar al cumplimiento. Además, estos procesos deben ser continuos y establecer parámetros de evaluación a todos los programas de aprendizaje y formación impartidos por la universidad.

También consideran que es de vital importancia “*Fortalecer conocimientos al personal con puntuaciones inferiores*”. (Personal Administrativo.)

Finalmente, en cuanto a la certificación consideran que todos los documentos deben ser entregados con la mención Aprobado, puesto que todo el personal “*concedió sus horas de trabajo y tiempo libre.*” (Personal Administrativo.)

3.7. Análisis en base a los criterios de evaluación de la herramienta

El presente análisis está basado en los 7 aspectos que evalúa la Herramienta de Medición de Satisfacción post Aplicación de un Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente en la Universidad del Azuay 2013; a continuación se presenta cada uno de los factores.

En primer lugar, nos referimos a la sustentabilidad del proceso de capacitación realizado en la Universidad del Azuay tras la aplicación del Modelo Piloto en Gestión de la Atención y Servicio al Cliente, en el año 2013 dirigido por Isabel Arteaga; dicho proyecto se fundamenta en el Plan Estratégico Institucional, el cual establece el objetivo direccionado a cualificar el talento humano por medio del aprendizaje y la capacitación; tomando en consideración dicha mención podemos afirmar que se rige a la estrategia de la empresa. Así mismo, la aplicación de este modelo en el personal administrativo, en los cargos denominados auxiliares de secretaría, tras el análisis de sus resultados se puede evidenciar que se alcanzó las metas esperadas, los cuales se ven reflejados en los indicadores de evaluación.

En segundo lugar, el aspecto denominado inclusividad, cabe resaltar que todos los programas de capacitación están bajo la absoluta responsabilidad del Departamento de Talento Humano de la Universidad, puesto que la ejecución de estos procesos requiere de consentimiento de las autoridades de la institución; sin embargo, el Modelo de Gestión en la Atención y Servicio al Cliente permite la inclusión del resto del personal administrativo del establecimiento, por lo que

los participantes de este modelo sugieren la aplicación del mismo a otras poblaciones como jefes departamentales o docentes.

Como tercera dimensión de evaluación esta la eficiencia, la cual podemos afirmar que se logró a través de la consecución de las actividades planificadas en cuanto a tiempo y forma de realización del proceso de formación y aprendizaje del personal. Además se evidenció que el porcentaje de ausentismo durante la capacitación fue mínimo, así también no se registró deserciones en el transcurso del proyecto; sin embargo para la aplicación de la herramienta y evaluación de la satisfacción del trabajador frente a la aplicación del modelo, se presentó la jubilación de un miembro del grupo.

En cuarto lugar, está la eficacia la misma que se evidencia su alcance, pues el proyecto de capacitación estaba conformado por dos partes; la capacitación cognitiva y el entrenamiento conductual, las cuales se alcanzaron con la finalización de todos los temas y actividades planteadas. Esto se registró en una duración de 40 horas de capacitación.

Continuando con el análisis de los factores, la conformidad se logró puesto que la capacitación está alineada al Plan Estratégico de la Institución y sus lineamientos; en razón de la metodología, existe aceptación por parte del personal evaluado, en lo que se refiere a métodos, técnicas, acciones que generaron espacio de participación activa de los miembros; además esto facilitó el cumplimiento de los objetivos de la capacitación. No obstante, se debe considerar que la documentación entregada requiere de mayor atención por lo que fue considerada como insuficiente, por su parte el desempeño de los capacitadores se calificó como excelente.

A su vez, el factor denominado pertenencia, reafirma que la capacitación brindada por Isabel Arteaga estaba alineada a la visión, la misión, y el plan estratégico de la universidad; puesto que todas las actividades institucionales contribuyen y aportan para que el establecimiento se constituya en un referente nacional tanto a nivel académico como administrativo como establece la misión, además el aprendizaje continuo fortalece y ejecuta las estrategias de la institución a fin de potenciar el talento humano y generar un espacio de aprendizaje en su personal.

Para concluir este análisis, mencionamos el factor llamado coherencia, se alcanzó con excelencia puesto que el proceso de capacitación estaba diseñado y aplicado en un orden secuencial y lógico, así mismo en la etapa de evaluación de la satisfacción del trabajador se desarrolló de manera gradual abarcando todos los aspectos de medición.

3.8.Conclusiones

Al término de este capítulo se puede concluir que la herramienta seleccionada para la evaluación de la satisfacción del trabajador fue el formato tomado del Plan Institucional de Capacitación del Departamento Administrativo de la Administración Pública y la Escuela de Administración Pública de Colombia (2004), la cual fue modificada según los requerimientos de la Universidad, esta evalúa aspectos como: Evaluación de reacción – satisfacción, Aprendizaje, Transferencia y Resultados e impacto.

El proceso de medición de satisfacción del trabajador tras la Aplicación del Modelo piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente en la Universidad del Azuay, 2013 se realizó con una muestra de 21 participantes.

Los resultados permitieron identificar aspectos como:

1. El curso se efectuó de manera exitosa; sin embargo, es importante socializar todos los procesos de capacitación para que el personal tenga conocimiento de los mismos, a fin de clarificar los propósitos y finalidades de los mismos.
2. Los capacitadores, Fabián Bermeo e Isabel Arteaga evidenciaron un excelente desempeño durante la jornada de formación al personal.
3. En cuanto a la satisfacción con el curso se cumplió con los parámetros establecidos, ya que brindo nuevos conocimientos, aprendizajes que se aplican dentro del puesto de trabajo y permite un perfeccionamiento profesional.
4. La metodología empleada en la capacitación estuvo adecuada, lo cual permitió el cumplimiento y alcance de los objetivos planteados, a pesar de los resultados obtenidos y calificados como excelentes, es necesario prestar atención a la documentación o bibliografía que garantice el aprendizaje y reforzamiento posterior.
5. En relación a la organización del evento y la logística fueron excelentes, pero los evaluados consideran que requiere mayor información previa al evento y una mejor selección de los participantes.
6. El aprendizaje de los participantes se alcanzó en un promedio de un 88%, por lo que es necesario reforzar los conocimientos y técnicas aplicadas para que estos puedan ser sostenibles y brindar un servicio de excelencia al cliente.

7. La transferencia se ve reflejada en la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos durante la capacitación generando cambios en el comportamiento y mejoramiento en el desempeño laboral. Es imprescindible el apoyo de las autoridades para la aplicación de estos conocimientos en el trabajo y así mantenerlos estables y perdurables.
8. Respecto a los resultados e impacto de la capacitación se evidencia que la atención al cliente ha mejorado en 95%, la productividad alcanza el 76% y la motivación al trabajo en un 67%.

Además, es importante considerar las aportaciones y recomendaciones del personal que participo en el evento, para mejorar los déficits registrados durante el proceso, a fin de corregirlos en futuras capacitaciones.

4. CAPITULO IV

ANALISIS COMPARATIVO ENTRE LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJO VS LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO PILOTO EN LA GESTIÓN DE LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY 2013

4.1.INTRODUCCIÓN

El presente capítulo contiene el análisis comparativo de los resultados obtenidos en los procesos denominados "Aplicación de un Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente en la Universidad del Azuay, 2013" (Isabel Arteaga) y "Herramienta de Medición de Satisfacción del Trabajador tras la Aplicación de un Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente en la Universidad del Azuay " (Karla Sánchez).

En primer lugar, es necesario resaltar la forma de calificación de los dos proyectos en estudio, pues el primero: Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente en la Universidad del Azuay está constituido por dos variables de evaluación denominadas: entrenamiento conductual y cliente oculto; estos procesos están calificados sobre 12 puntos; sin embargo para la facilidad de comprensión e interpretación de resultados, dichos valores han sido transformados en porcentajes. A continuación se describe la tabla de equivalencias de estas puntuaciones:

Tabla 37: Tabla de equivalencias

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

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

En relación al segundo trabajo, Medición de la Satisfacción del Trabajador los resultados obtenidos se presentan en porcentajes.

El análisis comparativo está estructurado por cada una de las facultades y departamentos estudiados.

4.2.Facultad de Administración

4.2.1. Resultados de Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente

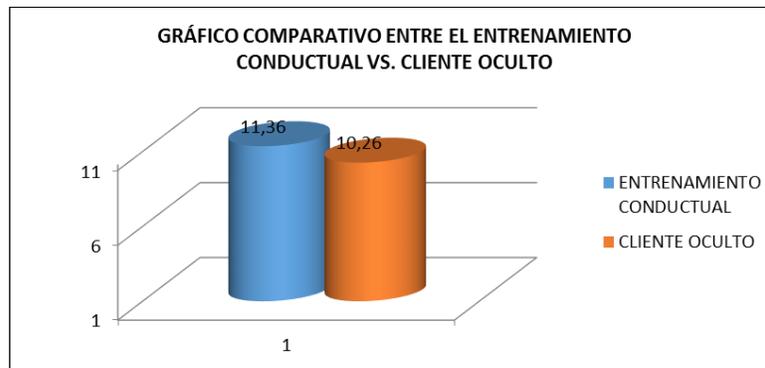
Tabla 38: Entrenamiento conductual vs. Cliente oculto Facultad de Administración

	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	11.36/12	94.66%
CLIENTE OCULTO	10.26/12	86.33%

Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

Gráfico 40: Entrenamiento conductual vs. Cliente oculto Facultad de Administración



Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

Tabla 39: El curso

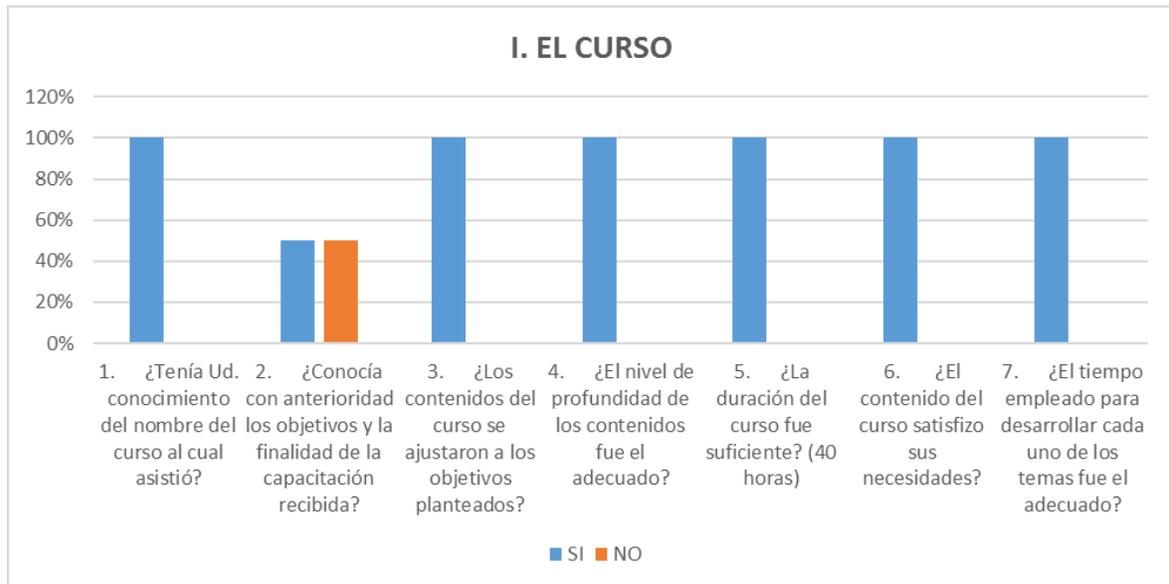
4.2.2. Resultados de la medición de Satisfacción del trabajador

I. EL CURSO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓ N	PORCENTAJ E
1, ¿Tenía Ud. conocimiento del nombre del curso al cual asistió?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2, ¿Conocía con anterioridad los objetivos y la finalidad de la capacitación recibida?	SI	1	50%
	NO	1	50%
3, ¿Los contenidos del curso se ajustaron a los objetivos planteados?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue el adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5, ¿La duración del curso fue suficiente? (40 horas)	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue el adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 41: El curso



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

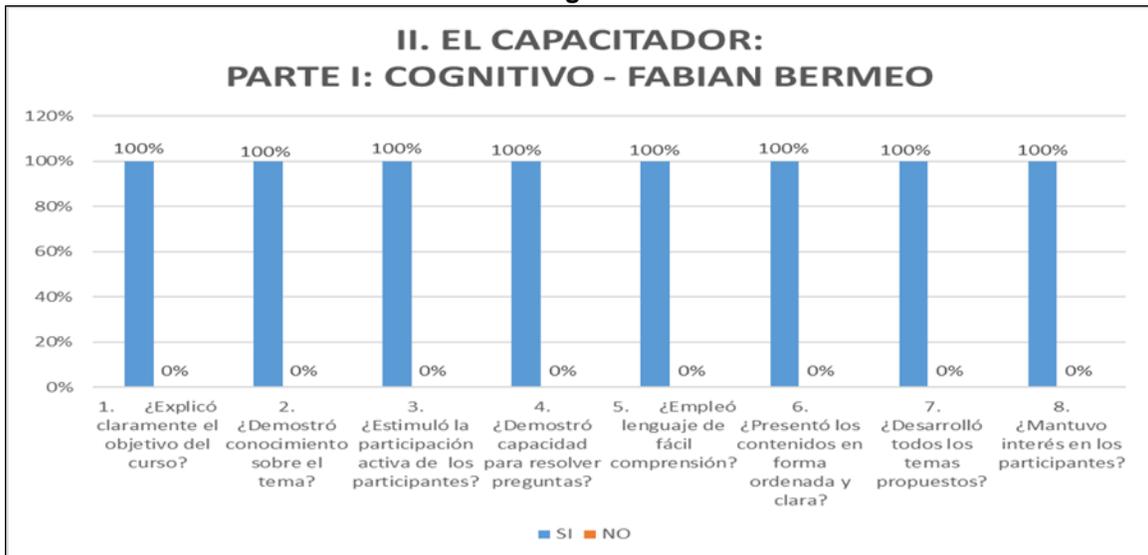
Tabla 40: Parte I: Cognitivo – Fabian Bermeo

II. EL CAPACITADOR: PARTE I: COGNITIVO - FABIAN BERMEO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del curso?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos?	SI	2	100%
	NO	0	0%
8. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 42: Parte I: Cognitivo – Fabian Bermeo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

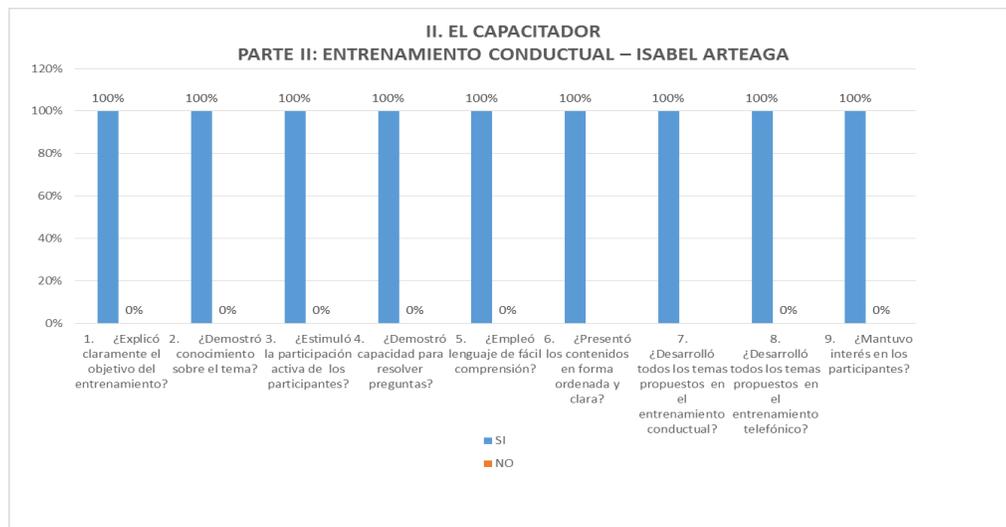
Tabla 41: Entrenamiento conductual – Isabel Arteaga

II. EL CAPACITADOR			
PARTE II: ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL - ISABEL ARTEAGA			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del entrenamiento?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento conductual?	SI	2	100%
	NO	0	0%
8. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento telefónico?	SI	2	100%
	NO	0	0%
9. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 43: Entrenamiento conductual – Isabel Arteaga



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 42: Satisfacción acerca del curso

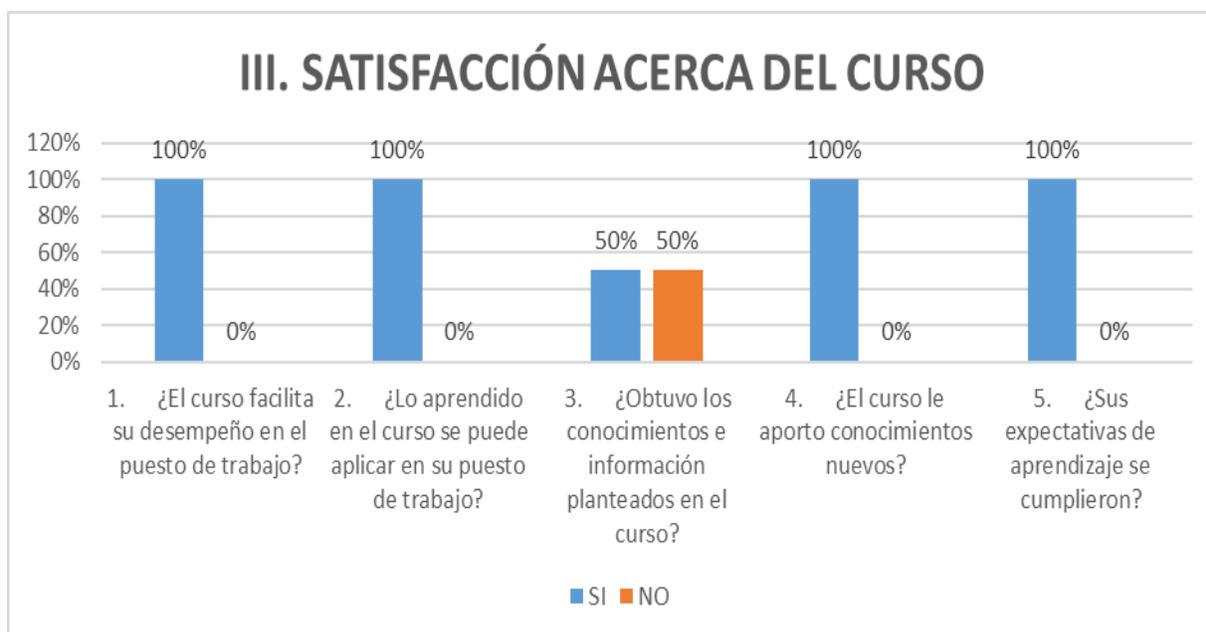
III. SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Obtuvo los conocimientos e información planteados en el curso?	SI	1	50%
	NO	1	50%
4. ¿El curso le aportó conocimientos nuevos?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 44: Satisfacción acerca del curso



Fuente: Encuesta

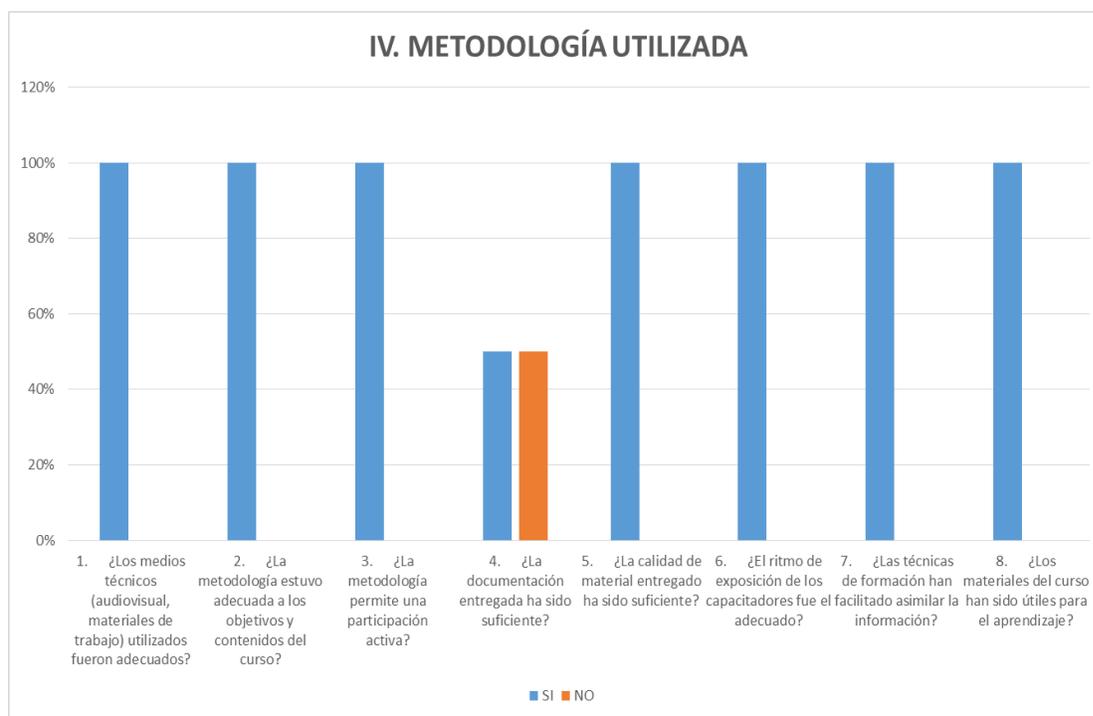
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 43: Metodología utilizada

IV. METODOLOGÍA UTILIZADA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Los medios técnicos utilizados fueron adecuados?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿La metodología permite una participación activa?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿La documentación entregada ha sido suficiente?	SI	1	50%
	NO	1	50%
5. ¿La calidad de material entregado ha sido suficiente?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿El ritmo de exposición de los capacitadores fue el adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información?	SI	2	100%
	NO	0	0%
8. ¿Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Gráfico 45: Metodología utilizada



Fuente:

Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 44: Organización del evento

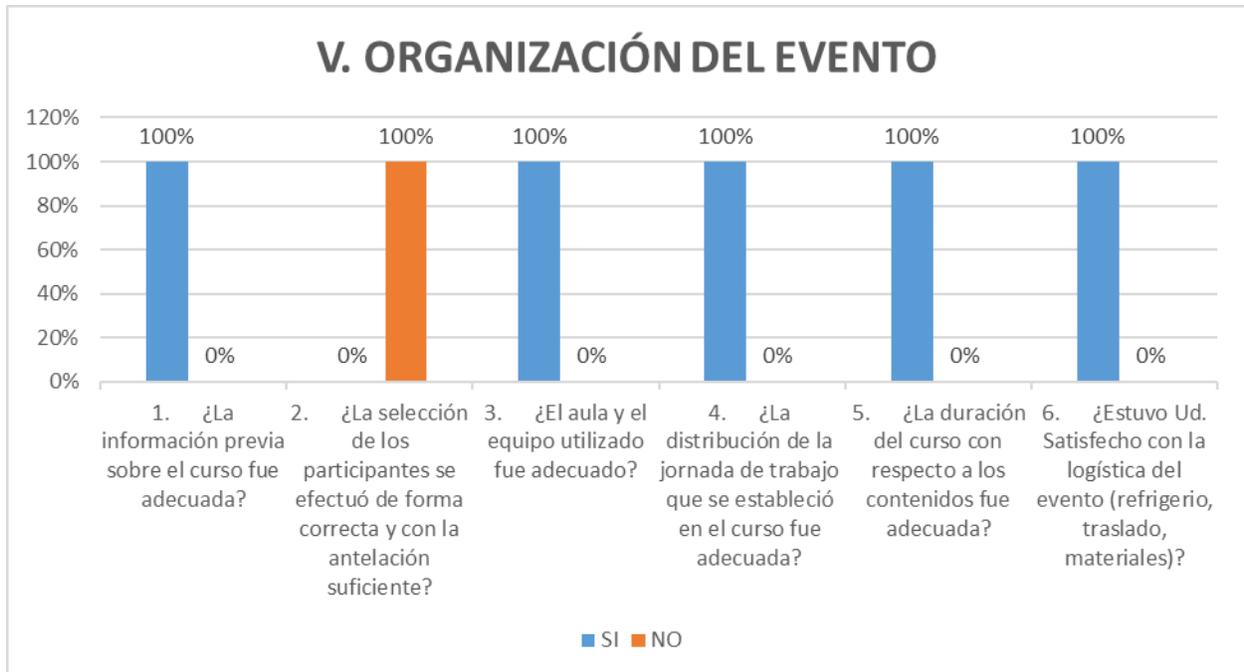
V. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿La información previa sobre el curso fue adecuada?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿La selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente?	SI	0	0%
	NO	2	100%
3. ¿El aula y el equipo utilizado fue adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿La distribución de la jornada de trabajo que se estableció en el curso fue adecuada?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Estuvo Ud. Satisfecho con la logística del evento (refrigerio, traslado, materiales)?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 46: Organización del evento



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 45: Aprendizaje

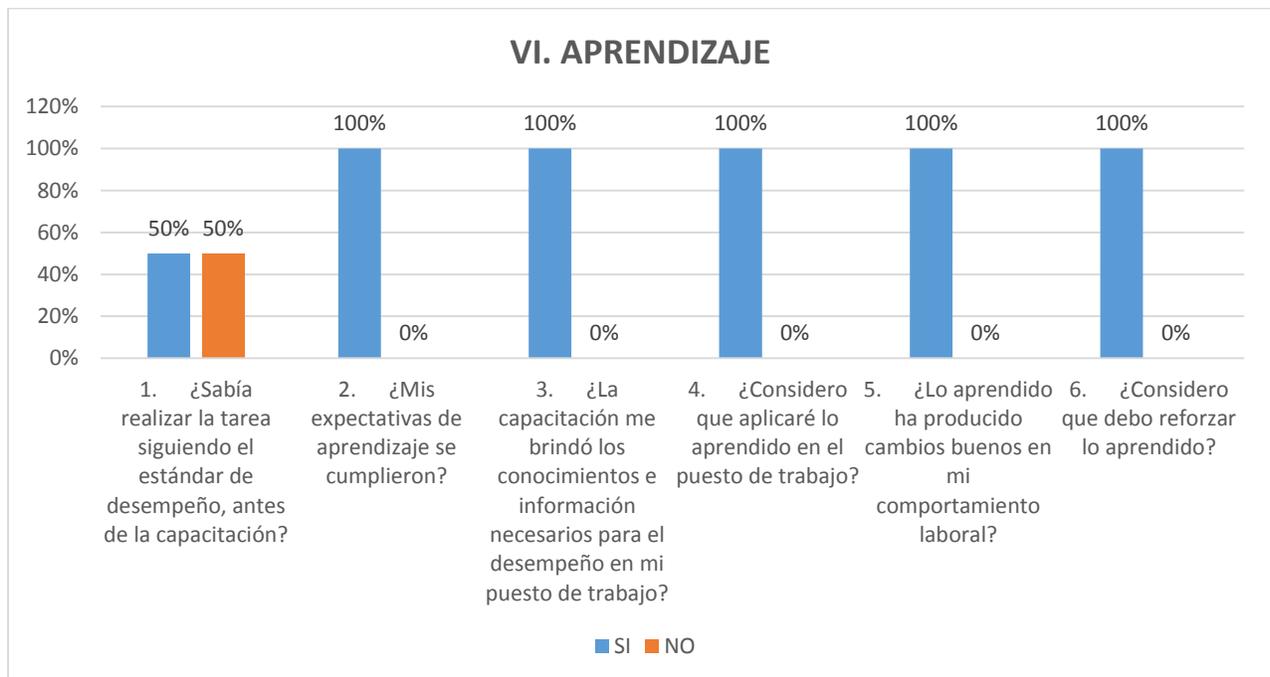
VI. APRENDIZAJE

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Sabía realizar la tarea siguiendo el estándar de desempeño, antes de la capacitación?	SI	1	50%
	NO	1	50%
2. ¿Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Lo aprendido ha producido cambios buenos en mi comportamiento laboral?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Considero que debo reforzar lo aprendido?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 47: Aprendizaje



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 46: Transferencia

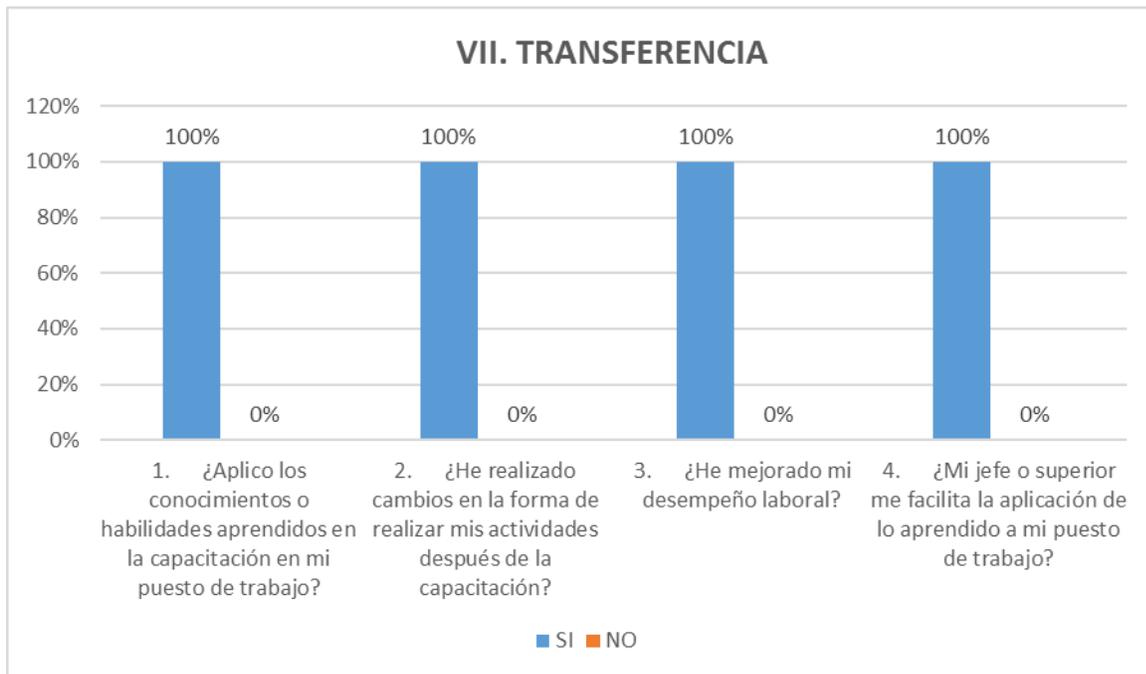
VII. TRANSFERENCIA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación en mi puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿He realizado cambios en la forma de realizar mis actividades después de la capacitación?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿He mejorado mi desempeño laboral?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Mi jefe o superior me facilita la aplicación de lo aprendido a mi puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 48: Transferencia



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 47: Evaluación de resultados e impacto

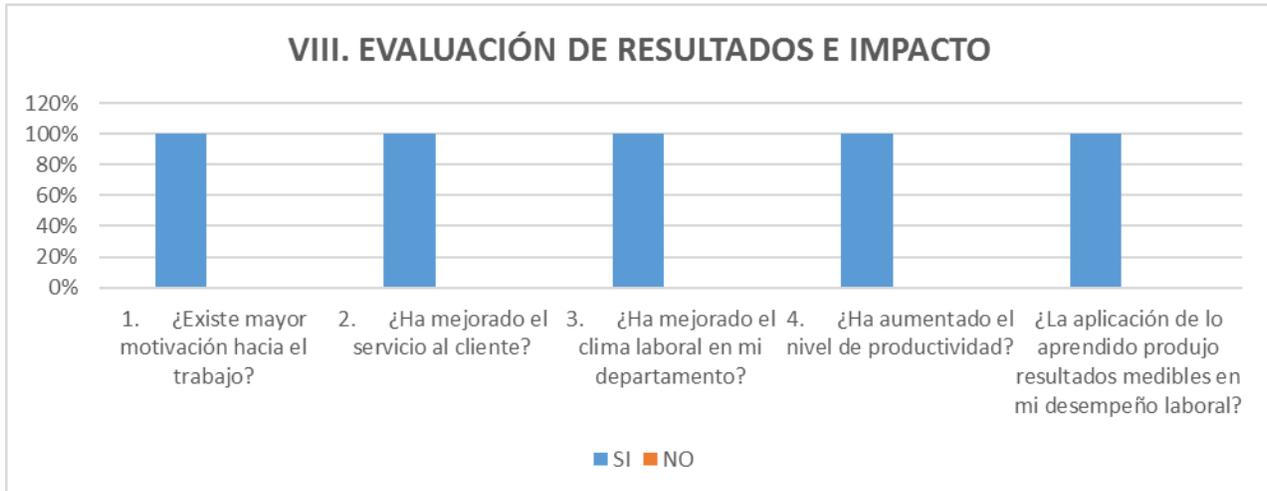
VIII. EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Existe mayor motivación hacia el trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Ha mejorado el servicio al cliente?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Ha mejorado el clima laboral en mi departamento?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Ha aumentado el nivel de productividad?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿La aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles en mi desempeño laboral?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 49: Evaluación de resultados e impacto



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

4.2.3. Interpretación de resultados

En el primer trabajo “Aplicación de un Modelo Piloto en gestión de la atención y servicio al cliente”, contiene dos variables de medición que son el Entrenamiento Conductual y Cliente Oculto; la facultad de Administración en la primera variable obtuvo puntajes de 94.66% equivalente a Excelente y en la segunda evaluación registra un descenso a 86.33% considerado como Muy Bueno.

En el segundo estudio, “Medición de la Satisfacción del trabajador” se observa que de los 58 ítems evaluados, 53 preguntas fueron calificadas como 100% (Si), esto significa que alcanzó el 91.37% de Satisfacción. Mientras que el 8.63% constituye déficits en aspectos como:

- Los objetivos y finalidades de capacitación se conocían en un 50%.
- La información previa al evento fue de un 50%.
- La documentación entregada como soporte teórico fue adecuada en un 50%.
- El personal sabía realizar la tarea en un 50% previo a la capacitación.
- El proceso de selección de los participantes no fue el correcto para el 100% del personal.

Estos resultados nos permiten afirmar que el nivel de desempeño del personal alcanzado durante la capacitación, inicialmente era de 94.66% y posterior un descenso a 86.33% en el cumplimiento del protocolo de atención al cliente; estos valores difieren en relación a la satisfacción del trabajador (91.37%) puesto que son superiores al rendimiento, entonces podemos decir que los empleados están satisfechos en cuanto al proceso de capacitación pero para alcanzar la excelencia en su totalidad es necesario considerar los aspectos que requieren ser fortalecidos y mejorados por parte de la institución y del personal.

4.3.Facultad de Diseño

4.3.1. Resultados de Modelo Piloto en la gestión de la atención y servicio al cliente

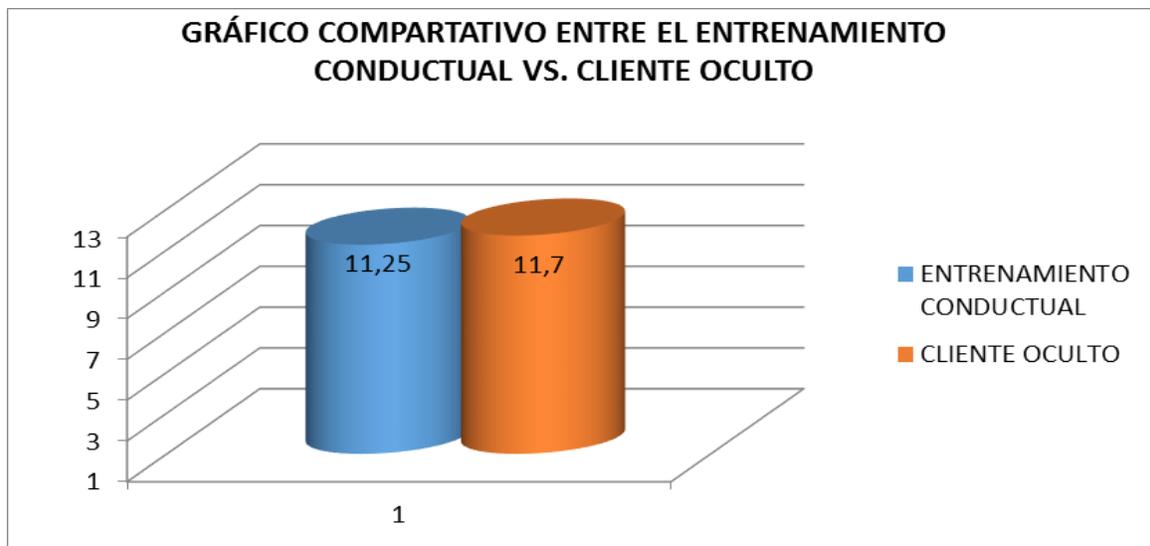
Tabla 48: Entrenamiento conductual vs cliente oculto Facultad de Diseño

	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	11,25/12	93.75%
CLIENTE OCULTO	11,7/12	97.5%

Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

Gráfico 50: Entrenamiento conductual vs cliente oculto Facultad de Diseño



Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

4.3.2. Resultados de la medición de Satisfacción del trabajador

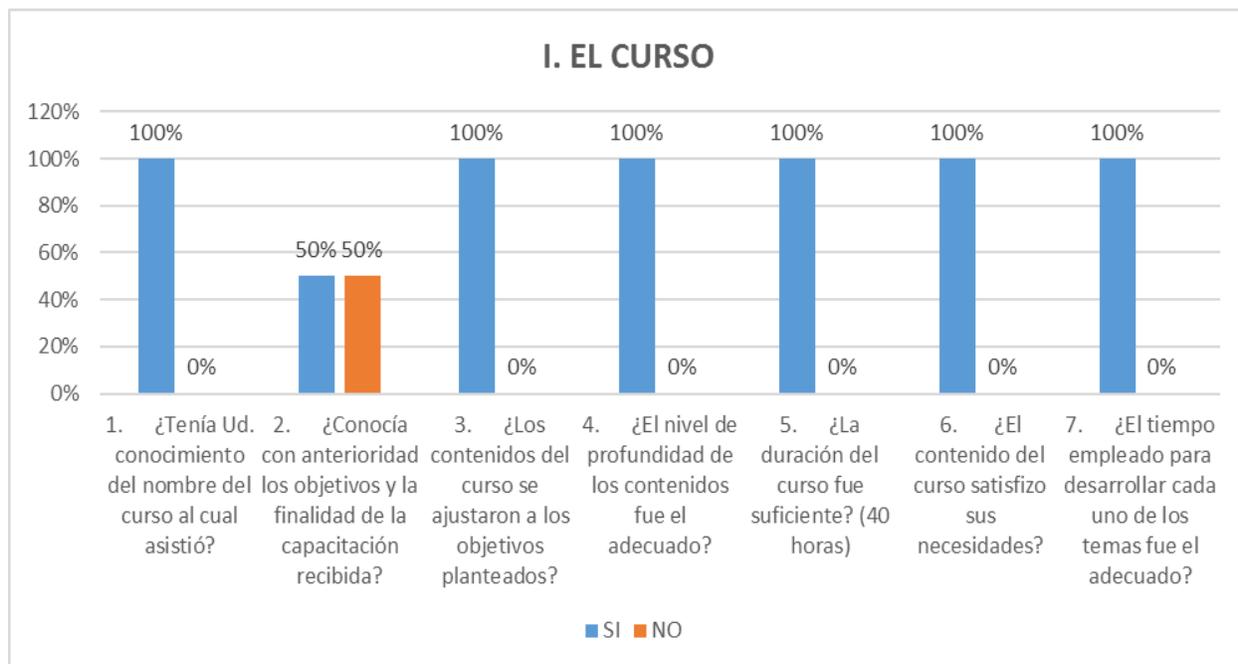
Tabla 49: El curso

I. EL CURSO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1, ¿Tenía Ud. conocimiento del nombre del curso al cual asistió?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2, ¿Conocía con anterioridad los objetivos y la finalidad de la capacitación recibida?	SI	1	50%
	NO	1	50%
3, ¿Los contenidos del curso se ajustaron a los objetivos planteados?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue el adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5, ¿La duración del curso fue suficiente? (40 horas)	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue el adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 51: El curso



Fuente: Encuesta

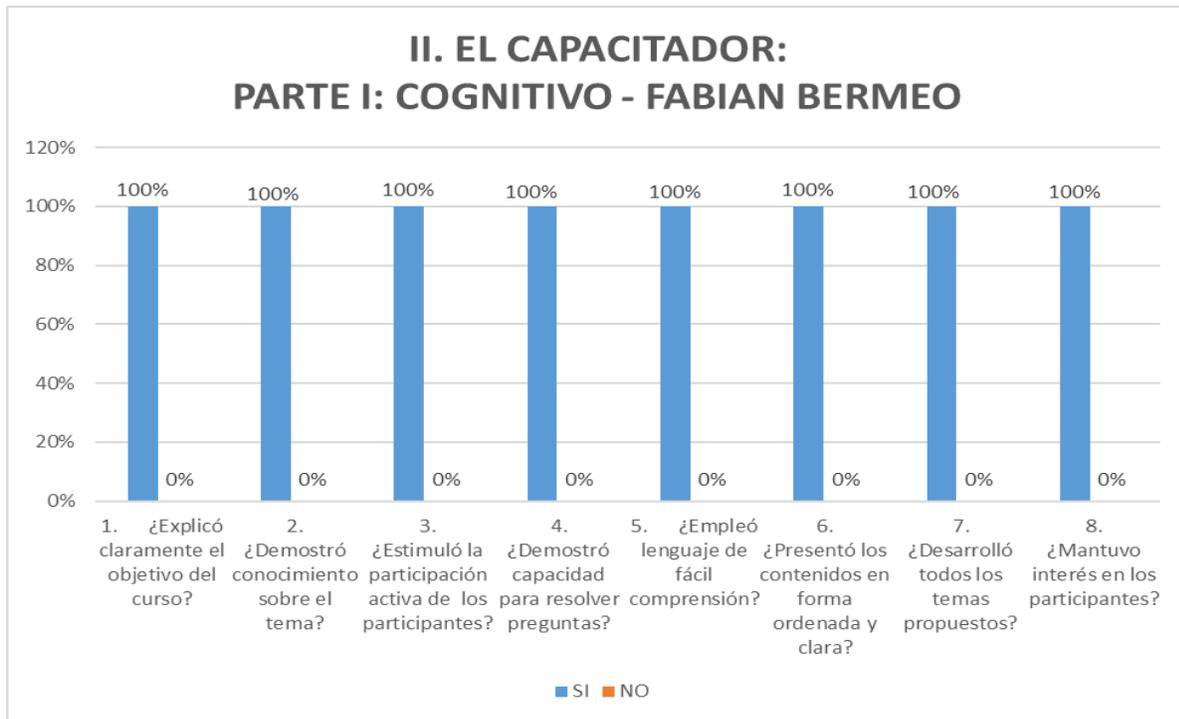
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 50: II. El Capacitador

II. EL CAPACITADOR: PARTE I: COGNITIVO - FABIAN BERMEO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del curso?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos?	SI	2	100%
	NO	0	0%
8. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 52: II. El Capacitador

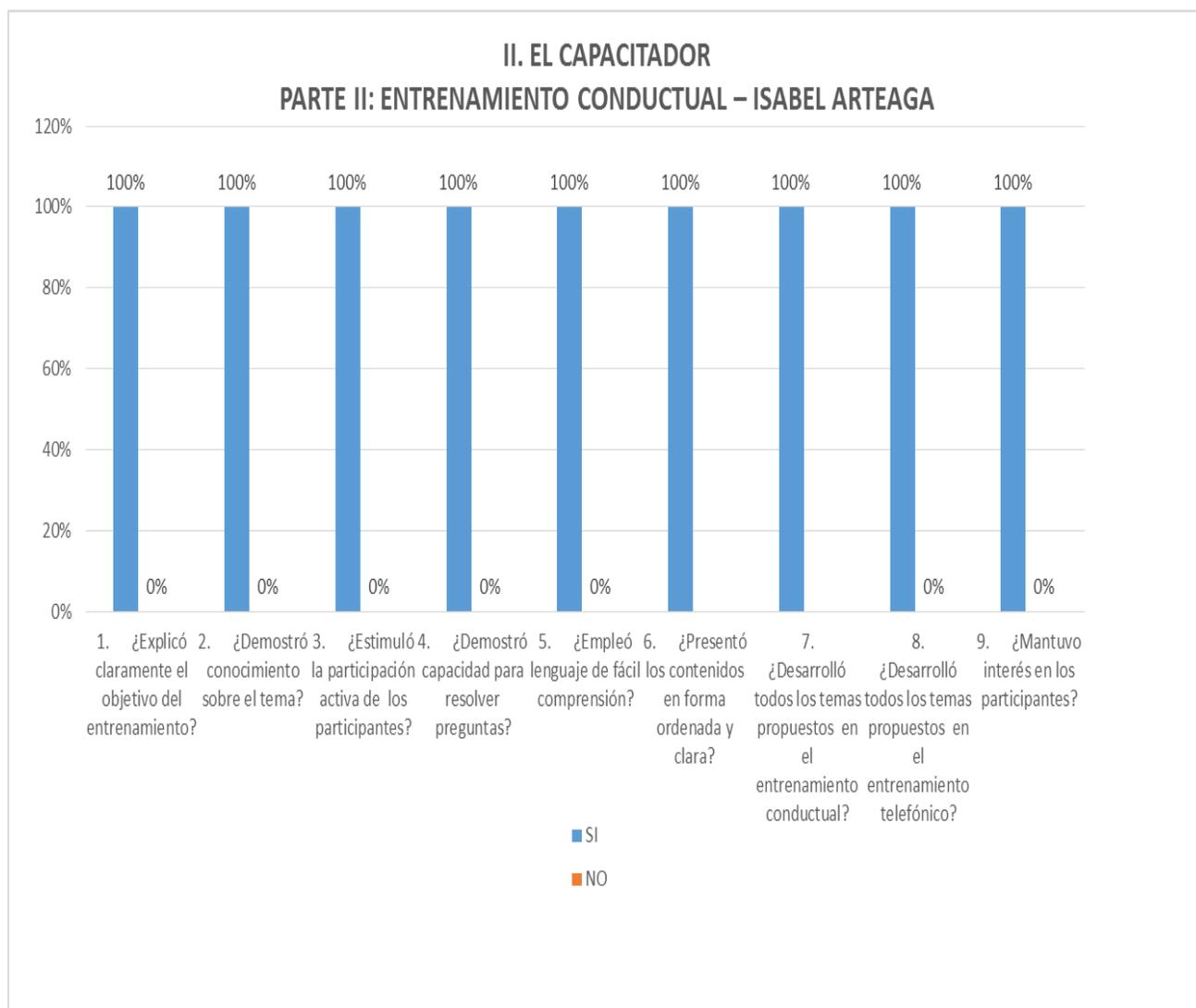


Fuente: Encuesta Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 51: Parte II Entrenamiento conductual.

II. EL CAPACITADOR			
PARTE II: ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL - ISABEL ARTEAGA			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del entrenamiento?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento conductual?	SI	2	100%
	NO	0	0%
8. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento telefónico?	SI	2	100%
	NO	0	0%
9. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Gráfico 53: Parte II Entrenamiento conductual



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 52: Satisfacción acerca del curso

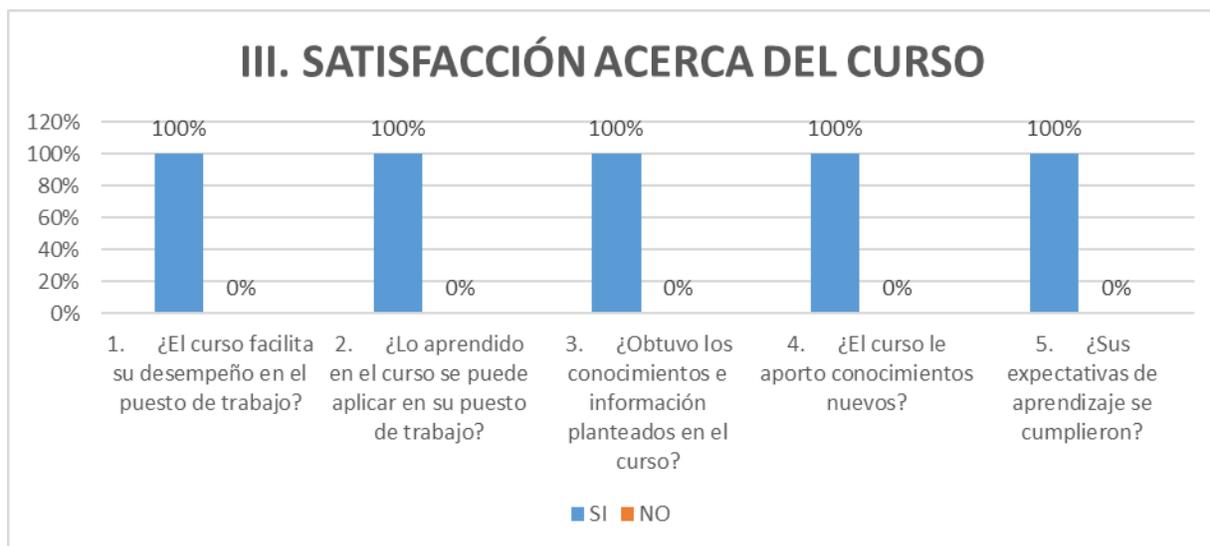
III. SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Obtuvo los conocimientos e información planteados en el curso?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿El curso le aportó conocimientos nuevos?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 54: Satisfacción acerca del curso



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 53: Metodología utilizada

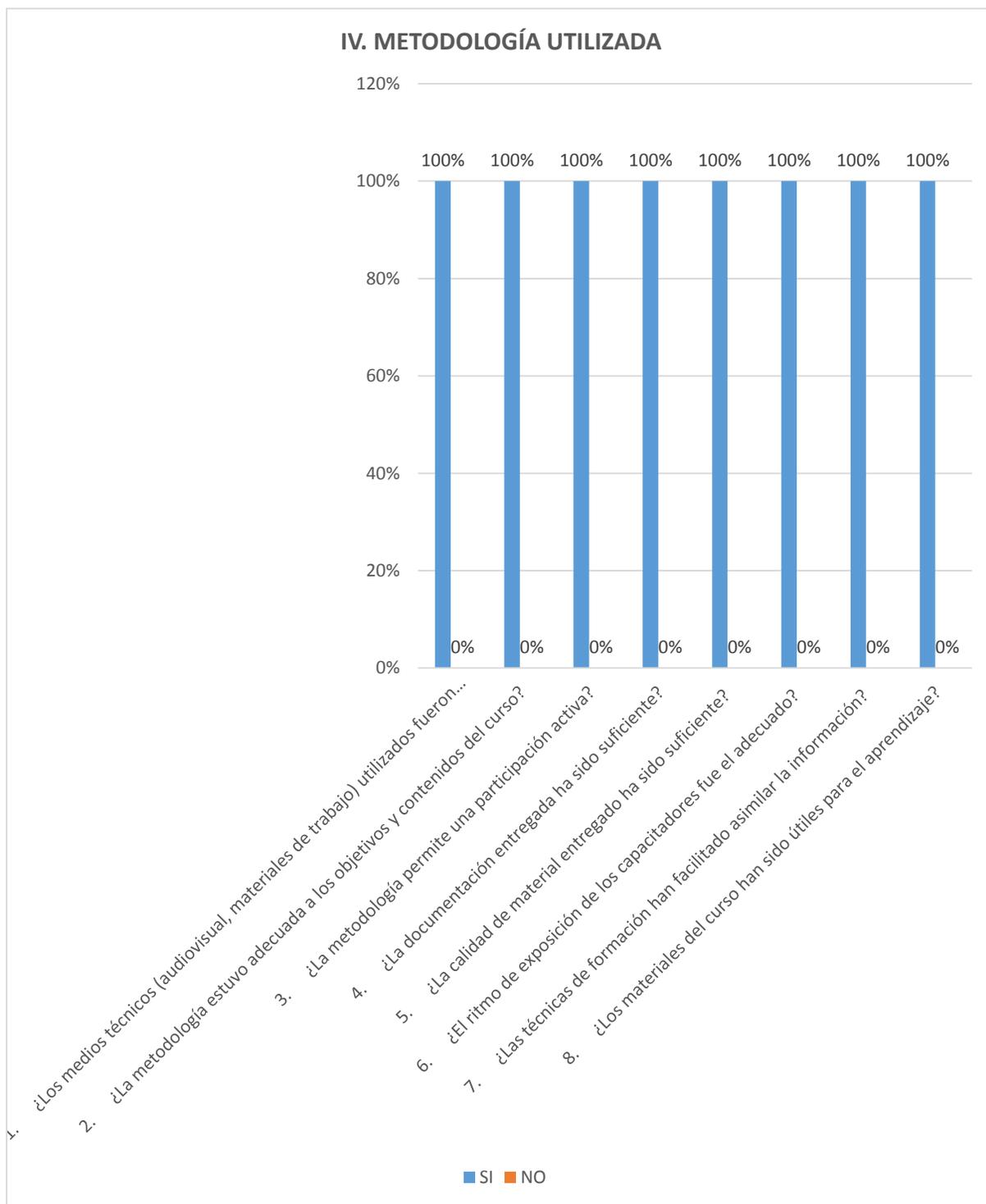
IV. METODOLOGÍA UTILIZADA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Los medios técnicos utilizados fueron adecuados?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿La metodología permite una participación activa?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿La documentación entregada ha sido suficiente?	SI	2	1000%
	NO	0	0%
5. ¿La calidad de material entregado ha sido suficiente?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿El ritmo de exposición de los capacitadores fue el adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información?	SI	2	100%
	NO	0	0%
8. ¿Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 55: Metodología utilizada



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 54: Organización del evento

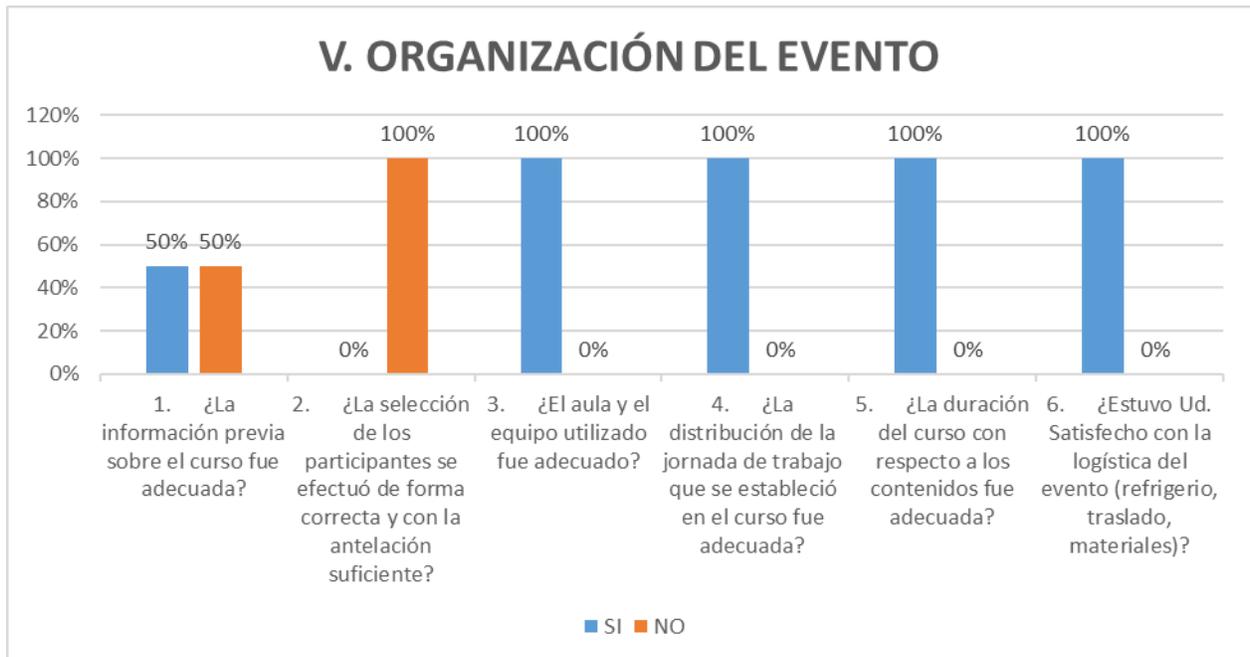
V. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿La información previa sobre el curso fue adecuada?	SI	1	50%
	NO	1	50%
2. ¿La selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente?	SI	0	0%
	NO	2	100%
3. ¿El aula y el equipo utilizado fue adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿La distribución de la jornada de trabajo que se estableció en el curso fue adecuada?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Estuvo Ud. Satisfecho con la logística del evento (refrigerio, traslado, materiales)?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 56: Organización del evento



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 55: Aprendizaje

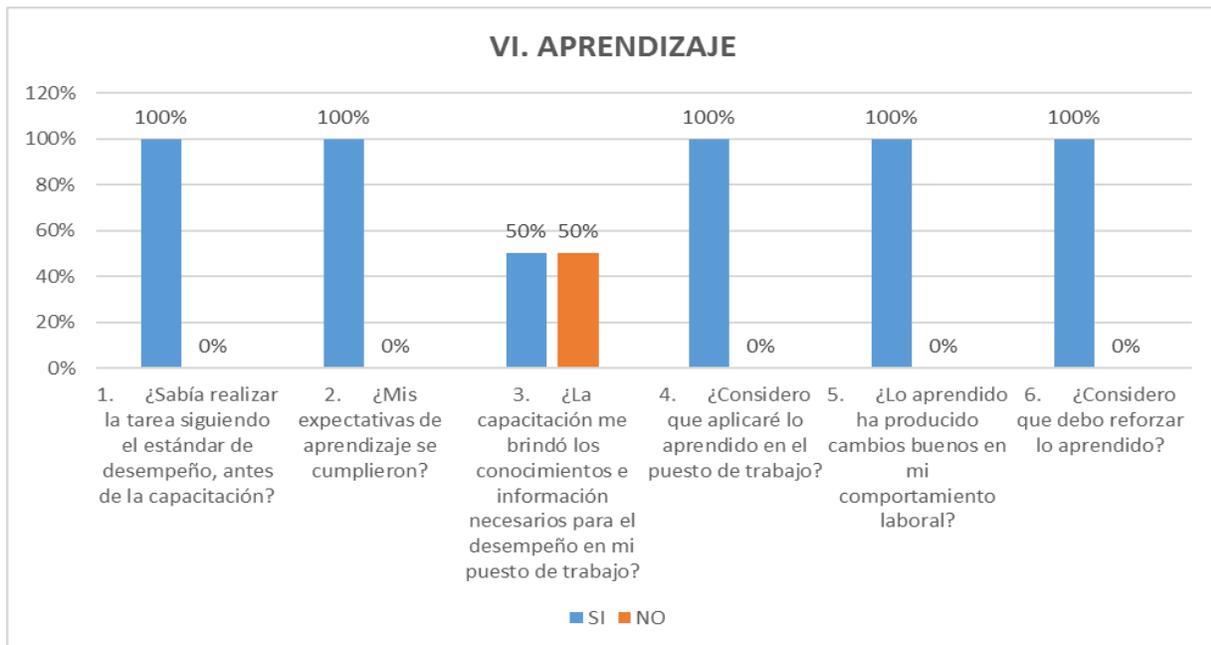
VI. APRENDIZAJE

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Sabía realizar la tarea siguiendo el estándar de desempeño, antes de la capacitación?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo?	SI	1	50%
	NO	1	50%
4. ¿Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Lo aprendido ha producido cambios buenos en mi comportamiento laboral?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Considero que debo reforzar lo aprendido?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 57: Aprendizaje



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 56: Transferencia

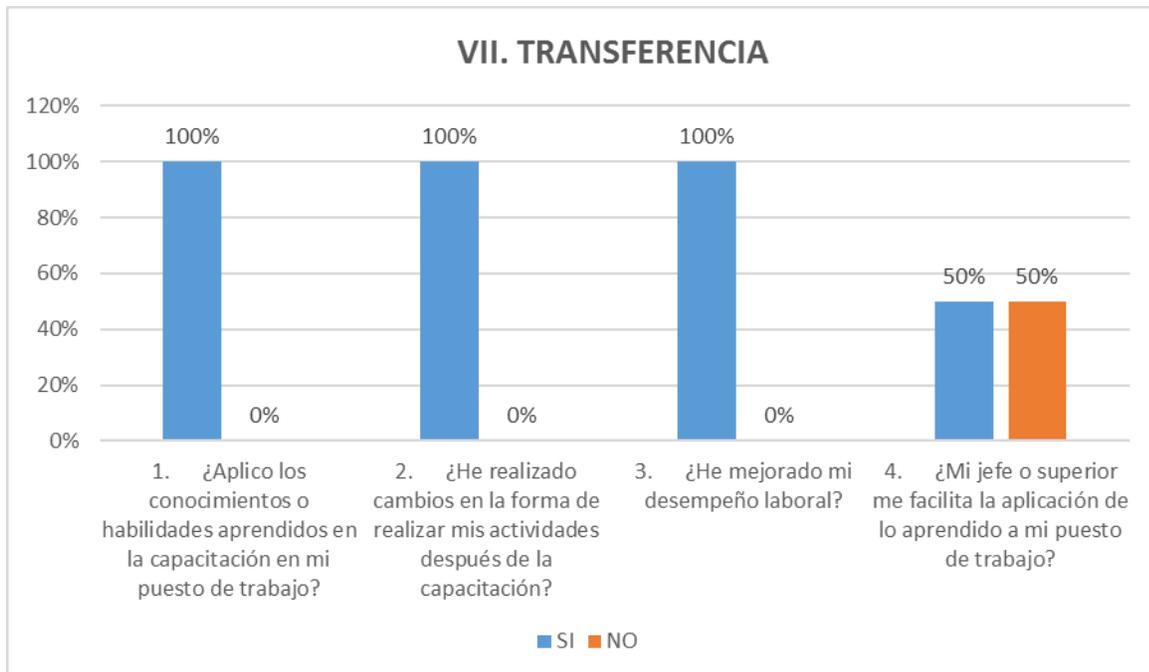
VII. TRANSFERENCIA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación en mi puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿He realizado cambios en la forma de realizar mis actividades después de la capacitación?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿He mejorado mi desempeño laboral?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Mi jefe o superior me facilita la aplicación de lo aprendido a mi puesto de trabajo?	SI	1	50%
	NO	1	50%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 58: Transferencia



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 57: Evaluación de los resultados de impacto

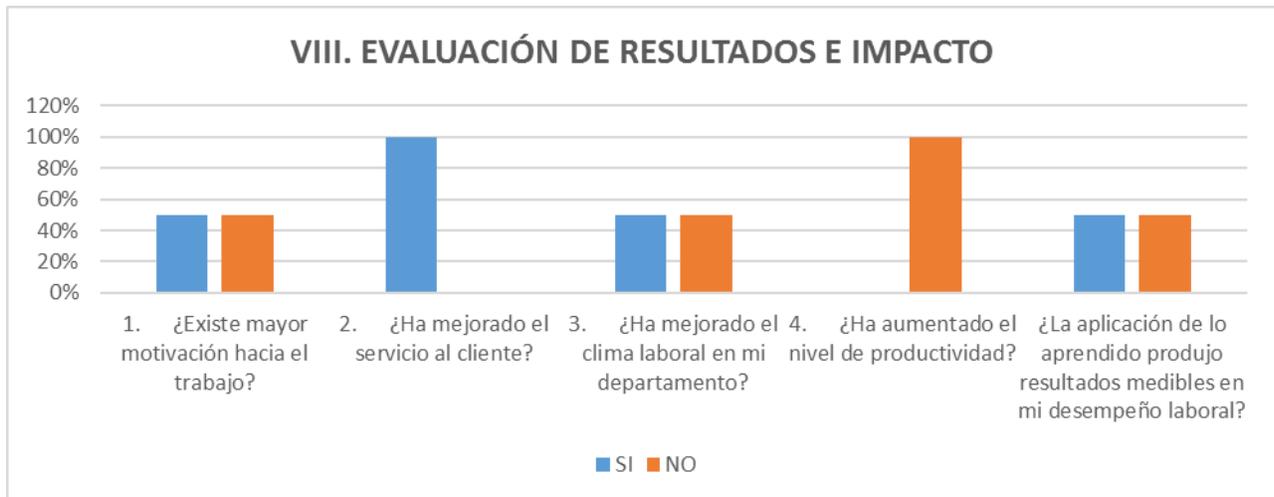
VIII. EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Existe mayor motivación hacia el trabajo?	SI	1	50%
	NO	1	50%
2. ¿Ha mejorado el servicio al cliente?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Ha mejorado el clima laboral en mi departamento?	SI	1	50%
	NO	1	50%
4. ¿Ha aumentado el nivel de productividad?	SI	0	0%
	NO	2	100%
5. ¿La aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles en mi desempeño laboral?	SI	1	50%
	NO	1	50%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 59: Evaluación de los resultados de impacto



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

4.3.3. Interpretación de resultados

El primer trabajo “Aplicación de un Modelo Piloto en Gestión de la Atención y Servicio al Cliente”, contiene dos variables de medición que son el Entrenamiento Conductual y Cliente Oculto; la facultad de Diseño en la primera variable obtuvo puntajes de 93.75% equivalente a Excelente y en la segunda evaluación registra un incremento a 97.5% considerado también como Excelente.

En el segundo estudio, “Medición de la Satisfacción del trabajador” se observa que de los 58 ítems evaluados, 50 preguntas fueron calificadas como 100% (Si), esto significa que alcanzó el 86.20% de satisfacción, mientras que el 13.80% constituye déficits en aspectos como:

- Los objetivos y finalidades de capacitación se conocían en un 50%.
- La información previa al evento según los participantes fue socializada en un nivel de 50%.
- La capacitación brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en el puesto de trabajo en 50%.
- El mejoramiento del desempeño laboral registra el 50%.
- La motivación hacia el trabajo registra un 50%
- El clima laboral en el departamento mejoró en un rango de 50%
- La aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles en el desempeño laboral en un 50%
- No presenta incremento en la productividad.

Estos resultados nos permiten afirmar que el nivel de desempeño del personal mejoró luego de la capacitación, de un 93.75% y a un favorable ascenso al 97.5%; estos valores son superiores en relación a la satisfacción de los empleados que dicho factor registra un 86.20%, sin embargo, para alcanzar el bienestar de los colaboradores su totalidad es necesario considerar los aspectos anteriormente mencionados, los cuales requieren ser fortalecidos y mejorados por parte de la institución y del personal.

4.4.Facultad de Filosofía

4.4.1. Resultados de Modelo Piloto en la gestión de la atención y servicio al cliente

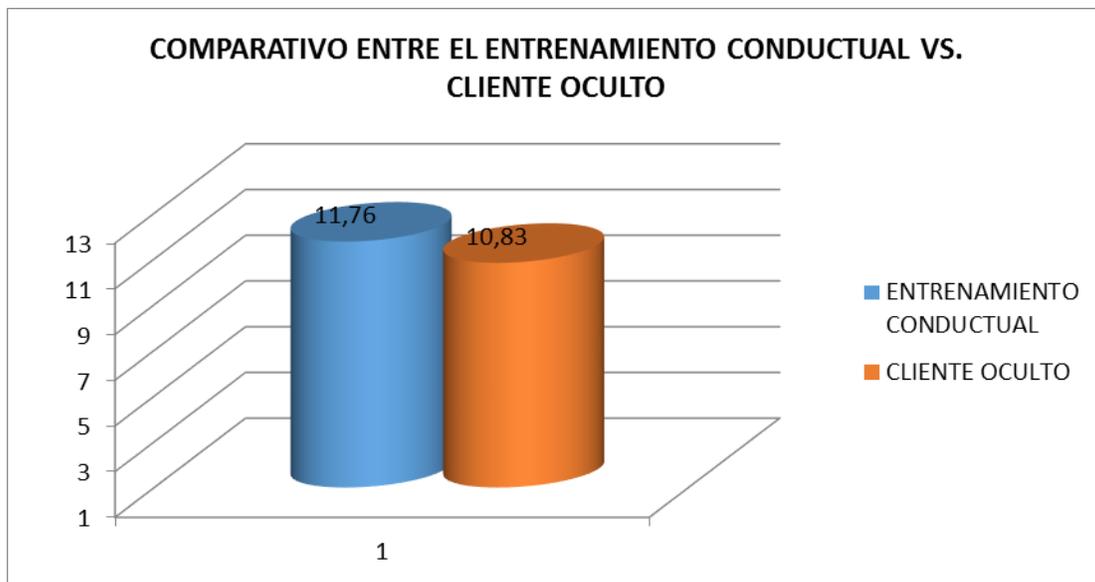
Tabla 58: Entrenamiento conductual vs cliente oculto Facultad de Filosofía

	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	10,32/12	86%
CLIENTE OCULTO	11/12	91,66%

Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

Gráfico 60: Entrenamiento conductual vs cliente oculto Facultad de Filosofía



Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

Tabla 59: I El curso

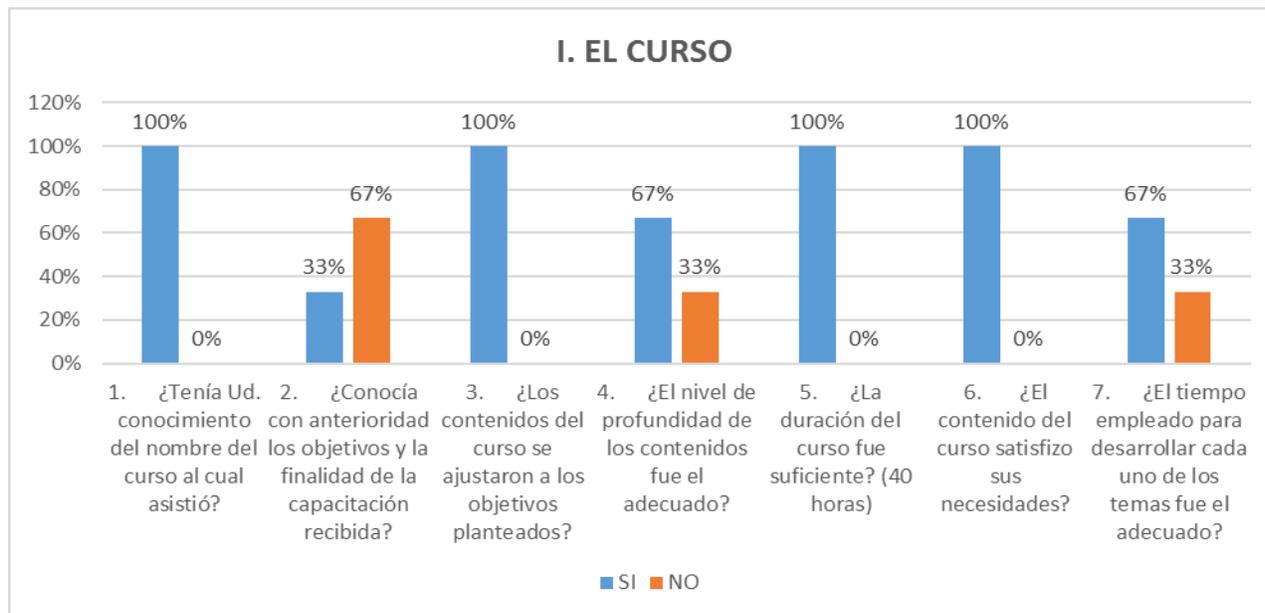
4.4.2. Resultados de la medición de Satisfacción del trabajador

III. EL CURSO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1, ¿Tenía Ud. conocimiento del nombre del curso al cual asistió?	SI	3	100%
	NO	0	0%
2, ¿Conocía con anterioridad los objetivos y la finalidad de la capacitación recibida?	SI	3	100%
	NO	0	0%
3, ¿Los contenidos del curso se ajustaron a los objetivos planteados?	SI	3	100%
	NO	0	0%
4. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue el adecuado?	SI	2	67%
	NO	1	33%
5, ¿La duración del curso fue suficiente? (40 horas)	SI	3	100%
	NO	0	0%
6. ¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?	SI	3	100%
	NO	0	0%
7. ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue el adecuado?	SI	2	67%
	NO	1	33%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 61: I El curso



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

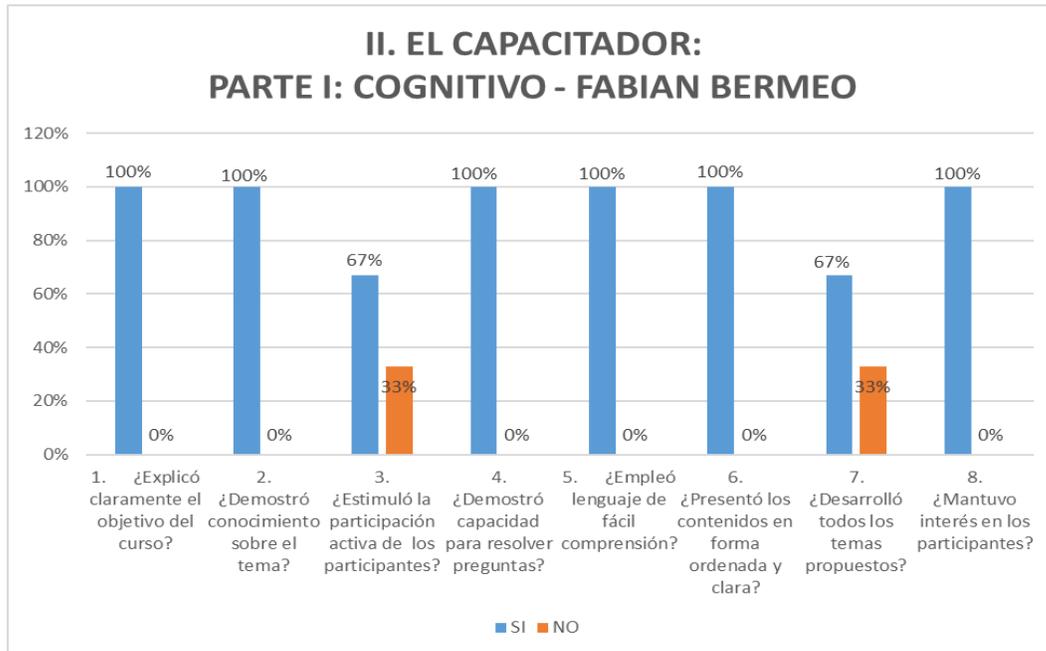
Tabla 60: II. El Capacitador

IV. EL CAPACITADOR: PARTE I: COGNITIVO - FABIAN BERMEO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del curso?	SI	3	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	3	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?	SI	2	67%
	NO	1	33%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	3	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	3	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	3	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos?	SI	2	67%
	NO	1	33%
8. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	3	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 62: II. El Capacitador



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

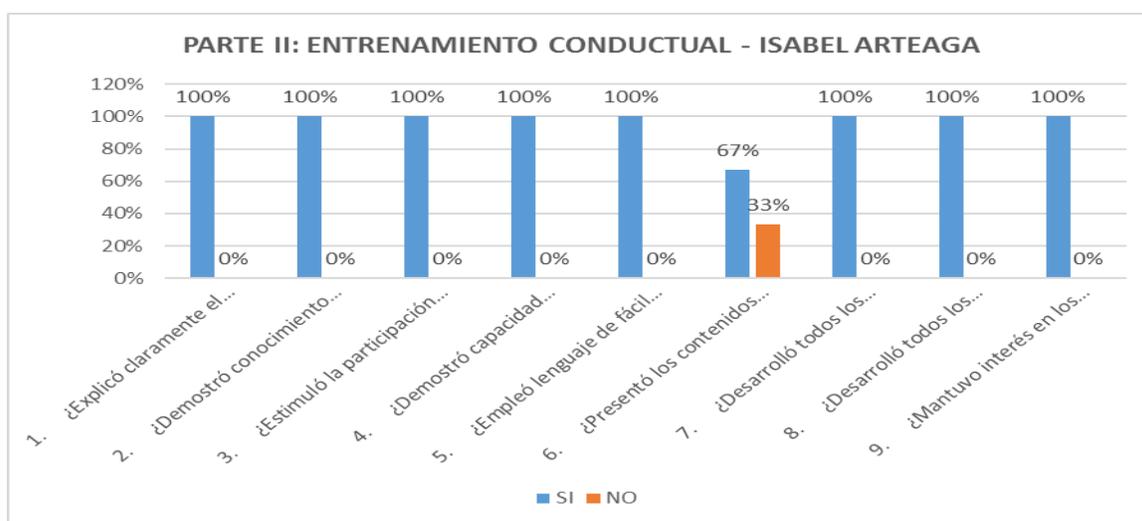
Tabla 61: Entrenamiento conductual – Isabel Arteaga

II. EL CAPACITADOR			
PARTE II: ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL - ISABEL ARTEAGA			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del entrenamiento?	SI	3	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	3	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa?	SI	3	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	3	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	3	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	2	67%
	NO	1	33%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento conductual?	SI	3	100%
	NO	0	0%
8. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento telefónico?	SI	3	100%
	NO	0	0%
9. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	3	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 63: Entrenamiento conductual – Isabel Arteaga



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 62: Satisfacción acerca del curso

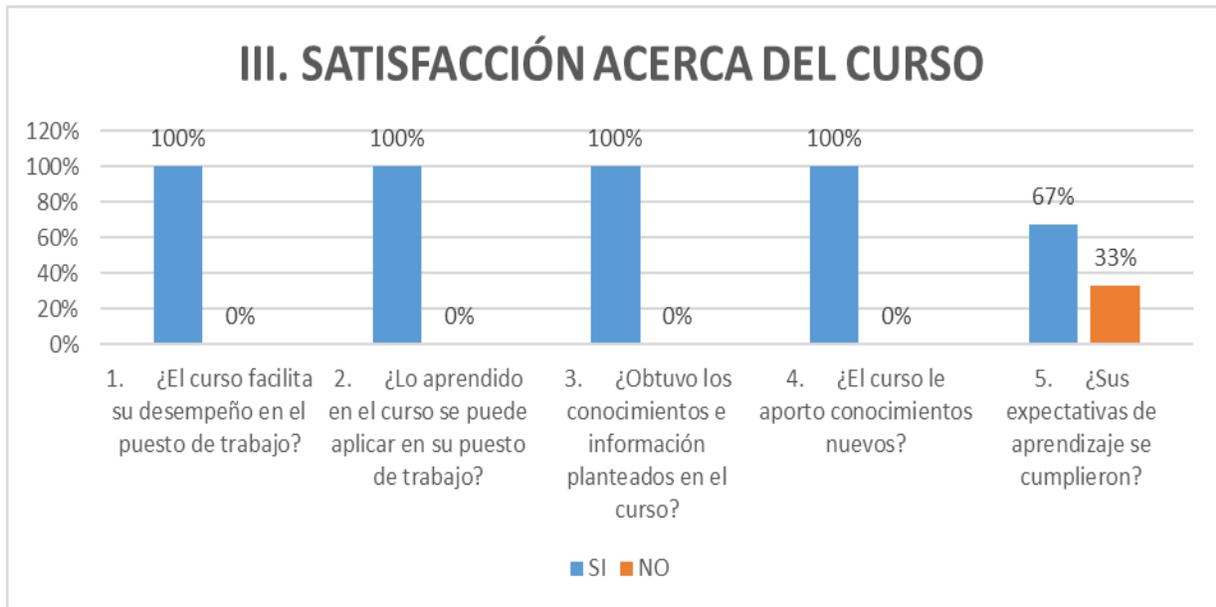
III. SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Obtuvo los conocimientos e información planteados en el curso?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿El curso le apporto conocimientos nuevos?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	2	67%
	NO	1	33%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 64: Satisfacción acerca del curso



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 63: Metodología utilizada

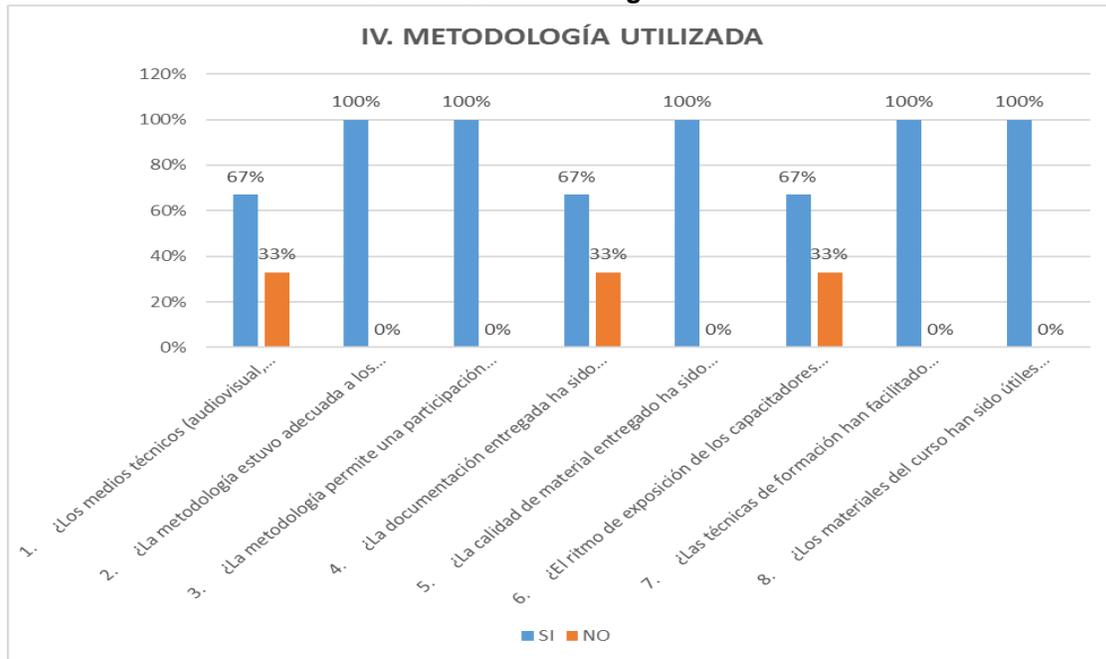
IV. METODOLOGÍA UTILIZADA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Los medios técnicos utilizados fueron adecuados?	SI	2	67%
	NO	1	33%
2. ¿La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso?	SI	3	100%
	NO	0	0%
3. ¿La metodología permite una participación activa?	SI	3	100%
	NO	0	0%
4. ¿La documentación entregada ha sido suficiente?	SI	2	67%
	NO	1	33%
5. ¿La calidad de material entregado ha sido suficiente?	SI	3	100%
	NO	0	0%
6. ¿El ritmo de exposición de los capacitadores fue el adecuado?	SI	2	67%
	NO	1	33%
7. ¿Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información?	SI	3	100%
	NO	0	0%
8. ¿Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje?	SI	3	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 65: Metodología Utilizada



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 64: Organización del evento

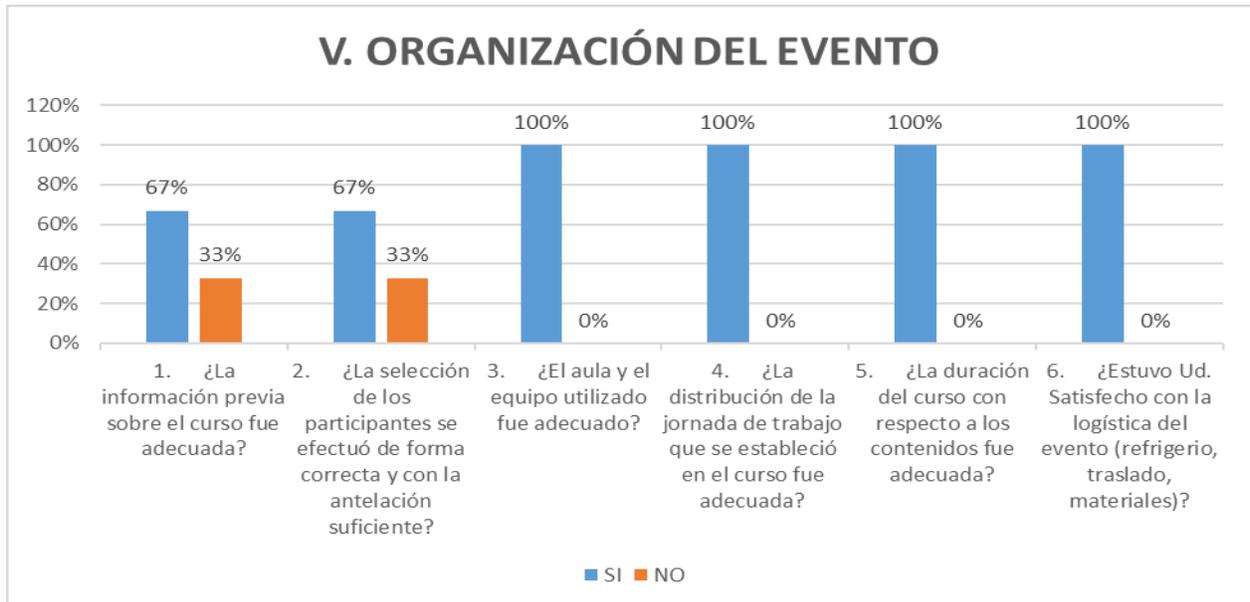
V. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿La información previa sobre el curso fue adecuada?	SI	2	67%
	NO	1	33%
2. ¿La selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente?	SI	2	67%
	NO	1	33%
3. ¿El aula y el equipo utilizado fue adecuado?	SI	3	100%
	NO	0	0%
4. ¿La distribución de la jornada de trabajo que se estableció en el curso fue adecuada?	SI	3	100%
	NO	0	0%
5. ¿La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada?	SI	3	100%
	NO	0	0%
6. ¿Estuvo Ud. Satisfecho con la logística del evento (refrigerio, traslado, materiales)?	SI	3	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 66: Organización del evento



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

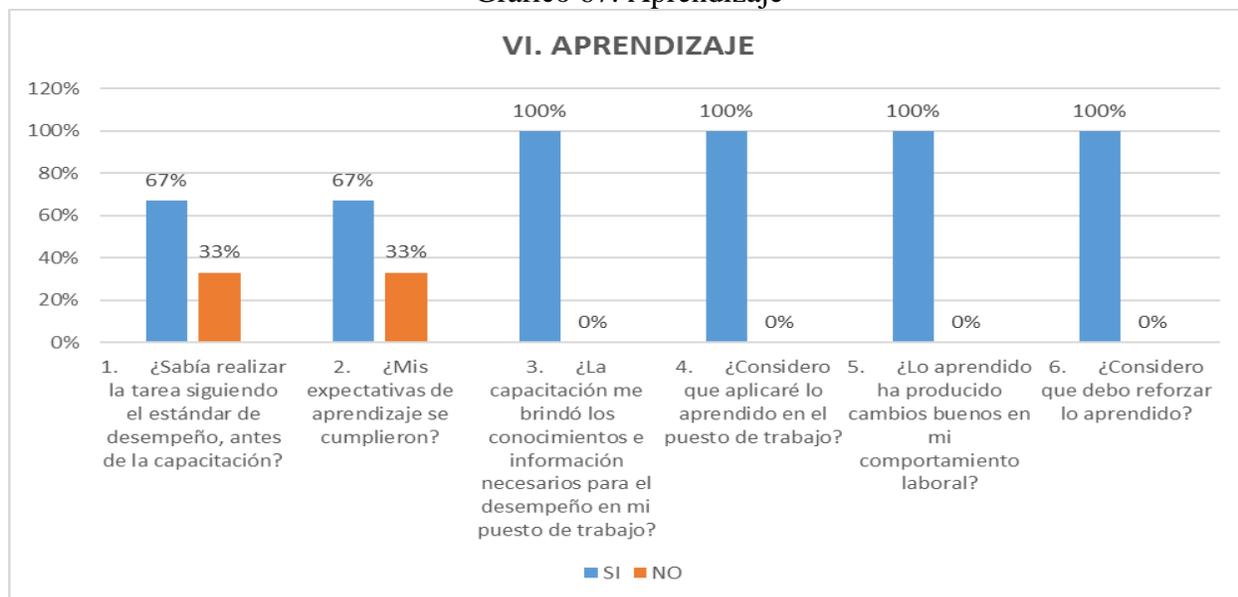
Tabla 65: Aprendizaje

VI. APRENDIZAJE

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Sabía realizar la tarea siguiendo el estándar de desempeño, antes de la capacitación?	SI	2	67%
	NO	1	33%
2. ¿Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	2	67%
	NO	1	33%
3. ¿La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo?	SI	3	100%
	NO	0	0%
4. ¿Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo?	SI	3	100%
	NO	0	0%
5. ¿Lo aprendido ha producido cambios buenos en mi comportamiento laboral?	SI	3	100%
	NO	0	0%
6. ¿Considero que debo reforzar lo aprendido?	SI	3	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 67: Aprendizaje



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

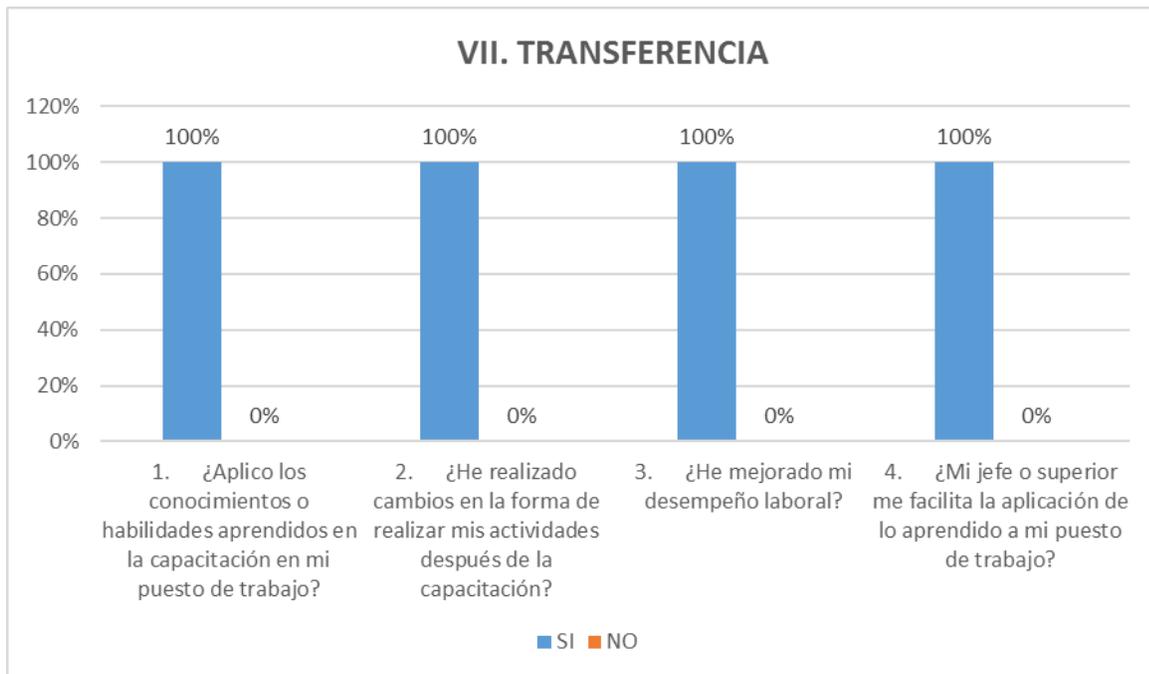
Tabla 66: Transferencia

VII. TRANSFERENCIA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación en mi puesto de trabajo?	SI	3	100%
	NO	0	0%
2. ¿He realizado cambios en la forma de realizar mis actividades después de la capacitación?	SI	3	100%
	NO	0	0%
3. ¿He mejorado mi desempeño laboral?	SI	3	100%
	NO	0	0%
4. ¿Mi jefe o superior me facilita la aplicación de lo aprendido a mi puesto de trabajo?	SI	3	50%
	NO	0	50%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 68: Transferencia



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 67: Evaluación de resultados de impactos

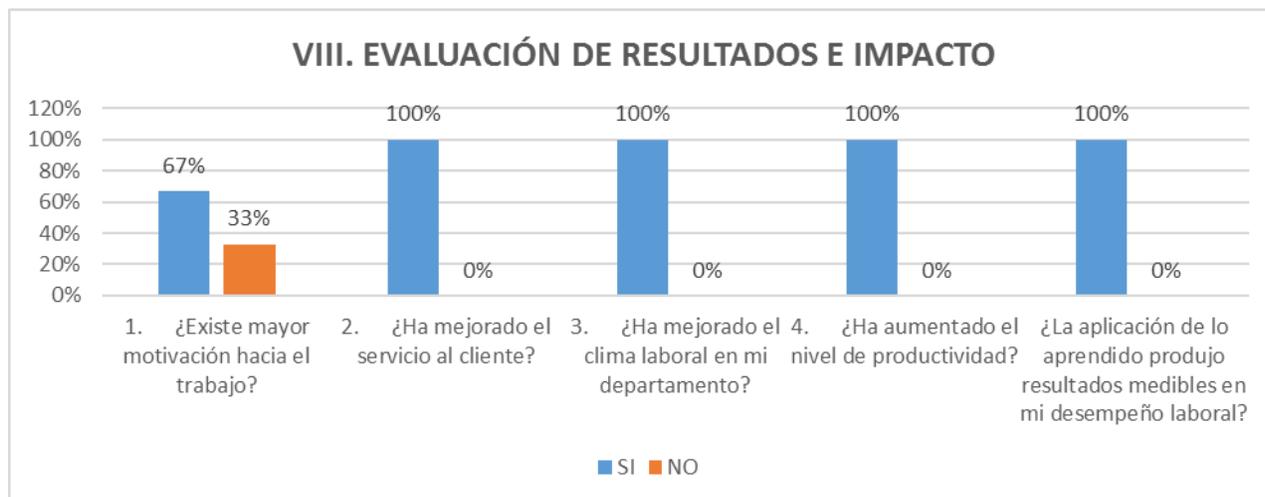
VIII. EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Existe mayor motivación hacia el trabajo?	SI	2	67%
	NO	1	33%
2. ¿Ha mejorado el servicio al cliente?	SI	3	100%
	NO	0	0%
3. ¿Ha mejorado el clima laboral en mi departamento?	SI	3	50%
	NO	0	50%
4. ¿Ha aumentado el nivel de productividad?	SI	3	0%
	NO	0	100%
5. ¿La aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles en mi desempeño laboral?	SI	3	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 69: Evaluación de resultados de impactos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

4.4.3. Interpretación de resultados

En el primer trabajo “Aplicación de un Modelo Piloto en Gestión de la Atención y Servicio al Cliente”, contiene dos variables de medición que son el Entrenamiento Conductual y Cliente Oculto; la facultad de Filosofía en la primera variable obtuvo puntajes de 86% equivalente a Muy Bueno y en la segunda evaluación registra un incremento a 91.66% considerado como Excelente.

En el segundo estudio, “Medición de la Satisfacción del trabajador” se observa que de los 58 ítems evaluados, 43 preguntas fueron calificadas como 100% (Si), esto significa que alcanzó el 74,14% de Satisfacción, mientras que el 25.86% constituye déficits en aspectos como:

- Los objetivos y finalidades de capacitación se conocían en el 33% de la población.
- La profundidad de los contenidos y el desarrollo de los temas de capacitación en forma ordenada y clara fue en un 67%.
- El capacitador impulsó la participación activa en un rango de 67%.
- El nivel de expectativas de aprendizaje se logró en un valor de 67%
- En cuanto a los medios técnicos utilizados durante la capacitación estuvieron adecuados para el 67% del personal.
- El ritmo de exposición de los capacitadores para el personal estuvo adecuado en un 67%.
- La documentación entregada como soporte teórico fue adecuada en un 67%.
- La información previa al evento de capacitación se registró en un 67%.
- La selección de los participantes se realizó de manera adecuada y con la antelación suficiente para el 67% del personal.
- El 67% del personal sabía realizar la tarea previa a la capacitación.
- El incremento de la motivación al trabajo solo se registró en un 67% en esta facultad. .

Estos resultados nos permiten afirmar que el nivel de desempeño del personal luego de la capacitación, mejoró de 86% y a un 91.66% en el cumplimiento del protocolo de atención al cliente; estos valores difieren en relación a la satisfacción del trabajador (74.14%) puesto que son inferiores al rendimiento, entonces podemos decir que los empleados requieren fortalecer y mejorar los aspectos mencionados durante el proceso de formación, estos cambios se realizarán

por parte de la institución y del personal a fin de incrementar la motivación y bienestar de los trabajadores y mantener el alto rendimiento.

4.5.Facultad de Ciencias Jurídicas

4.5.1. Resultados de Modelo Piloto en la gestión de la atención y servicio al cliente

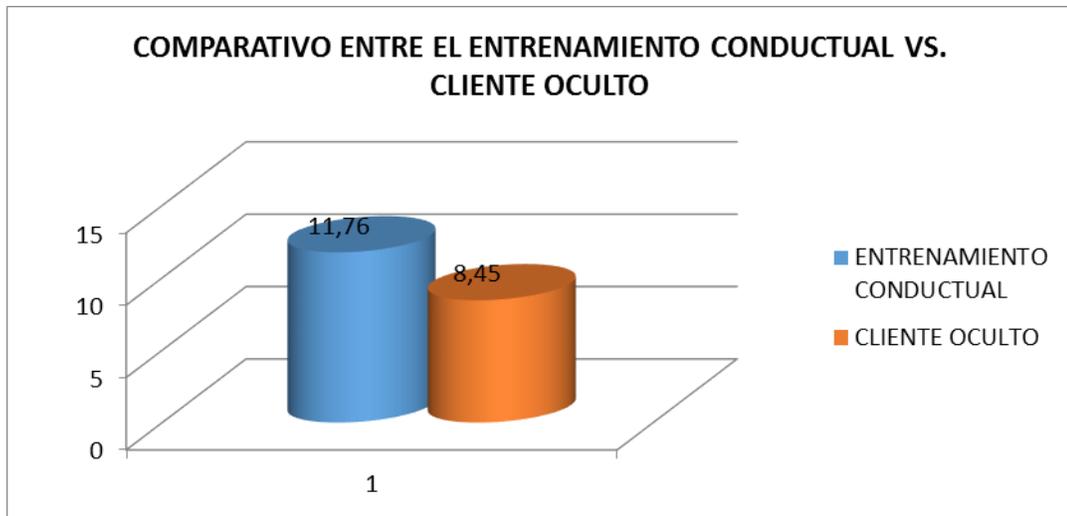
Tabla 68: Comparativo entrenamiento conductual vs cliente oculto Facultad de Ciencias Jurídicas

	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	11,35/12	94,58%
CLIENTE OCULTO	8,45/12	70,41%

Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

Gráfico 70: Comparativo entrenamiento conductual vs cliente oculto Facultad de Ciencias



Jurídicas

Fuente:

<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

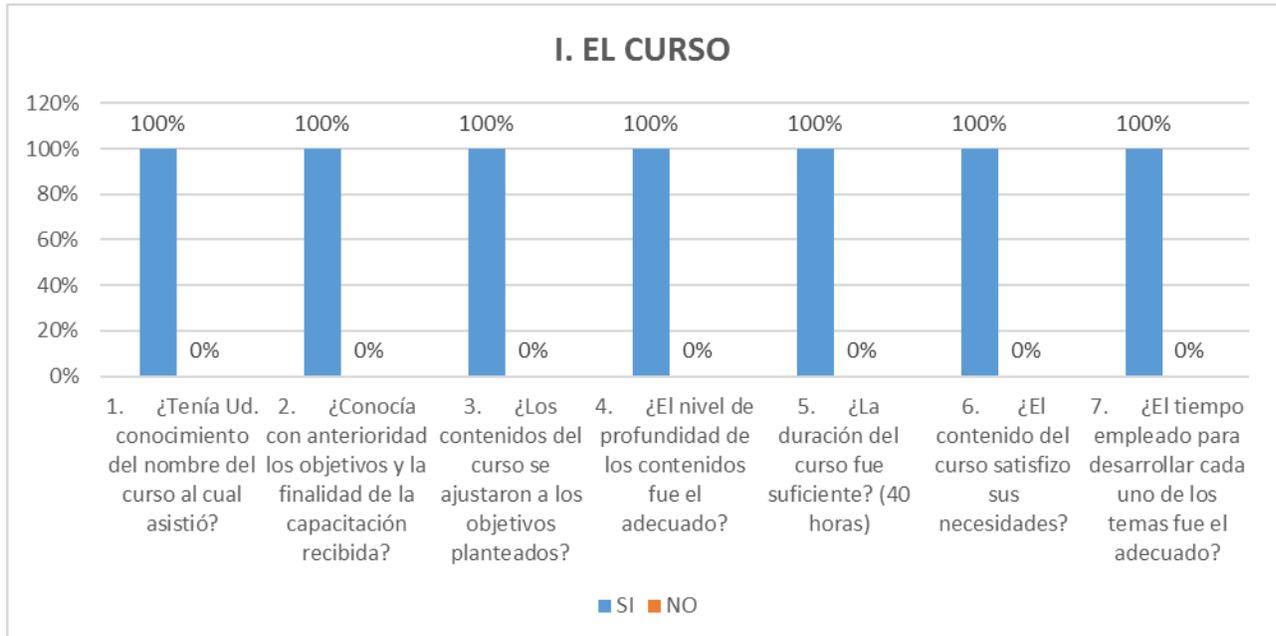
Tabla 69: I. El curso

4.5.2. Resultados de la medición de Satisfacción del trabajador

5. EL CURSO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1, ¿Tenía Ud. conocimiento del nombre del curso al cual asistió?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2, ¿Conocía con anterioridad los objetivos y la finalidad de la capacitación recibida?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3, ¿Los contenidos del curso se ajustaron a los objetivos planteados?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue el adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5, ¿La duración del curso fue suficiente? (40 horas)	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue el adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 71: I. El curso



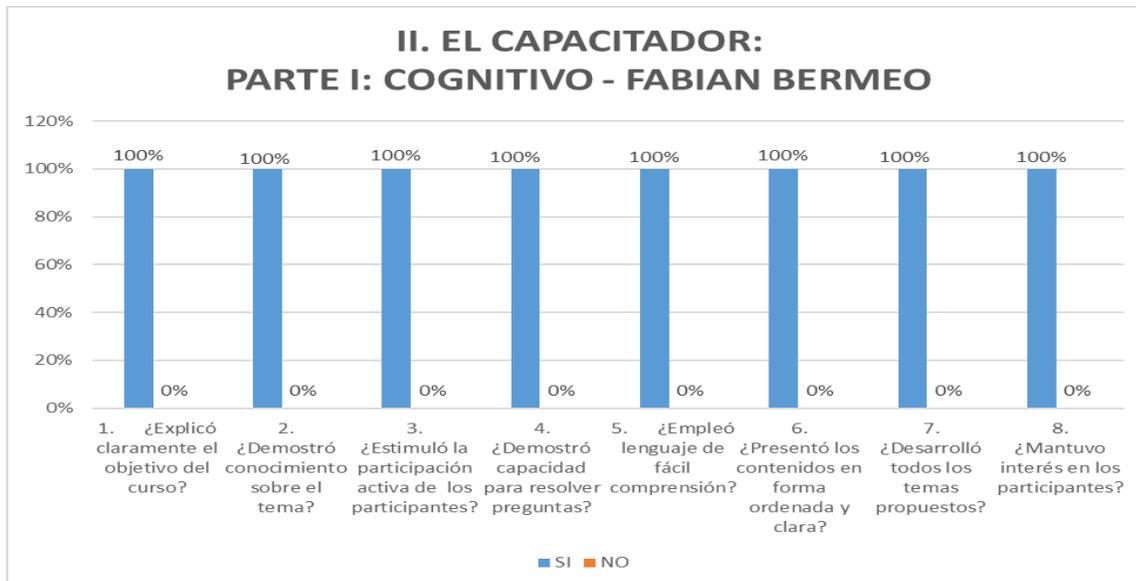
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 70: II. El capacitador

6. EL CAPACITADOR: PARTE I: COGNITIVO - FABIAN BERMEO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del curso?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos?	SI	2	100%
	NO	0	0%
8. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 72: II. El capacitador



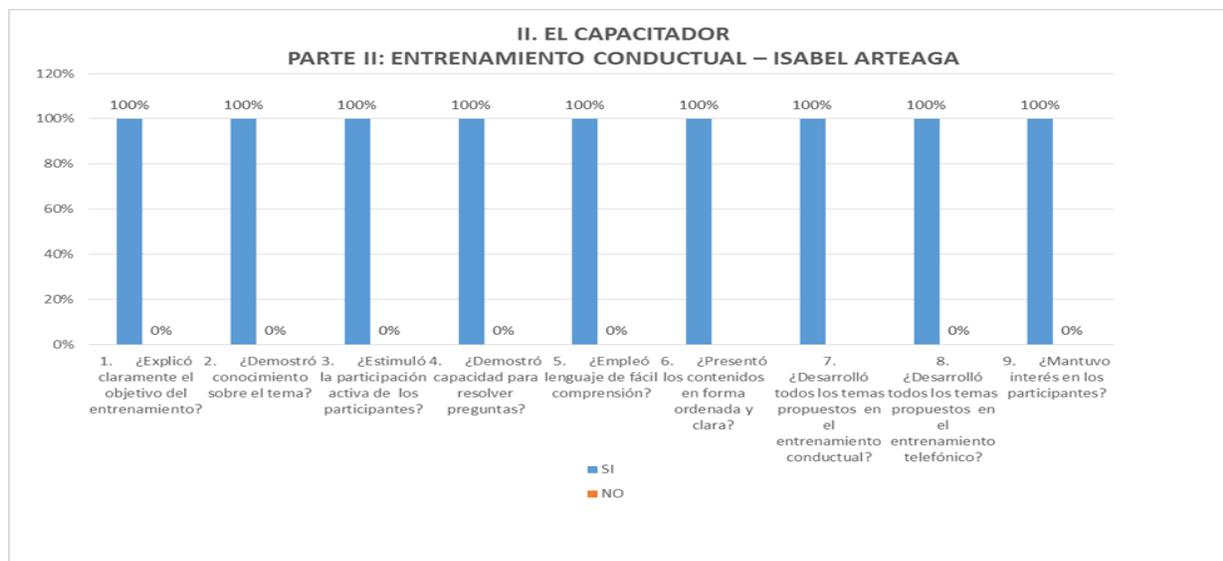
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 71: El capacitador parte II

II. EL CAPACITADOR			
PARTE II: ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL - ISABEL ARTEAGA			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del entrenamiento?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento conductual?	SI	2	100%
	NO	0	0%
8. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento telefónico?	SI	2	100%
	NO	0	0%
9. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 73: El capacitador parte II



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 72: Satisfacción acerca del curso

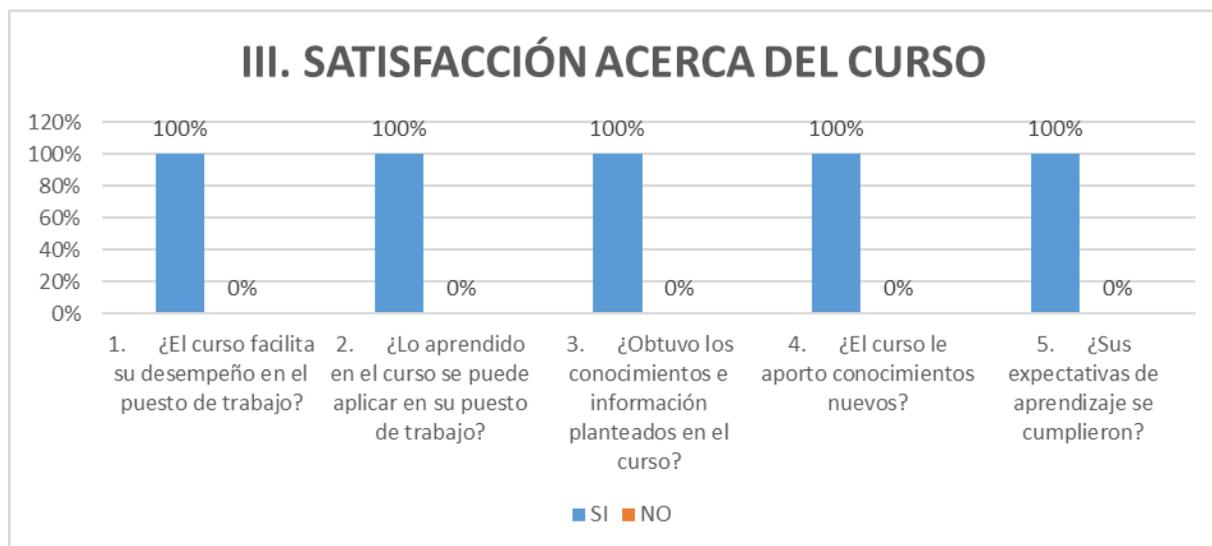
III.SATISFACCIÓN DEL CURSO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Obtuvo los conocimientos e información planteados en el curso?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿El curso le aporó conocimientos nuevos?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 74: Satisfacción acerca del curso



Fuente: Encuesta

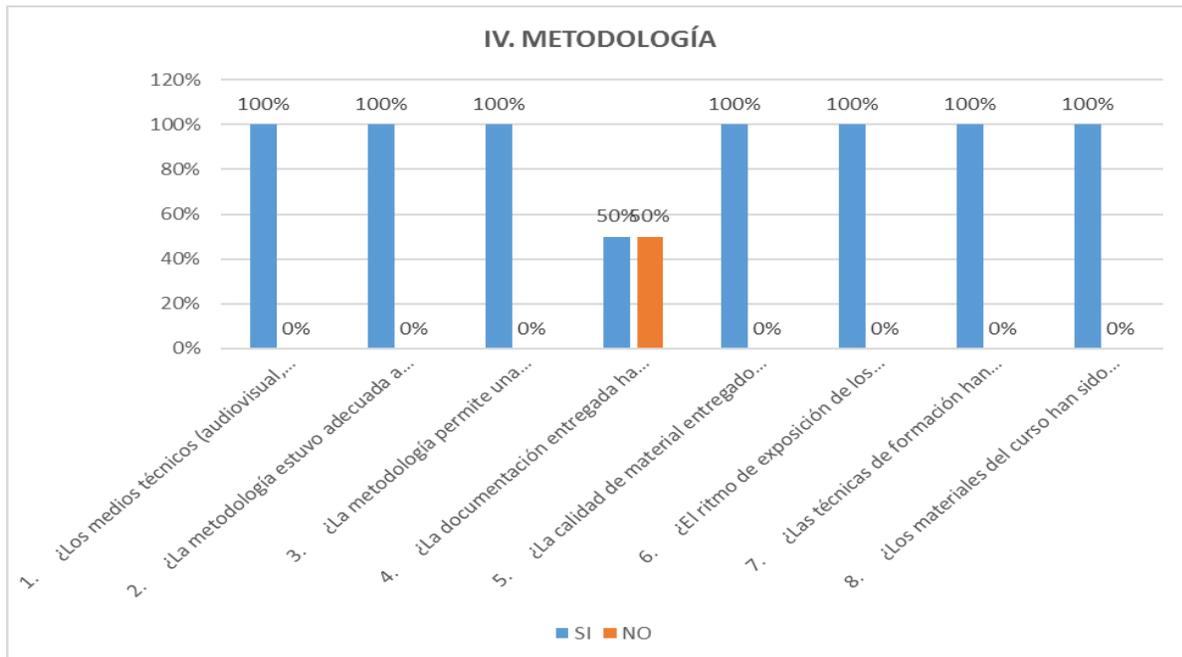
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 73: Metodología Utilizada
IV. METODOLOGÍA UTILIZADA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Los medios técnicos utilizados fueron adecuados?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿La metodología permite una participación activa?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿La documentación entregada ha sido suficiente?	SI	1	50%
	NO	1	50%
5. ¿La calidad de material entregado ha sido suficiente?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿El ritmo de exposición de los capacitadores fue el adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información?	SI	2	100%
	NO	0	0%
8. ¿Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 75: Metodología



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 74: Organización del evento

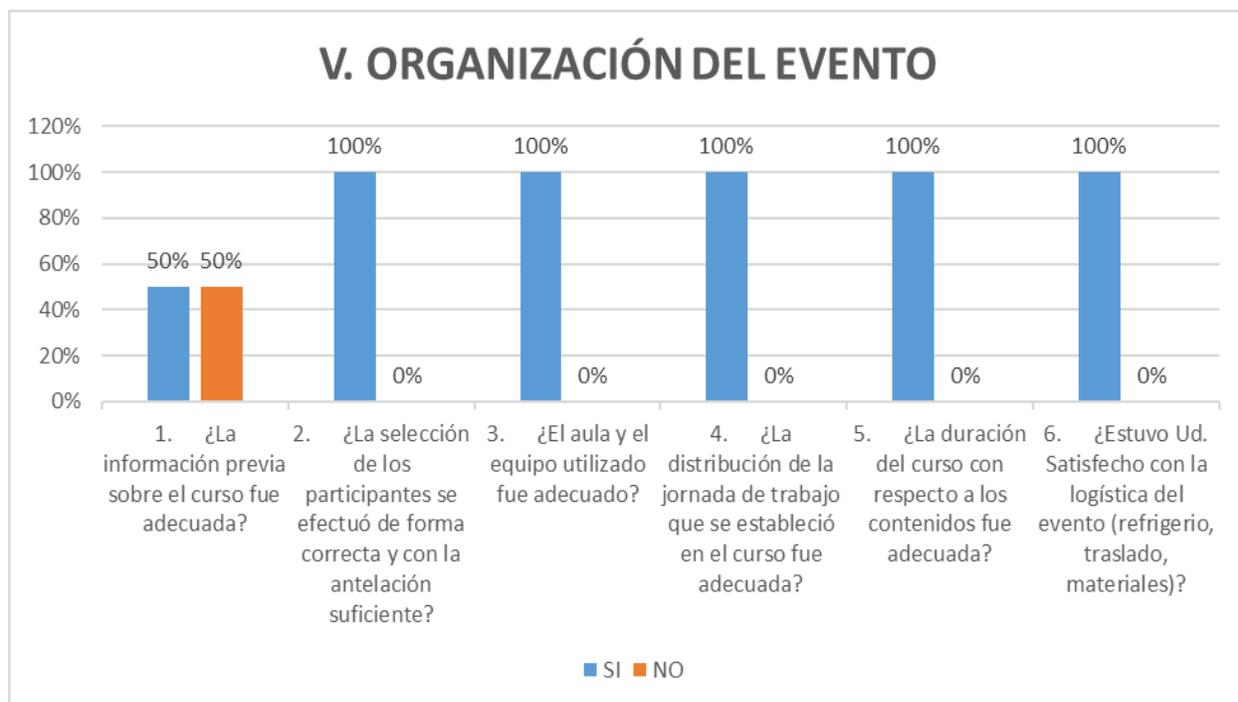
V. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿La información previa sobre el curso fue adecuada?	SI	1	50%
	NO	1	50%
2. ¿La selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente?	SI	2	0%
	NO	0	100%
3. ¿El aula y el equipo utilizado fue adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿La distribución de la jornada de trabajo que se estableció en el curso fue adecuada?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Estuvo Ud. Satisfecho con la logística del evento (refrigerio, traslado, materiales)?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 76: organización del evento



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

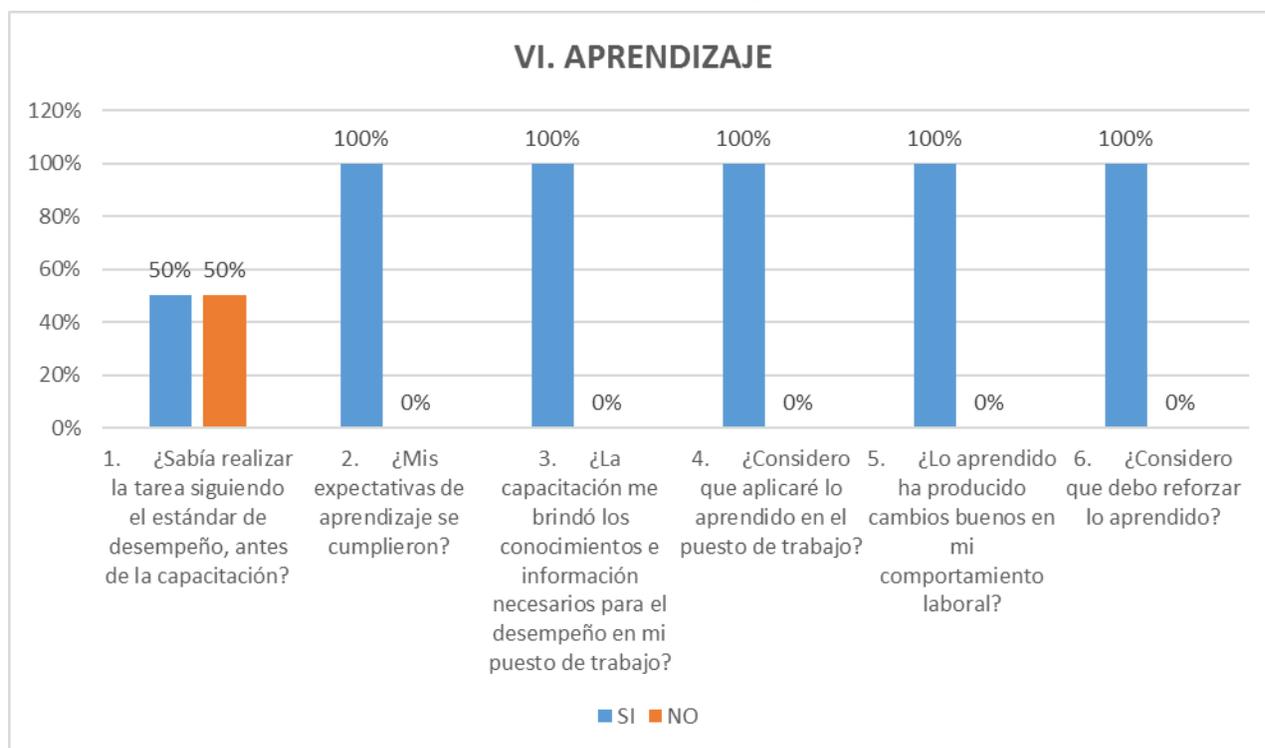
Tabla 75: Aprendizaje

VI. APRENDIZAJE

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Sabía realizar la tarea siguiendo el estándar de desempeño, antes de la capacitación?	SI	1	50%
	NO	1	50%
2. ¿Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Lo aprendido ha producido cambios buenos en mi comportamiento laboral?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Considero que debo reforzar lo aprendido?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 77: Aprendizaje



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

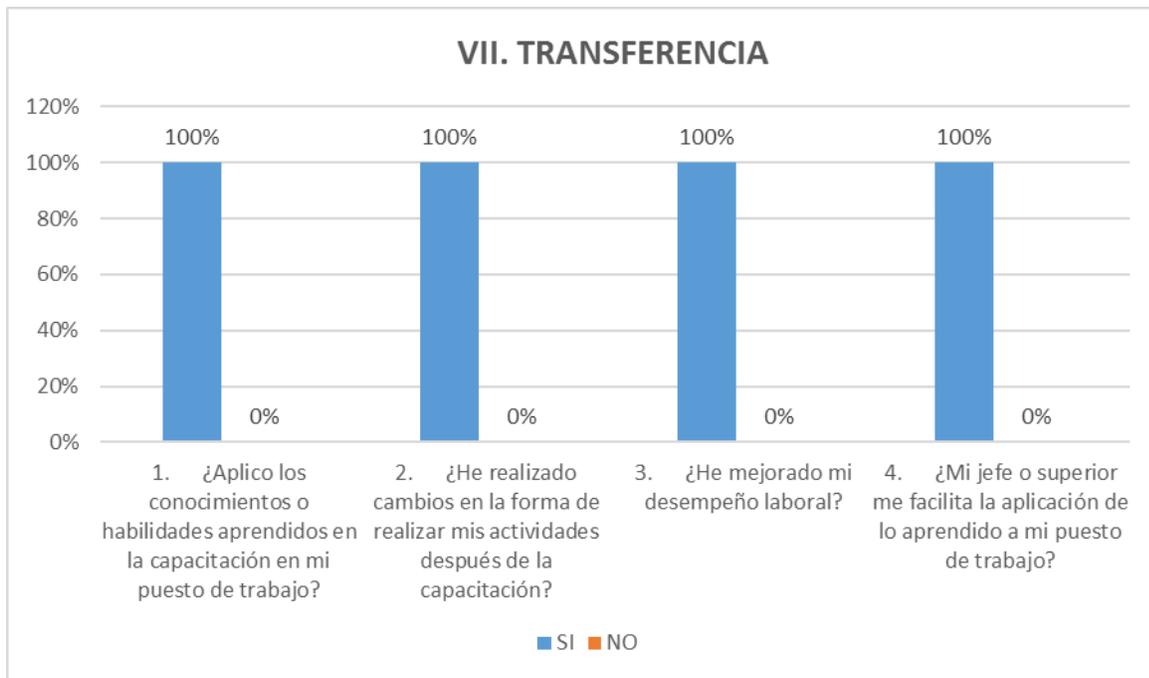
Tabla 76: Transferencia

VII. TRANSFERENCIA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación en mi puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿He realizado cambios en la forma de realizar mis actividades después de la capacitación?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿He mejorado mi desempeño laboral?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Mi jefe o superior me facilita la aplicación de lo aprendido a mi puesto de trabajo?	SI	2	50%
	NO	0	50%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 78: Transferencia



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 77: Evaluación de resultados de impacto

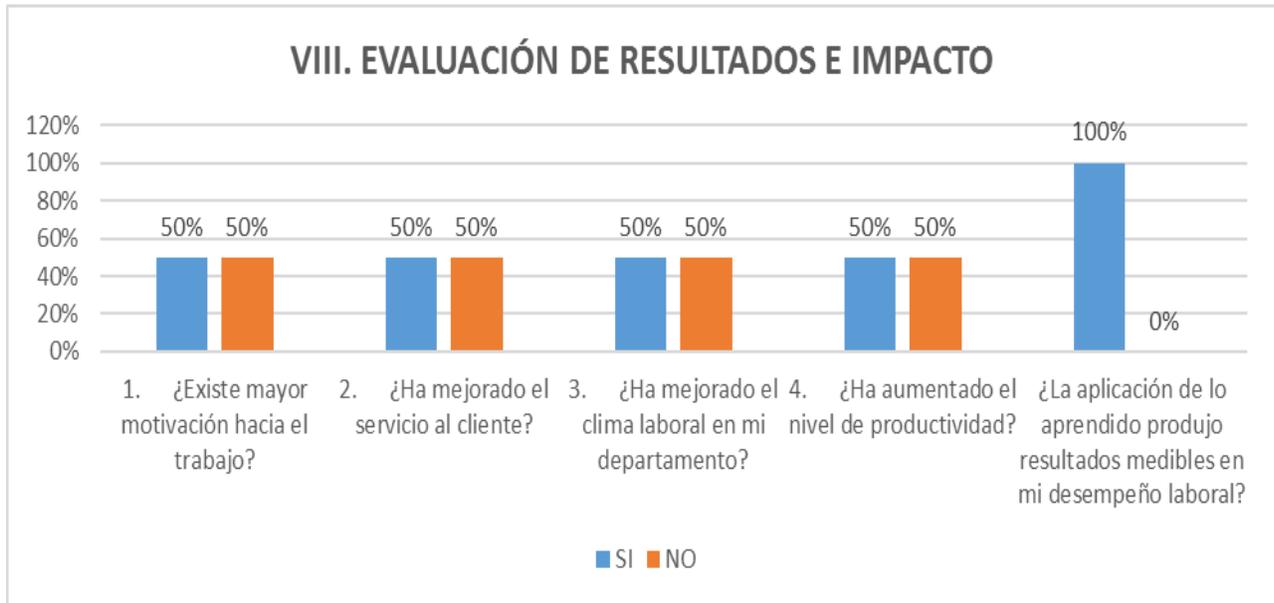
VIII. EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Existe mayor motivación hacia el trabajo?	SI	1	50%
	NO	1	50%
2. ¿Ha mejorado el servicio al cliente?	SI	1	50%
	NO	1	50%
3. ¿Ha mejorado el clima laboral en mi departamento?	SI	1	50%
	NO	1	50%
4. ¿Ha aumentado el nivel de productividad?	SI	1	50%
	NO	1	50%
5. ¿La aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles en mi desempeño laboral?	SI	2	100%
	NO	1	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 79: Evaluación de resultados de impacto



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

4.5.3. Interpretación de resultados

El primer trabajo “Aplicación de un Modelo Piloto en Gestión de la Atención y Servicio al Cliente”, contiene dos variables de medición que son el Entrenamiento Conductual y Cliente Oculto; la facultad de Ciencias Jurídicas en la primera variable obtuvo puntajes de 94.58% equivalente a Muy Bueno y en la segunda evaluación registra un notable descenso a 70.41% considerado como Bueno.

En el segundo estudio, “Medición de la Satisfacción del Trabajador” se observa que de los 58 ítems evaluados, 51 preguntas fueron calificadas como 100% (Si), esto significa que alcanzó el 87.93% de Satisfacción, mientras que el 12.07% constituye déficits en aspectos como:

- La documentación entregada como soporte teórico fue adecuada en un 50%.
- La información brindada previa al evento de capacitación se registró en un 50%.
- La selección de los participantes se realizó de manera adecuada y con la antelación suficiente en un 50% del personal.
- El 50% del personal sabía realizar la tarea previa a la capacitación.
- El incremento de la motivación al trabajo solo se registró en un 50% en esta facultad.
- El mejoramiento de la prestación del servicio por parte de los empleados mejoró en 50%.
- El clima laboral en este departamento registro cambios de 50%.
- Y el aumento de la productividad fue del 50%.

Estos resultados nos permiten afirmar que el nivel de desempeño del personal alcanzado luego de la capacitación, disminuyó de 94.58% a un 70.41% en el cumplimiento del protocolo de atención al cliente; estos valores difieren en relación a la satisfacción del trabajador (87.93%) puesto que son superiores al rendimiento, entonces podemos decir que los empleados están satisfechos con el proceso de capacitación pero requieren fortalecer y mejorar los aspectos mencionados, pues estos cambios en la consecución adecuada de los comportamientos laborales se realizarán por parte de la institución y del personal a fin de incrementar la motivación y rendimiento.

4.6. Facultad de Medicina

4.6.1. Resultados de Modelo Piloto en la Gestión de la Atención y Servicio al Cliente

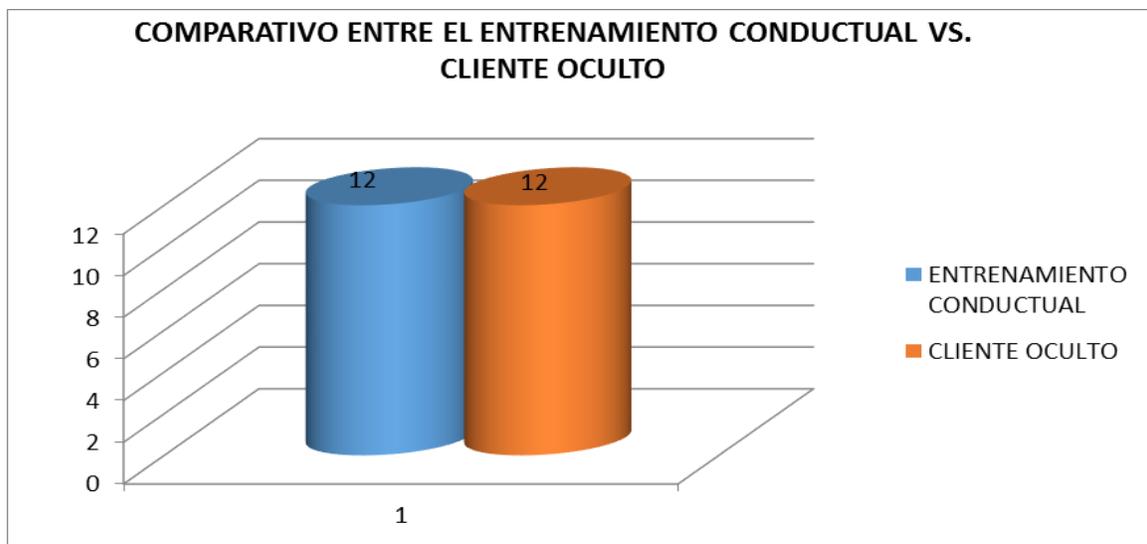
Tabla 78: Comparativo entre el entrenamiento conductual vs. cliente oculto Facultad de Medicina

	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	12/12	100%
CLIENTE OCULTO	12/12	100%

Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

Gráfico 80: Comparativo entre el entrenamiento conductual vs. cliente oculto Facultad de



Medicina

Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

Tabla 79: El curso

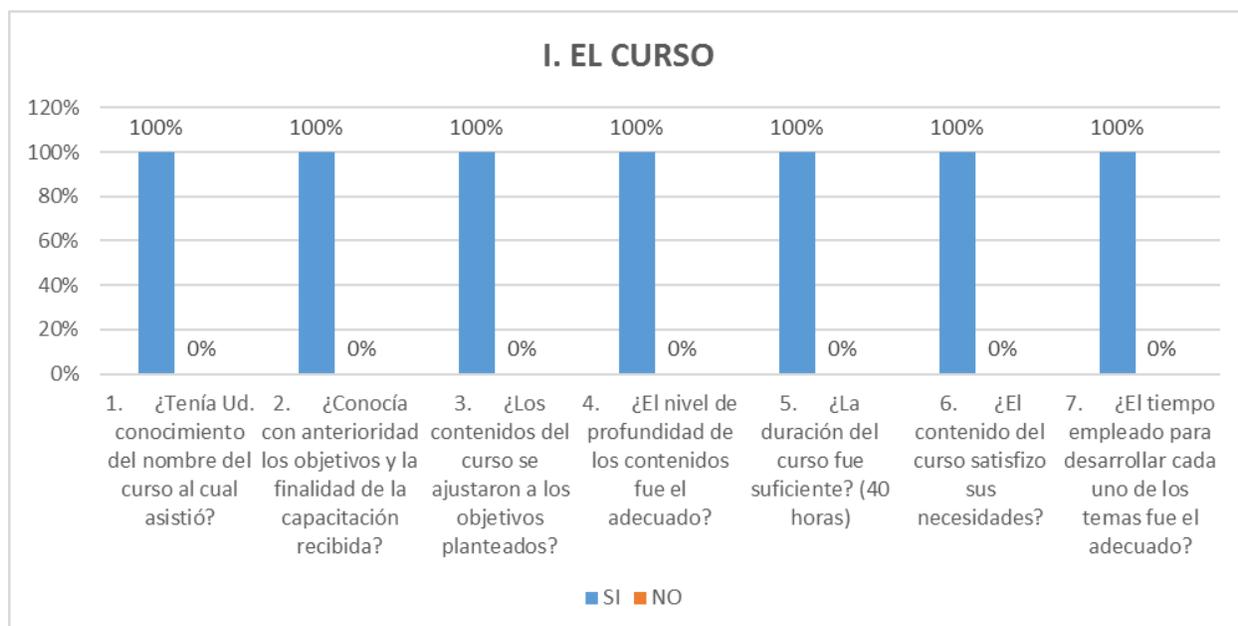
4.6.2. Resultados de la medición de Satisfacción del trabajador

5. EL CURSO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1, ¿Tenía Ud. conocimiento del nombre del curso al cual asistió?	SI	1	100%
	NO	0	0%
2, ¿Conocía con anterioridad los objetivos y la finalidad de la capacitación recibida?	SI	1	100%
	NO	0	0%
3, ¿Los contenidos del curso se ajustaron a los objetivos planteados?	SI	1	100%
	NO	0	0%
4. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue el adecuado?	SI	1	100%
	NO	0	0%
5, ¿La duración del curso fue suficiente? (40 horas)	SI	1	100%
	NO	0	0%
6. ¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?	SI	1	100%
	NO	0	0%
7. ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue el adecuado?	SI	1	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 81. I: el curso



Fuente: Encuesta

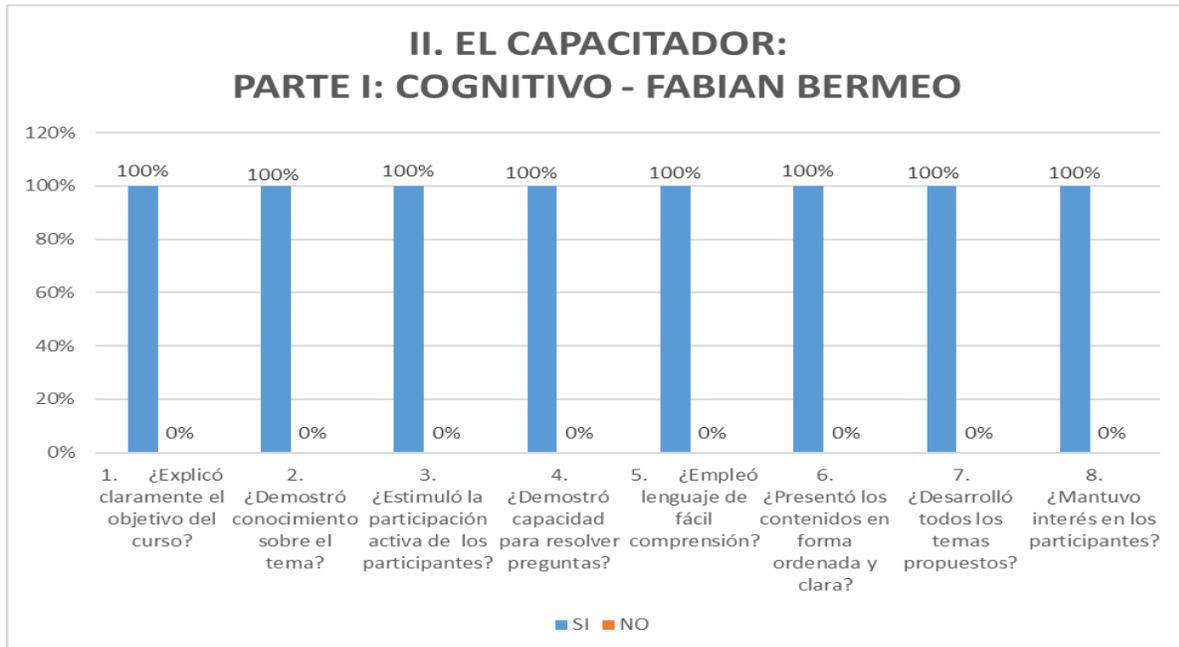
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 80: II El capacitador

II. EL CAPACITADOR: PARTE I: COGNITIVO - FABIAN BERMEO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del curso?	SI	1	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	1	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?	SI	1	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	1	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	1	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	1	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos?	SI	1	100%
	NO	0	0%
8. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	1	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 82: II El capacitador



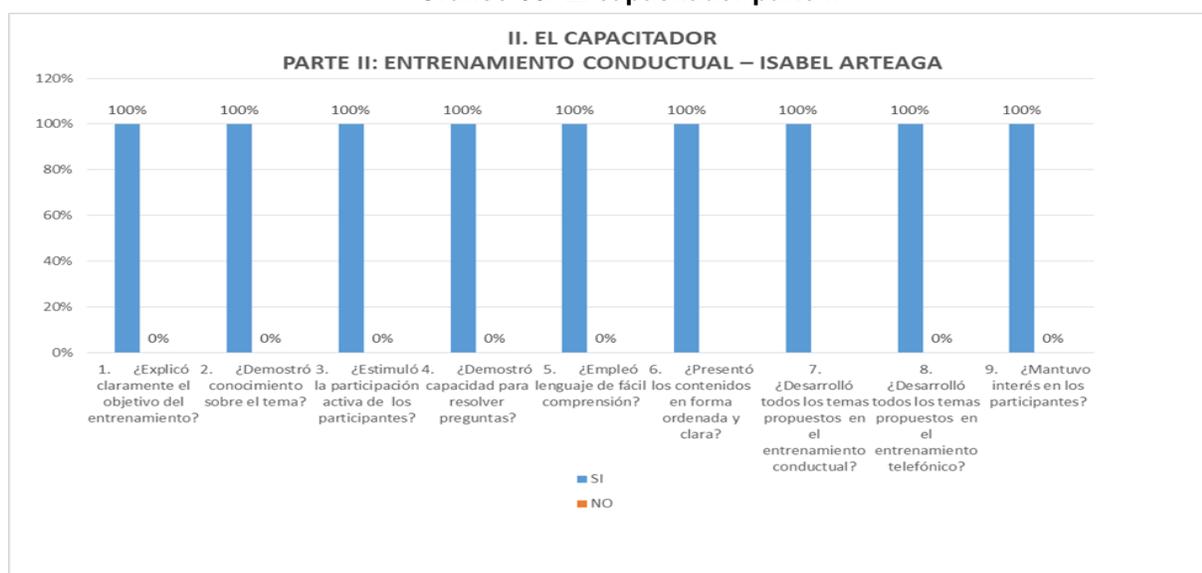
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 81: El capacitador parte II

II. EL CAPACITADOR			
PARTE II: ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL - ISABEL ARTEAGA			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del entrenamiento?	SI	1	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	1	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa?	SI	1	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	1	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	1	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	1	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento conductual?	SI	1	100%
	NO	0	0%
8. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento telefónico?	SI	1	100%
	NO	0	0%
9. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	1	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 83: El capacitador parte II



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

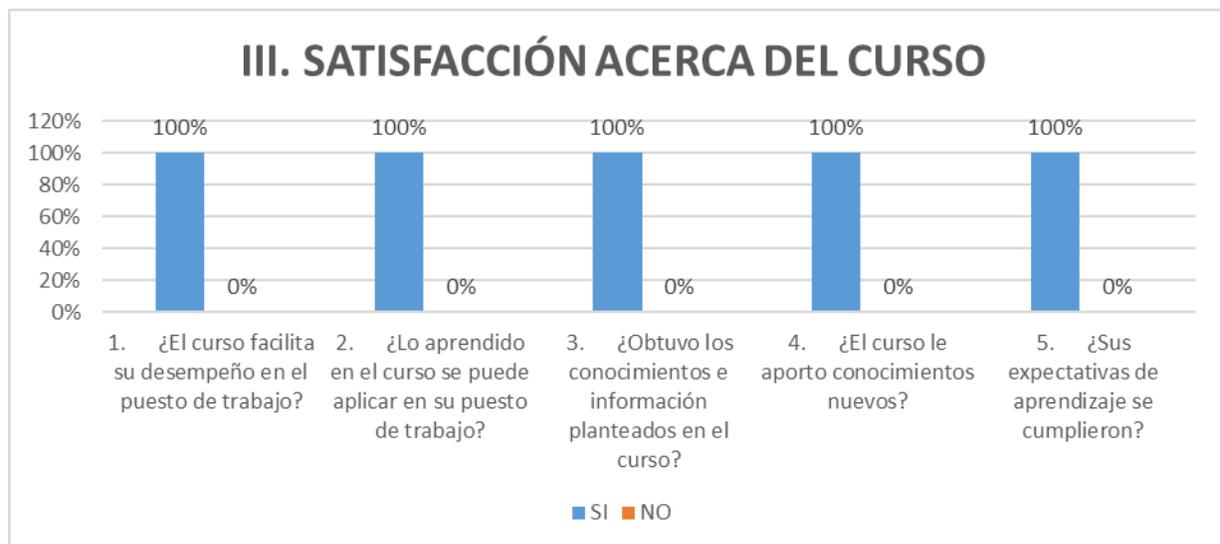
Tabla 82: Satisfacción acerca del curso

III. SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo?	SI	1	100%
	NO	0	0%
2. ¿Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo?	SI	1	100%
	NO	0	0%
3. ¿Obtuvo los conocimientos e información planteados en el curso?	SI	1	100%
	NO	0	0%
4. ¿El curso le aportó conocimientos nuevos?	SI	1	100%
	NO	0	0%
5. ¿Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	1	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 84: Satisfacción acerca del curso



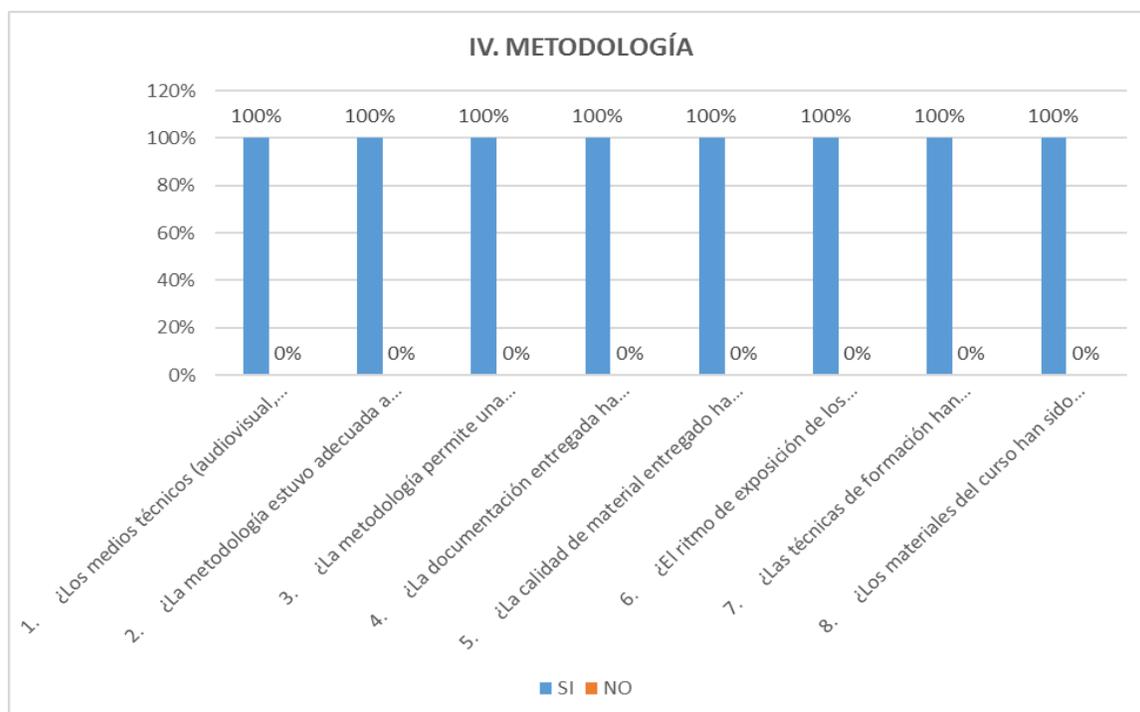
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 83: Metodología

IV. METODOLOGÍA UTILIZADA			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Los medios técnicos utilizados fueron adecuados?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿La metodología permite una participación activa?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿La documentación entregada ha sido suficiente?	SI	1	50%
	NO	1	50%
5. ¿La calidad de material entregado ha sido suficiente?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿El ritmo de exposición de los capacitadores fue el adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información?	SI	2	100%
	NO	0	0%
8. ¿Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 85: metodología



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

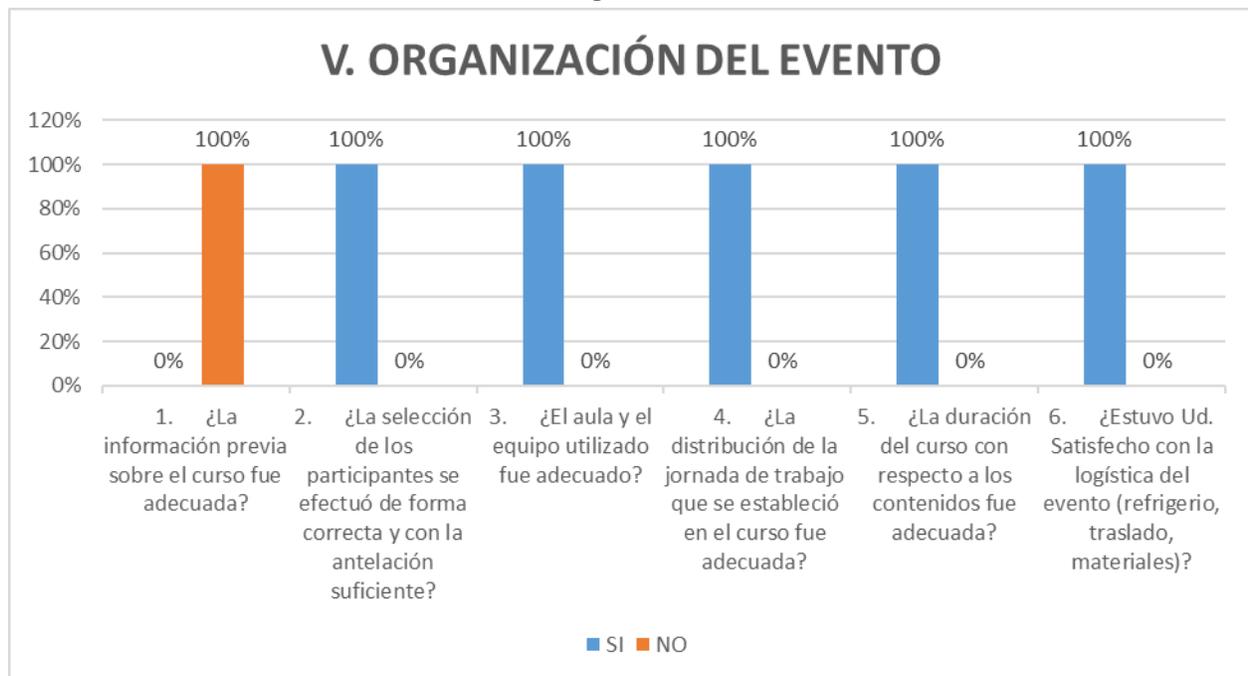
Tabla 84: Organización del evento

V. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿La información previa sobre el curso fue adecuada?	SI	0	0%
	NO	1	100%
2. ¿La selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente?	SI	2	0%
	NO	0	100%
3. ¿El aula y el equipo utilizado fue adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿La distribución de la jornada de trabajo que se estableció en el curso fue adecuada?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Estuvo Ud. Satisfecho con la logística del evento (refrigerio, traslado, materiales)?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 86: Organización del evento



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

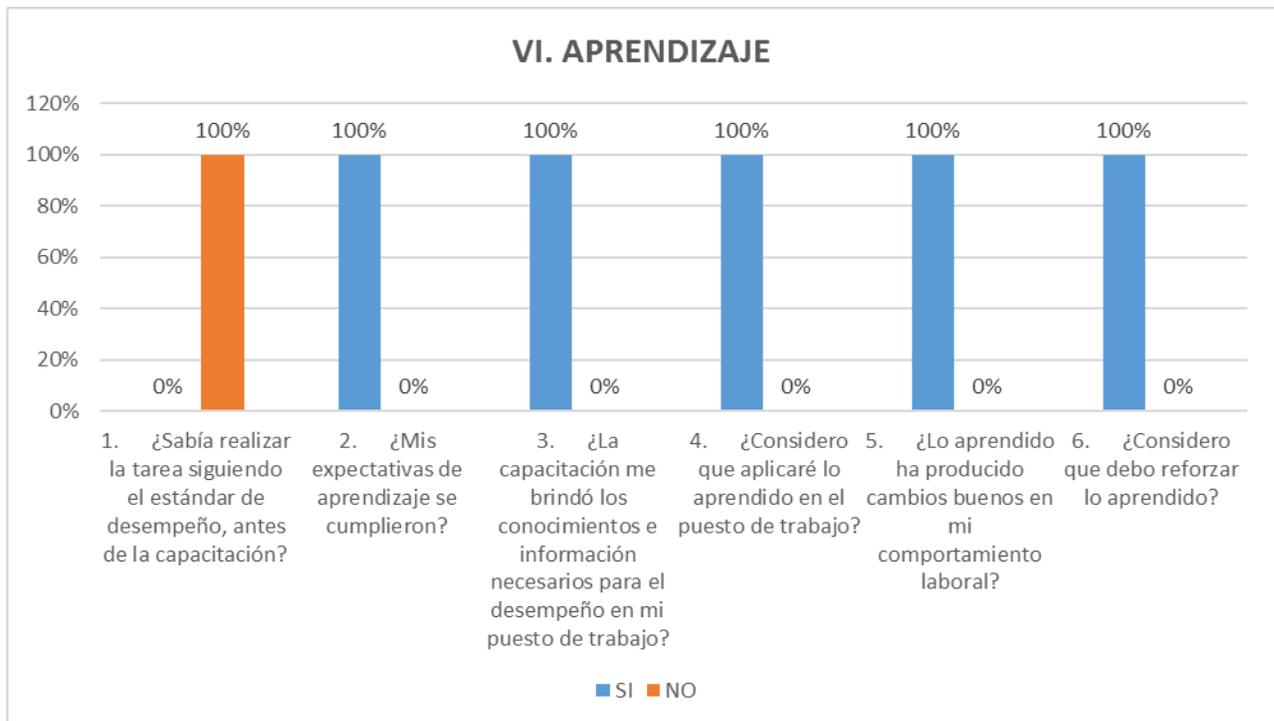
Tabla 85: Aprendizaje

VI. APRENDIZAJE

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Sabía realizar la tarea siguiendo el estándar de desempeño, antes de la capacitación?	SI	0	0%
	NO	1	100%
2. ¿Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Lo aprendido ha producido cambios buenos en mi comportamiento laboral?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Considero que debo reforzar lo aprendido?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 87: Aprendizaje



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

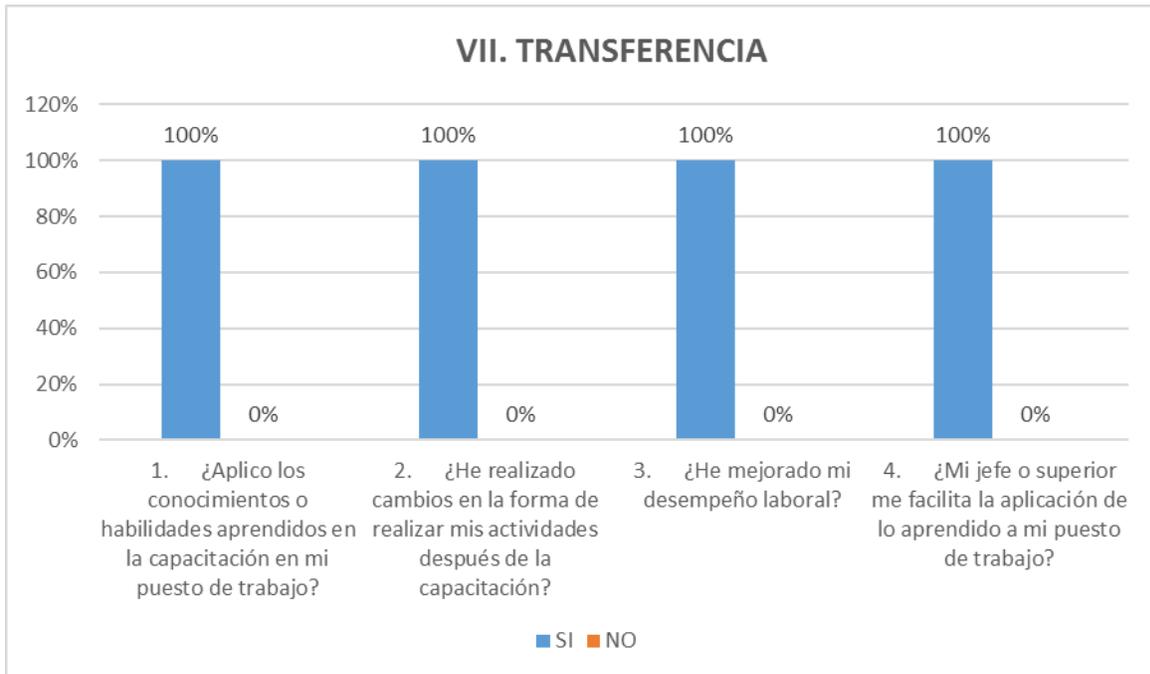
Tabla 86: Transferencia

VII. TRANSFERENCIA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación en mi puesto de trabajo?	SI	1	100%
	NO	0	0%
2. ¿He realizado cambios en la forma de realizar mis actividades después de la capacitación?	SI	1	100%
	NO	0	0%
3. ¿He mejorado mi desempeño laboral?	SI	1	100%
	NO	0	0%
4. ¿Mi jefe o superior me facilita la aplicación de lo aprendido a mi puesto de trabajo?	SI	1	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 88: Transferencia



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 87: Evaluación de resultados de impacto

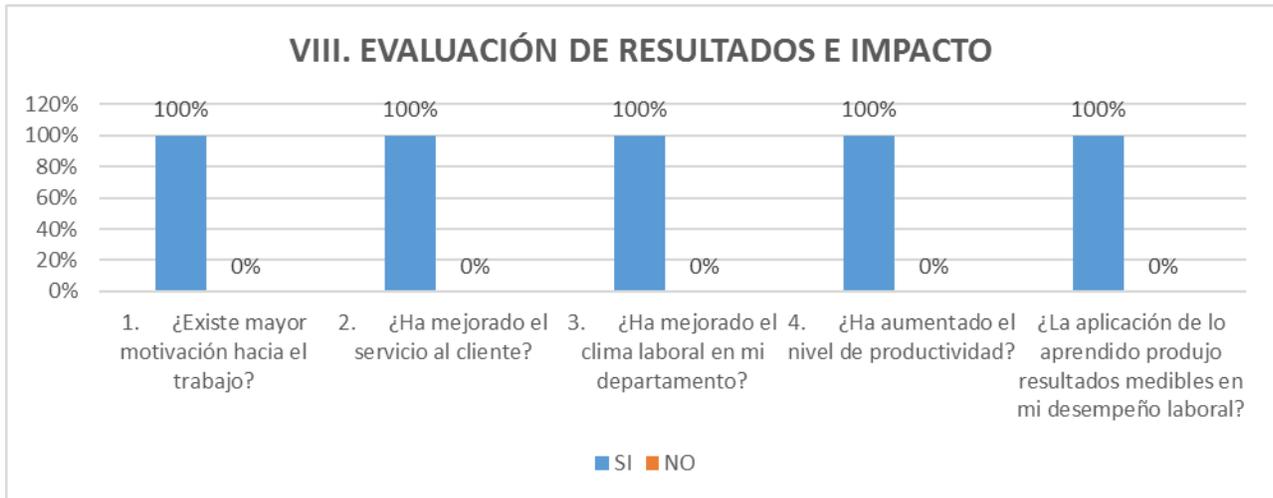
VIII. EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Existe mayor motivación hacia el trabajo?	SI	1	100%
	NO	0	0%
2. ¿Ha mejorado el servicio al cliente?	SI	1	100%
	NO	0	0%
3. ¿Ha mejorado el clima laboral en mi departamento?	SI	1	100%
	NO	0	0%
4. ¿Ha aumentado el nivel de productividad?	SI	1	100%
	NO	0	0%
5. ¿La aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles en mi desempeño laboral?	SI	1	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 89: Evaluación de resultados de impacto



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

4.6.3. Interpretación de resultados

El primer trabajo “Aplicación de un Modelo Piloto en Gestión de la Atención y Servicio al Cliente”, contiene dos variables de medición que son el Entrenamiento Conductual y Cliente Oculto; la facultad de Filosofía en la primera variable obtuvo puntajes de 100% equivalente a Excelente y en la segunda evaluación registra un 100% considerado de igual manera como Excelente.

En el segundo estudio, “Medición de la Satisfacción del Trabajador” se observa que de los 58 ítems evaluados, 56 preguntas fueron calificadas como 100% (Si), esto significa que alcanzó el 96.55% de satisfacción, mientras que el 3.45% constituye déficits en aspectos como:

- La información brindada previa al la realización del evento de capacitación se registró en un 67%.
- El personal no sabía realizar la tarea previa a la capacitación.

Estos resultados nos permiten afirmar que el nivel de desempeño del personal alcanzado luego de la capacitación, se mantuvo en el 100% inicial en el cumplimiento del protocolo de atención al cliente; estos valores están en relación a la satisfacción del trabajador (96.55%) puesto que son similares al rendimiento, entonces podemos decir que en esta facultad se alcanzó con éxito el logro de los dos proyectos en estudio, sin embargo tanto el personal como la institución requiere reforzar los aprendizajes para mantener la excelencia en la atención y bienestar del empleado.

4.7. Facultad de Ciencia y Tecnología

4.7.1. Resultados de Modelo Piloto en la gestión de la atención y servicio al cliente

Tabla 88: Comparativo entrenamiento conductual vs. cliente oculto Facultad de Ciencia y Tecnología

	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	11,76/12	98%
CLIENTE OCULTO	10,83/12	90,5%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 90: Comparativo entrenamiento conductual vs. cliente oculto Facultad de Ciencia y Tecnología



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

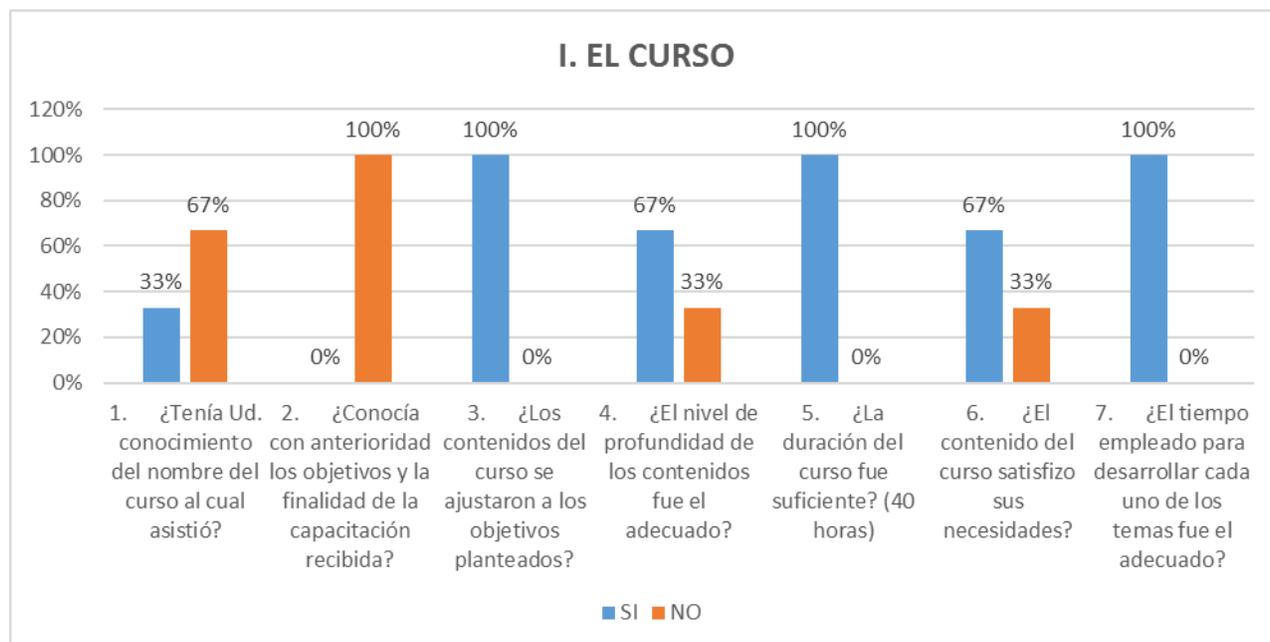
Tabla 89: El curso

4.7.2. Resultados de la medición de Satisfacción del trabajador

5. EL CURSO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1, ¿Tenía Ud. conocimiento del nombre del curso al cual asistió?	SI	1	33%
	NO	2	67%
2, ¿Conocía con anterioridad los objetivos y la finalidad de la capacitación recibida?	SI	0	0%
	NO	3	100%
3, ¿Los contenidos del curso se ajustaron a los objetivos planteados?	SI	3	100%
	NO	0	0%
4. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue el adecuado?	SI	2	67%
	NO	1	33%
5, ¿La duración del curso fue suficiente? (40 horas)	SI	3	100%
	NO	0	0%
6. ¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?	SI	2	67%
	NO	1	33%
7. ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue el adecuado?	SI	3	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 91: El curso



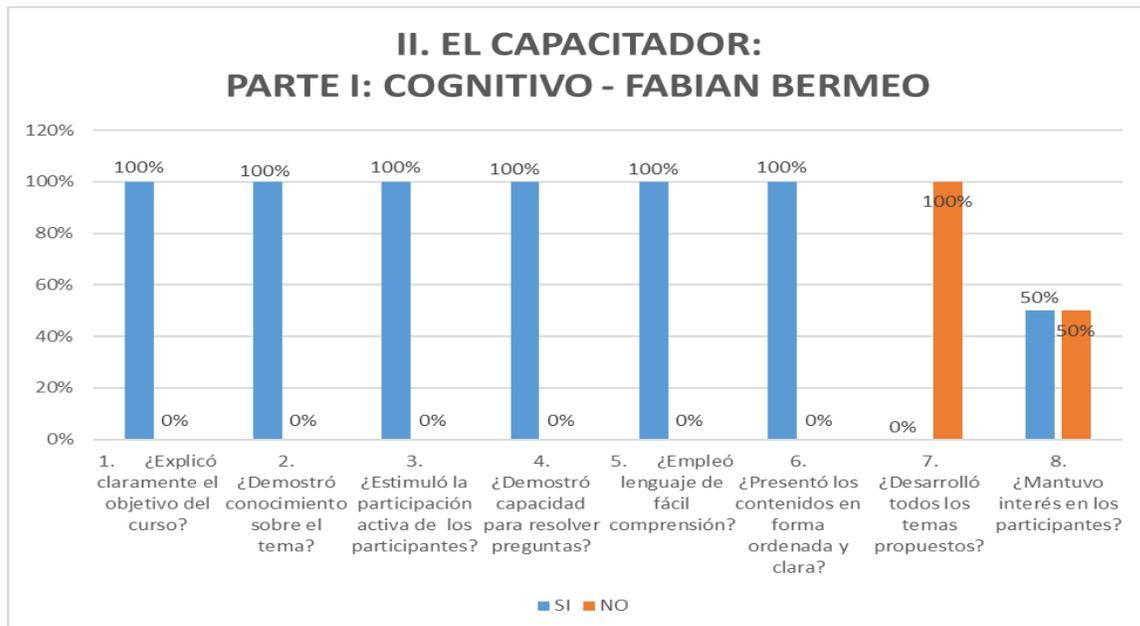
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 90: II El Capacitador

II. EL CAPACITADOR: PARTE I: COGNITIVO - FABIAN BERMEO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del curso?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos?	SI	2	100%
	NO	0	0%
8. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	1	50%
	NO	1	50%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 92: II El Capacitador



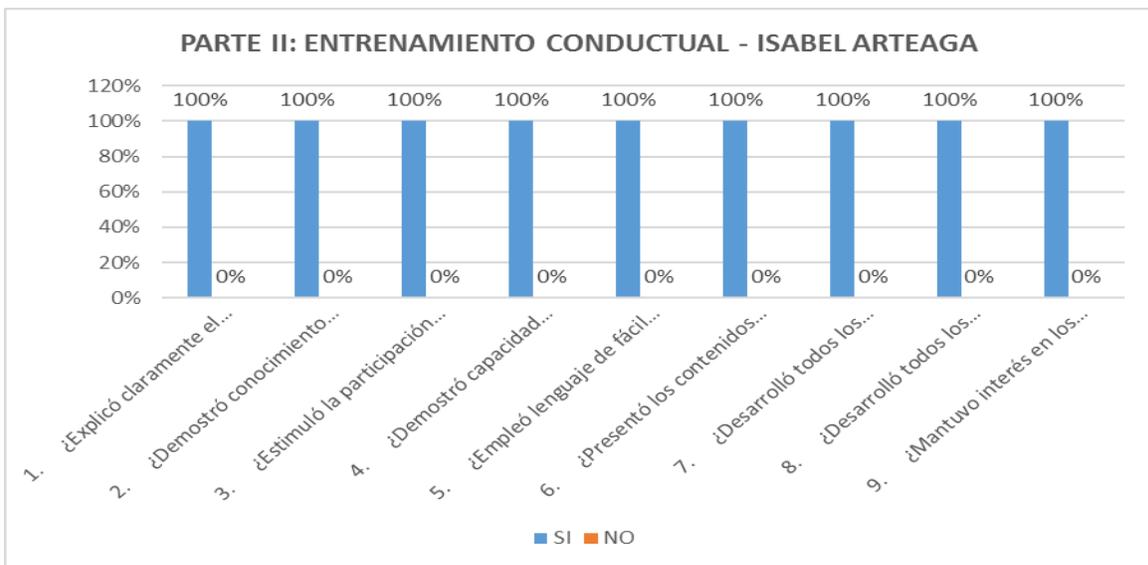
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 91: Parte II entrenamiento conductual

II. EL CAPACITADOR			
PARTE II: ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL - ISABEL ARTEAGA			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del entrenamiento?	SI	3	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	3	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa?	SI	3	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	3	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	3	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	3	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento conductual?	SI	3	100%
	NO	0	0%
8. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento telefónico?	SI	3	100%
	NO	0	0%
9. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 93: Parte II entrenamiento conductual



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

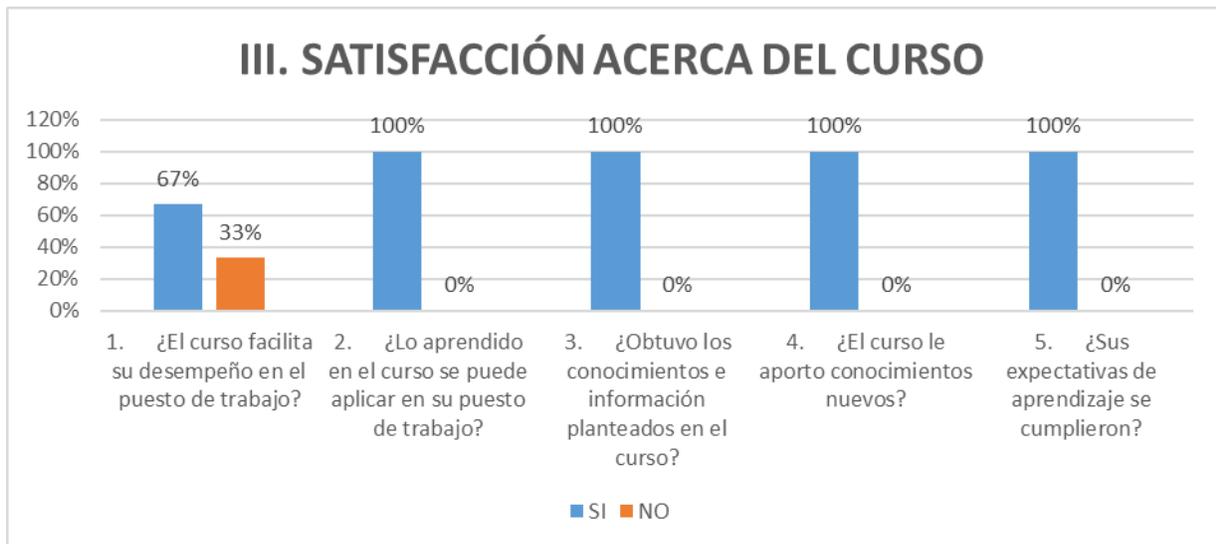
Tabla 92: Satisfacción acerca del uso

III. SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo?	SI	2	67%
	NO	1	33%
2. ¿Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo?	SI	3	100%
	NO	0	0%
3. ¿Obtuvo los conocimientos e información planteados en el curso?	SI	3	100%
	NO	0	0%
4. ¿El curso le aporato conocimientos nuevos?	SI	3	100%
	NO	0	0%
5. ¿Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	3	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 94: Satisfacción acerca del uso



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

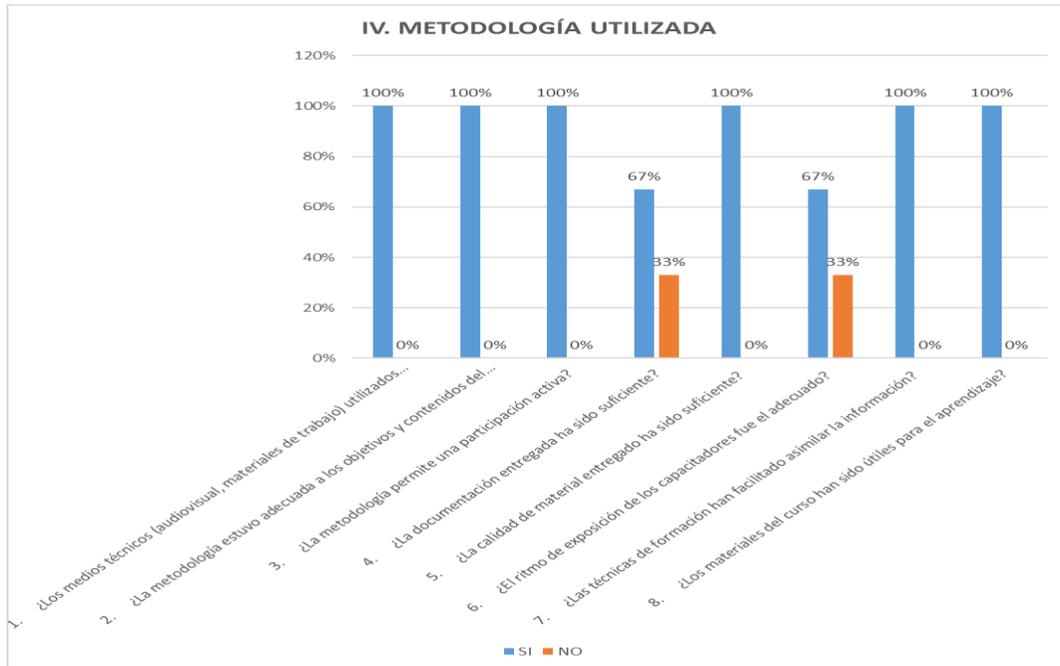
Tabla 93: Metodología utilizada

IV. METODOLOGÍA UTILIZADA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Los medios técnicos utilizados fueron adecuados?	SI	3	100%
	NO	0	0%
2. ¿La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso?	SI	3	100%
	NO	0	0%
3. ¿La metodología permite una participación activa?	SI	3	100%
	NO	0	0%
4. ¿La documentación entregada ha sido suficiente?	SI	2	67%
	NO	1	33%
5. ¿La calidad de material entregado ha sido suficiente?	SI	3	100%
	NO	0	0%
6. ¿El ritmo de exposición de los capacitadores fue el adecuado?	SI	2	67%
	NO	1	33%
7. ¿Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información?	SI	3	100%
	NO	0	0%
8. ¿Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje?	SI	3	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 95: Metodología utilizada



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 94: Organización del evento

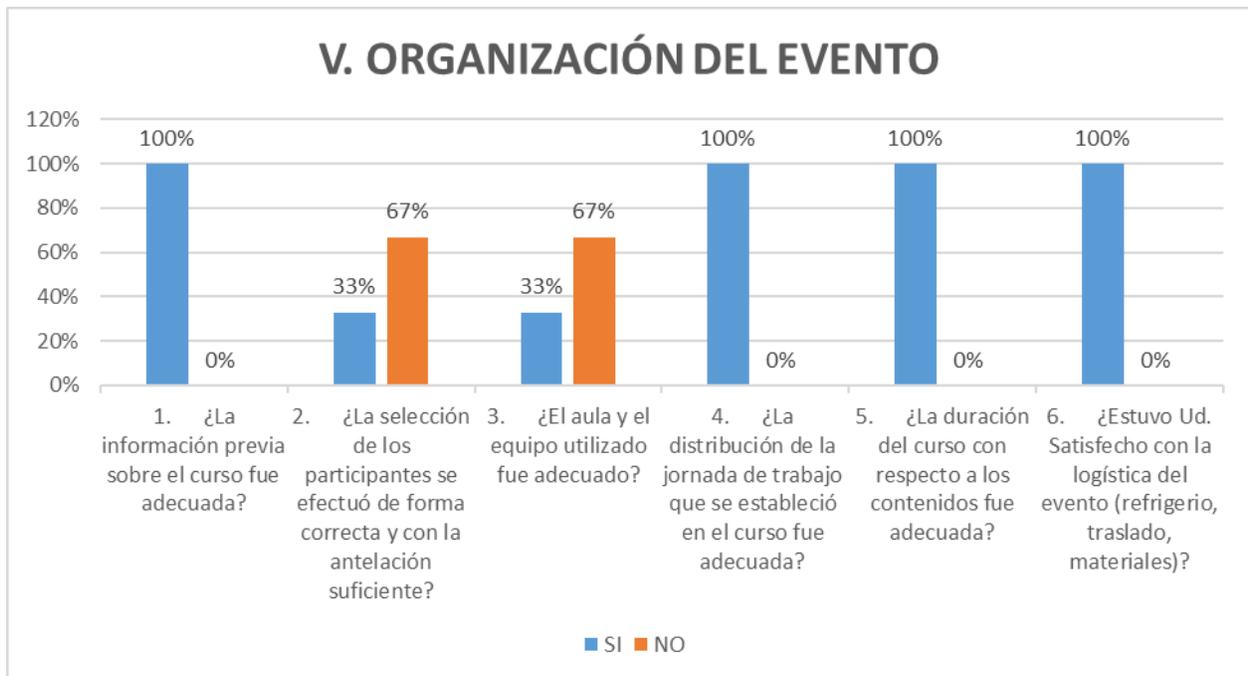
V. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿La información previa sobre el curso fue adecuada?	SI	3	100%
	NO	0	0%
2. ¿La selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente?	SI	1	33%
	NO	2	67%
3. ¿El aula y el equipo utilizado fue adecuado?	SI	1	33%
	NO	2	67%
4. ¿La distribución de la jornada de trabajo que se estableció en el curso fue adecuada?	SI	3	100%
	NO	0	0%
5. ¿La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada?	SI	3	100%
	NO	0	0%
6. ¿Estuvo Ud. Satisfecho con la logística del evento (refrigerio, traslado, materiales)?	SI	3	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 96: Organización del evento



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

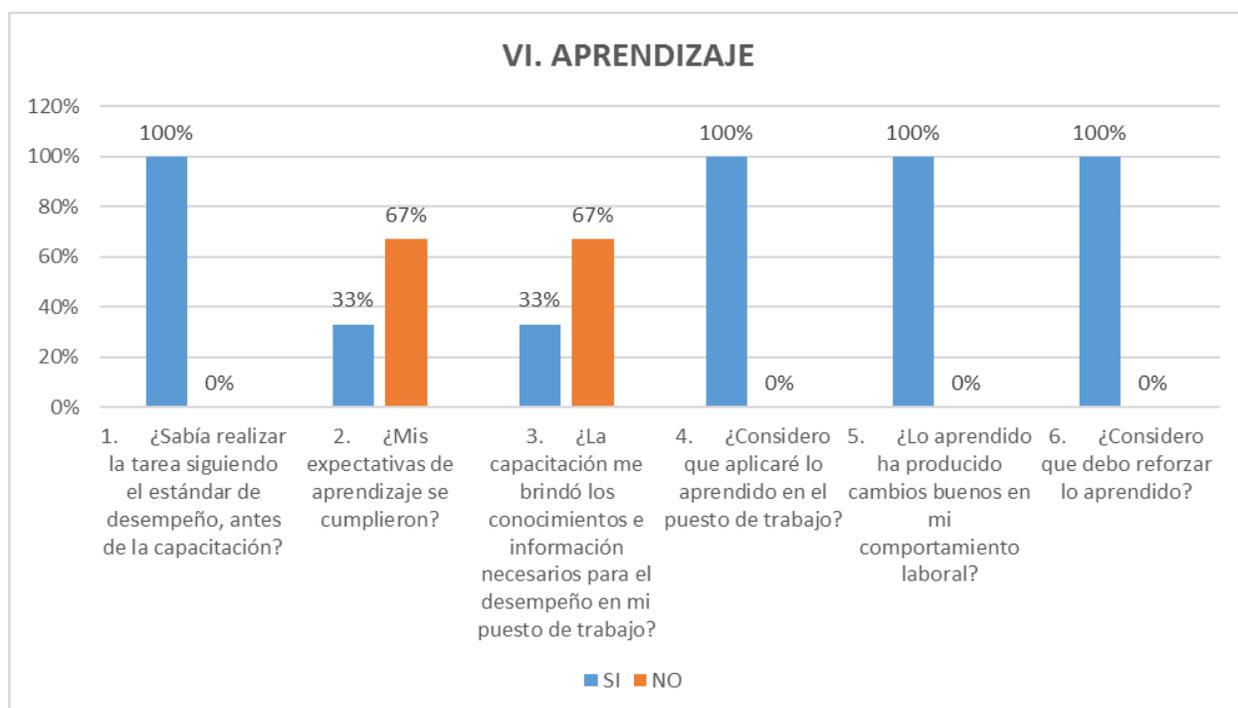
Tabla 95: Aprendizaje

VI. APRENDIZAJE

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Sabía realizar la tarea siguiendo el estándar de desempeño, antes de la capacitación?	SI	3	100%
	NO	0	0%
2. ¿Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	1	33%
	NO	2	67%
3. ¿La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo?	SI	1	33%
	NO	2	67%
4. ¿Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo?	SI	3	100%
	NO	0	0%
5. ¿Lo aprendido ha producido cambios buenos en mi comportamiento laboral?	SI	3	100%
	NO	0	0%
6. ¿Considero que debo reforzar lo aprendido?	SI	3	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 97: Aprendizaje



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

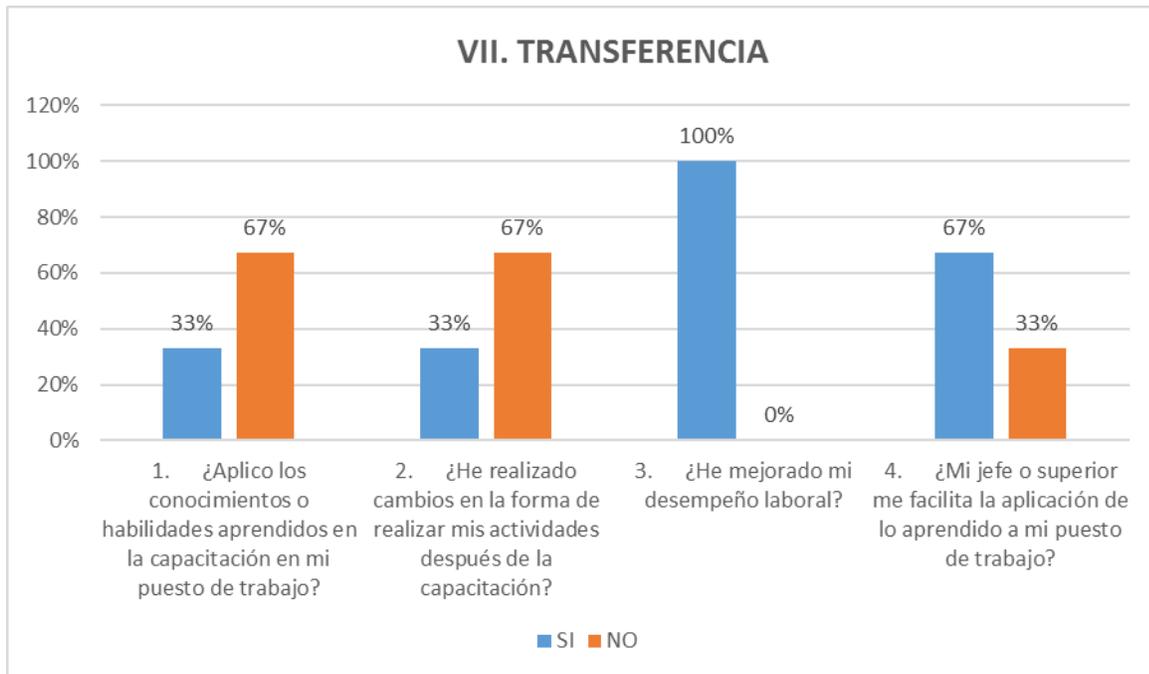
Tabla 96: Transferencia

VII. TRANSFERENCIA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación en mi puesto de trabajo?	SI	1	33%
	NO	2	67%
2. ¿He realizado cambios en la forma de realizar mis actividades después de la capacitación?	SI	1	33%
	NO	2	67%
3. ¿He mejorado mi desempeño laboral?	SI	3	100%
	NO	0	0%
4. ¿Mi jefe o superior me facilita la aplicación de lo aprendido a mi puesto de trabajo?	SI	2	67%
	NO	1	33%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 98: Transferencia



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

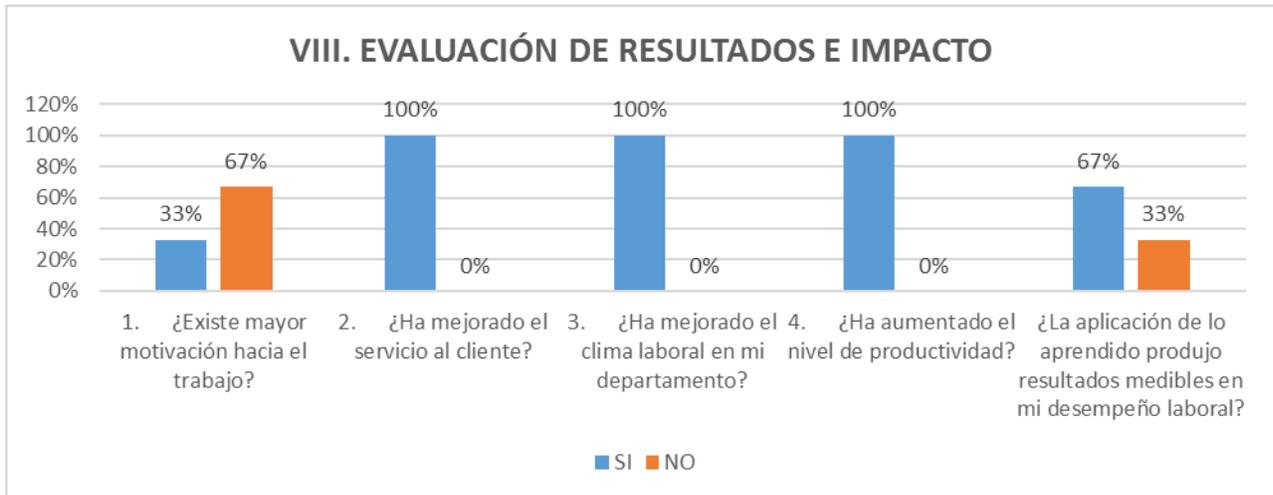
Tabla 97: Evaluación de resultados de impacto

VIII. EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Existe mayor motivación hacia el trabajo?	SI	1	33%
	NO	2	67%
2. ¿Ha mejorado el servicio al cliente?	SI	3	100%
	NO	0	0%
3. ¿Ha mejorado el clima laboral en mi departamento?	SI	3	50%
	NO	0	50%
4. ¿Ha aumentado el nivel de productividad?	SI	3	0%
	NO	0	100%
5. ¿La aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles en mi desempeño laboral?	SI	2	67%
	NO	1	33%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 99: Evaluación de resultados de impacto



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

4.7.3. Interpretación de resultados

El primer trabajo “Aplicación de un Modelo Piloto en Gestión de la Atención y Servicio al Cliente”, contiene dos variables de medición que son el Entrenamiento Conductual y Cliente Oculto; la facultad de Ciencia y Tecnología en la primera variable obtuvo puntajes de 98% equivalente a excelente y en la segunda evaluación registra un descenso a 90.5% sin embargo mantiene la excelencia.

En el segundo estudio, “Medición de la Satisfacción del Trabajador” se observa que de los 58 ítems evaluados, 40 preguntas fueron calificadas como 100% (Si), esto significa que alcanzó el 68.96% de satisfacción, mientras que el 30.04% constituye déficits en aspectos como:

- El nombre del curso lo conocía solo el 33% de la población
- Los objetivos y finalidades de capacitación se desconocía en un 100%.
- La profundidad de los contenidos y el desarrollo de los temas de capacitación en forma ordenada y clara fue en un 67%.
- La satisfacción de las necesidades del personal se obtuvo en un margen de 67%.
- El 100% de los participantes consideran que no se desarrollaron todos los temas planteados.
- El capacitador mantuvo interés en los participantes en un promedio de 50%.
- El nivel de expectativas de aprendizaje se logró en un valor de 67%
- La capacitación facilitó el desempeño del personal en su puesto de trabajo en un 67%
- El ritmo de exposición de los capacitadores para el personal estuvo adecuado en un 67%.
- La documentación entregada como soporte teórico fue adecuada en un 67%.
- La información y proceso de socialización del evento se efectuó en un 33%.
- La selección de los participantes se realizó de manera adecuada y con la antelación suficiente para un 67% del personal.
- En cuanto al aula de trabajo se considera adecuada para el 67% del personal.
- Las expectativas de aprendizaje se cumplieron en un 33%.
- Según el 67% del personal los conocimientos e información brindada en la capacitación son calificados como suficientes.
- La aplicación de conocimientos y habilidades adquiridas es de 33%.
- Los cambios en la realización de las actividades (atención al cliente) son en un 33%.

- El apoyo brindado por parte de las autoridades para la aplicación del modelo es del 67%.
- El incremento de la motivación al trabajo solo se registró en un 33% en esta facultad.
- La aplicación de lo aprendido produjo resultados medible en un 67%.

Estos resultados nos permiten afirmar que el nivel de desempeño del personal alcanzado durante la capacitación, inicialmente era de 98% y posterior un descenso a 90.5% en el cumplimiento del protocolo de atención al cliente; estos valores difieren en relación a la satisfacción del trabajador (68.96%) puesto que son inferiores al rendimiento, entonces podemos decir que los empleados requieren fortalecer y mejorar los aspectos mencionados durante el proceso de formación, estos cambios se realizaran por parte de la institución y del personal a fin de incrementar la motivación y bienestar de los trabajadores y mantener el alto rendimiento.

4.8. Biblioteca

4.8.1. Resultados de Modelo Piloto en la gestión de la atención y servicio al cliente

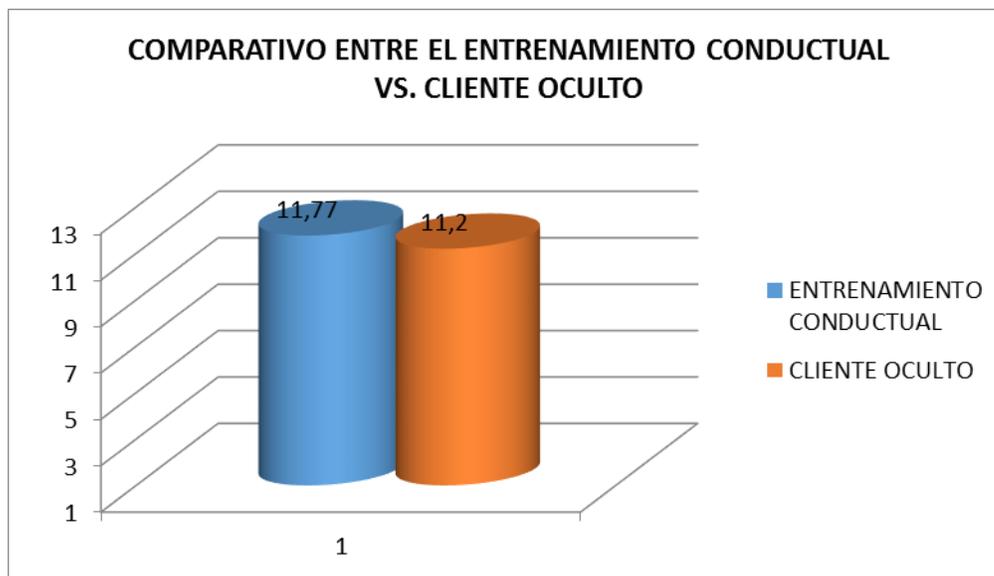
Tabla 98: Comparativo entre el entrenamiento conductual vs. cliente oculto Biblioteca

	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	11,77/12	98,08%
CLIENTE OCULTO	11,20/12	93,33%

Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

Gráfico 100: Comparativo entre el entrenamiento conductual vs. cliente oculto Biblioteca



Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

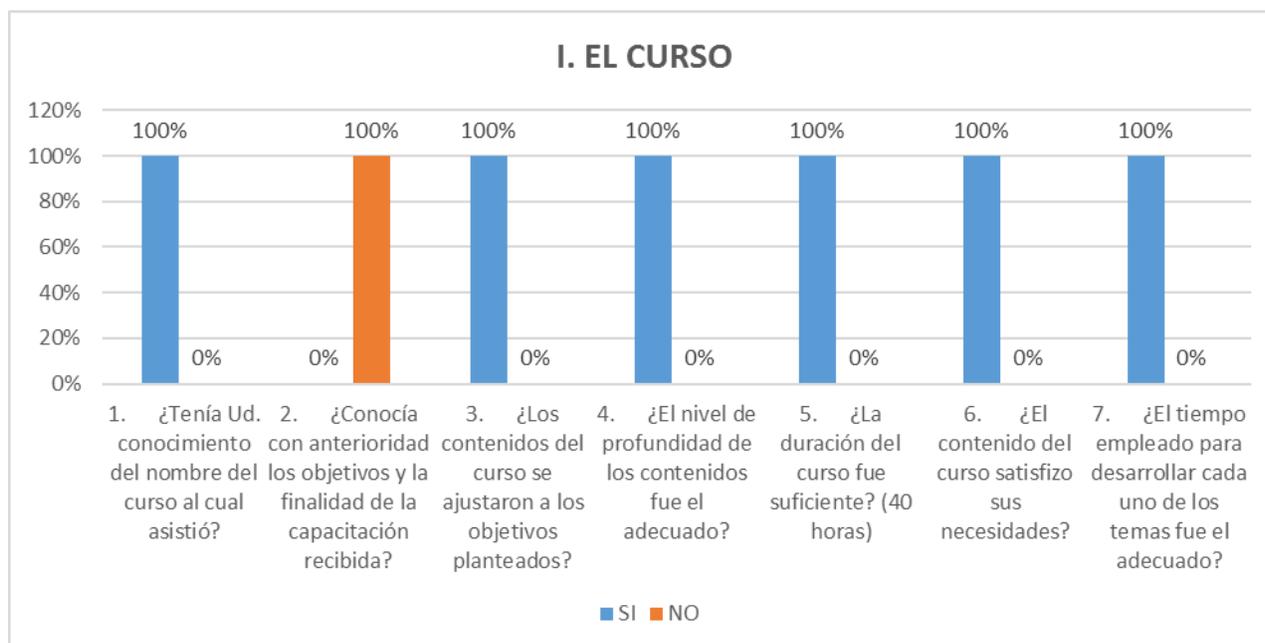
Tabla 99: El curso

4.8.2. Resultados de la medición de Satisfacción del trabajador

5. EL CURSO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1, ¿Tenía Ud. conocimiento del nombre del curso al cual asistió?	SI	4	100%
	NO	0	0%
2, ¿Conocía con anterioridad los objetivos y la finalidad de la capacitación recibida?	SI	0	0%
	NO	4	100%
3, ¿Los contenidos del curso se ajustaron a los objetivos planteados?	SI	4	100%
	NO	0	0%
4. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue el adecuado?	SI	4	100%
	NO	0	0%
5, ¿La duración del curso fue suficiente? (40 horas)	SI	4	100%
	NO	0	0%
6. ¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?	SI	4	100%
	NO	0	0%
7. ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue el adecuado?	SI	4	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 101: El curso



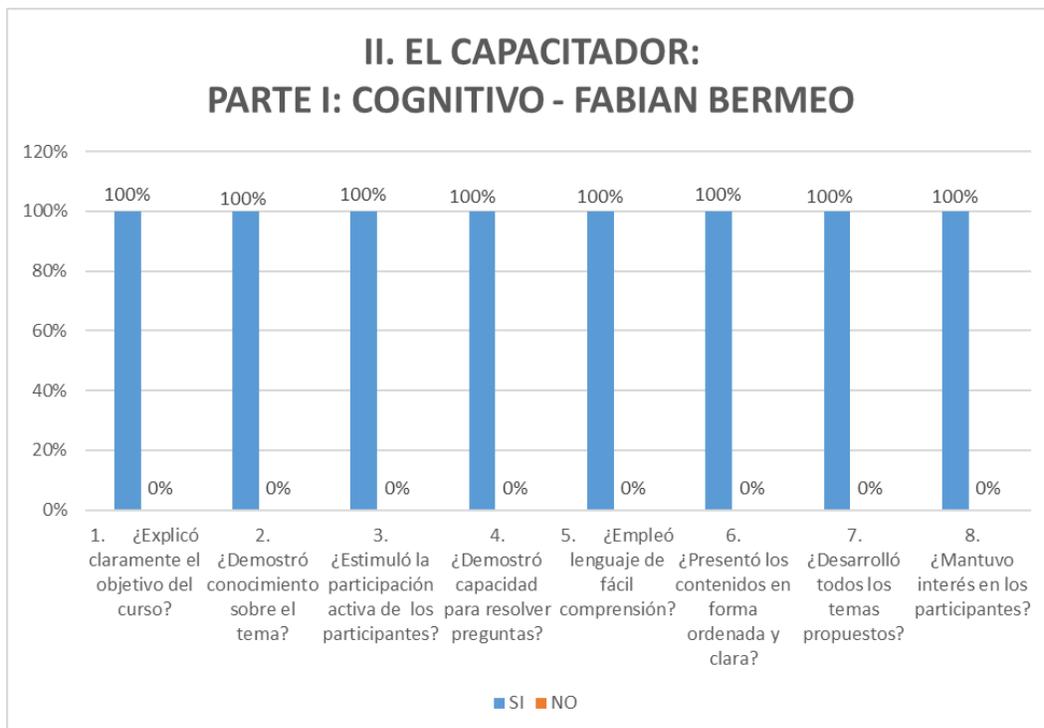
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 100: El capacitador

II. EL CAPACITADOR: PARTE I: COGNITIVO - FABIAN BERMEO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del curso?	SI	4	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	4	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?	SI	4	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	4	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	4	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	4	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos?	SI	4	100%
	NO	0	0%
8. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	4	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 102: El capacitador



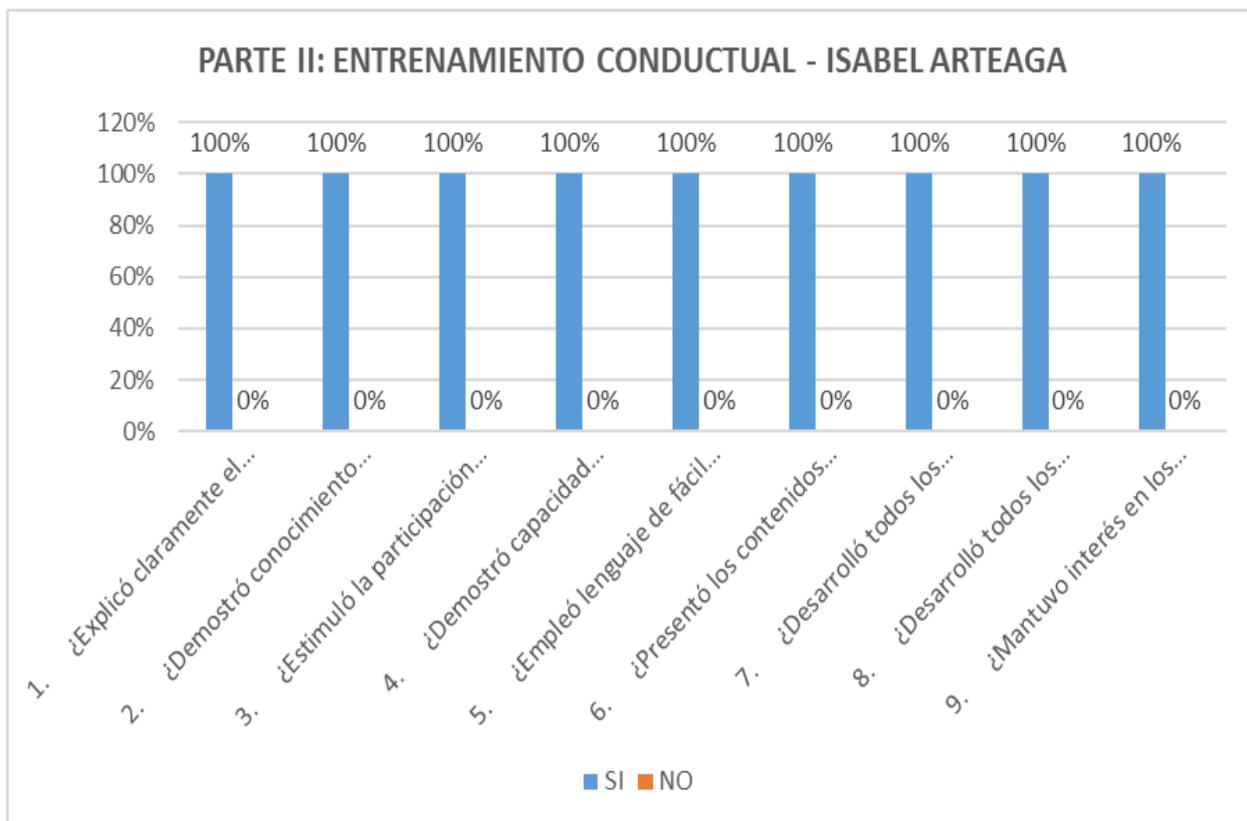
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 101: Entrenamiento conductual

II. EL CAPACITADOR			
PARTE II: ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL - ISABEL ARTEAGA			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del entrenamiento?	SI	4	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	4	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa?	SI	4	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	4	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	4	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	4	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento conductual?	SI	4	100%
	NO	0	0%
8. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento telefónico?	SI	4	100%
	NO	0	0%
9. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	4	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 103: Entrenamiento conductual



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

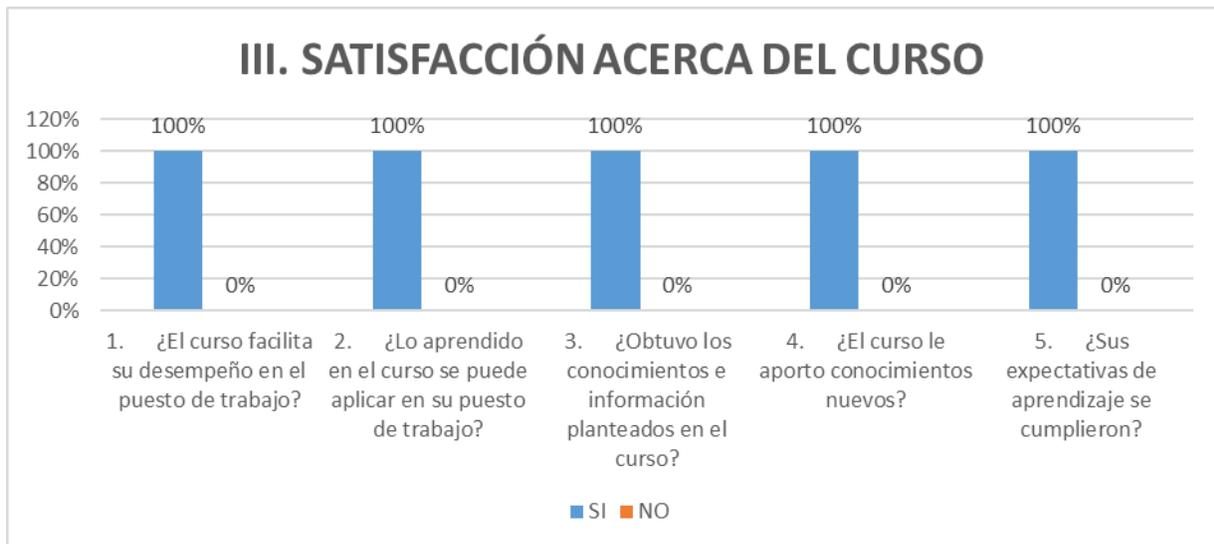
Tabla 102: Satisfacción acerca del curso

III. SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo?	SI	4	67%
	NO	0	33%
2. ¿Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo?	SI	4	100%
	NO	0	0%
3. ¿Obtuvo los conocimientos e información planteados en el curso?	SI	4	100%
	NO	0	0%
4. ¿El curso le apporto conocimientos nuevos?	SI	4	100%
	NO	0	0%
5. ¿Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	4	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 104: Satisfacción



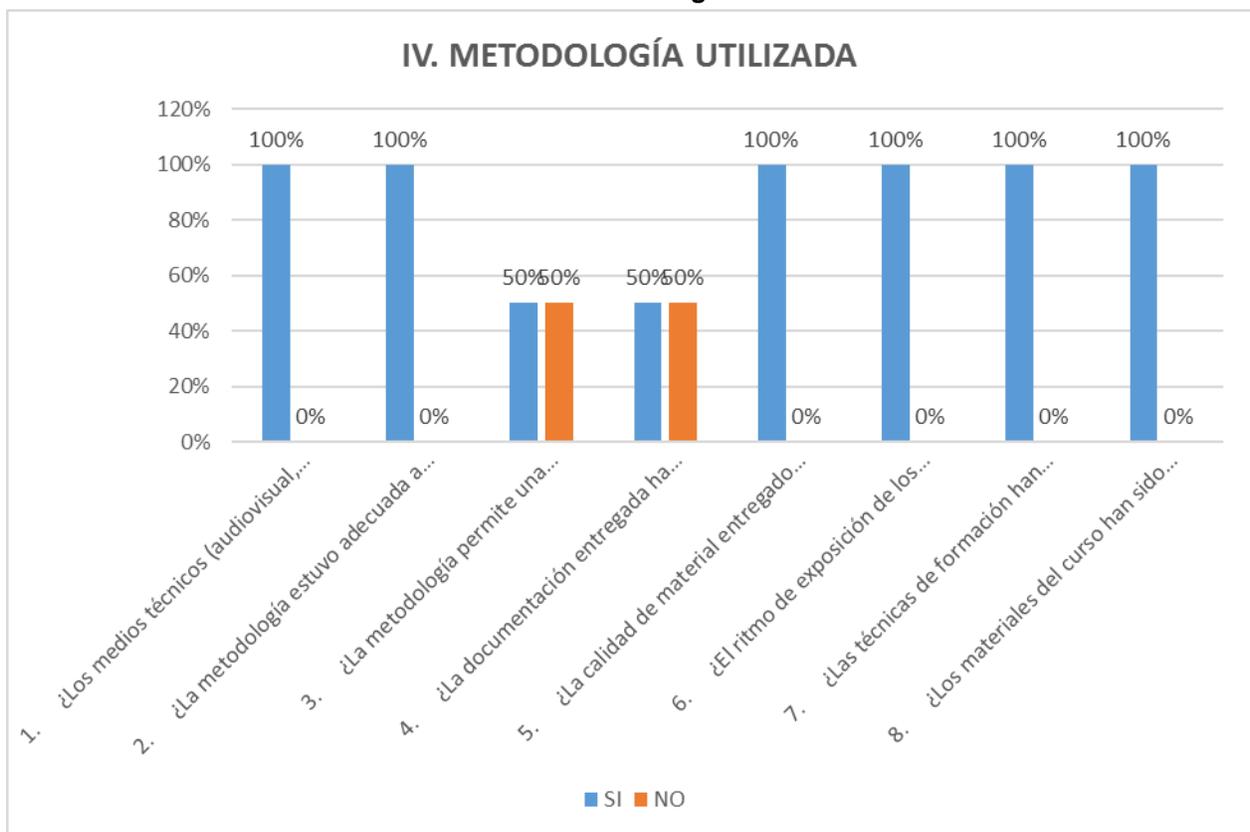
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 103: Metodología utilizada

IV. METODOLOGÍA UTILIZADA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Los medios técnicos utilizados fueron adecuados?	SI	4	100%
	NO	0	0%
2. ¿La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso?	SI	4	100%
	NO	0	0%
3. ¿La metodología permite una participación activa?	SI	2	50%
	NO	2	50%
4. ¿La documentación entregada ha sido suficiente?	SI	2	50%
	NO	2	50%
5. ¿La calidad de material entregado ha sido suficiente?	SI	4	100%
	NO	0	0%
6. ¿El ritmo de exposición de los capacitadores fue el adecuado?	SI	4	100%
	NO	0	0%
7. ¿Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información?	SI	4	100%
	NO	0	0%
8. ¿Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje?	SI	4	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta Elaborado por: Karla Sánchez
Gráfico 105: Metodología utilizada



Fuente: Encuesta Elaborado por: Karla Sánchez

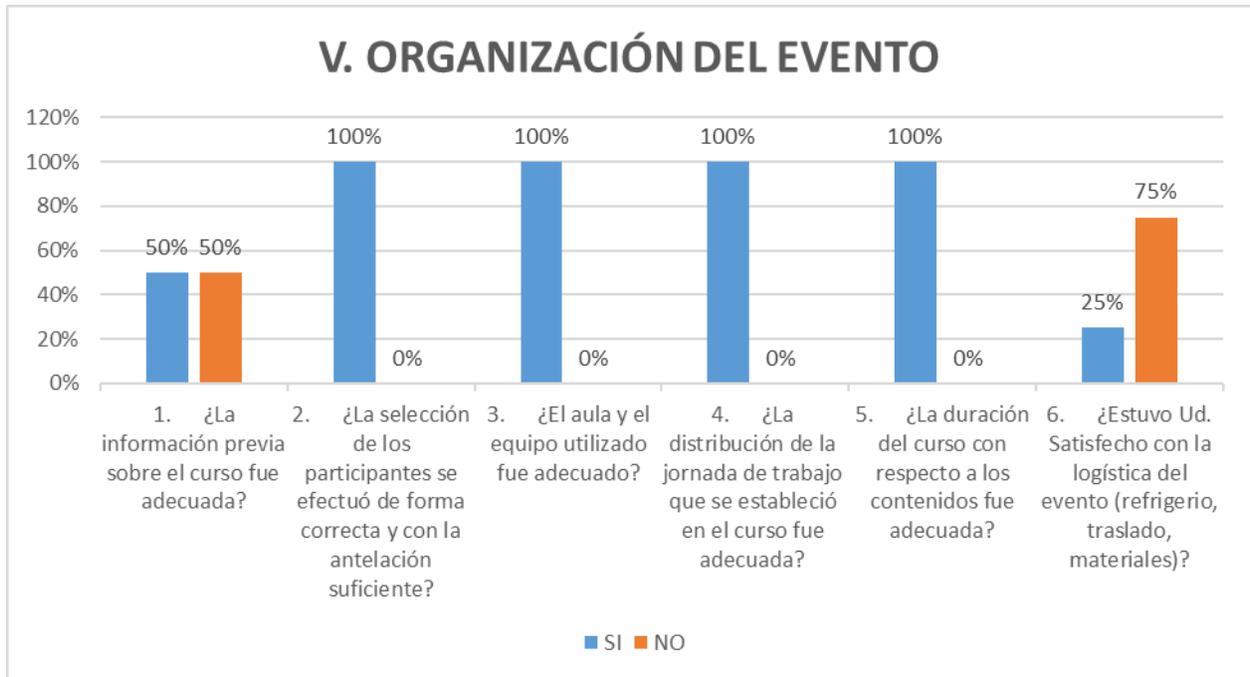
Tabla 104: Organización del evento

V. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿La información previa sobre el curso fue adecuada?	SI	2	50%
	NO	2	50%
2. ¿La selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente?	SI	4	100%
	NO	0	0%
3. ¿El aula y el equipo utilizado fue adecuado?	SI	4	100%
	NO	0	0%
4. ¿La distribución de la jornada de trabajo que se estableció en el curso fue adecuada?	SI	4	100%
	NO	0	0%
5. ¿La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada?	SI	4	100%
	NO	0	0%
6. ¿Estuvo Ud. Satisfecho con la logística del evento (refrigerio, traslado, materiales)?	SI	1	25%
	NO	3	75%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 106: Organización del evento



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

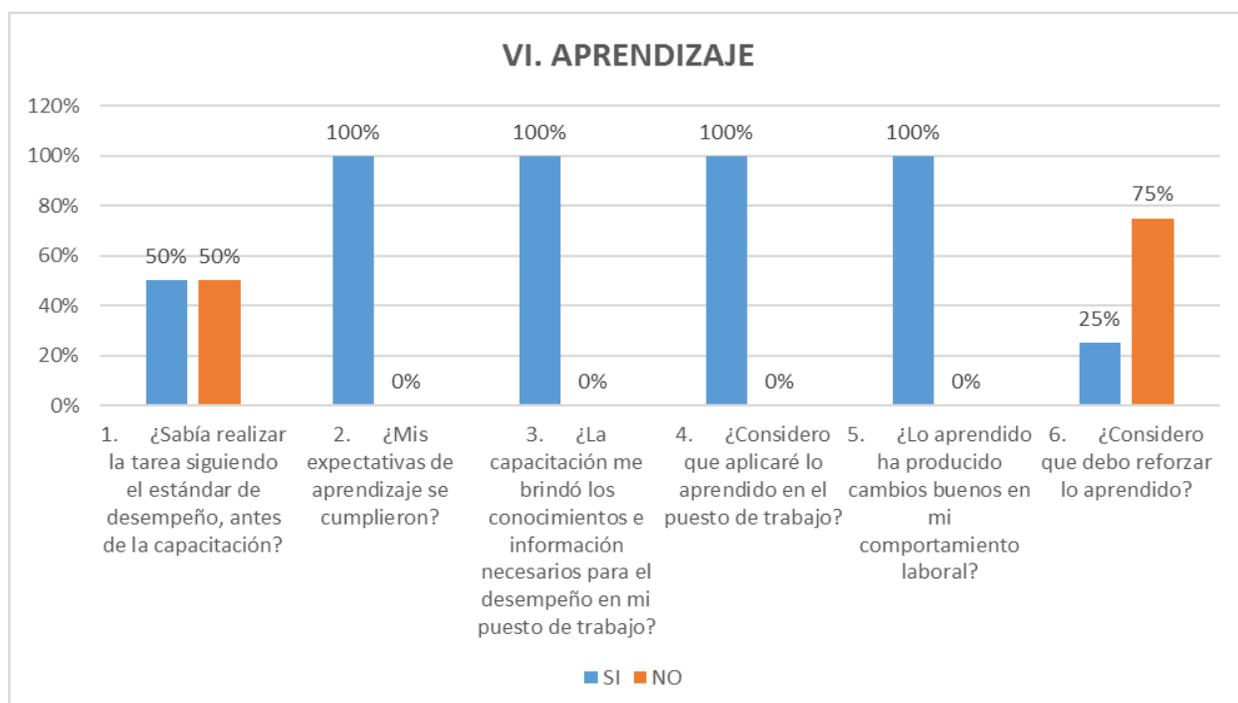
Tabla 105: Aprendizaje

VI. APRENDIZAJE

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Sabía realizar la tarea siguiendo el estándar de desempeño, antes de la capacitación?	SI	2	50%
	NO	2	50%
2. ¿Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	4	100%
	NO	0	0%
3. ¿La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo?	SI	4	100%
	NO	0	0%
4. ¿Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo?	SI	4	100%
	NO	0	0%
5. ¿Lo aprendido ha producido cambios buenos en mi comportamiento laboral?	SI	4	100%
	NO	0	0%
6. ¿Considero que debo reforzar lo aprendido?	SI	1	25%
	NO	3	75%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 107: Aprendizaje



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

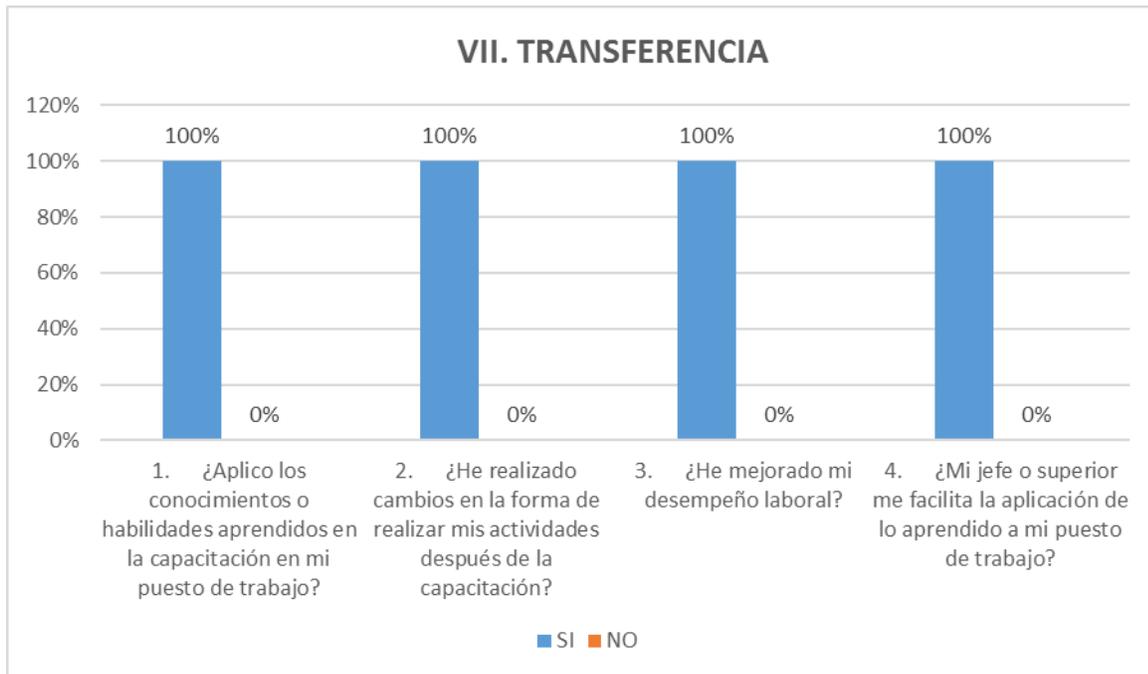
Tabla 106: Transferencia

VII. TRANSFERENCIA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación en mi puesto de trabajo?	SI	4	100%
	NO	0	0%
2. ¿He realizado cambios en la forma de realizar mis actividades después de la capacitación?	SI	4	100%
	NO	0	0%
3. ¿He mejorado mi desempeño laboral?	SI	4	100%
	NO	0	0%
4. ¿Mi jefe o superior me facilita la aplicación de lo aprendido a mi puesto de trabajo?	SI	4	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 108: Transferencia



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

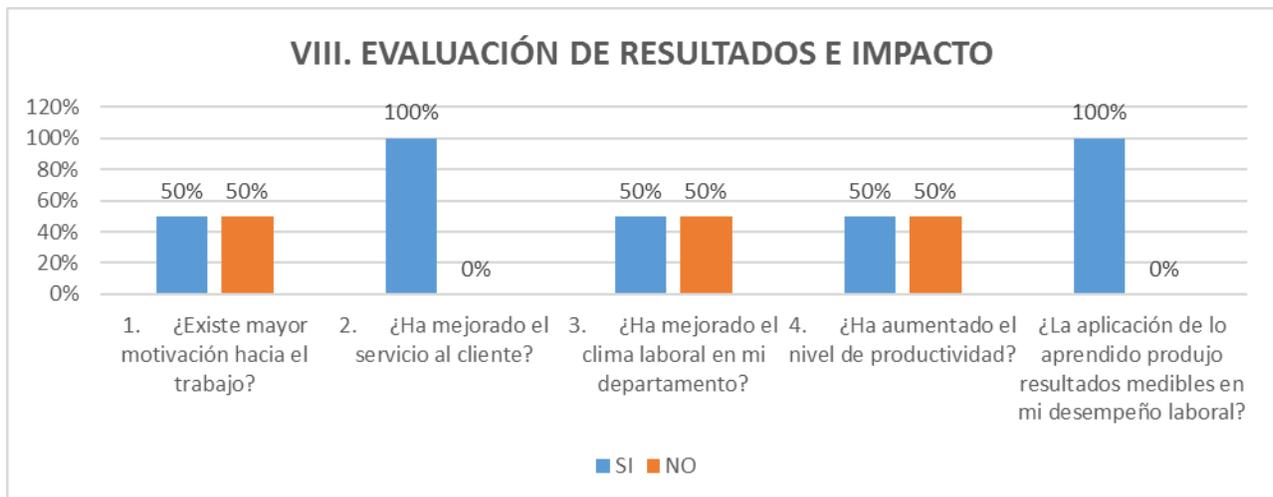
Tabla 107: Evaluación de impactos

VIII. EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Existe mayor motivación hacia el trabajo?	SI	2	50%
	NO	2	50%
2. ¿Ha mejorado el servicio al cliente?	SI	4	100%
	NO	0	0%
3. ¿Ha mejorado el clima laboral en mi departamento?	SI	2	50%
	NO	2	50%
4. ¿Ha aumentado el nivel de productividad?	SI	2	50%
	NO	2	50%
5. ¿La aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles en mi desempeño laboral?	SI	4	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 109: Evaluación de impactos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

4.8.3. Interpretación de resultados

El primer trabajo “Aplicación de un Modelo Piloto en Gestión de la Atención y Servicio al Cliente”, contiene dos variables de medición que son el Entrenamiento Conductual y Cliente Oculto; el departamento de Biblioteca en la primera variable obtuvo puntajes de 98.08% equivalente a excelente y en la segunda evaluación registra un descenso a 93.33% sin embargo mantiene la excelencia.

En el segundo estudio, “Medición de la Satisfacción del Trabajador” se observa que de los 58 ítems evaluados, 48 preguntas fueron calificadas como 100% (Si), esto significa que alcanzó el 82.75% de satisfacción, mientras que el 17.25% constituye déficits en aspectos como:

- El desconocimiento de los objetivos y finalidades de la capacitación se registró en 100%.
- La metodología permite una participación activa en un 50%
- La documentación entregada como soporte teórico fue adecuada en un 50%.
- La información y proceso de socialización del evento se efectuó en un 50%.
- La logística de evento se calificó con un 25% de aprobación.
- El personal sabía realizar la tarea antes de la capacitación en un promedio de 50%.
- El 25% del personal considera que debe reforzar lo aprendido.
- El incremento de la motivación al trabajo solo se registró en un 50%.
- El mejoramiento del clima laboral y el incremento de la productividad es del 50%.

Estos resultados nos permiten afirmar que el nivel de desempeño del personal alcanzado durante la capacitación, inicialmente era de 98.08% y tuvo un descenso a 93.33% en el cumplimiento del protocolo de atención al cliente; estos valores difieren en relación a la satisfacción del trabajador (82.75%) puesto que son inferiores al rendimiento, entonces podemos decir que los empleados requieren fortalecer y mejorar los aspectos mencionados durante el proceso de formación, estos cambios se realizarán por parte de la institución y del personal a fin de incrementar la motivación y bienestar de los trabajadores y mantener el alto rendimiento.

4.9. Departamento de Información

4.9.1. Resultados de Modelo Piloto en la gestión de la atención y servicio al cliente

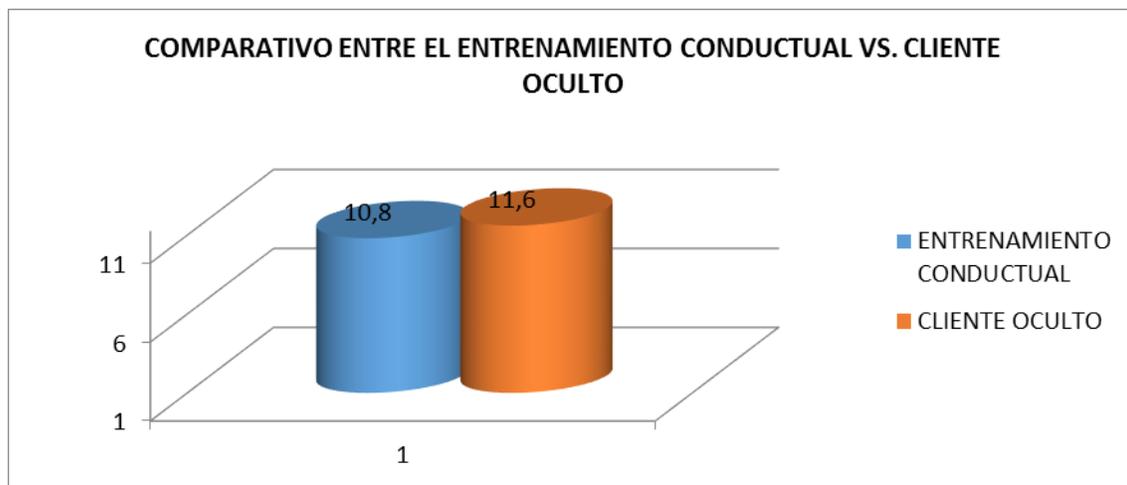
Tabla 108: Comparativo entre el entrenamiento conductual vs. cliente oculto Dep. Información

	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	10,80/12	90%
CLIENTE OCULTO	11.60/12	96.66%

Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

Gráfico 110: Comparativo entre el entrenamiento conductual vs. cliente oculto Dep. Información



Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

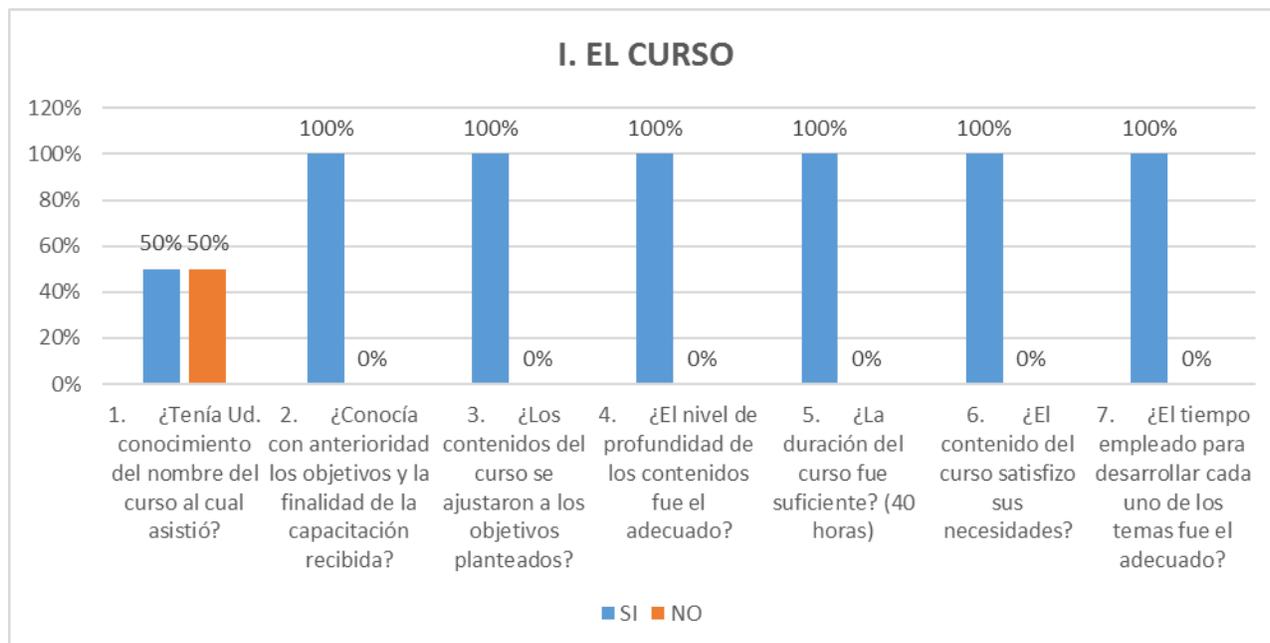
Tabla 109: El curso

4.9.2. Resultados de la medición de Satisfacción del trabajador

5. EL CURSO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1, ¿Tenía Ud. conocimiento del nombre del curso al cual asistió?	SI	1	50%
	NO	1	50%
2, ¿Conocía con anterioridad los objetivos y la finalidad de la capacitación recibida?	SI	1	100%
	NO	0	0%
3, ¿Los contenidos del curso se ajustaron a los objetivos planteados?	SI	1	100%
	NO	0	0%
4. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue el adecuado?	SI	1	100%
	NO	0	0%
5, ¿La duración del curso fue suficiente? (40 horas)	SI	1	100%
	NO	0	0%
6. ¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?	SI	1	100%
	NO	0	0%
7. ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue el adecuado?	SI	1	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 111: El curso



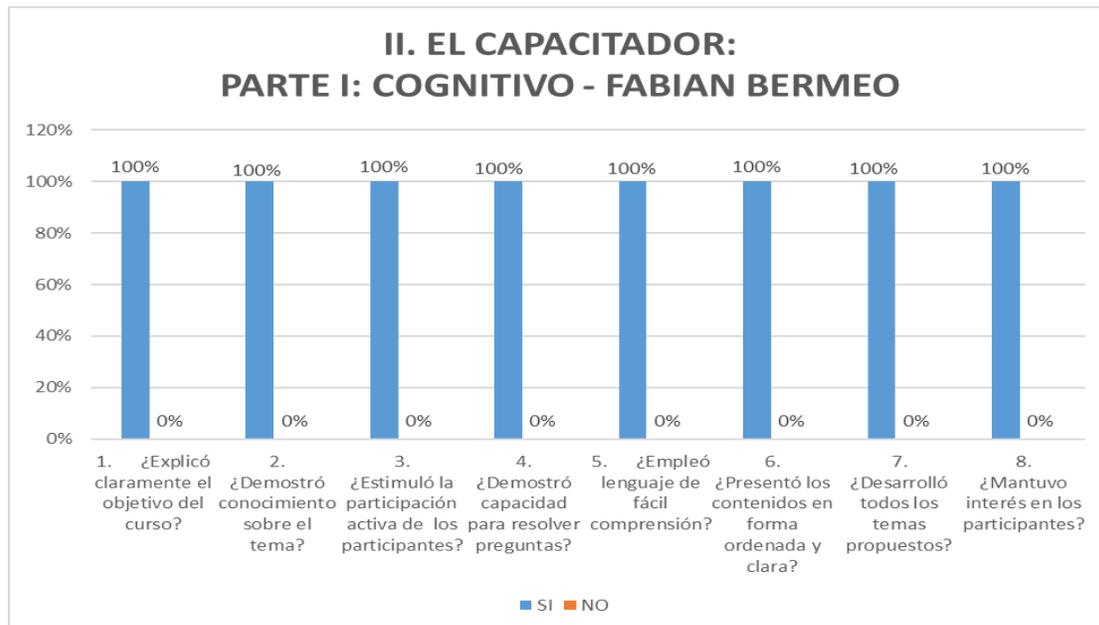
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 110: El capacitador

II. EL CAPACITADOR: PARTE I: COGNITIVO - FABIAN BERMEO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del curso?	SI	1	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	1	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?	SI	1	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	1	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	1	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	1	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos?	SI	1	100%
	NO	0	0%
8. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	1	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 112: El capacitador



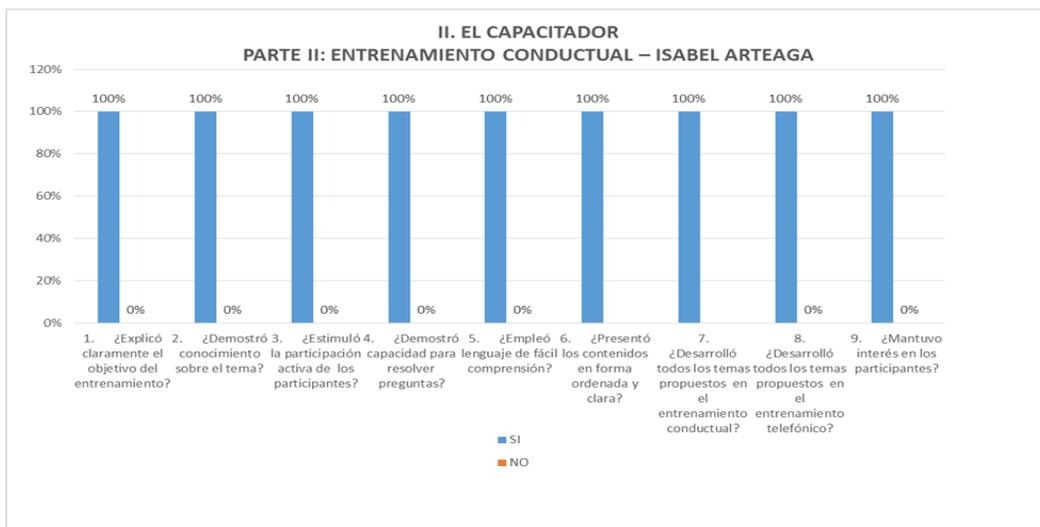
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 111: El capacitador

II. EL CAPACITADOR			
PARTE II: ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL - ISABEL ARTEAGA			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del entrenamiento?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento conductual?	SI	2	100%
	NO	0	0%
8. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento telefónico?	SI	2	100%
	NO	0	0%
9. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 113: El capacitador parte II



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 112: Satisfacción acerca del Curso

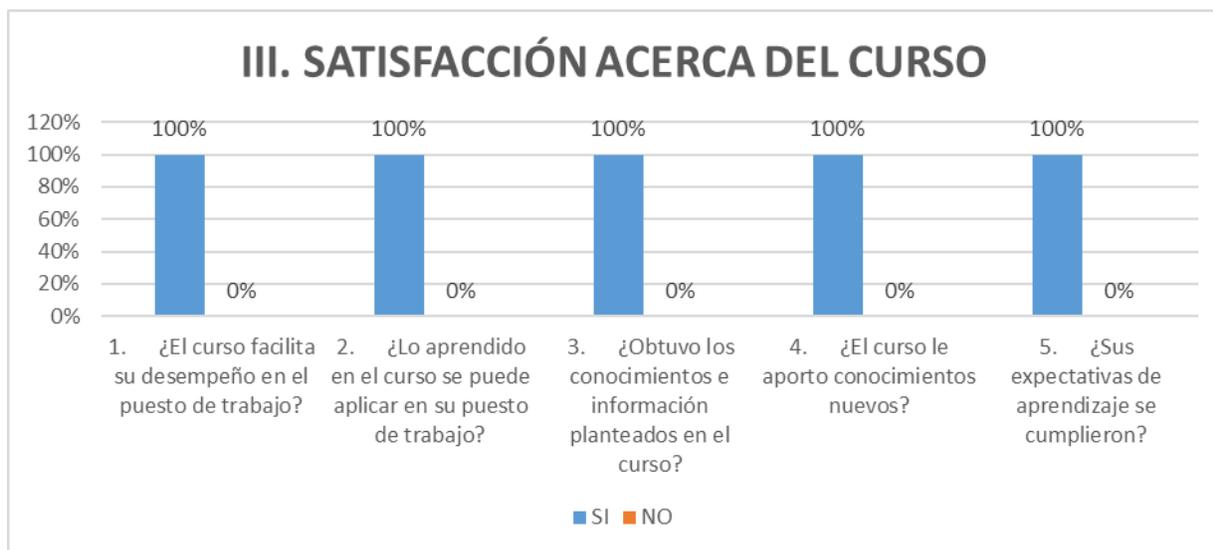
III. SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Obtuvo los conocimientos e información planteados en el curso?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿El curso le aporó conocimientos nuevos?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 114: Satisfacción



Fuente: Encuesta

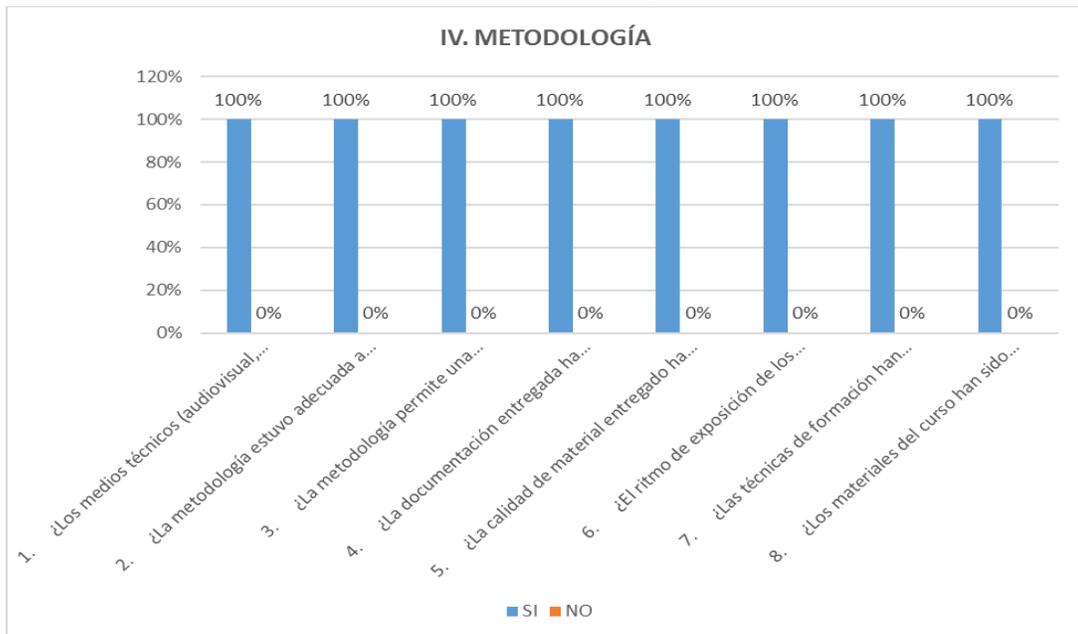
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 113: Metodología Utilizada

IV. METODOLOGÍA UTILIZADA			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Los medios técnicos utilizados fueron adecuados?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿La metodología permite una participación activa?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿La documentación entregada ha sido suficiente?	SI	1	50%
	NO	1	50%
5. ¿La calidad de material entregado ha sido suficiente?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿El ritmo de exposición de los capacitadores fue el adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información?	SI	2	100%
	NO	0	0%
8. ¿Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 115: Metodología



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 114: Organización del evento

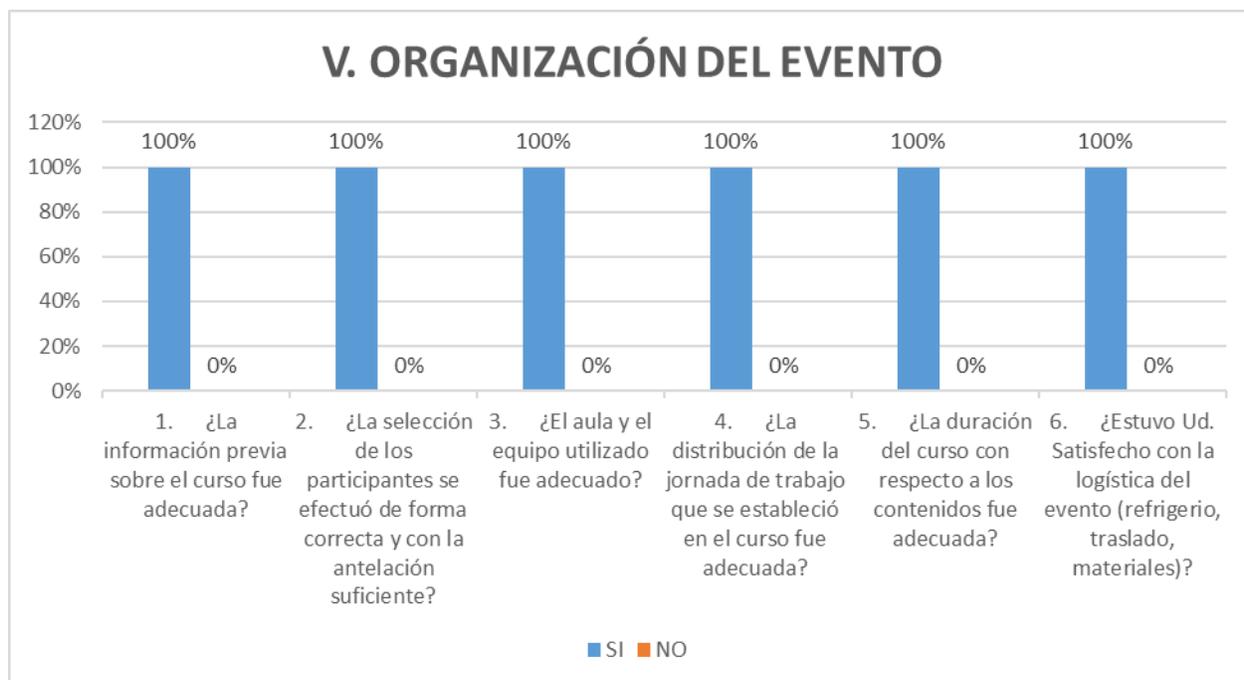
V. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿La información previa sobre el curso fue adecuada?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿La selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿El aula y el equipo utilizado fue adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿La distribución de la jornada de trabajo que se estableció en el curso fue adecuada?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Estuvo Ud. Satisfecho con la logística del evento (refrigerio, traslado, materiales)?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 116: Organización del evento



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

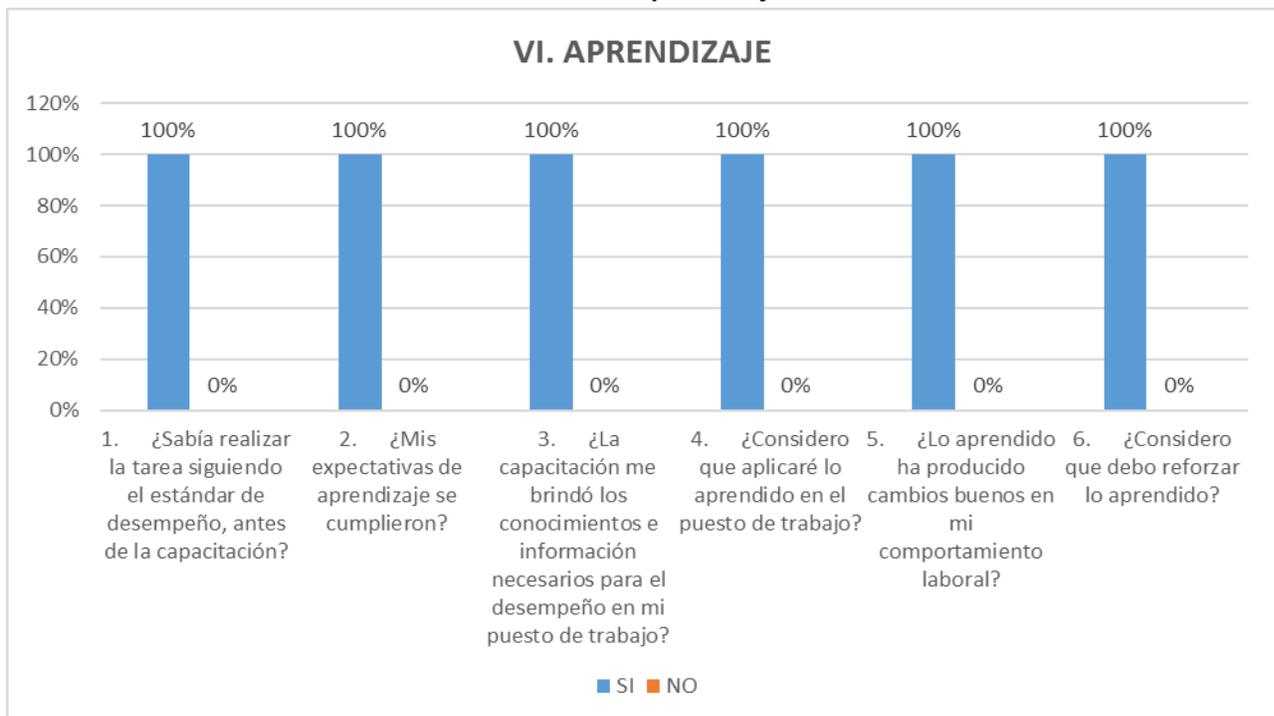
Tabla 115: Aprendizaje

VI. APRENDIZAJE

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Sabía realizar la tarea siguiendo el estándar de desempeño, antes de la capacitación?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Lo aprendido ha producido cambios buenos en mi comportamiento laboral?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Considero que debo reforzar lo aprendido?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 117: Aprendizaje



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

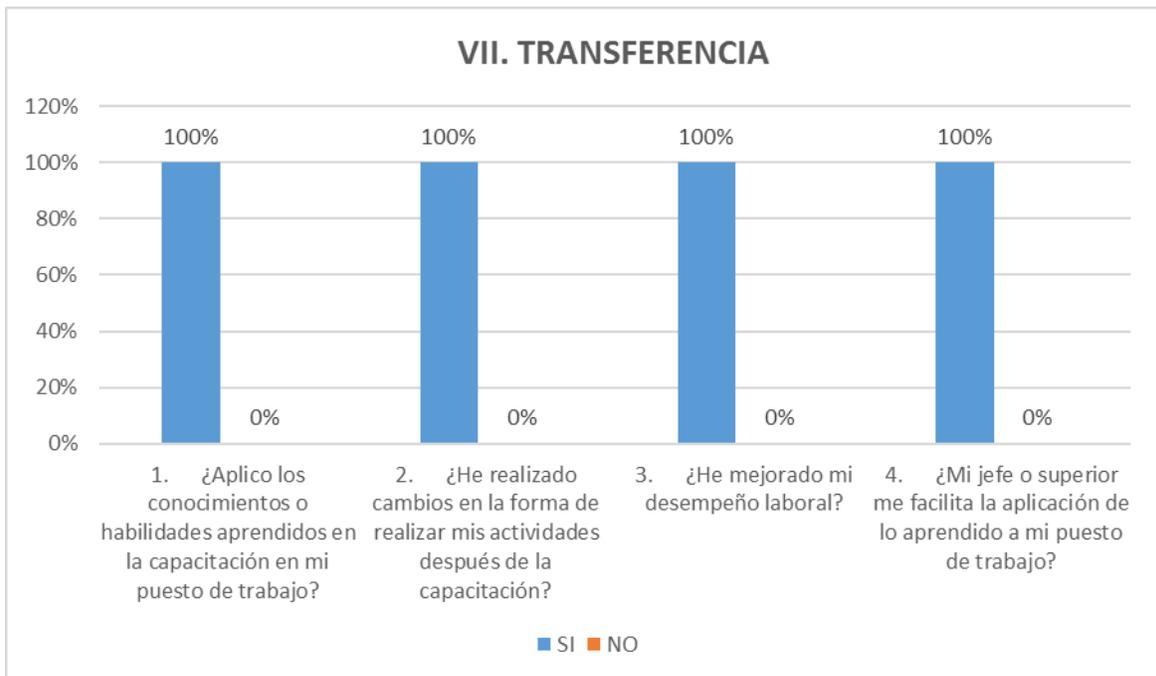
Tabla 116: Transferencia

VII. TRANSFERENCIA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación en mi puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿He realizado cambios en la forma de realizar mis actividades después de la capacitación?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿He mejorado mi desempeño laboral?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Mi jefe o superior me facilita la aplicación de lo aprendido a mi puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Frafico 118: Transferencia



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 117: Evaluación de resultados

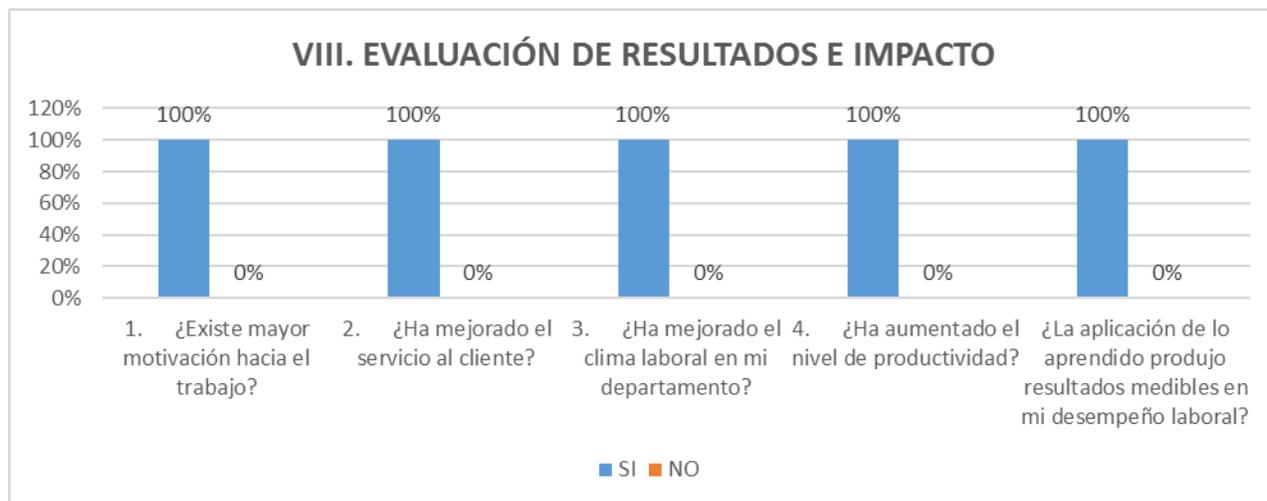
VIII. EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Existe mayor motivación hacia el trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Ha mejorado el servicio al cliente?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Ha mejorado el clima laboral en mi departamento?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Ha aumentado el nivel de productividad?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿La aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles en mi desempeño laboral?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 119: Evaluación de resultados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

4.9.3. Interpretación de resultados

En el primer trabajo “Aplicación de un Modelo Piloto en gestión de la atención y servicio al cliente”, contiene dos variables de medición que son el Entrenamiento Conductual y Cliente Oculto; el Departamento de Información en la primera variable obtuvo puntajes de 90% equivalente a Excelente y en la segunda evaluación registra un incremento a 96.66% considerado de igual manera como Excelente.

En el segundo estudio, “Medición de la Satisfacción del trabajador” se observa que de los 58 ítems evaluados, 57 preguntas fueron calificadas como 100% (Si), esto significa que alcanzó el 98.27% de Satisfacción, mientras que el 1.73% constituye déficits en aspectos como:

- El nombre del curso de capacitación se conocían en un 50%.

Estos resultados nos permiten afirmar que el nivel de desempeño del personal alcanzado durante la capacitación, inicialmente era de 90% y tuvo un ascenso a 96.66% en el cumplimiento del protocolo de atención al cliente; estos valores están en relación a la satisfacción del trabajador (98.27%) puesto que son similares al rendimiento, entonces podemos decir que en esta facultad se desarrolló los dos proyectos en estudio, sin embargo tanto el personal como la institución requiere reforzar los aprendizajes para mantener la excelencia en la atención y bienestar del empleado.

4.10. Departamento de Tesorería

4.10.1. Resultados de Modelo Piloto en la gestión de la atención y servicio al cliente

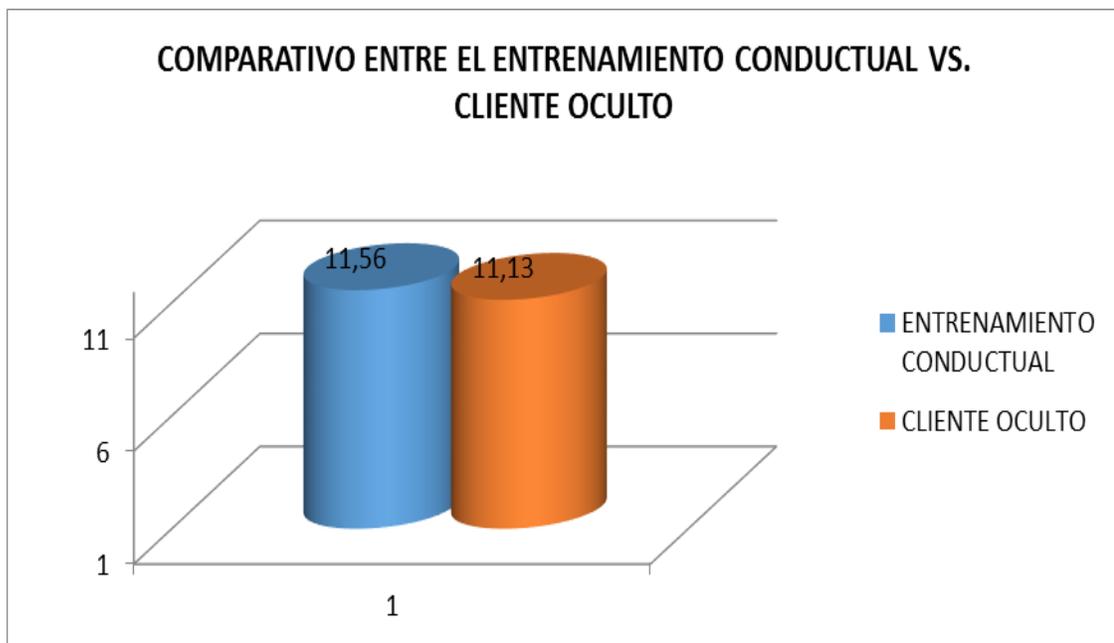
Tabla 118: Gráfico 120: Entrenamiento conductual vs cliente oculto Dep. Tesorería

	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL	11,56/12	96.33%
CLIENTE OCULTO	11.13/12	92,75%

Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

Gráfico 120: Entrenamiento conductual vs cliente oculto Dep. Tesorería



Fuente: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4632>

Elaborado por: Arteaga I.

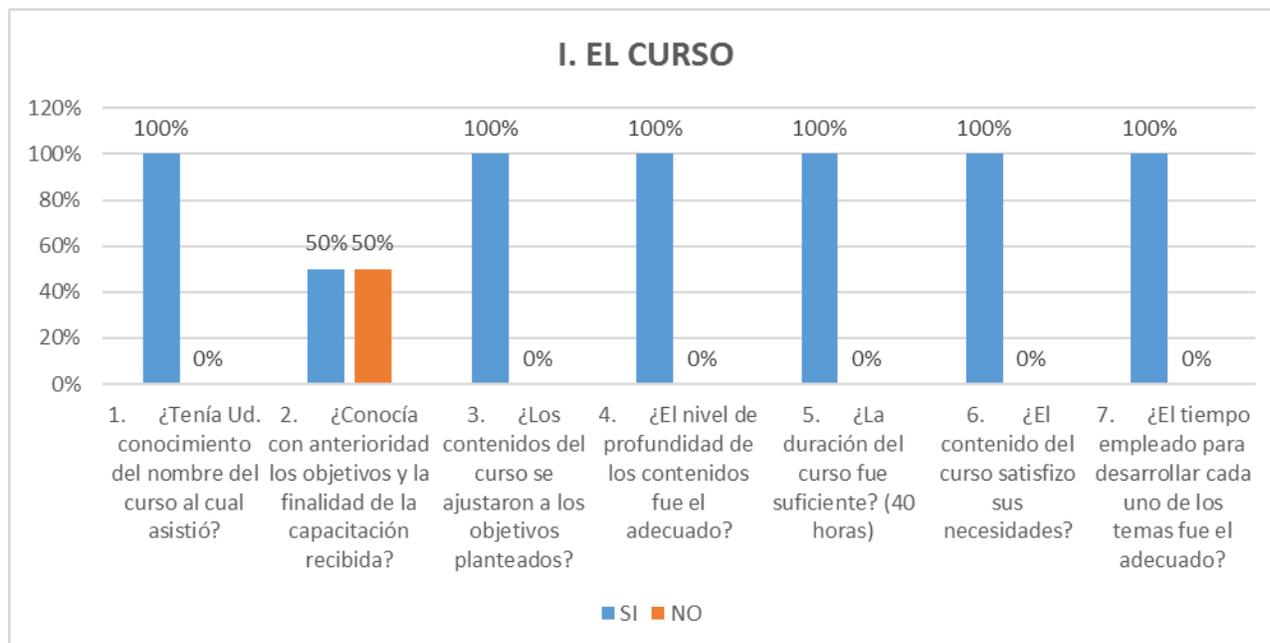
Tabla 119: El curso

4.10.2. Resultados de la medición de Satisfacción del trabajador

4. EL CURSO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1, ¿Tenía Ud. conocimiento del nombre del curso al cual asistió?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2, ¿Conocía con anterioridad los objetivos y la finalidad de la capacitación recibida?	SI	1	50%
	NO	1	50%
3, ¿Los contenidos del curso se ajustaron a los objetivos planteados?	SI	1	100%
	NO	0	0%
4. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue el adecuado?	SI	1	100%
	NO	0	0%
5, ¿La duración del curso fue suficiente? (40 horas)	SI	1	100%
	NO	0	0%
6. ¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?	SI	1	100%
	NO	0	0%
7. ¿El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue el adecuado?	SI	1	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 121: El curso



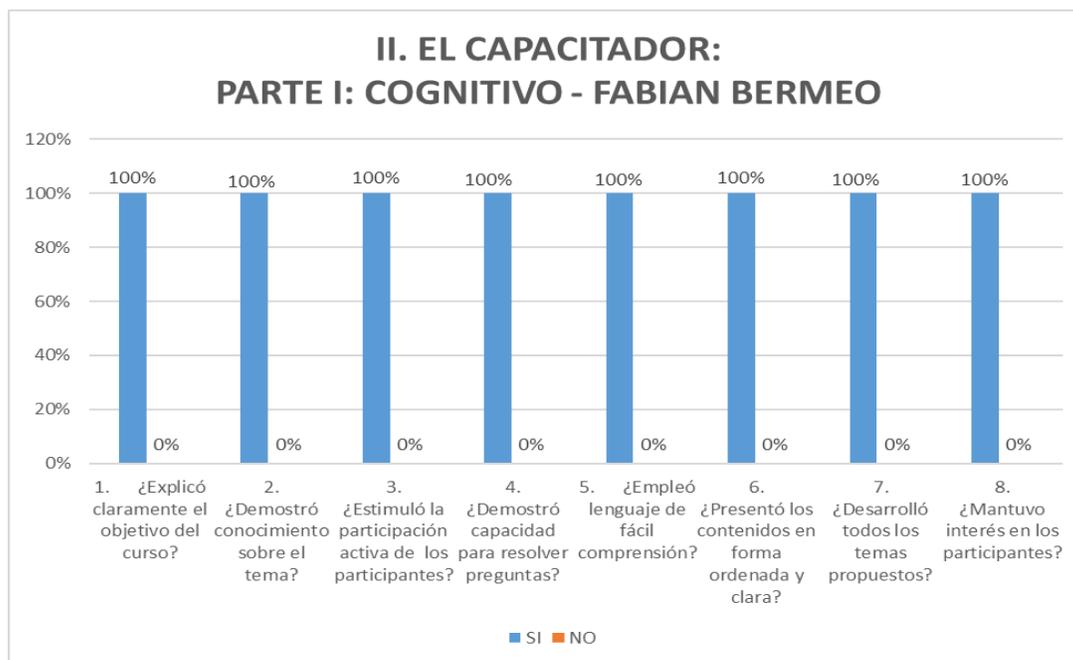
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 120: El capacitador parte I

5. EL CAPACITADOR: PARTE I: COGNITIVO - FABIAN BERMEO			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del curso?	SI	1	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	1	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?	SI	1	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	1	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	1	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	1	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos?	SI	1	100%
	NO	0	0%
8. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	1	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 122: El capacitador parte I



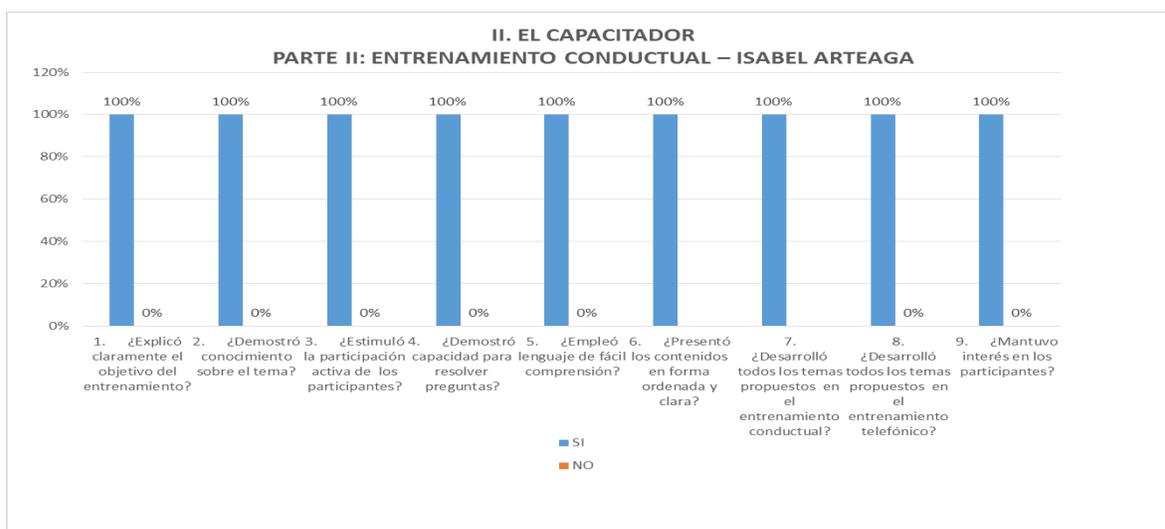
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 121: El capacitador parte II

II. EL CAPACITADOR			
PARTE II: ENTRENAMIENTO CONDUCTUAL - ISABEL ARTEAGA			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Explicó claramente el objetivo del entrenamiento?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Demostró conocimiento sobre el tema?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Estimuló la participación activa?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Empleó lenguaje de fácil comprensión?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Presentó los contenidos en forma ordenada y clara?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento conductual?	SI	2	100%
	NO	0	0%
8. ¿Desarrolló todos los temas propuestos en el entrenamiento telefónico?	SI	2	100%
	NO	0	0%
9. ¿Mantuvo interés en los participantes?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 123: El capacitador parte II



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

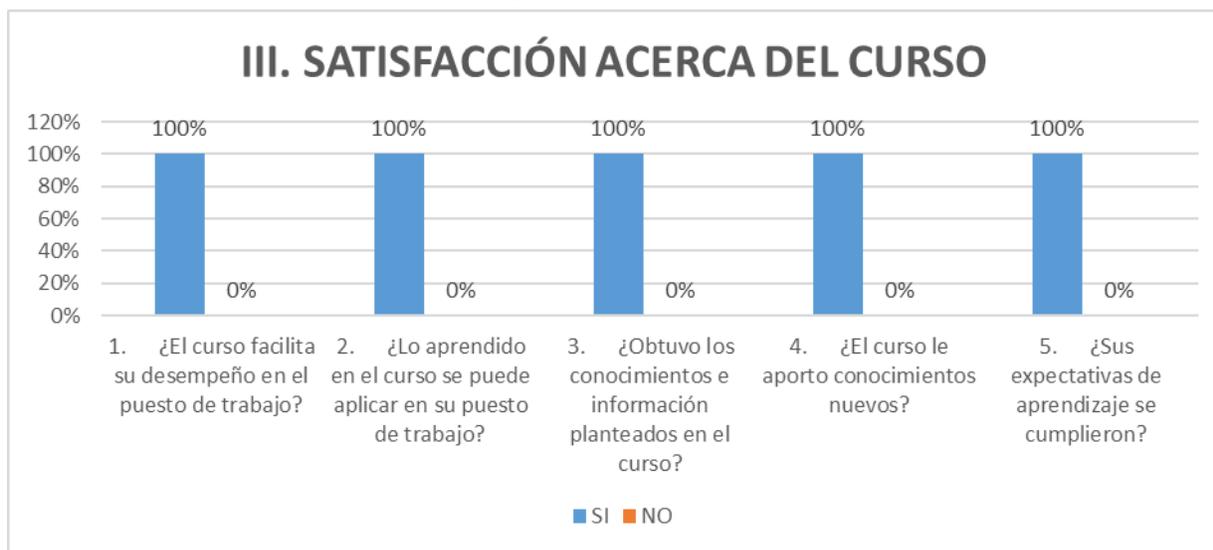
Tabla 122: Satisfacción acerca del curso

III. SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Obtuvo los conocimientos e información planteados en el curso?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿El curso le aporó conocimientos nuevos?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 124: Satisfacción acerca del curso



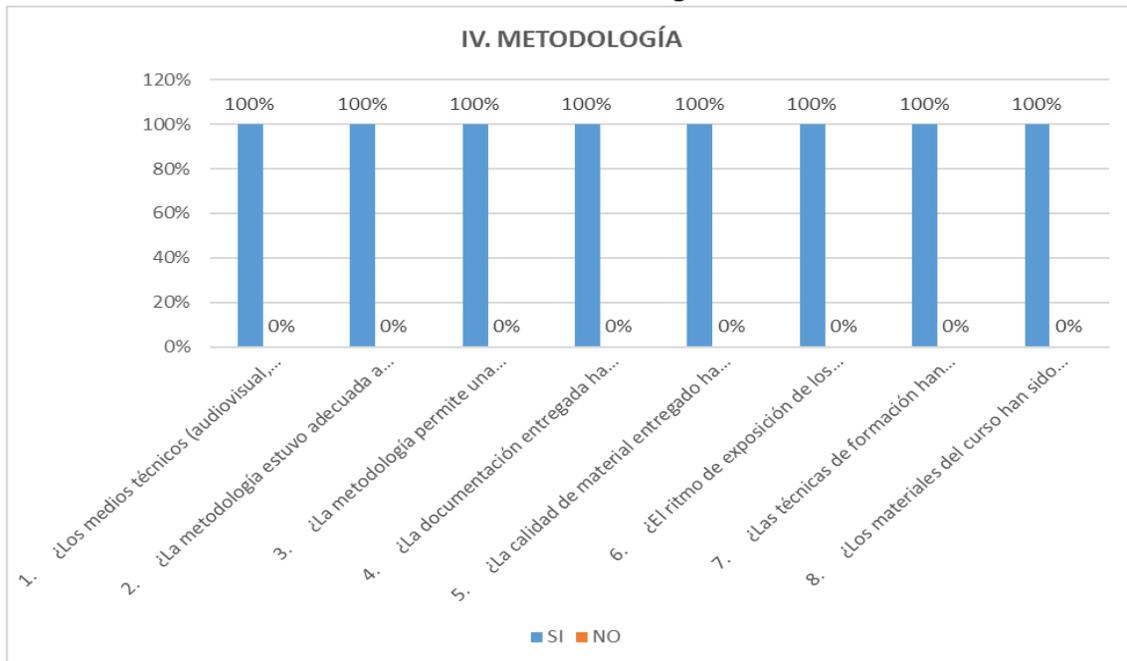
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 123: Metodología

IV. METODOLOGÍA UTILIZADA			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Los medios técnicos utilizados fueron adecuados?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenidos del curso?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿La metodología permite una participación activa?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿La documentación entregada ha sido suficiente?	SI	1	50%
	NO	1	50%
5. ¿La calidad de material entregado ha sido suficiente?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿El ritmo de exposición de los capacitadores fue el adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%
7. ¿Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información?	SI	2	100%
	NO	0	0%
8. ¿Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 125: Metodología



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 124: Organización de eventos

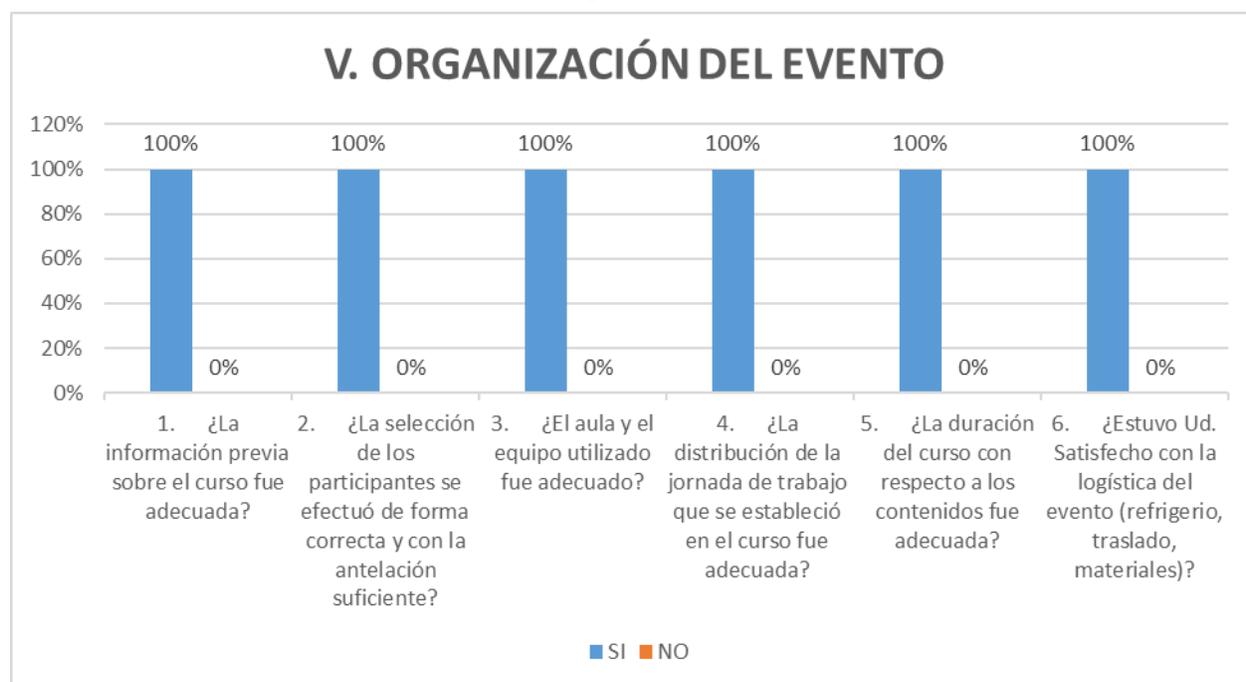
V. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿La información previa sobre el curso fue adecuada?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿La selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿El aula y el equipo utilizado fue adecuado?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿La distribución de la jornada de trabajo que se estableció en el curso fue adecuada?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Estuvo Ud. Satisfecho con la logística del evento (refrigerio, traslado, materiales)?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 126: Organización de eventos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

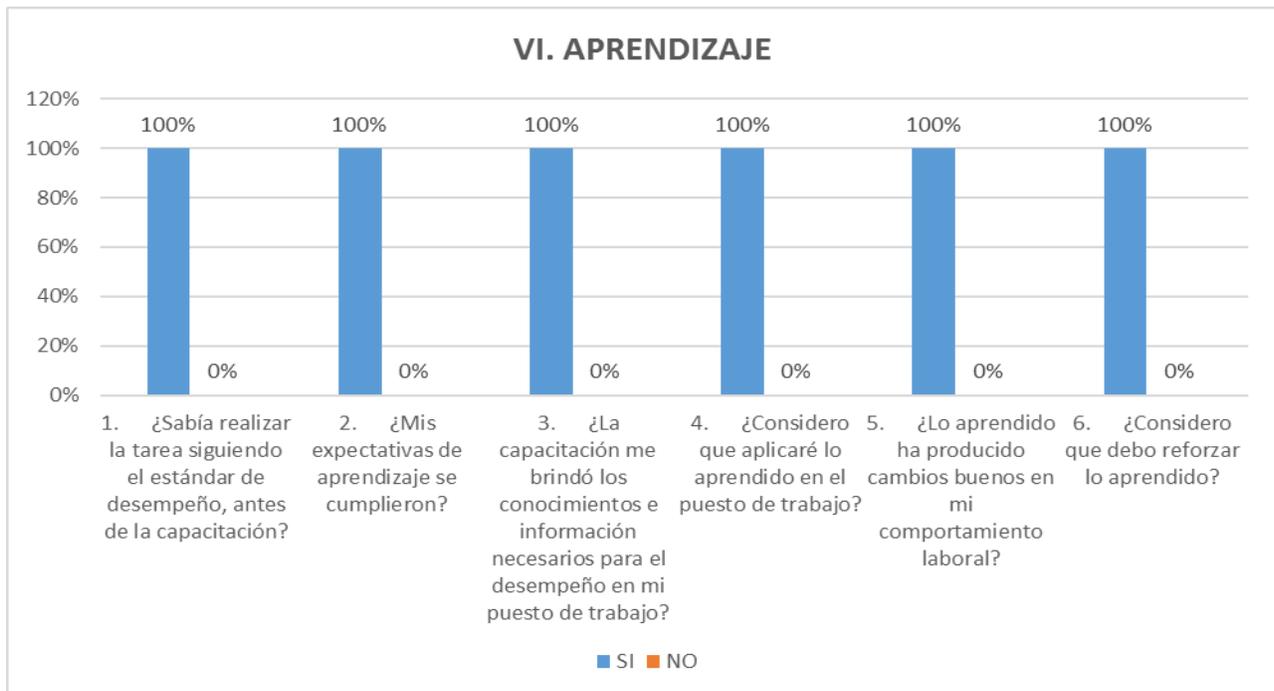
Tabla 125: Aprendizaje

VI. APRENDIZAJE

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Sabía realizar la tarea siguiendo el estándar de desempeño, antes de la capacitación?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿Lo aprendido ha producido cambios buenos en mi comportamiento laboral?	SI	2	100%
	NO	0	0%
6. ¿Considero que debo reforzar lo aprendido?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 127: Aprendizaje



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

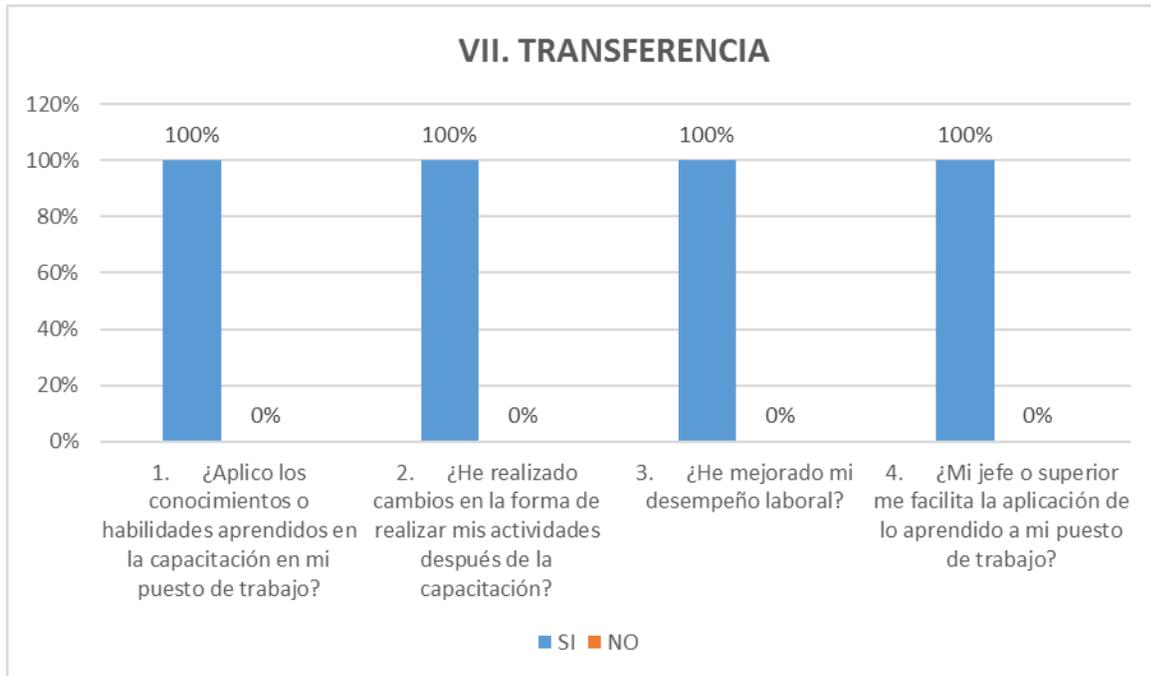
Tabla 126: Transferencia

VII. TRANSFERENCIA

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación en mi puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿He realizado cambios en la forma de realizar mis actividades después de la capacitación?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿He mejorado mi desempeño laboral?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Mi jefe o superior me facilita la aplicación de lo aprendido a mi puesto de trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 128: Transferencia



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Karla Sánchez

Tabla 127: Gráfico 129: Evaluación de resultados de impacto.

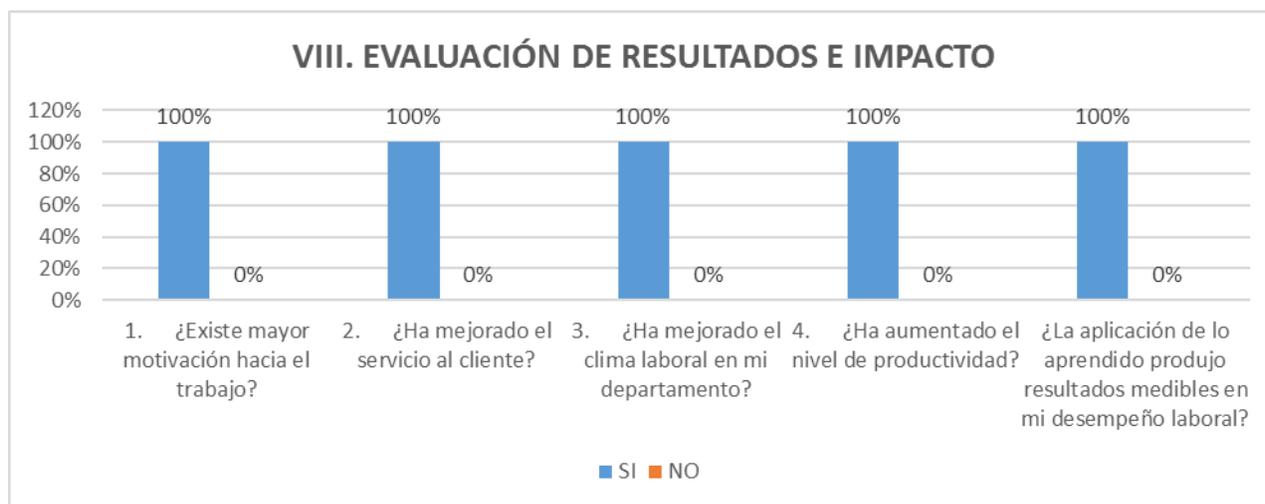
VIII. EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Existe mayor motivación hacia el trabajo?	SI	2	100%
	NO	0	0%
2. ¿Ha mejorado el servicio al cliente?	SI	2	100%
	NO	0	0%
3. ¿Ha mejorado el clima laboral en mi departamento?	SI	2	100%
	NO	0	0%
4. ¿Ha aumentado el nivel de productividad?	SI	2	100%
	NO	0	0%
5. ¿La aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles en mi desempeño laboral?	SI	2	100%
	NO	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

Gráfico 129: Evaluación de resultados de impacto



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karla Sánchez

4.10.3. Interpretación de resultados

El primer trabajo “Aplicación de un Modelo Piloto en Gestión de la Atención y Servicio al Cliente”, contiene dos variables de medición que son el Entrenamiento Conductual y Cliente Oculto; el Departamento de Tesorería en la primera variable obtuvo puntajes de 96.33% equivalente a Excelente y en la segunda evaluación registra un 92.75% considerado de igual manera como excelente.

En el segundo estudio, “Medición de la Satisfacción del trabajador” se observa que de los 58 ítems evaluados, 57 preguntas fueron calificadas como 100% (Si), esto significa que alcanzó el 98.27% de satisfacción, mientras que el 1.73% constituye déficits en aspectos como:

- Los objetivos y finalidades de la capacitación se conocían en un 50%.

Estos resultados nos permiten afirmar que el nivel de desempeño del personal alcanzado durante la capacitación, inicialmente era de 96.33% y posteriormente presenta un descenso a 92.75% en el cumplimiento del protocolo de atención al cliente; estos valores están en relación a la satisfacción del trabajador (98.27%) puesto que son similares al rendimiento, entonces podemos decir que en esta facultad desarrolló con éxito los dos proyectos en estudio, sin embargo tanto el personal como la institución requiere reforzar los aprendizajes para mantener la excelencia en la atención y bienestar del empleado.

4.11. Conclusión

Al finalizar este capítulo puedo concluir que los resultados obtenidos en la “Aplicación de un Modelo Piloto en Gestión de la atención y servicio al cliente en la Universidad del Azuay, 2013” son congruentes y mantienen relación con los valores obtenidos en este trabajo denominado “Medición de la Satisfacción del Trabajador vs los resultados obtenidos en la Aplicación de un Modelo Piloto en Gestión de la atención y servicio al cliente en la Universidad del Azuay”

La correlación existente entre estos dos proyectos radica en el proceso de capacitación efectuado al personal de las 9 dependencias estudiadas. El personal administrativo al estar satisfecho y motivado con sus labores permitirá la aparición de los comportamientos adquiridos en cuanto a atención y servicio al cliente, Entonces podemos decir que la actitud del trabajador influye directamente en su desempeño laboral. Es importante considerar los promedios inferiores, a fin

de mejorar los procesos de capacitación, e incentivar a la aplicación de lo aprendido y así tener empleados comprometidos con la institución.

CONCLUSIONES GENERALES

Al finalizar este trabajo se puede concluir lo siguiente:

- El servicio al cliente y la satisfacción laboral surge a partir de las actividades que desempeña una organización y a su vez sus empleados, estos reflejan su satisfacción por medio de las actitudes ya sea frente al trabajo o a los elementos que este abarca.
- El modelo Piloto en Gestión de la atención y servicio al cliente, planteado por Arteaga (2013), evidencia el descenso de los niveles de aceptación en cuanto a la atención y servicio prestado en la Universidad del Azuay, por lo que surgió la necesidad de implementar un modelo de atención al cliente por medio del proceso de capacitación dirigido a una muestra específica. Los resultados presentados demuestran la congruencia con los objetivos planteados en el modelo piloto y a su vez contribuyen a los objetivos institucionales.
- La medición de la satisfacción evidenció la importancia de la percepción de los empleados frente a los procesos de formación ejecutados por la Universidad, por lo que es importante considerar los aspectos a ser mejorados para generar bienestar y desarrollo organizacional.
- Finalmente, la satisfacción de los empleados es de vital importancia para el óptimo desempeño laboral, en la Universidad del Azuay el nivel de satisfacción laboral está registrado de 74.24% a 98,7%, por lo que se puede asegurar que existe bienestar en los auxiliares de secretaria.

RECOMENDACIONES

La realización de este trabajo permitió identificar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo de la Universidad en dimensiones administrativas, por lo que es necesario intervenir en los siguientes aspectos:

- Brindar el apoyo e incentivo por parte de las autoridades de la institución hacia el personal.
- Los procesos de capacitación deben mantener un proceso continuo de formación y aprendizaje que engrandezca y contribuya al desarrollo profesional de los colaboradores del establecimiento.
- Reforzar los aprendizajes, conocimientos y habilidades adquiridos durante los procesos de capacitación.
- Realizar estudios que permitan evaluar el Clima Organizacional.
- Implementar procesos de evaluación de rendimiento y desempeño del personal.

BIBLIOGRAFIA

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.

Berry, L. L. (2003). *Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Editorial Norma.

Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.

Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Ideaspropias Editorial SL.

Chiang Vega, María Margarita, Salazar Botello, C. Mauricio, Huerta Rivera, Patricia Carolina, & Nuñez Partido, Antonio. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85.

Editorial Vértice. 2008, *La calidad en el servicio al cliente*. Editorial Vértice. https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=M5yGtQ5m4yAC&oi=fnd&pg=PA48&dq=La+calidad+en+el+servicio+al+cliente.+Editorial+V%C3%A9rtice.&ots=Fj7mlFkEXQ&sig=pWY4G6jdDbMI36Zcu6arv85HT9o&redir_esc=y#v=onepage&q=La%20calidad%20en%20el%20servicio%20al%20cliente.%20Editorial%20V%C3%A9rtice.&f=false }

Hernández, M. E., Suárez, H. C., & Fernández, P. S. R. (2008). Algunas claves que contribuyen al éxito en el proceso de organización y planificación de la capacitación en la empresa. *Folletos Gerenciales*, 12(1): 19-26, 2008. Cuba: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED).

Lefcovich, M. L. (2009). *Satisfacción del consumidor*. Argentina: El Cid Editor | apuntes.

Mejías, A., Teixeira, J., Rodríguez, J., & Arzola, M. (2010). Evaluación de la calidad de los servicios universitarios no académicos en una universidad venezolana. In *8th Latin American Conference for Engineering and Technology, Arequipa Perú*.

Oliva, E. J. D. (2005). Del servicio y sus modelos de medición. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 15(25), 64-80.

Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias. Departamento Administrativo de la Función Pública y Escuela Superior de Administración Pública. Bogotá, 2004.

López-Araújo, B., Segovia, A. O., & Peiró, J. M. (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema*, 19(1), 81-87.

Salazar Estrada, José Guadalupe, Guerrero Pupo, Julio Cristóbal, Machado Rodríguez, Yadira Bárbara, & Cañedo Andalia, Rubén. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.

Torrecilla, O. D. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. *documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNC de Mendoza Argentina*.

Tschohl, J., & Franzmeier, S. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Ediciones Díaz de Santos.

Tschohl, J. (2001). *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Pax México.

Vazquez-Moctezuma, S. (2014). La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas. *Revista Infoacceso*, 2(1).

Vecino, J. M. (2008). La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial. *on-line*, *descargado*.

Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (Vol. 2). Univ Pontifica Comillas.

<http://www.uazuay.edu.ec/universidad/>

<http://www.ebrary.com>

https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&q=componentes+de+un+buen+servicio+a+l+cliente

http://www.ceaamer.edu.mx/new/ae4/arh/MOD_3_LECT_3.pdf

https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&q=componentes+de+un+buen+servicio+a+l+cliente

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es)

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext

<http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>