



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA**

**TRABAJO DE TITULACION ESPECIAL
PARA LA OBTENCION DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTACIÓN DE
EMPRESAS MENCIÓN RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:
“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL ÁREA
TÉCNICA Y SERVICIO AL CLIENTE DE CNT”**

**AUTORES:
WALESKA DEL PILAR NAVARRETE MEDINA**

TUTOR DE TESIS: CPA. ELIZABETH MARINA MACÍAS CHUTO

**FECHA:
GUAYAQUIL, 31 DE AGOSTO DEL 2016**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia,
Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL ÁREA TÉCNICA Y SERVICIO AL CLIENTE DE CNT

AUTOR:

Waleska del Pilar Navarrete Medina

TUTOR: CPA. Elizabeth Macías Chuto

REVISOR: ING. Farley Sauhing Rada

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

MAESTRIA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN RRHH

FECHA DE PUBLICACIÓN.:

N. DE PAGES: 76

AREA TEMÁTICA: Recursos Humanos

ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

PALABRAS CLAVES: Telecomunicaciones, Cnt, Capacitaciones, Desarrollo y formación del Talento Humano.

RESUMEN:

El presente trabajo de titulación con el tema “Diseño de un Programa de capacitación para mejorar el área técnica y servicio al cliente de CNT, tiene como fin analizar las diversas teorías relacionadas con la gestión del talento humano y las capacitaciones para mejorar la atención al cliente, así como determinar la situación actual de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones referente a la reparación que recibe el personal técnico y de servicio al cliente para el desarrollo del trabajo.

N. DE REGISTRO (En base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (Tesis en la Web.):

ADJUNTO URL (Tesis en la Web.):

ADJUNTO PDF:

X

SI

NO

CONTACTO CON AUTORES:

TELÉFONO:

0985736711

E-mail:

wnavarre86@hotmail.com

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

NOMBRE:

TELÉFONO:

Waleska Navarrete Medina

04-3731700 ext.: 52640

Certificación del tutor

En mi calidad de tutor del estudiante Waleska del Pilar Navarrete Medina, del Programa de Maestría/Especialidad en Administración de empresas nombrado de la Facultad de Ciencias Administrativas, CERTIFICO: que el trabajo de titulación especial titulado Diseño de un Programa de Capacitación para mejorar el área técnica y servicio al cliente de CNT.

Atentamente

CPA Elizabeth Marina Macías Chuto, MCF

TUTOR

Guayaquil, 31 de agosto del 2016

Dedicatoria

A Dios Padre todo poderoso por bendecirme e iluminarme día a día, en la trayectoria de mi vida.

A mis padres y familiares por el apoyo incondicional brindado y por ser en mi fortaleza en todo momento.

A todas las personas de una u otra manera han estado y estarán presentes en mi crecimiento personal y profesional.

Y finalmente, a mí ya que siempre me mantuve firme en mi meta y alentarme a seguir adelante para conseguir este logro importante.

Waleska del Pilar Navarrete Medina

Agradecimientos

Agradezco a Dios nuestro creador y a mis padres por su amor y apoyo incondicional quienes fueron partícipes para la culminación de la presente tesis.

A todas las personas que directa o indirectamente han brindado su apoyo para la culminación de esta meta.

Waleska del Pilar Navarrete Medina

Declaración expresa

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, nos corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

Waleska del Pilar Navarrete Medina

FIRMA

TABLA DE CONTENIDOS

Ficha de registro de tesis	II
Certificación del tutor.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimientos	V
Declaración expresa	VI
Resumen	IX
Abstract	X
Introducción.....	1
Delimitación del problema	2
Formulación del problema:.....	4
Justificación:	4
Objeto de estudio:	5
Campo de acción o de investigación:.....	5
Objetivo general:.....	5
Objetivos específicos:	5
La novedad científica:	6
Capítulo 1	7
Marco Teórico.....	7
1.1 Teorías generales	7
1.2 Teorías sustantivas	10
1.3 Referencias empíricas	16
Capítulo 2	19
Marco Metodológico	19
2.1 Metodología.....	19
2.2 Métodos.....	19
2.3 Premisas o Hipótesis	20
2.4 Universo y muestra	20
2.5 CDIU – Operacionalización de variables.....	23

2.6	Gestión de datos.....	24
2.7	Criterios éticos de la investigación	25
Capítulo 3		26
Resultados.....		26
3.1	Antecedentes de la unidad de análisis o población.....	26
3.2	Resultados del estudio de campo	27
3.2.2	Entrevista	39
3.3	Diagnostico o estudio de campo	40
Capítulo 4		41
Discusión		41
4.1	Contrastación empírica.....	41
4.2	Limitaciones	42
4.3	Líneas de investigación:	43
4.4	Aspectos relevantes:.....	43
Capítulo 5		44
La Propuesta		44
5.1	Características esenciales de la propuesta.....	44
5.1.1	Determinación de objetivos operacionales	44
5.1.2	Selección y organización de contenidos curriculares	45
5.1.3	Identificación de actividades de enseñanza – aprendizaje.....	46
5.1.4	Determinación de recursos, medios, y materiales didácticos.	47
5.1.5	Establecimiento del cronograma de desarrollo de la actividad.....	48
5.2	Indicadores para el control de las capacitaciones	49
5.3	Método para evaluación de capacitaciones	53
Conclusiones		55
Recomendaciones		56
Referencias Bibliográficas.....		57

Resumen

El presente trabajo de titulación con el tema ‘Diseño de un programa de capacitación para el mejorar el área técnica y servicio al cliente de CNT, tiene como fin analizar las diversas teorías relacionadas con la gestión del talento humano y las capacitaciones para mejorar la atención al cliente, así como determinar la situación actual de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones referente a la reparación que recibe el personal técnico y de servicio al cliente para el desarrollo del trabajo.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones de Guayaquil posee un amplio personal en las áreas técnicas y de servicio al cliente, debido a su participación de mercado, sin embargo, de acuerdo a la investigación de campo realizada entre sus colaboradores, se pudieron detectar falencias con relación a la capacitación que reciben con respecto al trato en el servicio al cliente, además de una falta de comunicación entre las áreas; se logran destacar que los factores que más se deben trabajar son: la atención al cliente y en la interacción de ambos departamentos debido a que, al no existir una buena coordinación incide directamente en el incumplimiento hacia el usuario, lo que afecta a la imagen de la entidad. Debido a esto, se establece la necesidad de llevar a cabo un promedio de 4 capacitaciones anuales, direccionadas a partes iguales para los dos factores antes mencionados, es decir, dos capacitaciones para el refuerzo de procesos internos para prestación de servicios, los cuales se darán de manera separada para cada departamento, debido a la diferencia de sus actividades, y las otras dos capacitaciones de manera conjunta.

Abstract

This work degree with the theme 'Design a training program to improve the technical area and customer service CNT, it aims to analyze the various theories related to the management of human talent and training to improve care customer and determine the current status of the National Telecommunications Corporation concerning the repair receiving technical and customer service for staff development work.

The National Telecommunications Corporation of Guayaquil has a large staff in technical and customer service areas, due to its market share, however, according to field research among its employees, could be detected shortcomings in relation to the training they receive about the treatment in customer service, in addition to a lack of communication between area; are achieved noted that the factors that should work are the customer and improving the interaction of both departments because, in the absence of good coordination directly affects the default to the user, which affects the image of the entity. Because of this, the need to carry out an average of 4 training annually, addressed equally to the above two factors , two training for strengthening internal processes to provide services is established, which will separately for each department, due to the difference in their activities, and the other two training sessions so jointly.

Introducción

En el Ecuador, debido a la Constitución de la República, el espectro radioelectrónico, el cual está constituido por un subconjunto de ondas electromagnéticas fijadas convencionalmente por debajo de 3000 GHz y es necesario para brindar una variedad de servicios de telecomunicaciones, es por esto que es considerado como un sector estratégico por lo que el Estado se reserva el derecho de su administración, regulación, control y gestión.

Debido a esto, la legislación ha manejado de varias maneras el uso del espectro mediante la regulación del mismo, distribuyendo de manera justa el espectro para el uso de las diversas operadoras y, destinando parte de las ganancias de estas empresas para el financiamiento de obras a favor de la sociedad, por lo que se legisla el 15% de la rentabilidad de estas empresas entre el Estado y los trabajadores en un 12% y 3% respectivamente. (Ministerio de Telecomunicaciones, 2014).

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, más conocida por sus iniciales CNT es una empresa ecuatoriana prestadora de servicios, tal como: televisión por suscripción, internet de banda ancha, telefonía fija y telefonía móvil para hogares y los sectores empresariales y corporativos, utilizando tecnología de vanguardia como la red 4G LTE. Con 8 años en el mercado, es la tercera empresa más importante en este campo, teniendo cobertura en casi todo el Ecuador.

A pesar de contar con tecnología en la prestación de sus servicios, existen varios problemas que se presentan en el área técnica y el servicio de atención al cliente, que deben ser corregidos a tiempo para evitar el malestar de sus suscriptores. Por ese motivo, se plantea diseñar un programa de capacitación que permita mejorar la productividad del recurso humano de CNT, puesto que, sin el adecuado control y manejo de las áreas mencionadas, es imposible conseguir el

mejor servicio que una determinada persona pueda dar, éste debe ser administrado de acuerdo a la dirección y coordinación con el fin de potenciar sus habilidades en beneficio de la compañía.

La empresa CNT cuenta con un proceso de formación previa la contratación del personal, en algunos casos la capacitación no se hace de manera presencial, sino más bien a través de la lectura de ciertos manuales de procedimientos, que no tienen el mismo efecto que la ejecución práctica del conocimiento en un programa presencial, que evalúe lo aprendido por el personal que ingresa a la empresa. Como consecuencia de aquello, algunos empleados del área técnica y servicio al cliente, no están debidamente capacitados para brindar el soporte idóneo que solicitan los clientes, motivo por el cual los requerimientos no logran atenderse oportunamente, generando quejas, reclamos y demás inconvenientes con los suscriptores.

Por esta razón, se busca diseñar un programa de formación en estas áreas, con el propósito de mejorar la productividad del personal de CNT y así brindar un servicio de calidad, ya que, de no corregirse esta situación a tiempo, el prestigio de la empresa podría verse afectado, provocando una imagen negativa del servicio brindado a sus clientes.

Delimitación del problema

La delimitación del problema se realiza con el fin de conocer las causas que generan la problemática de estudio y como estas, generan consecuencias en el entorno de estudio.

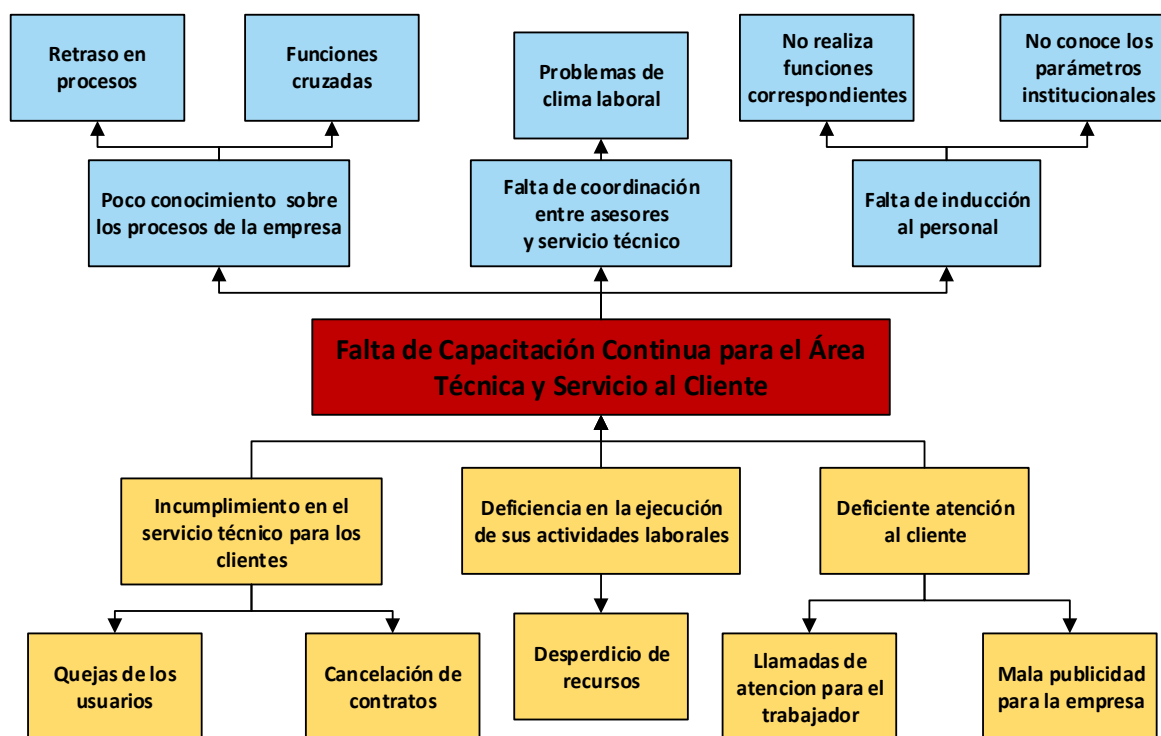


Figura 1. Árbol de problemas

Mediante el uso de la herramienta conocida como “Árbol de problema”, se puede corroborar las causas que generan la problemática mencionada, las cuales son: poco conocimiento sobre los procesos de la empresa, debido a la falta de una inducción al momento de ingresar nuevo personal a la empresa; falta de coordinación entre asesores y servicio técnico, debido a que, muchos de los requerimientos de los usuarios deben pasar por un proceso de asistencia técnica telefónica antes de gestionar la visita de un trabajador de la entidad, en caso de que esto no se cumpla, se efectúan visitas innecesarias; y la falta de inducción del personal al momento de su ingreso a la empresa.

Estas causales afectan a la entidad teniendo las siguientes consecuencias: deficiencia en las actividades de su puesto de trabajo, pues no conocen los procesos de la entidad, el nivel de reporte de cada actividad, el jefe inmediato al que deben reportarse, recursos necesarios, entre

otros parámetros; incumplimiento del servicio técnico para los clientes debido a la falta de coordinación de estos departamentos sobre horarios, técnicos asignados a cada sector y disponibilidad de repuestos en módems o cables telefónicos. También se refleja una ineficiente atención al cliente, pues debido a que no poseen entrenamiento inicial, no conocen los pasos que deben seguir para la reparación de cada problema con el servicio telefónico o internet, falta de conocimiento sobre planes o servicios que pueden brindar, etc.

Formulación del problema:

La formulación del problema se estructura de la siguiente manera: ¿Cómo el diseño de un programa de capacitaciones mejoraría el área técnica y de servicio al cliente en la empresa CNT Guayaquil?

Justificación:

La presente investigación tiene como utilidad la mejora de los servicios brindado por la empresa CNT, a fin de contribuir al desarrollo de su personal, para que conozcan a cabalidad como realizar sus funciones, los procesos de la entidad, como tratar al usuario, resolver dudas o problemas y mejorar el ambiente laboral entre ambos departamentos.

Esto también contribuirá a mejorar los servicios de atención al cliente direccionado a empresas públicas, pues existe la motivación de un nuevo modelo de gestión del personal que requiere del desarrollo en los sistemas de capacitaciones, que permitirán un contacto en la relación empresa-empleado-cliente, logrando lazos más efectivos basados en la responsabilidad y respeto en todos los niveles organizativos.

Objeto de estudio:

El objetivo de estudio de la presente investigación es el Talento Humano del área técnica y del servicio al cliente de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Campo de acción o de investigación:

El campo de acción de la presente investigación se desarrollará dentro de las instalaciones de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), en los departamentos de servicio técnico y servicio al cliente, referente a la gestión del talento humano direccionado a las capacitaciones del personal, con el fin de analizar los factores que indiquen en su desempeño y su correcta interacción para mejorar la calidad del servicio brindado.

Objetivo general:

Diseñar un programa de capacitaciones para los empleados de los departamentos técnico y de servicio al cliente de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones en sus oficinas de Guayaquil.

Objetivos específicos:

1. Analizar las diversas teorías relacionadas con la gestión del talento humano y las capacitaciones para mejorar la atención al cliente.
2. Determinar la situación actual de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones de Guayaquil referente a la preparación que recibe el personal técnico y de servicio al cliente para el desarrollo de su trabajo.

3. Establecer los factores claves necesarios para diseñar un programa de capacitaciones para CNT en el área técnica y del servicio al cliente
4. Diseñar un programa de capacitaciones para el área técnica y del servicio al cliente

La novedad científica:

Como novedad científica se puede identificar, el estudio de los sistemas de capacitación de CNT, como una muestra del manejo de esta área en el sector público, a fin de evaluar e identificar los puntos claves existentes para el manejo del personal en empresas de este sector para el desarrollo de procesos innovadores que permitan mejorar las actividades de comunicación y desempeño de las áreas analizadas, y como esto contribuye afín de reflejar la capacidad y la gestión del sector. Esto permitirá analizar desde una perspectiva diferente, al que se muestra eventualmente en las opiniones de los usuarios sobre el trato recibido en instituciones representantes del Estado.

Capítulo 1

Marco Teórico

1.1 Teorías generales

Según la consultora Deloitte(2010), a través de los años, de acuerdo a las últimas tendencias de la administración moderna, el estudio del talento humano y su correcta gestión ha sido ampliamente discutido, sin embargo, esto no es un tema netamente actual pues existen grandes pensadores clásicos que ya consideraban a los colaboradores de una empresa, una de las partes más importantes para el desarrollo de la misma, y que es necesario considerar obsoleto la idea de que solo eran un medio para lograr objetivos, lo cual se evidencia en la necesidad de brindarle mayores oportunidades de superación usando medios como, por ejemplo, las capacitaciones

Este pensamiento hace referencia a que, el antiguo modelo de administración consideraba a los trabajadores como un recurso más, no diferente a las maquinarias o demás medios para ejecutar la actividad productiva o comercial de la empresa, sin embargo, ahora, los empleados son considerados parte esencial de la institución, los cuales necesitan ser motivados y desarrollados para que esto, de manera directa, mejore su rendimiento en la entidad, lo cual se relaciona directamente con el tema de estudio al tratar sobre las capacitaciones, como fuente de crecimiento profesional para los empleados (Deloitte, 2010).

Según Chiavenato (2012), establece que, el departamento de talento humano (antes denominado departamento de recursos humanos), debe ser un organismo creado para enriquecer el talento y contribuir a su crecimiento y desarrollo, y no solo dedicarse a controlar y evaluar el desempeño de los colaboradores. También deben contribuir a crear un ambiente donde el personal pueda desarrollar sus habilidades de manera óptima, para que estas puedan ser aprovechadas por la empresa.

Entre los seis procesos que, según Chiavenato, debe cumplir la gestión del talento humano, en cuarto lugar esta, el desarrollo de las personas, lo cual va ligado a las capacitaciones, pero estas no deben ser solo direccionadas a entrenamiento para cumplir funciones, sino que deben contribuir a mejorar la calidad de vida del trabajador, desarrollar nuevas habilidades, y darles la oportunidad para que, de acuerdo a su aumento de desempeño y conocimientos, puedan acceder a mejores cargos o mayor remuneración, lo cual será la base para decidir los temas desarrollados en las capacitaciones propuestas en la presente investigación (Chiavenato, 2012).

Para Armando Mejía Giraldo (2013), autor del artículo “El factor del talento humano en las organizaciones”, menciona que para lograr el éxito económico de una empresa basado en el talento humano, es necesario que los procesos diseñados dentro de la entidad fortalezcan las habilidades y cualidades del empleado en su puesto de trabajo.

Debido a lo mencionado por Giraldo, se considera el capital humano como el conjunto de habilidades, conocimiento y destrezas de los empleados, determinando procesos que contribuyan a que surja una dinámica entre empresa y empleado para que esto se refleje en los servicios o productos que ofertan, lo cual va alineado al presente estudio (Mejía, 2013). Es por esto que establece el siguiente gráfico:

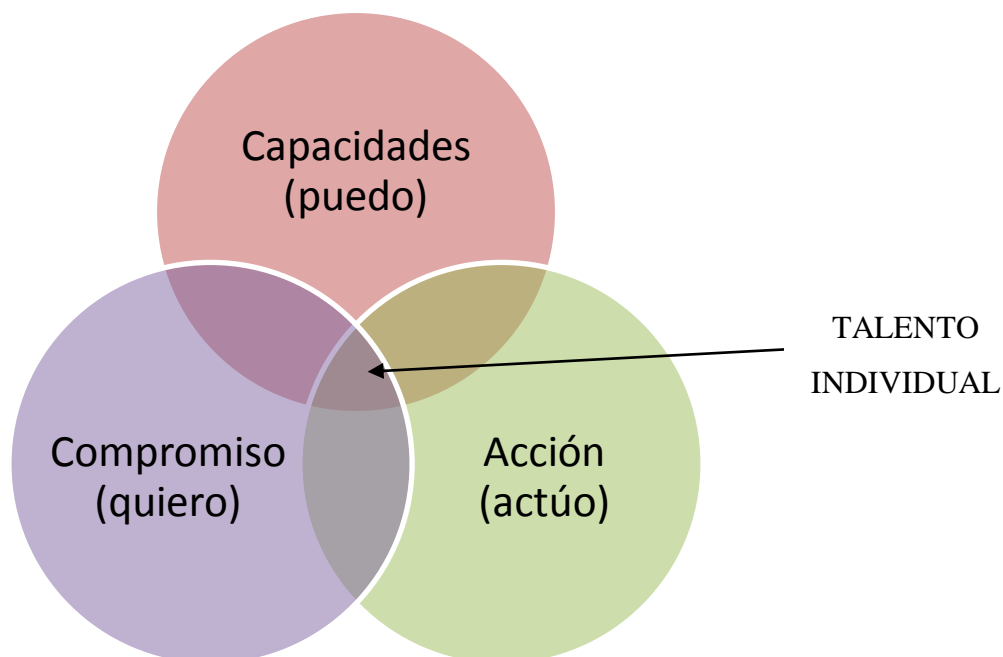


Figura 2.

Nota: Teoría de Mejía, A. (12 de Abril de 2013). *El factor del Talento Humano en las organizaciones*. Obtenido de http://scilo.sld.cu/scilo.phd?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext

Esto resume la necesidad de que, el compromiso del trabajador con la empresa, sumado a sus capacidades y a la realización de actividades guiadas por procesos delimitados correctamente son la clave para el desarrollo del talento individual de cada empleado, puesto que, si un trabajador puede realizar las actividades y se le ordena hacerlas pero sin compromiso da como origen la desmotivación, el compromiso sumado a la acción sin conocimiento da como resultado las buenas intenciones ineficientes y, el compromiso sumado a las capacidades sin acción da como resultado retrasos en los procesos (Mejía, 2013).

Según Cesar Batista(2012), profesor en la Escuela de Organización Industrial de España, en su estudio sobre el nivel de retención del talento humano en las empresas, menciona que debido a la gran dinámica que existe a nivel mundial dentro de las compañías, independientemente del

sector, el éxito de las mismas se orienta a la agilidad y capacidad de orientarse hacia el desarrollo del aprendizaje, lo cual se vincula directamente al talento humano.

En su estudio, reafirma la teoría de Mejía, analizada anteriormente sobre la necesidad de 3 factores que se complementen dentro del trabajador: la acción, el poder y el conocimiento. Sin embargo, también establece que esos factores son la base del desarrollo humano pues existen cualidades como la experiencia, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, entre otros, que manifiestan al colaborador como un ente poseedor de varias competencias (Batista, 2012).

1.2 Teorías sustantivas

El servicio al cliente no solo se limita a dar información a un cliente sobre algún tema, producto, o servicio que requiera de la empresa, sino que se direcciona más a crear un vínculo entre la empresa y el cliente actual o potencial, generando no solo datos sino que busque adaptarse a lo que el cliente necesita, adelantarse a los deseos del mismo, proporcionándole información que sea de su interés, que pueda contribuir a mejorar su experiencia de compra, adaptabilidad a su presupuesto, y otro sinnúmero de pequeños detalles que lo hagan sentir que se le ofrece un producto o servicio diseñado para él (Pérez, 2010).

Debido a la gran competitividad que registra la mayoría de sectores de la economía, y la diversificación de las ofertas de productos y servicios, ahora no solo basta con ofrecer un producto de calidad, un precio competitivo, un diseño innovador, sino que sus solicitudes se extienden hacia los servicios de pre y post venta, lo cual involucra la atención al cliente, es por esto que se refleja la necesidad de mejorar el desarrollo de los trabajadores mediante capacitaciones que le permitan conocer como cumplir las expectativas de las personas que

solicitan los servicios o productos de una empresa, lo cual se relaciona de manera directa con la propuesta del presente estudio.

Según la teoría de Mariano Bernárdez (2010), los puntos claves que debe tener el personal que tiene un trato directo con los clientes de una empresa son:

- **Amabilidad:** Esta cualidad se refiere a tener un trato cortés y servicial con los clientes, lo cual es percibido en pequeños detalles como saludar con una sonrisa, con frases como: “estamos para servirle”, “fue un placer atenderlo”, entre otras.
- **Atención personalizada:** Esta clase de atención se da cuando el personal escucha al cliente actual o potencial y le pone atención a sus necesidades, prevaleciendo el interés del cliente por sobre la intención de hacer una venta. Este tipo de atención se da con más frecuencia si un mismo trabajador ayuda a un cliente durante todo el proceso de compra. Por ejemplo, si es en telefonía móvil, y el usuario menciona que no usa mucho la función de llamadas pero si redes sociales, se le ofrece un plan que se adapte a ello, aunque, sea de menor costo que el ofrecido inicialmente.
- **Rapidez en la atención:** Se refiere a la agilidad en los procesos de toma de pedidos al cliente, entrega del producto, atención a consultas o reclamos.
- **Ambiente agradable:** Esto se basa más en la atención al cliente brindado personalmente, cuando se acerca a las oficinas de la empresa, y se tiene un ambiente acogedor, limpio, ordenado, con iluminación adecuada, etc.
- **Seguridad:** Esta característica se puede dar de dos maneras, la primera es la seguridad en cuanto a salvaguardar la integridad física del cliente dentro de las instalaciones, tener zonas en caso de desastres, entre otros. El segundo tipo de seguridad es brindarle al

cliente las garantías necesarias para que tenga la certeza de que sus requerimientos serán atendidos y se lograra el resultado esperado durante la transacción comercial.

- **Higiene:** Este es otro aspecto que se maneja referente a la atención al cliente con contacto directo en oficinas, donde el empleado debe presentar todas las normas de higiene y presentación establecidas por la empresa, es decir, bien peinados, las damas maquilladas con discreción, uñas cortadas, uniforme impecable, escritorios limpios, ningún papel tirado en el suelo, entre otros detalles.
- **Relación empresa – cliente:** Se debe fomentar la creación de una relación entre la empresa y el cliente en la cual se pueda prestar la ayuda necesaria al consumidor, con el fin de fidelizar a los clientes actuales y desarrollar estrategias que atraigan a clientes potenciales a través de procesos delimitados para el bienestar del personal y el consumidor.
- **Capacitaciones:** Se debe fomentar el conocimiento de los trabajadores con respecto a métodos o técnicas que le permitan conectarse de una mejor manera con el cliente, tácticas de ventas o manejo de sistemas que mejoren sus conocimientos y permitan que desarrollen su actividades de manera eficiente.

Según las investigaciones realizadas por Byars & Rue (2013), la importancia de una buena atención al cliente radica en que, cuando un cliente encuentra el producto que necesitaba y, además, recibe un trato amable y cordial con todas las características mencionadas anteriormente, no solo comienza su fidelización a la empresa, sino que se convierte en una de las mejores herramientas publicitarias, pues compartirá su experiencia positiva a las personas de su entorno, las cuales se vuelven clientes potenciales.

Esta información contribuye en este estudio, pues permite determinar cuáles son los factores que deben trabajarse o desarrollarse en los asesores de servicio al cliente, a fin de generar una mejor respuesta por parte del cliente y que, se cree un vínculo de fidelización debido a la calidad del servicio y, a su vez, utilizar las mejoras en las capacitaciones como fuente de valor agregado para la empresa.

Según Pérez Fernández (2014), analizando el caso contrario al presentado anteriormente, es decir, las consecuencias de una mala atención al cliente, es mucho más perjudicial, en contraste a las ventajas de la experiencia positiva, puesto que, cuando un cliente vive una experiencia desagradable referente al producto como a la mala atención, no solo se pierde ese consumidor, sino que empieza a propagar esa imagen negativa de la entidad a todas las personas de su alrededor, lo cual puede equivaler a, entre 9 a 20 personas, dependiendo de su grado de malestar.

Esto logra justificar la importancia de mejorar los procesos de capacitaciones de los empleados del área técnica y de servicio al cliente de la empresa CNT, puesto que, son los dos departamentos que poseen mayor contacto con el consumidor, por lo que, su preparación incide directamente en la imagen que la empresa proyecta, la cual, si no es positiva, puede repercutir directamente en la rentabilidad de la compañía.

Según la teoría desarrollada por Puchol (2012), la calidad de los productos, el precio, la innovación, la atención al cliente, son factores que influyen en la decisión de compra y fidelización de los consumidores, cabe resaltar, que en un mercado cada vez más equilibrado, donde todos los productos se basan en los mismos estándares de fabricación, los precios son regulados por los gobiernos y la innovación es fácilmente imitada, el servicio al cliente se vuelve un factor decisivo para la sobrevivencia y competitividad en el mercado.

La teoría de Puchol ayuda a conocer el grado de importancia que tiene, hoy en día, el desarrollo de la atención en el cliente en la supervivencia de una empresa, pues anteriormente, existían otros factores que lograban captar la atención de los consumidores, sin embargo, con la estandarización de los procesos para la producción o prestación de servicios, las diferencias entre unos u otros productos son demasiado sutiles, y el hacer sentir bien a un cliente, darle un ambiente agradable donde sus requerimientos sean cumplidos, es un factor decisivo.

Según Escudero (2015), en las empresas, uno de los métodos más efectivos para garantizar el nivel de los empleados para la realización de su trabajo, más allá de los requisitos mínimos que exige cada puesto, es la inducción. Esta capacitación inicial constituye la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y se componen de varios procesos que permiten, que los empleados de nuevo ingreso conozcan el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la entidad.

Esto incide en la presente investigación debido a que, mediante esta herramienta, el nuevo personal aprende los objetivos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades que deben asumir según su puesto de trabajo; las normas de ética y comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de principios que mantienen la identidad e integridad de la institución.

Según la teoría desarrollado por Werther & Davis (2011), los cuales analizan la inducción desde otra perspectiva, mencionan que, esta permite al individuo adaptarse de mejor manera a un nuevo entorno, a sus nuevos jefes, compañeros, procesos y demás componentes de la empresa, enseñándole todo lo referente a la entidad, con el fin de que se sienta parte de la misma y comience a actuar por el bien común, siento que esto lo beneficiara a él y a su desarrollo profesional.

Analizando esta teoría, se puede conocer, como contribución al proyecto, que la inducción es uno de los puntos principales necesarios para preparar, no solo a nivel técnico sino a nivel organizacional a los nuevos integrantes de un equipo, pues contribuye a que logre acoplarse al ritmo de sus compañeros más rápido que personas que no reciben inducción. Generalmente, esta capacitación trata tres puntos básicos:

- Información introductoria proporcionada de manera individual o en grupo, por una persona de la gerencia de personal.
- Información proporcionada por el supervisor.
- Entrevista de ajuste, la cual se da luego de varias semanas de iniciado su trabajo.

Manejando el mismo esquema y orden de ideas, la inducción debe darse en tres etapas perfectamente delimitadas:

- **Primera Etapa:** Se proporciona información general acerca de la organización. El departamento de Talento humano suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la empresa, hacen un repaso de las políticas, procedimientos y sueldos de la organización. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.
- **Segunda Etapa:** En esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y la presentación a los otros empleados para que conozcan.

- **Tercera Etapa:** Implica la evolución y el seguimiento, que están a cargo del departamento de talento humano junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el nuevo empleado para aclarar algunas dudas que se le puedan presentar. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectuó esta tercera etapa tan importante (Siliceo, 2015).

Según Alveiro (2011), todas las capacitaciones que el personal tenga durante su vida laboral, son de gran importancia para su desarrollo, pues de ellas depende la mayor parte de su eficacia al momento de desempeñarse en cada puesto ocupado, la capacitación es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso, sin embargo, es necesario delimitar que, las capacitaciones y el desarrollo del personal son temas que se complementan pero que deben ser analizados de manera individual, puesto que, el primero hace referencia a la actualidad del trabajador, mientras que el segundo hace referencia al futuro logrado en base a las acciones presentes.

Este concepto ayuda a la investigación debido a que demuestra la importancia del adiestramiento o capacitación, debido a que su objetivo es contribuir al desarrollo de la fuerza laboral y obtener los resultados que una organización espera ya que, de los mismos, depende que el empleado pueda tener una solución rápida y efectiva a cualquier contrariedad que se le presente durante su ocupación en el área designada.

1.3 Referencias empíricas

Según los referentes que aporta la empresa CNT en su historia, es una de las 4 empresas que actualmente prestan servicios de telecomunicaciones para Ecuador, y es la representante del Estado en este mercado, puesto que las otras tres operadoras se constituyen como empresas

privadas. Inicialmente, la empresa operaba prestando servicios para líneas telefónicas en el hogar, sin embargo, para el 2010, se estableció una fusión entre la extinta empresa ALEGRO y la empresa en mención, lo que le permitió entrar con fuerza en el mercado de telefonía móvil, en la cual los líderes eran la empresa CLARO, antes conocida como PORTA y MOVISTAR (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2016).

Debido a ciertas anomalías detectadas por el Estado hacia las empresas de telefonía móvil mencionadas, y las restricciones y pagos de multas por esto, la empresa CNT empezó a contar con una mayor participación en el mercado, el cual está, casi en un 90% entre CLARO y MOVISTAR, posicionándose rápidamente entre los usuarios, lo que aumentó a raíz de la ampliación de la red para el servicio de internet que convirtió a CNT en la primera operadora con tecnología 4G en su servicio de internet móvil.

Sin embargo, a pesar de la amplia cobertura de los servicios de la telefónica, sus diversos paquetes promocionales que se adaptan a las necesidades del usuario, su precio competitivo en el mercado, y un sin número de servicios que brinda, aún se registran falencias al momento de brindar servicio técnico o telefónico a los usuarios, cuando se presentan problemas de líneas telefónicas, servicio de internet, o facturación.

Víctor Cadena, autor del trabajo de investigación titulado “Análisis del servicio de atención al cliente de la corporación nacional de telecomunicaciones en el cantón Milagro provincia del Guayas”(2014)menciona que, los problemas sobre la atención al cliente no repercuten con un grave impacto a la cantidad de usuarios de la empresa, si la limita en el aumento de la participación de mercado, pues se lo referencia como un servicio de calidad limitada.

Acota que, a pesar de que los servicios de la empresa son buenos, el aumento de la demanda ha ocasionado que los mismos presenten dificultades, y sumado a esto, la poca habilidad de los

trabajadores del área de servicio al cliente, convierte estas falencias en problemas para la entidad. El paradigma de esta situación se presenta en la disyuntiva sobre un servicio a buen precio contra un servicio de buena calidad, pues los clientes no adquieren más servicio de la empresa por los problemas en la atención, pero, a pesar de ello, es reducido el número de quienes lo cancelan (Cadena, 2014).

Shirley Díaz, autora del trabajo de titulación “Plan de capacitación para mejorar el servicio de ventas del Contact Center de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, empresa pública(CNT EP) en la ciudad de Guayaquil en el año 2015”, menciona que CNT se encuentra en el puesto #9 de las 500 mejores empresas del país, siendo una empresa que tiene cobertura nacional, tiene varios canales de atención al cliente, entre ellos el Contact Center de CNT EP, el cual tiene la necesidad de incrementar sus ventas y mejorar su participación dentro de la empresa.

En su trabajo de investigación, la mencionada autora propone como solución una estrategia de capacitación para el personal del área de ventas, como la herramienta principal, para contribuir en el incremento de las ventas y, por ende, de la participación del canal de ventas dentro de la empresa. En su estudio de campo detecto que, es necesario profundizar en temas relacionados con la motivación del personal de esta área, para poder obtener un compromiso del 100% por parte de los empleados, además de promover la integración del equipo de trabajo(Díaz, 2015)

Capítulo 2

Marco Metodológico

2.1 Metodología

Para la presente investigación se utilizarán los métodos cuantitativo y cualitativo aplicados de la siguiente manera:

- **Método cuantitativo:** El método cuantitativo contribuye al análisis de datos estadísticos con el fin de respaldar con datos numéricos las conclusiones que se encuentren. Este método será utilizado al momento del análisis de las encuestas realizadas al personal del departamento de servicio al cliente y departamento técnico con respecto a las capacitaciones que reciben para la realización de su trabajo (Briones, 2014).
- **Método cualitativo:** El método cualitativo ayuda a estudiar un fenómeno o una problemática basada en rasgos o particularidades que se relacionen de manera directa a la misma, este método ser empleado en el momento de analizar las teorías sobre el servicio al cliente y la gestión del talento humano, así como las entrevistas a los jefes de los departamentos involucrados en el estudio a fin de determinar factores que incidan en la misma (Arias, 2010).

2.2 Métodos

Los métodos empleados en la presente investigación son descriptivo basado en modelos teóricos y exploratorio basado en premisas empíricas, detallados a continuación:

- **Método descriptivo:** El método descriptivo contribuirá a determinar los factores más relevantes de la investigación mediante la descripción de las teorías y de los datos obtenidos mediante la población que se relaciona con la problemática (Arias, 2010).

- **Método exploratorio:** El método exploratorio se basa en el estudio de campo, obteniendo la información directamente desde el campo de acción, mediante técnicas como la encuesta o la entrevista (Briones, 2014).

2.3 Premisas o Hipótesis

Si se diseña un programa de capacitación para el área técnica y servicio al cliente para la empresa CNT en sus sucursales ubicadas en Guayaquil se contribuirá a la mejora de los procesos relacionados con el servicio al cliente.

2.4 Universo y muestra

El universo del presente estudio se direcciona hacia los empleados de la empresa CNT en su sede de Guayaquil, con el fin de obtener datos relevantes para la investigación. Existen actualmente, 83 empleados con el cargo de asesores de soporte técnico back masivos y 181 asistentes de Servicio al Cliente, lo que deja una población total de 264 personas, de las cuales se obtendrá una muestra para la realización de las encuestas.

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

Figura 3. Fórmula para poblaciones finitas

Nota. Briones, G. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Bogotá: ICFES.

A continuación, se detallan los términos existentes en la fórmula:

- N: es el tamaño de la población objetivo, son 264 trabajadores de la empresa CNT en los departamentos técnico y de servicio al cliente.
- Z: se obtiene según el nivel de confianza, resultando 1.65.
- n/c: es el nivel de confianza utilizado, en este caso es de 90%.
- p: es la probabilidad de que el evento llegue a ocurrir, siendo comúnmente utilizado el 50%.
- q: es la probabilidad de que el evento no llegue a suceder, es el restante del porcentaje anterior, 50%.
- e: es el error máximo a tolerar en la muestra, 5%.

n/c= 90%	n =	$\frac{Z^2 (p)(q)(N)}{(N-1) e^2 + Z^2 (p)(q)}$
z= 1.65		
p= 0.50		
q= 0.50	n =	$\frac{(1.65)^2 (0.50) (0.50) (264)}{(264- 1) (0.07)^2 + (1.65)^2(0.50)(0.50)}$
N= 264		
e= 5%	n =	$\frac{179,69}{1,34}$
n= ?	n =	134 trabajadores

Tabla 1. Desarrollo de la fórmula

Nota. Briones, G. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Bogotá: ICFES.

Luego de la sustitución de términos, el resultado obtenido y en el que se aplicará el estudio serán 134 trabajadores. Como método para la obtención de la información se utilizaron la

encuesta, dirigida para los empleados del área técnica y de servicio al cliente de CNT y la entrevista al Responsable de Desarrollo y Formación de Talento Humano de la empresa, para que pueda brindar una mejor perspectiva sobre el manejo del personal.

2.5 CDIU – Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS O PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	TECNICA
INDEPENDIENTE	Diseño de un programa de capacitación para servicio al cliente y el área técnica	Módulos para la mejora de la comunicación entre áreas y procesos técnicos	Criterios para un programa que permita la mejora de la comunicación de ambos departamentos	Análisis de referentes teóricos	Nivel de capacitación Necesidades de las áreas Falencias del área	Observación de reportes	CUESTIONARIO
DEPENDIENTE	Mejora en los procesos de atención al cliente	Realizar actividades direccionadas con la atención al cliente de manera eficiente y optima	Generar procesos que permitan que el servicio al cliente se desarrolle de manera ágil y eficaz.	Desarrollo del personal del área técnica y de servicio al cliente de CNT Guayaquil	Quejas de los clientes	Encuestas y Entrevistas	CUESTIONARIO

Tabla 2. Operacionalización de variables

2.6 Gestión de datos

La gestión de datos corresponde a los métodos y técnicas vinculados a obtener información de la población de estudio mediante la investigación de campo. Como se menciona anteriormente la población son los empleados de los departamentos de servicio al cliente y el área técnica de la empresa CNT, en las sucursales ubicadas en la ciudad de Guayaquil para lo cual, se empleará la encuesta como instrumento de investigación, puesto que brinda datos precisos sobre los niveles de capacitación que reciben y como incide en su rendimiento.

Esta herramienta estará constituida por preguntas cerradas de selección múltiple. También se empleará la entrevista a los jefes de ambos departamentos para conocer su criterio sobre la problemática de estudio mediante un formato de preguntas abiertas. Para el procesamiento de los datos obtenidos por medio de la encuesta se realizarán los siguientes pasos:

- **Tabulación de información:** Se tomarán las encuestas físicas, en un formato de preguntas cerradas de opción múltiple con parámetros que contribuyan al estudio.
- **Interpretación gráfica de resultados:** Una vez obtenidos los resultados de cada una de las interrogantes planteadas en la encuesta se realizarán gráficos y tablas para facilitar su comprensión.
- **Análisis de la información:** Se analizará cada uno los resultados obtenidos para generar una conclusión individual; las que a su vez permitirán realizar conclusiones generales sobre la situación actual de la población.

2.7 Criterios éticos de la investigación

Como principios éticos para comprobar la fiabilidad de la información, las herramientas para la recolección de datos serán utilizadas con los trabajadores de las áreas de asistencia técnica y servicio al cliente de la empresa CNT de manera anónima, para que los encuestados contesten con total libertad y garantizando que sus respuestas serán con fines netamente académicos, además se contará con el respaldo de las autoridades de la empresa.

Capítulo 3

Resultados

3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población

Corporación Nacional de Telecomunicaciones maneja un mercado variado en el área de la telefonía del país. Mientras que, en la telefonía fija, es el mayor competidor a nivel nacional con un 85,55% de la participación total del mercado, contra competidores como Claro, ETAPA, Grupo TVCABLE, entre otros; en la telefonía móvil se encuentra en último lugar, entre las tres operadores existente. Para Marzo del 2015, CNT abarcaba únicamente el 6% del total del mercado, siendo superado por Movistar, con el 29% y Claro con un 65%.

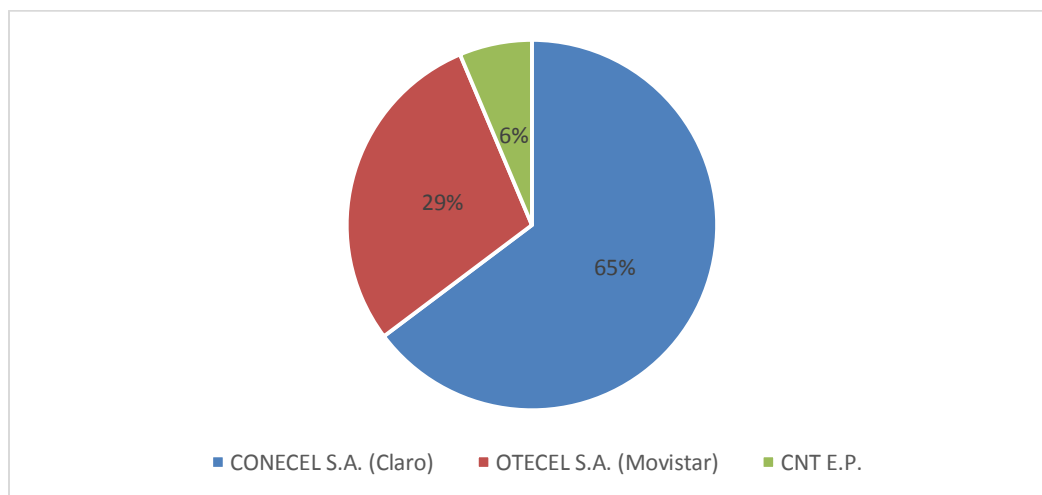


Figura 4. Participación del mercado de telefonía móvil

Fuente: (Diario El Comercio, 2016)

CNT posee múltiples sucursales a nivel nacional, sin embargo, para efectos del estudio se considerará la sucursal ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la cual existen un total de 83 trabajadores como asesores de soporte técnico back masivos cuyas funciones son:

- Soporte técnico DTH (soporte técnico de televisión por cable)
- Soporte de Internet fijo- línea telefónica fija
- Soporte de Internet fijo, brindando el servicio a clientes masivos (soporte en línea).

Para el área de servicio al cliente, existe un total de 181 empleados con el cargo de asistente de Servicio al Cliente, los cuales se encuentran en los Centros Integrados de Servicios (CIS), brindando una atención personal. También son quienes deben realizar las ventas de los servicios que tiene CNT como telefonía celular y fija, Internet fijo y DTH servicios con el fin de brindar una gama variada de productos de interés para el consumidor y promociones; con el fin de concretar la venta y fidelidad de los clientes.

3.2 Resultados del estudio de campo

Como fuente de información que contribuya a la realización de la presente propuesta se realizará una investigación de campo enfocado a los trabajadores de las áreas de servicio al cliente y el área técnica de CNT Guayaquil, a fin de conocer su perspectiva sobre la problemática a tratar.

3.2.1 Resultados de la encuesta a las áreas de servicio al cliente y técnica de la empresa CNT

Formación académica de los encuestados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ingeniero	84	62,69%
Ingeniero computacional	2	1,49%
Ingeniero electrónico	4	2,99%
Ingeniero en Marketing	6	4,48%
Ingeniero en Telecomunicaciones	7	5,22%
Post Grado	9	6,72%
Universitario	22	16,42%
Total general	134	100,00%

Tabla 3. Formación académica de los encuestados.

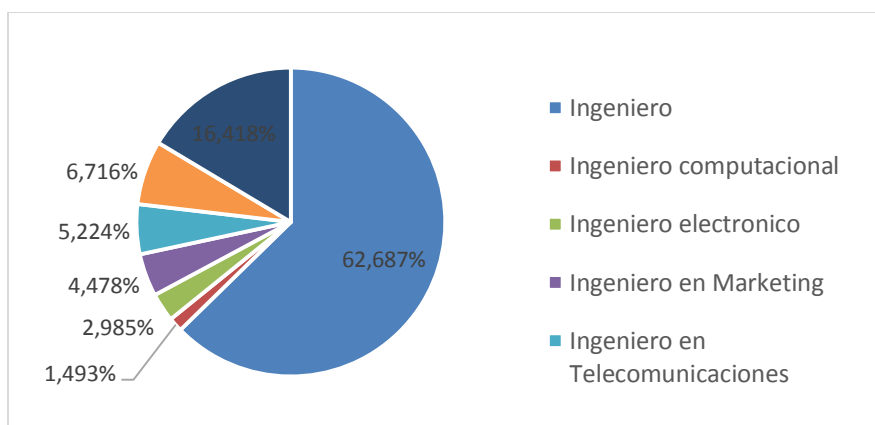


Figura 5. Formación académica de los encuestados.

Nota: gráfico donde se establece el porcentaje de trabajadores según su título universitario.

La mayor parte de los encuestados son profesionales con títulos de ingeniería o estudiantes universitarios.

Cargo de los encuestados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Analista	33	24,63%
Área técnica	2	1,49%
Asesor Comercial	48	35,82%
Asistencia atención al cliente	6	4,48%
Atención al Cliente	8	5,97%
Comercial	6	4,48%
Jefe	3	2,24%
Soporte Técnico	5	3,73%
Supervisor	23	17,16%
Total general	134	100,00%

Tabla 4. Cargo de los encuestados

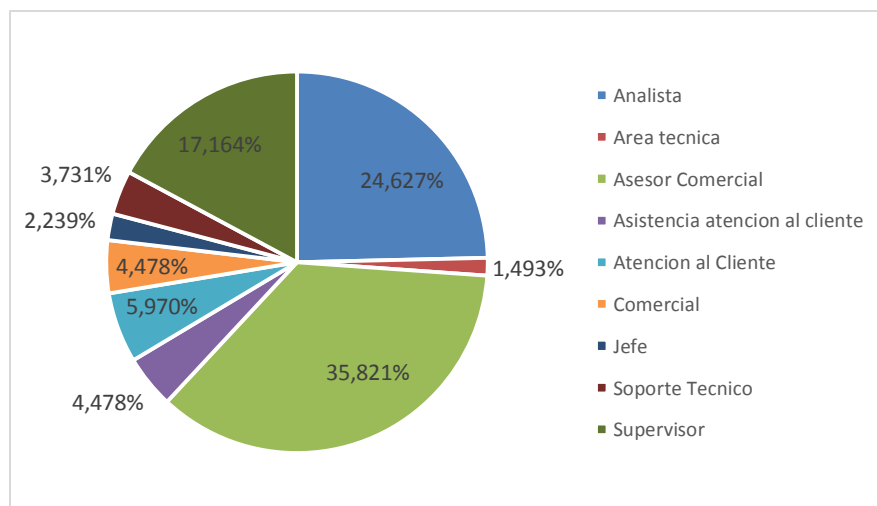


Figura 6. Cargo de los encuestados.

Nota: grafico donde se establece el porcentaje de trabajadores encuestado según su cargo en la empresa CNT.

El 35,82% de los encuestados son asesores comerciales de CNT, además del 24,63% que se componen de analistas. El 17,16% son supervisores y el 3,73% son soporte técnico.

Antigüedad en la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
10 años en adelante	20	14,93%
Entre 2 a 4 años	22	16,42%
Entre 5 a 9 años	54	40,30%
Menor a 2 años	38	28,36%
Total general	134	100,00%

Tabla 5. Antigüedad de los encuestados en la empresa

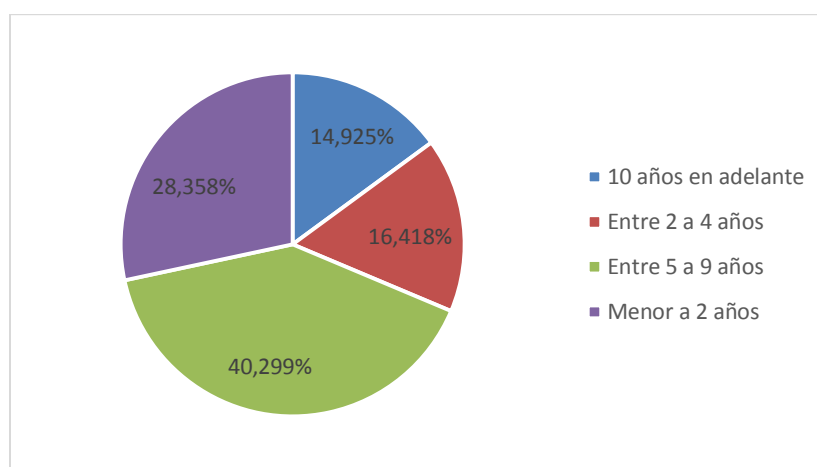


Figura 7. Antigüedad de los encuestados en la empresa.

Nota: gráfico donde se establece el porcentaje de trabajadores según su antigüedad dentro de la empresa CNT.

La mayor parte de los encuestados (40,30%) llevan trabajando en la empresa entre 5 a 9 años, seguidos por los trabajadores que tienen menos de dos años perteneciendo a la entidad. El

14,93% de los trabajadores tienen más de 10 años, y por último, el 16,42% de los encuestados llevan entre 2 a 4 años trabajando para CNT.

Pregunta 1. ¿Considera que existen procesamientos definidos para el servicio al cliente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	24	17,91%
Si	110	82,09%
Total general	134	100,00%

Tabla 6. Procesos para atención al cliente

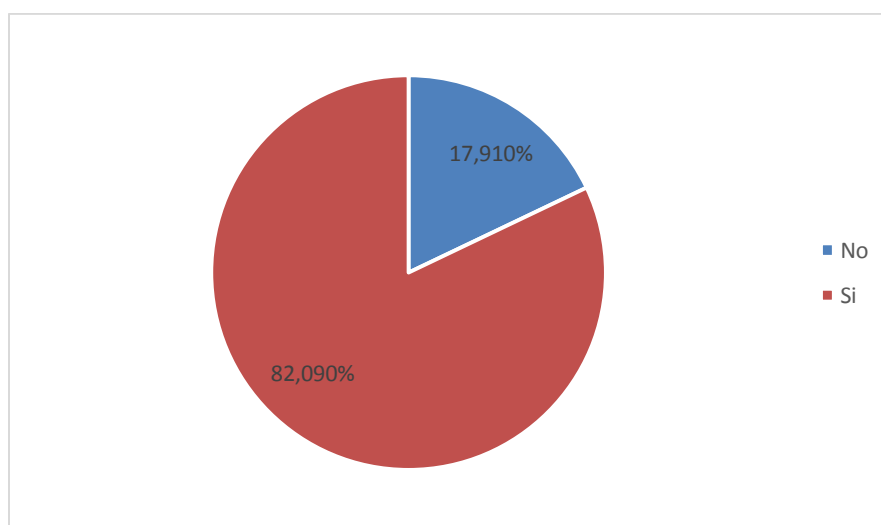


Figura 8. Procesos para atención al cliente.

Nota: gráfico donde se establece el porcentaje de trabajadores según su percepción sobre si existen procesos definidos para el servicio al cliente dentro de la empresa CNT.

En base a la presente pregunta, la mayoría de los encuestados (82,09%) mencionan que la empresa si posee procesos definidos para la atención al cliente, los cuales, son explicados al inicio de su trabajo.

Pregunta 2. ¿Realizan capacitaciones o charlas periódicamente sobre procesos o mejoras en el desempeño del Servicio al Cliente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	56	41,79%
Si	78	58,21%
Total general	134	100,00%

Tabla 7. Capacitación sobre el desempeño del servicio al cliente

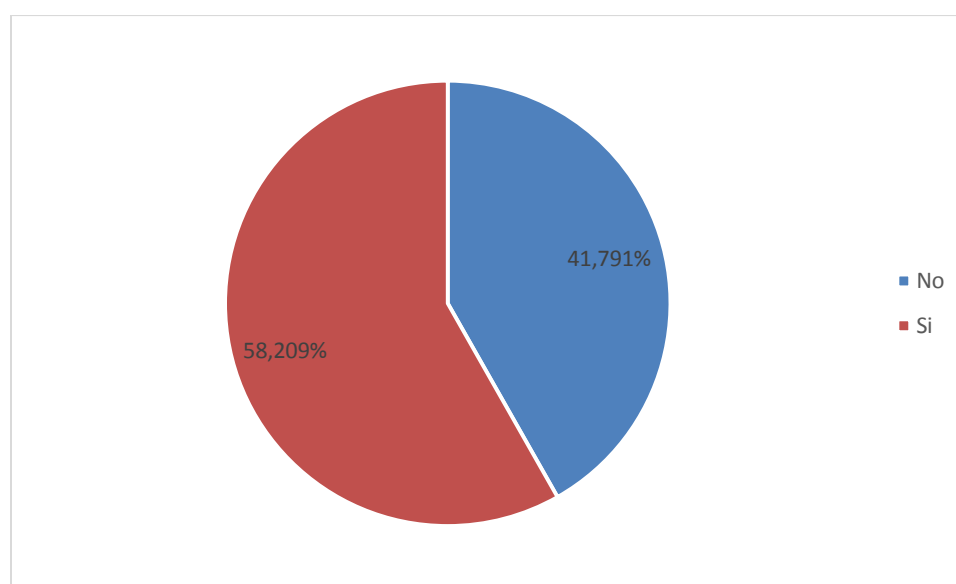


Figura 9. Capacitación sobre el desempeño del servicio al cliente.

Nota: gráfico donde se establece el porcentaje de trabajadores que han recibido capacitaciones sobre su desempeño en el servicio al cliente.

Referente al tema de las capacitaciones sobre procesos o mejoras en el desempeño del servicio al cliente, el 58,21% de los encuestados consideran que si las reciben, por lo que existe un 41,79% que ha expresado que no existe esta actividad; por lo que se requiere que el capital humano sea capacitado en una mayor medida.

Pregunta 3. ¿Existe una comunicación fluida entre el departamento técnico y el de servicio al cliente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	95	70,90%
Si	39	29,10%
Total general	134	100,00%

Tabla 8. Calificación de la comunicación entre área técnica y servicio al cliente

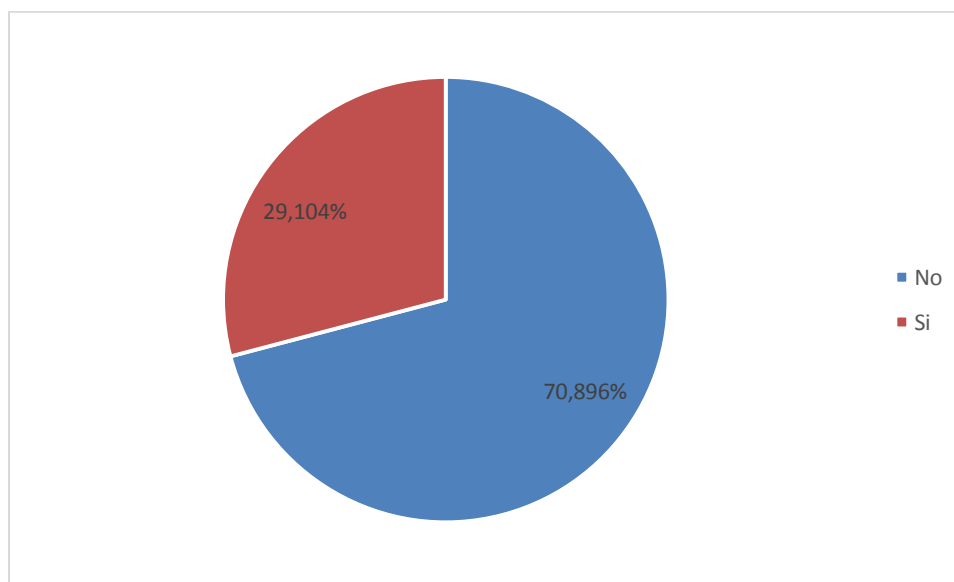


Figura 10. Calificación de la comunicación entre área técnica y servicio al cliente.

Nota: gráfico donde se establece el porcentaje de trabajadores que consideran que existe una comunicación fluida entre el departamento técnico y el área del servicio al cliente de CNT.

En su mayoría el ambiente de trabajo entre ambos departamentos es deficiente, por lo que un 70,90% de encuestados consideran que no existe una comunicación fluida; solo el 29,10% mencionó que la comunicación entre ambos departamentos si es buena.

Pregunta 4. ¿Considera que las falencias en el servicio al cliente y Área Técnica afectan la rentabilidad de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	4	2,99%
Si	130	97,01%
Total general	134	100,00%

Tabla 9. Impacto de las falencias en la rentabilidad de la empresa

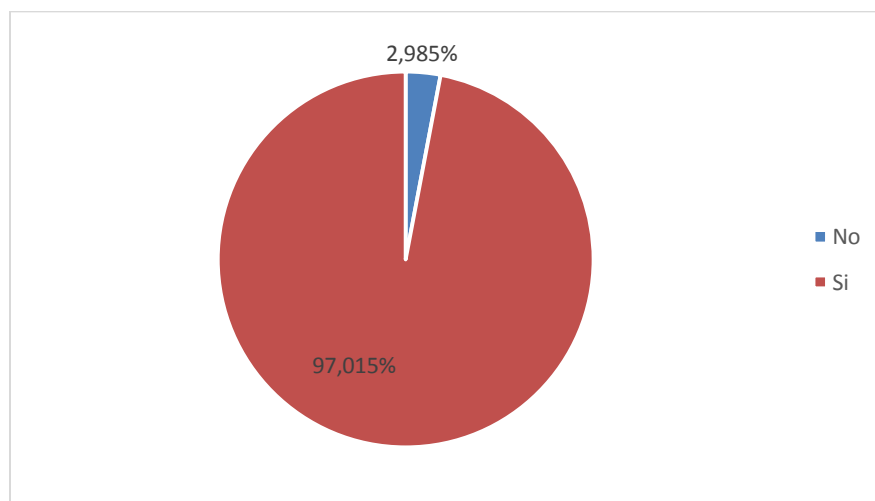


Figura 11. Impacto de las falencias en la rentabilidad de la empresa.

Nota: gráfico donde se establece el porcentaje de trabajadores que consideran que las falencias en el servicio al cliente afecta a la rentabilidad de CNT.

Dentro de esta pregunta, se observa que los empleados consideran, en su mayoría que los problemas o falencias que demuestren estos dos departamentos afecta de una manera evidente la rentabilidad de la empresa, pues ambos, de una manera directa e indirecta son la imagen de la corporación con los clientes.

Pregunta 5. ¿Está usted de acuerdo que la preparación que recibe al momento de su contratación está acorde a los requerimientos de su puesto de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	57	42,54%
Si	77	57,46%
Total general	134	100,00%

Tabla 10. Preparación acorde al cargo desempeñado

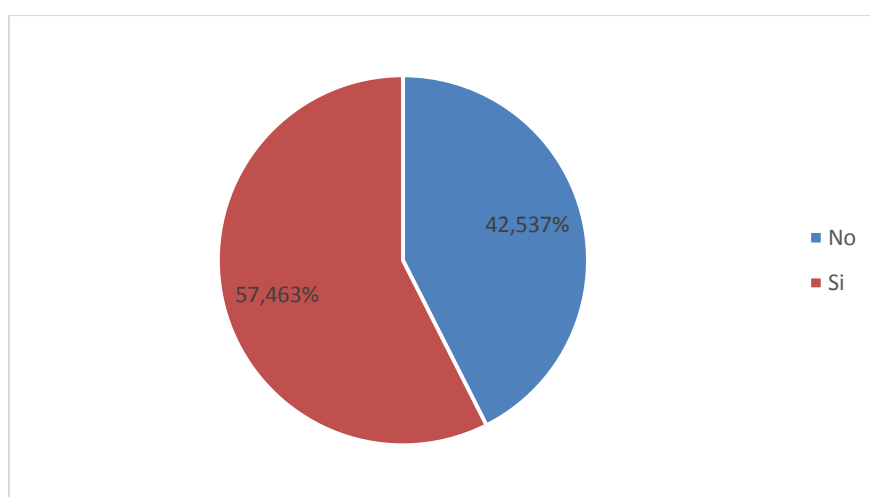


Figura 12. Preparación acorde al cargo desempeñado

Nota: gráfico donde se establece el porcentaje de trabajadores que consideran que su preparación académica está acorde a su puesto de trabajo.

En esta pregunta, el 57,46% de los encuestados consideran que sus capacidades intelectuales están acordes a los requerimientos de su puesto y que en muchos casos exceden las expectativas, mientras que, el 42,54% menciona que no consideran que sus conocimientos estén del todo aptos para desempeñar su cargo con eficiencia.

Pregunta 6. ¿Se ha manifestado conflictos por errores en la comunicación entre los departamentos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	39	29,10%
Si	95	70,90%
Total general	134	100,00%

Tabla 11. Problemas por falta de comunicación entre áreas.

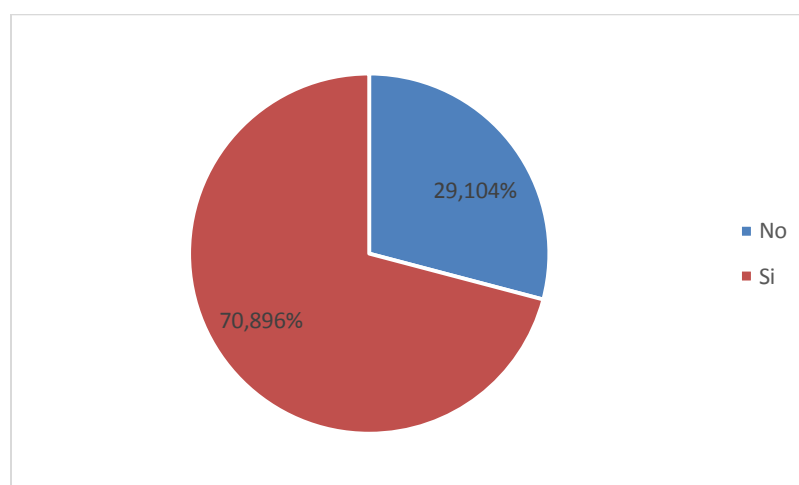


Figura 13. Problemas por falta de comunicación entre áreas.

Nota: gráfico donde se establece el porcentaje de trabajadores que consideran que existen problemas de comunicación entre el departamento técnico y el área del servicio al cliente de CNT.

El 70,90% de los encuestados mencionó que si han existido conflictos en la empresa por errores en la comunicación de ambos departamentos, sobre todo cuando, el departamento de servicio al cliente agenda demasiadas citas para instalaciones o revisiones técnicas, sin tomar en cuenta o sin conocer las citas programadas de manera previa o la capacidad del departamento, la cual puede variar en caso de que algún técnico no asista al trabajo por razones justificadas o no, o el daño de equipos.

Pregunta 7. ¿Está de acuerdo en que las capacitaciones periódicas mejoran su desempeño laboral?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	2	1,49%
Si	132	98,51%
Total general	134	100,00%

Tabla 12. Opinión sobre los beneficios de las capacitaciones periódicas

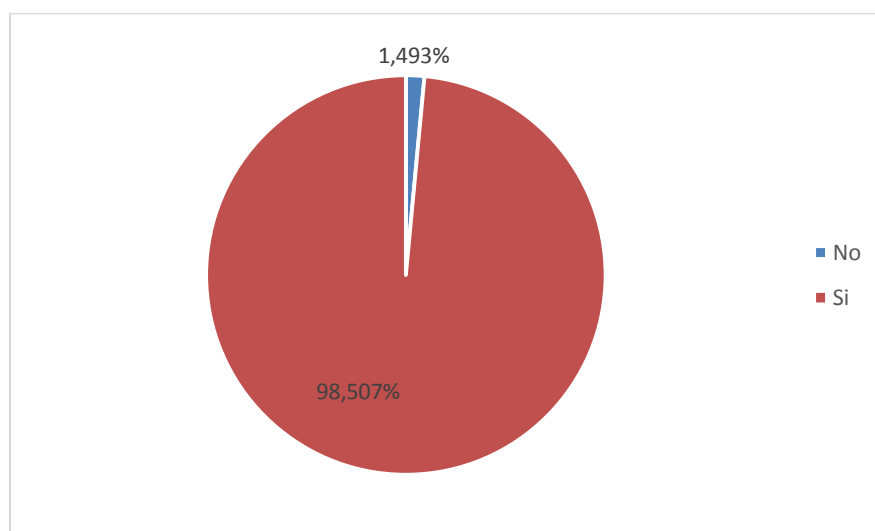


Figura 14. Opinión sobre los beneficios de las capacitaciones periódicas

Nota: gráfico donde se establece el porcentaje de trabajadores que opinan sobre los beneficios de tener capacitaciones en la empresa CNT.

El 98,51% de los empleados consideran que la aplicación de capacitaciones periódicas en la empresa laboran permitirá que sus habilidades sean mejoradas y así contribuir de mejor manera con la eficiencia de los procesos productivos de la entidad, logrando una mejora significativa en la atención de los requerimientos de los clientes.

3.2.2 Entrevista

El Responsable de Desarrollo y Formación de Talento Humano de la empresa CNT, a quien se le realizó la entrevista en dos ocasiones, el cual lleva laborando en la entidad desde hace 4 años, manifestó que, como método para la contratación de personal se publica la oferta en Multitrabajos, luego los interesados entregan el físico con todos los documentos necesarios, quienes cumplen los perfiles son llamados a rendir pruebas académicas, psicométricas y entrevista personal. También mencionó que, como preparación para los nuevos trabajadores, se realiza un proceso de Inducción corporativa y reinducción para quienes ya son fijos, la cual tiene lugar, una vez al año.

El entrevistado mencionó que considera que la coordinación de funciones entre departamento técnico y de servicio al cliente es vital para el desarrollo de procesos óptimos para el cliente y que uno de los puntos que más se necesita reformar en las capacitaciones es la aplicación práctica de la transferencia de conocimientos. Como ventajas que traería la creación de un diseño de un programa de capacitación técnica para el área técnica y de servicio al cliente mencionó: mejora al giro del negocio, productos y servicios ofrecidos por la empresa CNT y mejora de servicio al cliente.

Como parámetros para designar un nuevo personal, el entrevistado mencionó la competencia laboral, los conocimientos que posea y el comportamiento. También comentó que los responsables de la inducción son los jefes inmediatos o a las personas que se les delegue la responsabilidad. La empresa realiza una evaluación de desempeño de manera anual, la cual contribuye a evaluar el desarrollo de los trabajadores. El entrevistado acotó que, para la coordinación de información y procesos en el departamento técnico y de atención al cliente se

realizan reuniones entre áreas, y que las quejas más frecuentes recibidas por los usuarios son por demoras en realizar las conexiones e instalaciones. Como factores a considerar para mejorar el desempeño de ambos departamentos, el entrevistado considera que deben realizarse mejoras en la comunicación, en las rutas de atención de instalaciones y que el área comercial no ofrezca lo que área técnica no puede cumplir.

En conclusión, los empleados de la empresa CNT, que conforman el área técnica y de servicio al cliente mencionan que no conocen a cabalidad las funciones o procesos que deben ser desarrollados por sus respectivos departamentos, lo cual se complementa con la opinión del entrevistado, el cual menciona que el jefe inmediato es el encargado de indicar que actividades debe realizar, pero no menciona una inducción general sobre la entidad. Se establece que la información detallada en la presente entrevista se sujeta a un acuerdo de confidencialidad de parte del entrevistado y la autora del proyecto, debido a que, pertenece a una entidad pública, por lo que solo debe ser utilizada para fines académicos y no se permite colocar el nombre del entrevistado.

3.3 Diagnostico o estudio de campo

Según el estudio de campo, se puede detallar que, la relación entre los dos departamentos en cuanto a sus funciones o a los servicios que estos prestan, no está completamente identificada, por lo que no conocen que actividades deben realizar en conjunto o que deben ser coordinadas con anticipación, esto genera malestares, tanto de manera interna como externa, con los clientes. También se pudo conocer que los encuestados están conscientes de cómo esta situación afecta a la rentabilidad de la empresa y su imagen, por lo que están dispuestos a recibir capacitaciones orientadas a corregir estas anomalías y poder mejorar su desempeño.

Capítulo 4

Discusión

4.1 Contrastación empírica

Una vez realizado el análisis de las encuestas y entrevista realizada se pudo obtener los siguientes resultados:

- Como se mencionó anteriormente, la empresa CNT es una entidad con prestigio dentro del sector de la telecomunicación con procesos para la atención al cliente delimitados y con un gran grupo de personas que conforman el área técnica y de servicio para poder cubrir la demanda de sus clientes.
- Sin embargo, se puede resaltar que, uno de los principales inconvenientes dentro de la entidad, es la falta de capacitaciones sobre cómo lograr una comunicación entre áreas de manera efectiva, lo cual incide en que existan errores al momento de prestar servicios a los clientes y, y por lo tanto, múltiples quejas.
- Relacionando uno de los estudios analizados sobre el servicio al cliente de CNT y la entrevista realizada al Responsable de Desarrollo y Formación de Talento Humano de la empresa, se pudo determinar que una de las mayores quejas es que existen retrasos al momento de brindar el servicio de instalación y revisión de fallas en el sistema físico de los diversos productos que oferta la empresa.
- Mediante la encuesta se pudo detectar que el origen de este inconveniente es la falta de comunicación entre áreas, pues, como menciona el entrevistado, el departamento de servicio al cliente ofrece o promete cosas que, el departamento técnico no puede cumplir por diversos motivos, lo que genera conflictos.

- Analizando la presente investigación con el referente empírico obtenido a través del trabajo de Shirley Díaz, denominado “Plan de capacitación para mejorar el servicio de ventas del Contact Center de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, empresa pública (CNT EP) en la ciudad de Guayaquil en el año 2015”, el cual se focaliza en una estrategia de capacitación para el personal del área de ventas. El estudio realizado busca direccionar las capacitaciones a la mejora del servicio al cliente, para mantener la participación de mercado de la empresa al ofrecer una mejor atención y aumentar ventas basado en las buenas referencias que tendrá la compañía en su sector, considerando que, no contribuye a una buena rentabilidad solo obtener nuevos clientes sino mantener a los actuales en el largo plazo (Diaz, 2015).
- Se busca direccionar las capacitaciones a la aplicación de actividades que permitan conocer la manera de actuar de los trabajadores ante las inquietudes o requerimientos de los clientes, basados en el método del ASSESSMENT CENTER, detallado como metodología en la propuesta, se enfatiza que esta teoría no será aplicada en su totalidad, pues su aplicación se direcciona a evaluaciones para contratación del personal y no para el personal ya contratado, pero será una base para el desarrollo de actividades de aprendizaje (Torres, 2011).

4.2 Limitaciones

Las limitaciones del presente proyecto de investigación se presentan debido al nivel de información manejada por una entidad como CNT debido a que se trata de una empresa pública, por lo que es más complicado obtener información adicional a la que se considera de libre acceso.

4.3 Líneas de investigación:

Las posibles líneas de investigación derivadas del presente estudio deben basarse en aquellas establecidas por la Unidad de Postgrado, Investigaciones y Desarrollo de la Universidad de Guayaquil (UPID), las cuales son:

- Línea 2: Desarrollo local y emprendimiento socio económico sostenible y sustentable con las siguientes sub líneas:
 - ✓ 2.3. Promoción de la calidad de vida laboral en las organizaciones que fortalezcan el desarrollo del potencial humano, individual y social.
 - ✓ 2.4. Transparencia y optimización de procesos para el desarrollo.
 - ✓ 2.5. Gestión del conocimiento, modelos organizacionales en contextos inclusivos y globales.

4.4 Aspectos relevantes:

Como aspectos relevantes del estudio se destaca que, debido a que existen los modelos de procesos en la empresa, lo que se requiere es su implementación en base a capacitaciones brindadas al personal con el fin de que conozcan que actividades deben realizar para mejorar la comunicación entre las áreas, desarrollando factores claves que permitan que, las destrezas de ambos equipos de trabajo se complementen.

Capítulo 5

La Propuesta

5.1 Características esenciales de la propuesta

De acuerdo a los datos recopilados por medio de la investigación de campo realizada en la empresa CNT se pudieron determinar dos puntos clave vinculados a la falta de capacitación del personal del área técnica y de servicio al cliente:

- Falta de conocimiento de los procesos internos para prestación de servicios
- Falta de conocimiento sobre los procesos de vinculación de ambos departamentos

Debido a esto, se establece la necesidad de llevar a cabo un promedio de 4 capacitaciones anuales, direccionadas a partes iguales para los dos factores antes mencionados, es decir, dos capacitaciones para el refuerzo de procesos internos para prestación de servicios, los cuales se darán de manera separada para cada departamento, debido a la diferencia de sus actividades, y las otras dos capacitaciones de manera conjunta. Como pasos para el diseño de este programa de capacitación se detallaran los puntos esenciales para su desarrollo.

5.1.1 Determinación de objetivos operacionales

Como objetivos del precedente programa se establecen los siguientes:

1. Diseñar un programa de capacitaciones adaptable a los departamentos de servicio al cliente y área técnica de CNT
2. Establecer los contenidos del programa
3. Identificar las actividades de enseñanza utilizados
4. Estipular los recursos y medios para las capacitaciones

5. Indicar un cronograma para el desarrollo de la actividad

5.1.2 Selección y organización de contenidos curriculares

Como se indicó con anterioridad, el curso estará dividido en 4 capacitaciones con 3 temas diversos dependiendo de la población objetivo. En los cuales se establecerán los temas de la siguiente manera:

Servicio al cliente	Área técnica	Ambas áreas	
Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4
Atención al usuario	Rutas de atención	Manejo del sistema de información de la empresa	Agentamiento de visitas técnicas
Requerimientos del sistema	Implementos requeridos para el servicio técnico	Reuniones entre áreas	Reporte de capacidad operativa
Proceso para ingreso de requerimiento del usuario	Uso del equipo y herramientas	Coordinación de informes sobre atención al usuario	Verificación de disponibilidad entre áreas
Asistencia telefónica	Análisis de diversos casos y soluciones	Actividades para mejora del clima organizacional	Actividades para mejora del clima organizacional

Tabla 13. Contenido de módulos de capacitación

5.1.3 Identificación de actividades de enseñanza – aprendizaje.

Para las actividades de enseñanza, se implementará actividades como:

- **Simulación de casos de atención al cliente:** Esto se puede lograr, estableciendo llamadas al call center ficticias en las cuales se mencionen problemas habituales de los clientes para conocer las respuestas que el asesor da y corregirlas según sea el caso, analizando la grabación de la llamada.
- **Actividades prácticas para la instalación de líneas y problemas con el servicio de internet fijo:** Esta actividad se basa en la teoría de ASSESSMENT CENTER, y se direcciona a realizar talleres con los técnicos guiados con el supervisor a cargo para evaluar como realizan las instalaciones, el tipo de procedimiento que efectúan, los tipos de instalaciones o cables que pueden encontrar según las viviendas de los clientes, entre otros aspectos.
- **Trabajo grupal para la coordinación de actividades de los departamentos:** Esta actividad se la puede realizar cada 2 meses para realizar un cronograma de visitas técnicas para que los asesores coordinen según la disponibilidad de los técnicos. Se puede asociar a cada técnico con un asesor determinado con el fin de establecer una mejor coordinación.
- **Actividades para mejora del clima organizacional entre ambos departamentos:** Estas actividades se direccionan más a encuentros de ocio como mañanas deportivas,

integración y actividades varias donde los departamentos interactúen en un ambiente externo al área de trabajo.

5.1.4 Determinación de recursos, medios, y materiales didácticos.

Como materiales didácticos para el programa de capacitación de la empresa, se considera necesario el uso del manual de procesos de la empresa, el cual es entregado al personal para su estudio, el cual será respaldado por capacitadores seleccionados por la empresa que posean conocimientos necesarios para guiar al personal y motivar el conocimiento de los trabajadores.

También se establece la necesidad de medios didácticos como proyectores y computadoras para la visualización de videos explicativos sobre el servicio al cliente y la importancia de la comunicación efectiva dentro de las empresas, así como, material de práctica para los miembros del departamento técnico.

5.1.5 Establecimiento del cronograma de desarrollo de la actividad

Se establece que en el transcurso de un año se realicen 4 ciclos de capacitaciones de 5 días cada uno, en los meses de Febrero, Junio, Septiembre y Diciembre que tengan continuidad entre sí, donde se refuercen los conocimientos necesarios para los dos departamentos. Cabe indicar que, este plan se manejará de manera paralela con cualquier otro plan de capacitaciones desarrollado a nivel institucional, por lo que se debe considerar las fechas establecidas para que no exista un cruce con algún otro tipo de actividad laboral.

Actividad	Desarrollo	Responsable	Departamento objetivo	Periodo
Módulo 1	Enseñanza sobre sistema de atención al cliente	Supervisor del área de atención al cliente	Departamento de servicio al cliente	1 semana/ primera semana de febrero/ 2 horas diarias
Módulo 2	Aprendizaje de atención técnica al cliente	Supervisor del área técnica	Departamento técnico	1 semana/ primera semana de Junio/ 2 horas diarias
Módulo 3	Sistema de comunicación efectiva entre áreas	Área de talento humano y supervisores de áreas involucradas	Departamento técnico y de servicio al cliente	1 semana/ primera semana de Septiembre/ 2 horas diarias
Módulo 4	Clima organizacional entre áreas			1 semana/ primera semana de Diciembre/ 2 horas diarias
Total				40 horas

Tabla 14. Cronograma de capacitaciones

5.2 Indicadores para el control de las capacitaciones

Como base para poder ejercer un control de las capacitaciones efectuadas para la empresa CNT en las áreas técnica y de servicio al cliente, se establece el uso del modelo Balance Score Card o Cuadro de mando integral, el cual analiza 4 aspectos de una empresa, diseñando parámetros que permitan medir su eficacia (Norton & Kaplan, 2006). Los indicadores evaluados para el diseño de un programa de capacitaciones son:

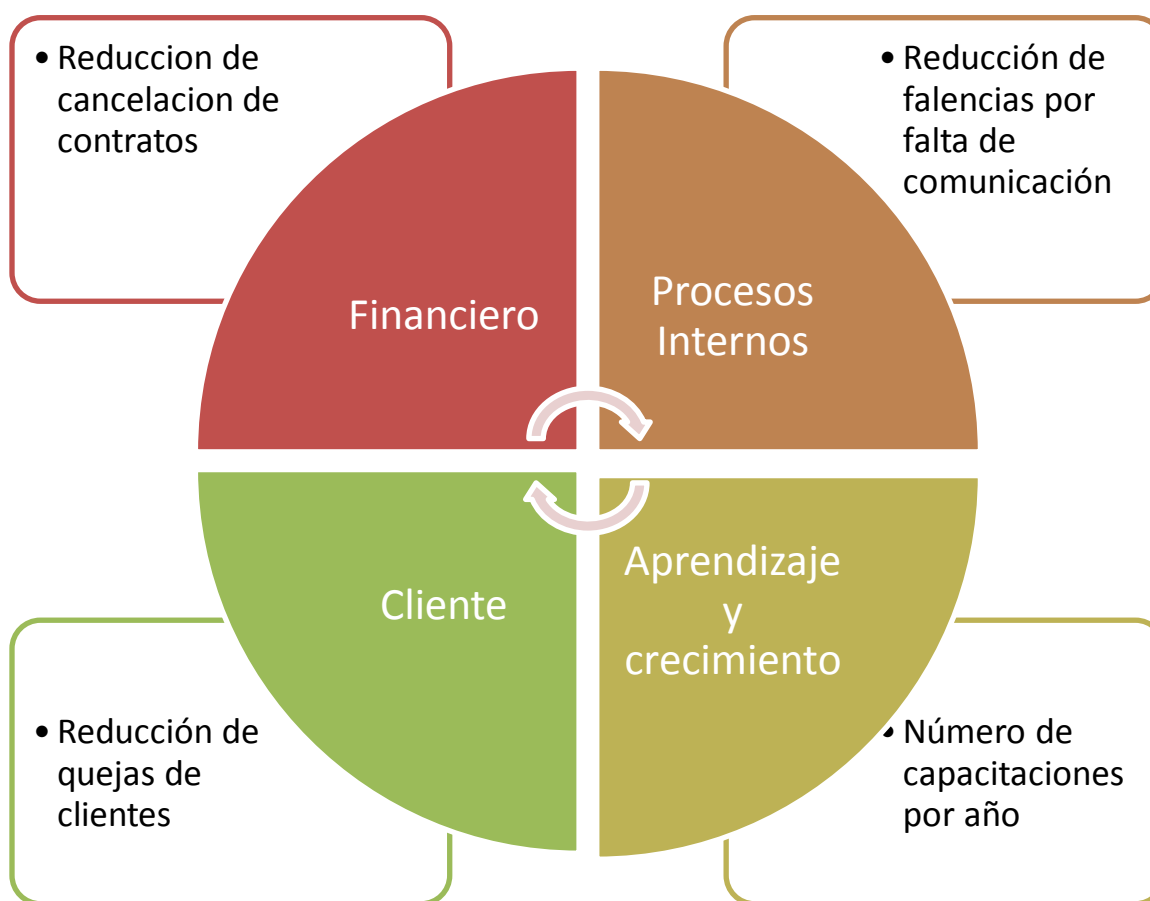


Figura 15. Balances Score Card – indicadores de la propuesta

Nota. (Norton & Kaplan, 2006).

Financiero: Reducción del 25% en cancelaciones de contratos de telefonía fija o móvil

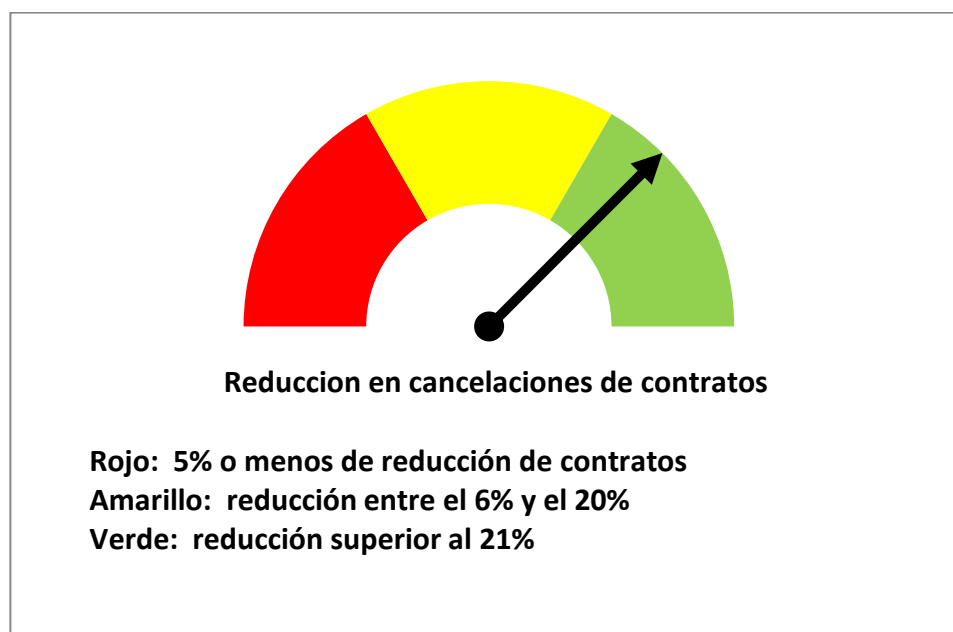


Figura 16. Indicador financiero

- **Rojo:** El indicador se presenta en color rojo si solo se reduce un 5%
- **Amarillo:** El indicador se presenta en color amarillo si la reducción esta entre el 6% y el 20%
- **Verde:** El indicador se presenta de color verde si existe una reducción igual o superior a 21%

La empresa presenta un promedio del 40% de contratos cancelados sobre el total de acuerdos comerciales generados debido a que, el servicio no cubre las expectativas del cliente, por motivos varios, como falta de cobertura, interferencias, daños en las líneas, desconfiguración del sistema móvil de internet o internet fijo, falta de atención a los requerimientos de reparación, entre otros, la presente propuesta se enfocará en los problemas relacionados con la atención al cliente, se busca que se reduzcan los contratos cancelados en un 25%, es decir, de cada 100

contratos solo sean cancelados 25 y no 40 como se evidencia actualmente. El restante de cancelaciones debe ser relacionado a temas ajenos al servicio al cliente.

Procesos Internos: Reducción del 60% en falencias por falta de comunicación entre departamentos

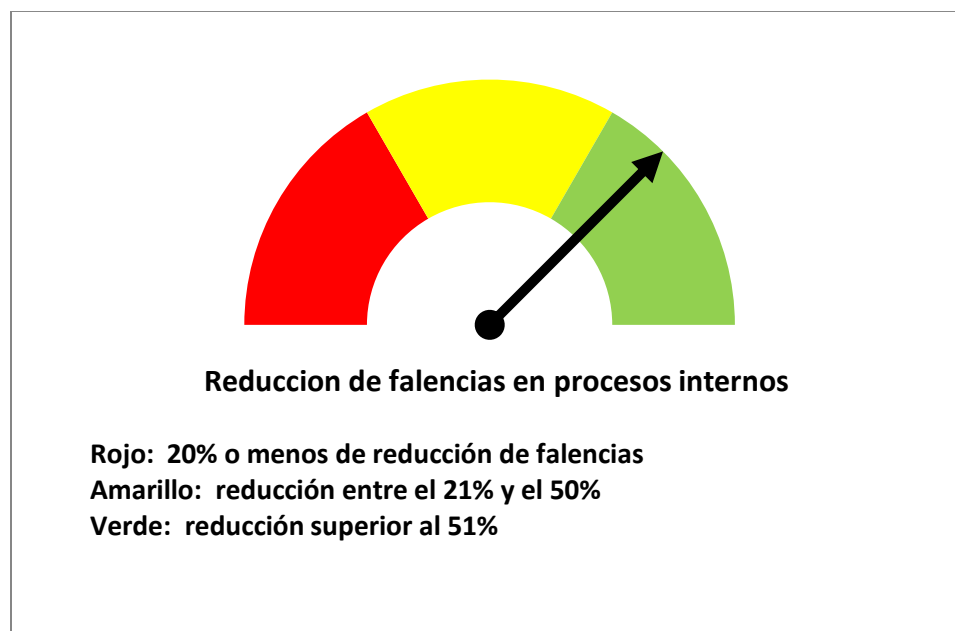


Figura 17. Indicador de procesos internos

- **Rojo:** El indicador se presenta en color rojo si solo se reduce un 20% o menos
- **Amarillo:** El indicador se presenta en color amarillo si la reducción esta entre el 21% y el 50%
- **Verde:** El indicador se presenta de color verde si existe una reducción igual o superior a 51%

La empresa CNT registra un aproximado de 15 registros de problemas en procesos internos relacionados al departamento de servicio al cliente y servicio técnico como falta de coordinación en agenda de asistencia técnica, llamados de atención por visitas agendadas que no se registran

pero que si se efectuaron, entre otros. Se busca reducir estos registros en un 60%, es decir, que solo sean presentado un promedio de 9 máximo al mes.

Aprendizaje y crecimiento: Promedio de 4 capacitaciones por año

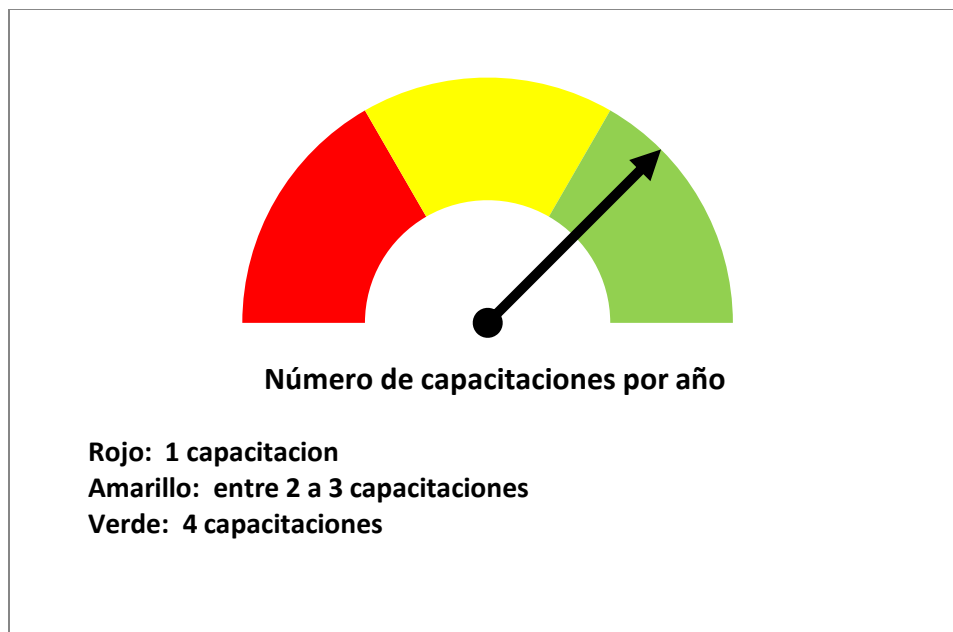


Figura 18. Indicador de aprendizaje y crecimiento

- **Rojo:** El indicador se presenta en color rojo si solo se concreta 1 capacitación anual
- **Amarillo:** El indicador se presenta en color amarillo si solo se presentan entre 2 a 3 capacitaciones
- **Verde:** El indicador se presenta de color verde si existe un total de 4 capacitaciones por año

La empresa registra capacitaciones irregulares por lo que se establecen un número fijo de reuniones en las cuales se busca fomentar el desarrollo de las capacidades de los trabajadores,

luego se tomarán las debidas Evaluaciones E-learning para determinar el grado de captación de las clases impartidas; para así poder medir los resultados en base a los conocimientos adquiridos.

Cliente: Reducción del 50% de las quejas de los clientes por cada departamento

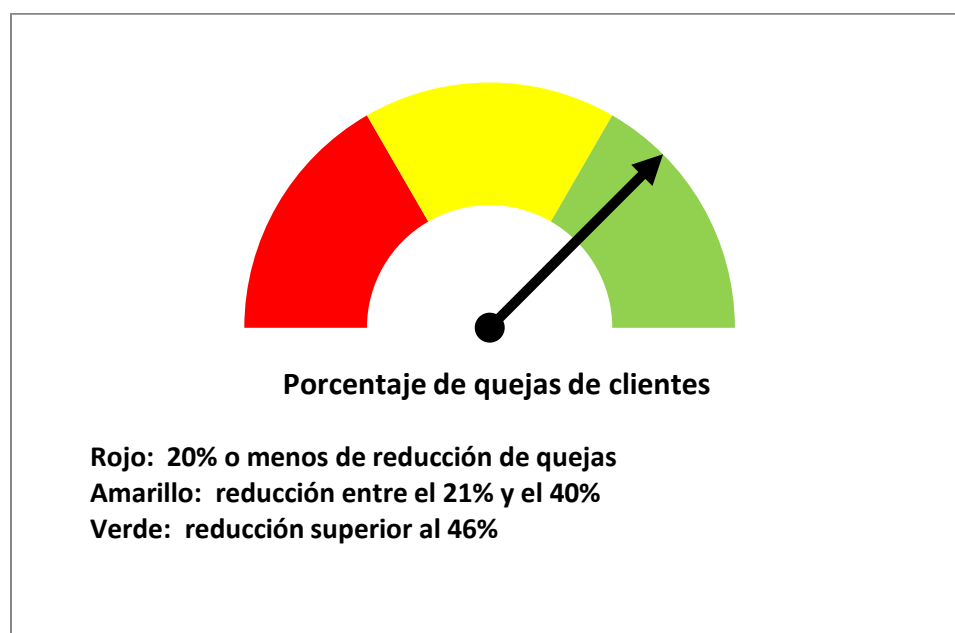


Figura 19. Indicador de clientes

- **Rojo:** El indicador se presenta en color rojo si solo se reduce un 20% o menos
- **Amarillo:** El indicador se presenta en color amarillo si la reducción esta entre el 21% y el 40%
- **Verde:** El indicador se presenta de color verde si existe una reducción igual o superior a 46%

5.3 Método para evaluación de capacitaciones

Como método para realizar la evaluación de capacitaciones para la empresa CNT se activará en las plataformas de usuario de los trabajadores de las áreas involucradas un formato de

preguntas y respuestas sobre los temas tratados, con el fin de conocer el nivel de aprendizaje de los colaboradores. Las actividades realizadas de manera práctica, deberán ser evaluadas por el capacitador con ejercicios prácticos una vez finalizado el curso.

Conclusiones

Una vez analizados los datos obtenidos y desarrollados mediante la presente investigación se proceden a elaborar las siguientes conclusiones:

La gestión del talento humano es una tendencia reciente en la mayoría de empresa sobre todo en el Ecuador debido a que se manejaba un modelo de administración en el cual, el talento humano era un recurso. Sin embargo, en la actualidad, se tiene el pleno conocimiento que el personal es parte fundamental para el crecimiento y rentabilidad de la entidad y que, su preparación y desarrollo permiten aumentar la eficiencia de la gestión empresarial.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones de Guayaquil posee un amplio personal en las áreas técnicas y de servicio al cliente, debido a su participación de mercado, sin embargo, de acuerdo a la investigación de campo realizada entre sus colaboradores, se pudieron detectar falencias con relación a la capacitación que reciben con respecto al trato en el servicio al cliente, además de una falta de comunicación entre las áreas, las cuales poseen actividades complementarias.

Con el fin de establecer un programa de capacitaciones para la empresa CNT, en sus áreas técnica y de servicio al cliente, se logran destacar que los factores que más se deben trabajar son la atención al cliente y la mejora en la interacción de ambos departamentos debido a que, al no existir una buena coordinación incide directamente en el incumplimiento hacia el usuario, lo que afecta a la imagen de la entidad.

Se establece el diseño de un programa de capacitaciones para ambas áreas, en las cuales se realizarán actividades para cada una, y actividades conjuntas, aumentando su conocimiento acerca de las actividades de cada cargo y mejorando la comunicación de sus áreas, de esta manera aumentará la eficiencia y mejorará el servicio ofertado para los usuarios.

Recomendaciones

Mediante el análisis de las conclusiones establecidas para la investigación se procede a identificar las siguientes recomendaciones:

Se debe analizar el desarrollo de la empresa con respecto a sus demás áreas de trabajo y como inciden en el desarrollo de la atención al cliente debido al manejo de un sistema en conjunto para la gestión empresarial de CNT.

Se debe analizar también el sistema de capacitaciones que posee la empresa en su totalidad, evaluando las demás sucursales en cada provincia, de esta manera, se debe poseer un estándar de calidad y la unificación del proceso en general, lo cual ayudará no solo a brindar un mismo nivel de servicio para todos los usuarios, sino que facilitará el traslado del personal de una sede a otra, sin la necesidad de capacitarlo desde un inicio.

Se considera también realizar una evaluación del desempeño para toda la empresa CNT con el fin de conocer las necesidades de todos los empleados, para determinar la diversidad de temas en los cuales requieren capacitación como manejo de utilitarios, mejora del clima laboral, entre otros. Con el fin de contribuir al desarrollo profesional de los trabajadores y crear lazos de confianza y colaboración entre ellos y la empresa.

Establecer un plan de apoyo institucional para contribuir a que sus empleados comiencen cursos de especialización, o carreras afines que les permitan aumentar su nivel profesional y contribuyan a las necesidades de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Alveiro, C. (2011). *El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa*. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003
- Arias, F. (2010). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5º. ed.). Caracas: Episteme.
- Batista, C. (7 de Febrero de 2012). *El talento humano ante las empresas, ¿será posible su retención?* Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/cesarjuniorbatista/2012/02/27/talentohumanoyretencion/>
- Bernardez, M. (2010). *Desempeño humano / Human Performance*. Indiana: AuthorHouse.
- Briones, G. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: ICFES.
- Byars, & Rue. (2013). *Gestión de Recursos Humanos 6ta edición*. España: Editorial Mosby .
- Cadena, V. (2014). *ANÁLISIS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP DEL CANTÓN MILAGRO PROVINCIA DEL GUAYAS*. Milagro : Universidad Estatal de Milagro .
- Chiavenato. (2012). *Gestión del Talento Humano 10ma Edición*. México: McGraw Hill.
- Corporacion Nacional de Telecomunicaciones. (2 de Agosto de 2016). Obtenido de CNT: <https://www.cnt.gob.ec/>

Deloitte. (2010). *Los desafíos en el manejo del capital humano: entrevista a los líderes de recursos humanos en el país.*

Diario El Comercio. (19 de Febrero de 2016). 3,7 millones de líneas menos en telefonía celular en el 2015. *Diario El Comercio*, pág. 3.

Diario El Universo. (5 de Octubre de 2012). ¿Porque CNT se burla del cliente? *Diario El Universo*, pág. 2.

Díaz, S. (2015). PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO DE VENTAS DEL CONTACT CENTER DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, EMPRESA PÚBLICA (CNT EP) EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL AÑO 2016. *Universidad Estatal de Guayaquil - Facultad de Comunicacion Social* , 137.

Escudero, M. E. (2015). *Servicio de atención comercial*. Madrid : Editex.

Mejía, A. (12 de Abril de 2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext

Ministerio de Telecomunicaciones . (2014). Reforma de la ley de comunicacion - Redistribucion de utilidades de operadoras telefonicas . *Ley de Comunicación*.

Norton, D., & Kaplan, R. (2006). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard*. Madrid : Harvard Business Press .

Ongallo, C. (2007). *El libro de la venta directa: el sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Pérez Fernández, J. A. (2014). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente, calidad total*. Madrid: ESIC Editorial.

Pérez, V. (2010). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. España: Ideaspropias Editorial.

Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos 10ma Edición*. Madrid: ESIC Editorial.

Siliceo, A. (2015). *Capacitación y desarrollo de personal 12va edicion* . Mexico: Editorial Limusa.

Torres, G. (2011). Los Assessment Center: Una Metodología Para evaluar directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 15.

Werther, W., & Davis, K. (2011). *Administración de personal y recursos humanos 8va Edición*. Madrid: McGraw-Hill.

FORMATO DE ENCUESTA PARA SERVICIO AL CLIENTE

Las siguientes preguntas serán aplicadas a los empleados que pertenezcan al área de servicio al cliente con el fin de conocer su percepción sobre el nivel de conocimientos que poseen sobre los procesos de la empresa y sus necesidades como empleados.

Estimado encuestado:

Sírvase a completar la presente encuesta, bajo el cumplimiento de las siguientes instrucciones:

1. Leer bien el enunciado de cada pregunta.
2. Seleccionar una sola respuesta por cada pregunta.
3. Solicitar la explicación respectiva en caso de no comprender alguna pregunta.
4. Responder con sinceridad, tomando en cuenta que la encuesta es anónima.

A. Información básica del encuestado

- **Formación académica:**
- **Área/Cargo que desempeña:**
- **Antigüedad en la institución:**

1. ¿Considera que existen procesamientos definidos para el servicio al cliente?

Sí ___ No___

2. ¿Realizan capacitaciones o charlas periódicamente sobre procesos o mejoras en el desempeño del Servicio al Cliente?

Sí ___ No___

3. ¿Existe una comunicación fluida entre el departamento técnico y el de servicio al cliente?

Sí ___ No ___

4. ¿Considera que las falencias en el servicio al cliente afectan la rentabilidad de la empresa?

Sí ___ No ___

5. ¿Está usted de acuerdo que la preparación que recibe al momento de su contratación está acorde a los requerimientos de su puesto de trabajo?

Sí ___ No ___

6. ¿Se ha manifestado conflictos por errores en la comunicación entre los departamentos?

Sí ___ No ___

7. ¿Está de acuerdo en que las capacitaciones periódicas mejoran su desempeño laboral?

Sí ___ No___

FORMATO DE ENCUESTA PARA SERVICIO TECNICO

Las siguientes preguntas serán aplicadas a los empleados que pertenezcan al área técnica con el fin de conocer su percepción sobre el nivel de conocimientos que poseen sobre los procesos de la empresa y sus necesidades como empleados.

Estimado encuestado:

Sírvase a completar la presente encuesta, bajo el cumplimiento de las siguientes instrucciones:

1. Leer bien el enunciado de cada pregunta.
2. Seleccionar una sola respuesta por cada pregunta.
3. Solicitar la explicación respectiva en caso de no comprender alguna pregunta.
4. Responder con sinceridad, tomando en cuenta que la encuesta es anónima.

A. Información básica del encuestado

- **Formación académica:**
- **Área/Cargo que desempeña:**
- **Antigüedad en la institución:**

1. **¿Considera que existen procesamientos definidos para brindar asistencia técnica?**

Sí ___ No___

2. **¿Realizan capacitaciones o charlas periódicamente sobre procesos o mejoras en el desempeño del área técnica?**

Sí ___ No___

3. **¿Existe una comunicación fluida entre el departamento técnico y el de servicio al cliente?**

Sí ___ No ___

4. ¿Considera que las falencias en el Área Técnica afectan la rentabilidad de la empresa?

Sí ___ No ___

5. ¿Está usted de acuerdo que la preparación que recibe al momento de su contratación está acorde a los requerimientos de su puesto de trabajo?

Sí ___ No ___

6. ¿Se ha manifestado conflictos por errores en la comunicación entre los departamentos?

Sí ___ No ___

7. ¿Está de acuerdo en que las capacitaciones periódicas mejoran su desempeño laboral?

Sí ___ No___

ENTREVISTA #1

A. Información básica del entrevistado

- **Formación académica:** Ing. Comercial y Empresarial Especialización en Marketing.
- **Área/Cargo que desempeña:** Responsable de Desarrollo y Formación de Talento Humano.
- **Antigüedad en la institución:** 4 años.

1. ¿Cómo se realiza el proceso de selección y contratación del personal?

Se publican las ofertas en Multitrabajos, luego los interesados entregan el físico con todos los documentos necesarios. Quienes cumplen los perfiles son llamados a rendir pruebas académicas, psicométricas y entrevista personal.

2. ¿Qué tipo de inducción o guía tienen los nuevos empleados y durante cuánto tiempo?

Inducción corporativa para los recién ingresados y Reinducción para quienes ya son fijos. Una vez al año.

3. ¿Existen evaluaciones o revisiones periódicas sobre el desempeño del personal?

Una vez por año.

4. ¿Considera que la coordinación de funciones entre departamento técnico y de servicio al cliente es vital para el desarrollo de procesos óptimos para el cliente?

Sí.

5. ¿Qué puntos considera que se deberían fortalecer en las capacitaciones?

Aplicación práctica de la transferencia de conocimientos.

6. ¿Qué ventajas considera que traería el diseño de un programa de capacitación técnica para el área técnica y de servicio al cliente?

Mejora al giro del negocio, productos y servicios ofrecidos por la CNT y mejora de servicio al cliente.

ENTREVISTA #2

A. Información básica del entrevistado

- **Formación académica:** Ing. Comercial y Empresarial Especialización en Marketing.
- **Área/Cargo que desempeña:** Responsable de Desarrollo y Formación de Talento Humano.
- **Antigüedad en la institución:** 4 años.

1. ¿Qué tipo de parámetros son utilizados por la empresa para designar al nuevo personal?

Competencia Laboral.

Conocimientos.

Comportamientos.

2. ¿Cómo se prepara al personal de nuevo ingreso con el fin de que se adapte a su nuevo puesto de trabajo?

Inducción al puesto de trabajo, cuya ejecución lo hace su jefe inmediato o a quien delegue.

3. ¿Cuáles son los lineamientos que la empresa evalúa para conocer cómo se desarrolla el desempeño de su personal?

Evaluación de Desempeño.

4. ¿Cómo se realiza el intercambio de información entre el departamento técnico y el departamento de servicio al cliente?

Reuniones entre áreas, Proyecto Cóndor.

5. ¿Existen falencias en el servicio al cliente que la empresa presta al usuario? ¿Cuáles son?

Quejas por demora en conexiones e instalaciones.

6. ¿Cuáles son las medidas que considera necesarias para mejorar el desempeño del talento humano de ambos departamentos?

Mejora en la comunicación.

Mejora en rutas de atención de instalaciones.

Área comercial no ofrezca lo que área Técnica no puede cumplir.