



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO  
ORIENTAL Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DURANTE  
EL PERÍODO 2013**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA  
EMPRESA**

**AUTOR:**

**FABIAN MARCELO CAZORLA SILVA**

**TUTOR(A):**

**MGS. GEMA PAULA ALARCÓN**

**2017**

## **INFORME DEL TUTOR**

Yo Gema Paula Alarcón Docente Titular de la Facultad de Ingeniería, me permito informar que he sido tutora del Proyecto de Investigación del Sr. Fabián Marcelo Cazorla Silva, con el tema: **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO ORIENTAL Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DURANTE EL PERÍODO 2013**. Tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesto al público, luego de ser evaluado desde su inicio hasta la conclusión de la misma.



Mgs. Gema Paula Alarcón

**TUTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

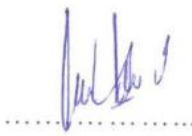


**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA ESTACIÓN DE  
SERVICIO ORIENTAL Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN AL  
CLIENTE DURANTE EL PERÍODO 2013”.**

Proyecto de Investigación previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial Mención de la Pequeña y Mediana Empresa, aprobado por Tribunal en nombre de la Universidad Nacional de Chimborazo, y ratifico con sus firmas.

**HOJA DE CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Ing. Com. Martha Romero Flores	9,6	
<b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
Mgs. Gema Paula Alarcón	10	
<b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
Ing. Com. Patricia Gallegos Tapia	8,90	
<b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
<b>NOTA FINAL</b> -----		<b>(SOBRE 10)</b>

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Investigación, corresponde exclusivamente a: Fabián Marcelo Cazorla Silva y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo.



.....  
Fabián Marcelo Cazorla Silva

C.I.060320912-3

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi asesora del Proyecto de Investigación Mgs. Gema Paula Alarcón ya que gracias a su conocimiento, su orientación y sus motivaciones han sido fundamentales para mi formación como investigador.

A mi familia fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida y más aún en mis años de carrera profesional y en especial quiero expresar mi más grande agradecimiento a mi padre, esposa e hija que sin su ayuda hubiera sido imposible culminar mi profesión.

## **DEDICATORIA**

Dedico a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

## RESUMEN

EL presente Proyecto de Investigación tiene por tema: La Gestión del Talento Humano de la Estación de Servicio Oriental y su incidencia en la Atención al Cliente durante el período 2013, misma que se desarrolló en 5 capítulos siguiendo los formatos establecidos por la Universidad Nacional de Chimborazo.

El **Primer Capítulo** muestra la problemática en relación a la satisfacción de los clientes de la Estación de Servicio Oriental, el **Segundo Capítulo** es el marco teórico en donde se exponen los datos generales de la empresa como sus principios y valores, misión y visión y los fines que persigue la misma, se debe considerar que dentro del marco teórico se hace referencia también al talento humano y a la atención y servicio al cliente.

En el **Tercer Capítulo** es el marco metodológico que indica que la investigación es de tipo documental y de campo, pues se aplicará una encuesta a los empleados y clientes para medir el nivel de satisfacción de cada uno de estos. Dentro de los análisis realizados se evaluó las expectativas, donde se identificó que esperan los clientes de la empresa, en cuanto a las percepciones se analiza cómo han sido atendidos desde la apreciación de cada cliente y se identifican las brechas entre ambos criterios y así se puede identificar la satisfacción de los clientes.

En el **Cuarto Capítulo** se desarrollan las conclusiones y recomendaciones identificando que actualmente la empresa cumple con las expectativas de los clientes, pero también se debe discurrir asegurar que algunas expectativas, se las considera bajas, por lo que se desarrolla la propuesta.

En el **Quinto Capítulo** se desarrolla el lineamiento alternativo para que los empleados de dicha empresa cumplan con las intereses de los clientes y así den una atención personalizada.

## Abstract

The present research is about The Human Talent Management of the Eastern Service Station and its impact on Customer Service during the period 2013, which was developed in 5 chapters following the formats established by the National University of Chimborazo.

The First Chapter shows the problem in relation to the satisfaction of the customers of the Eastern Service Station, on the other hand

The Second Chapter is the theoretical framework in which the general data of the company are presented as the principles and values, mission, vision and purposes, it must be considered in the theoretical framework reference is also made to human talent and customer service and care.

In the Third Chapter is the methodological framework that indicates that the research is documentary and field, as a survey will be applied to employees and customers to measure the level of satisfaction of each of them. We evaluated the expectations, where it was identified that the customers of the company expect, as far as the perceptions are analyzed how they have been taken care of from the appreciation of each client and the gaps between both criteria are identified and it is possible identify customer satisfaction.

In the Fourth Chapter the conclusions and recommendations are developed, identifying that the company currently fulfills the expectations of the clients, but it must also be decided some expectations are considered low, so that the proposal is developed.

In the fifth Chapter develops the alternative guidelines for employees of the company to meet the interests of customers and thus give a personalized attention.



Reviewed by: Chávez, Maritza

Language Center Teacher





## INTRODUCCIÓN

Mediante la presente investigación se procederá a analizar las variables de estudio como son la gestión del talento humano y la atención al cliente ya que es importante y necesario dentro de una organización, con la finalidad de que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y que la moral de los grupos sea elevada de tal forma que se cree un buen clima laboral y las personas que trabajan en la empresa comienzan a considerarse como el principal recurso competitivo de la empresa.

Se debe considerar que el análisis es relevante pues se lo direcciona a convertirse en un modelo de evaluación aplicable a otras estaciones de servicios, considerando la utilización de herramientas eficaces para medir la satisfacción del cliente, como son los elementos tangibles que acompañan y apoyan al servicio y atención, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, es decir la disposición y voluntad del talento humano de la empresa para proporcionar un servicio eficaz, además de la empatía del mismo en relación a la atención individual que ofrece a cada cliente, y a través del análisis de cada uno de estos componentes, mismos que son susceptibles de mejorarlos.

Con la investigación se planea determinar el grado de satisfacción de los clientes de la Estación de Servicio Oriental, además de identificar la prioridad de los componentes que deben ser corregidos para mejorar la atención y servicio, y así establecer políticas y estrategias que permitan mejorar los aspectos más importantes, considerando que el modelo mide tanto expectativas como percepciones, por lo que se pueden tomar medidas y así poder establecer una mejora continua.

# ÍNDICE GENERAL

## CONTENIDO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO.....	i
INFORME DEL TUTOR.....	ii
HOJA DE CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
1 MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3 OBJETIVO.....	2
1.3.1 GENERAL.....	2
CAPÍTULO II.....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	4
UNIDAD I.....	6
1.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	6
1.2 VALORES Y BENEFICIOS.....	6
1.2.1 VALORES.....	6

1.2.2	BENEFICIOS .....	7
1.3	VISIÓN Y MISIÓN ACTUAL DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO ORIENTAL.....	8
1.3.1	VISIÓN.....	8
1.3.2	MISIÓN.....	8
1.4	POLÍTICA DE SERVICIOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO ORIENTAL.	8
	UNIDAD II: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	9
2.1	PERSPECTIVA GENERAL DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	9
2.1.1	DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	10
2.1.2	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	10
2.1.3	OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	11
2.2	DEFINICIÓN DE TALENTO HUMANO .....	11
2.3	CARACTERÍSTICAS DEL TALENTO HUMANO .....	12
2.4	ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	13
2.5	ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	13
2.7	ANÁLISIS DE PUESTOS .....	14
2.8	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....	15
2.9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	17
2.10	APORTE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO A LA EMPRESA.....	18
2.11	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO ORIENTAL.....	18
2.11.1	DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.....	18
	UNIDAD III: ATENCIÓN AL CLIENTE.....	21
3.1	PERSPECTIVA GENERAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE .....	21
3.2	QUÉ ES UN CLIENTE.....	22
3.3	ELEMENTOS E IMPORTANCIA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE .....	22
3.4	POLITICAS PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE .....	23

3.5	MODELO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	23
3.5.1	EL MODELO SERVQUAL .....	23
3.5.2	IMPORTANCIA DE UTILIZAR EL MODELO SERVQUAL PARA LA MEDICIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES. ....	24
3.5.3	DIMENSIONES DEL MODELO SERVQUAL. ....	25
3.6	LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	26
3.6.1	EL SERVICIO Y LA CALIDAD .....	26
3.6.2	LA CALIDAD DEL SERVICIO. ....	26
3.6.3	ELEMENTOS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	28
3.7	EL CICLO DEL SERVICIO AL CLIENTE .....	30
3.8	SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTES.....	31
3.8.1	POLÍTICAS PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	32
3.8.2	FACTORES DE VALOR EN LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE .....	32
3.8.2.1	PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS.....	32
3.9	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	33
3.7	ESTRATÉGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE .....	34
3.8	POLÍTICAS PERSONALIZADAS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE .....	36
	UNIDAD IV .....	38
4.1	UNIDAD HIPOTÉTICA.....	38
4.1.2	VARIABLES .....	38
4.1.2.1	VARIABLE INDEPENDIENTE .....	38
4.1.2.2	VARIABLE DEPENDIENTE .....	38
4.1.2.3	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	39
	CAPITULO III .....	41
3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION.....	41
3.1	MÉTODO CIENTÍFICO .....	41
3.1.1	MÉTODO INDUCTIVO .....	41

3.1.2	MÉTODO DEDUCTIVO .....	41
3.2	TIPO DE INVESTIGACION.....	42
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	44
3.5.1	POBLACIÓN.....	44
3.5.2	MUESTRA .....	45
3.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCION DE DATOS .....	46
3.6.1	ENCUESTA.....	46
3.6.2	ENTREVISTA.....	46
3.7	TÉCNICAS PARA PROCESAMIENTO E INTERPRETACION DE DATOS	46
3.7.1	TABULACIÓN DE LOS DATOS: EMPLEADOS .....	46
	TABULACIÓN DE LOS DATOS: CLIENTES .....	57
3.7	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	67
3.7.1	HIPÓTESIS NULA .....	67
3.7.2	HIPÓTESIS ALTERNA.....	67
3.7.3	ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA .....	67
3.7.3.1	CÁLCULO DEL GRADO DE LIBERTAD.....	68
3.7.3.2	CÁLCULO MATEMÁTICO.....	69
3.7.3.3	DECISIÓN FINAL .....	69
	CAPÍTULO IV .....	70
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
4.1	CONCLUSIONES.....	70
4.2	RECOMENDACIONES .....	70
	CAPÍTULO V .....	72
5.	PROPUESTA.....	72
5.1	TÍTULO.....	72
5.2	INTRODUCCIÓN.....	72

5.3	OBJETIVO .....	73
5.3.1	OBJETIVO GENERAL.....	73
5.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	73
5.3.3	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS .....	73
5.4	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	73
5.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	74
5.5.1	MISIÓN .....	74
5.5.1	MISIÓN PROPUESTA .....	75
5.5.2	VISIÓN PROPUESTA .....	75
5.6	DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	75
5.6.1.	DESCRIPCIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES.....	76
	BIBLIOGRAFIA .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 EMPLEADOS DE LA EMPRESA.....	14
TABLA 2 PERFIL PROFESIONAL .....	14
TABLA 3 POBLACIÓN .....	45
TABLA 4 CLIENTES .....	45
TABLA 5 MEDIO DE RECLUTAMIENTO .....	47
TABLA 6 TÉCNICAS DE SELECCIÓN.....	48
TABLA 7 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	49
TABLA 8 DISEÑO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.....	50
TABLA 9 MANUAL DE FUNCIONES.....	51
TABLA 10 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	52
TABLA 11 FUNCIONES DEL CARGO.....	53
TABLA 12 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.....	54
TABLA 13 RESULTADOS DE EVALUACIONES.....	55
TABLA 14 EVALUACIÓN A LA ATENCIÓN AL CLIENTE .....	56
TABLA 15 ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.....	57
TABLA 16 ATENCIÓN DE CALIDAD.....	59
TABLA 17 GRADO DE SATISFACCIÓN.....	60
TABLA 18 TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	61
TABLA 19 DISPOSICIÓN DE UNIFORMES.....	62
TABLA 20 TIEMPO EN ATENCIÓN AL CLIENTE.....	63
TABLA 21 FORMAS DE PAGO.....	64
TABLA 22 CALIDAD DE SERVICIO.....	65
TABLA 23 MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	66

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 2 TALENTO INDIVIDUAL .....	12
CUADRO 3 ANÁLISIS FODA .....	19
CUADRO 4 MODELO SERVQUAL .....	24
CUADRO 5 EXPECTATIVAS DEL NIVEL DE SERVICIO .....	28
CUADRO 6 POLÍTICAS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	36
CUADRO 7 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE ....	39
CUADRO 8 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE .....	40
CUADRO 9 MEDIO DE RECLUTAMIENTO .....	47
CUADRO 10 TÉCNICAS DE SELECCIÓN .....	48
CUADRO 11 SELECCIÓN DE PERSONAL. ....	49
CUADRO 12 DISEÑO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN. ....	50
CUADRO 13 MANUAL DE FUNCIONES. ....	51
CUADRO 14 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL. ....	52
CUADRO 15 FUNCIONES DEL CARGO .....	53
CUADRO 16 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO. ....	54
CUADRO 17 RESULTADOS DE EVALUACIONES .....	55
CUADRO 18 EVALUACIÓN A LA ATENCIÓN AL CLIENTE .....	56
CUADRO 19 ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.....	58
CUADRO 20 ATENCIÓN DE CALIDAD. ....	59
CUADRO 21 GRADO DE SATISFACCIÓN. ....	60
CUADRO 22 TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....	61
CUADRO 23 DISPOSICIÓN DE UNIFORMES.....	62
CUADRO 24 TIEMPO EN ATENCIÓN AL CLIENTE.....	63
CUADRO 25 FORMAS DE PAGO.....	64
CUADRO 26 CALIDAD DE SERVICIO.....	65
CUADRO 27 MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE .....	66
CUADRO 28 FRECUENCIA OBSERVADA.....	68
CUADRO 29 FRECUENCIA ESPERADA .....	68
CUADRO 30 CÁLCULO MATEMÁTICO DEL CHI-CUADRADO.....	69
CUADRO 31 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	74
CUADRO 32 MODELO DE MANUAL DE FUNCIONES .....	75
CUADRO 33 GERENCIA .....	78



CUADRO 34 JEFE ADMINISTRATIVO .....	79
CUADRO 35 CONTADOR.....	80
CUADRO 36 SERVICIOS Y VENTAS .....	81
CUADRO 37 DESPACHADOR.....	82

## **CAPÍTULO I**

### **1 MARCO REFERENCIAL**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el contexto actual de las estaciones de servicio, el Talento Humano se visualiza como el enfoque integral que contribuye a mejorar el desempeño laboral, organizacional, atención y servicio al cliente, sus capacidades y resultados.

En la Estación de Servicio Oriental la gestión de talento humano no incluye dentro de la planificación estratégica, procesos de reclutamiento y selección enfocados en incluir dentro de la empresa personal para la ejecución de las funciones requeridas en cada cargo. Esto provoca que las competencias exigidas no se cumplan, incidiendo en la calidad del trabajo. Ante un trabajo ineficiente, se generan conflictos entre el personal, con los clientes y con el dueño que exigen calidad permanente en el trabajo.

Dentro de los procesos de inducción al nuevo personal, no se aplica un seguimiento para establecer el grado de cumplimiento de las funciones respectivas. El jefe superior exige un rendimiento idóneo mas no se brinda retroalimentación para evitar errores que pudieren cometerse.

En cuanto a los puestos de trabajo, no se ha diseñado el contenido de cada posición de acuerdo a la realidad de la Estación. Sus puestos, funciones y relaciones de trabajo son una copia de otras estaciones de servicio, dando lugar a confusión cuando se encuentra duplicidad de ciertas tareas.

Cuando se desea conocer el resultado de la gestión general se tiene que recurrir en ese momento a los jefes porque no se emite con anticipación informes mensuales de las actividades que interrelacionen el cumplimiento de objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño se realiza con poca frecuencia, por tanto se desconoce el cumplimiento de las funciones para determinar las necesidades del personal en cuanto a capacitación y recursos que les permita mejorar su desempeño.

Al ser el talento humano un factor primordial para el manejo adecuado de los recursos de la Estación, su incorrecta gestión ocasiona deficiencias en la administración de la empresa, porque la empresa no tiene un manual de funciones y no se compromete con la filosofía corporativa viéndose disminuidos los resultados que se esperan obtener interna como externamente.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la Gestión del Talento Humano de la Estación de Servicio Oriental incide en la Atención al Cliente durante el periodo 2013?

## **1.3 OBJETIVO**

### **1.3.1 GENERAL**

Determinar la Gestión del Talento Humano de la Estación de Servicio Oriental y su incidencia en la Atención al Cliente durante el periodo 2013”

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar el desempeño laboral de la Estación de Servicio Oriental para medir la calidad del trabajo.
- Determinar la calidad de la atención al cliente en la Estación de Servicio Oriental.
- Establecer lineamientos alternativos para que la Gestión de Talento Humano cumpla con el desempeño laboral.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA**

Las personas son el eje de las empresas; sus conocimientos, trabajo e interacción son factores claves para un adecuado desarrollo de actividades y logro de objetivos. Pero sus capacidades deben ser explotadas con la capacitación, evaluación de su desempeño, entrega oportuna y pertinente de incentivos que las motive al crecimiento personal y aporte a la organización.

En la Estación de Servicio Oriental, no se han realizado investigaciones sobre el talento humano, por tanto este estudio es original y proveerá información sobre la eficiencia de los procedimientos utilizados y su influencia en la gestión administrativa.

La empresa como principal interesada en los resultados de la investigación, proporciona la información pertinente sobre el talento humano y la administración que en la estación se aplica. Permitirá la aplicación de técnicas e instrumentos para la obtención de datos relacionados con las variables de investigación entre su personal y clientes.

La información obtenida ayuda a comprender cómo se desarrollan las actividades de servicio, el nivel de participación de las personas en el logro de metas y objetivos, así como las decisiones tomadas y aplicadas. Las debilidades identificadas serán el punto de partida para la propuesta que pretende el aporte al mejoramiento continuo y el aprovechamiento de las capacidades de las personas dentro de sus áreas de trabajo; constituyéndose en una garantía de bienestar y desarrollo de los clientes.

Las competencias del talento humano, enmarcadas dentro de una correcta planificación administrativa, aportan al desarrollo integral de los procesos, los cuales generan el valor agregado que toda empresa desea alcanzar: personal idóneo, calidad en el servicio, y rentabilidad que le permita sostenerse en el mercado.

El desempeño laboral no solo es responsabilidad de los altos mandos, también requiere el compromiso de todas las personas que laboran en una empresa. Para que el desempeño crezca deben incluirse perfiles acordes con los objetivos de la empresa. Además, el conocimiento claro de sus puestos de trabajo, las actividades que deben desarrollar y sus niveles de autoridad y responsabilidad, son aportes para alcanzar eficiencia y eficacia.

Los resultados de la investigación son un aporte al conocimiento de cómo el talento humano aporta a la gestión administrativa, servicio y atención de la misma, analizando su planeación, organización, dirección y control pertinente.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

##### **TALENTO HUMANO**

“El Talento Humano tiene un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades, porque los proyectos no se desarrollan por sí solos. Por ello es indispensable contar con un modelo de Gestión del Talento Humano que permita desarrollar al personal necesario para ser competitivo,” (LLEDÓ, 2011, pág. 32)

##### **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

“La gestión del talento humano es una área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adaptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (CHIAVENATO I. , 2011, pág. 19)

Se considera al Talento Humano como el pilar fundamental de cualquier empresa, ya que de él depende el trabajo y las actividades que desarrollen de forma eficaz y eficiente, para su buen funcionamiento y competitividad contribuyendo a cumplir sus objetivos organizacionales e individuales.

En estos días ha cobrado vital importancia la satisfacción del cliente, y se ha reconocido como un requisito importante para lograr ocupar un espacio en la mente del cliente. En este sentido, Iván Thompson dice

“Resulta de vital importancia que todo mercadología, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, como definirla, como se forman las expectativas en los clientes y en que consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitados para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente” (THOMPSON, 2008, pág. 67)

## **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

“La satisfacción del cliente es el principal indicador de la calidad del servicio y surge de la diferencia entre lo que el cliente percibe, una vez que la experiencia ha tenido lugar contra las expectativas que se generan antes de contratarlo. Quien brinda el servicio puede influir en la satisfacción del cliente intentando cumplir con sus expectativas o de ser necesario, intentando manipular las expectativas para que el valor percibido por el cliente no las supere” (CHIAVENATO I. , 2008, pág. 45)

“Los servicios y la calidad surgen en el sistema económico, porque los primeros satisfacen las necesidades de los clientes mejor de lo que lo haría ellos solos ya que sean individuos u organizaciones y la segunda porque busca la excelencia en las organizaciones en el mundo actual globalizado”. (DEFINICIONABC.COM/ECONOMIA/SERVICIO.PHP, 2008, pág. 5)

## **MANUAL DE FUNCIONES**

“El manual de funciones constituye el documento que posibilita el funcionamiento institucional y en particular de los procedimientos de selección de personal, de las prestaciones sociales, de la inducción, de la capacitación, del bienestar social de los empleos, así mismo facilita la evaluación del desempeño laboral entre otros”. (AITECO CONSULTORES, 2012, pág. 16)

## UNIDAD I

### 1.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

La Estación de Servicio Oriental fue creada en el año 1992 en la Avenida Alfonso Chávez y Avenida Circunvalación, sector La Vasija, iniciando con tres máquinas; dicha estación tiene como principal función satisfacer las necesidades de servicio y atención de los conductores de vehículos automotores. Actualmente ésta cuenta con siete máquinas, de las cuales 3 son de Gasolina, 2 son de diésel y 2 de súper, cuenta también con estacionamiento, servicio de agua y aire, 2 baños públicos, 1 local comercial, área de descarga del combustible.

La Estación de Servicio Oriental más que una gasolinera es un punto de venta de combustible y lubricantes para vehículos de motor. Estamos comprometidos a satisfacer las necesidades vehicular de los clientes ofreciéndoles lo mejor en gasolina ,súper y diésel respectivamente todos derivados del petróleo; con excelente calidad y por supuesto; la atención y servicio esmerada, rápida y personalizada que se ofrece en la Estación de Servicio Oriental.

### 1.2 VALORES Y BENEFICIOS

#### 1.2.1 VALORES

Entender por valores, toda “norma o idea fundamental que regirá el pensamiento y la conducta” de las personas que en forman transitoria o permanente constituyen la Estación de Servicios Oriental. Los principios éticos generales que asume la Estación, para la formación integral de sus servidores y clientes son los siguientes:

- **Atención al cliente:** Buscamos cubrir sus expectativas con plena confianza en nuestra Estación.
- **Calidad de Servicio:** Gestión de la Calidad Total, continua, real, factible y útil, que afecta a toda la empresa, empleados, productos, procesos y al servicio.

- **Consideración a las personas que trabajamos en la empresa:** Cuidado y respeto a nuestros trabajadores y sus condiciones laborales, prevención de los daños y deterioro de su salud. Pretendemos su satisfacción a la vez que su implicación con la organización.
- **Compromiso con los que nos rodean y el medio ambiente:** Respetamos y buscamos aportar beneficios a nuestros proveedores, a la sociedad y al medioambiente, dentro de un marco ético y sostenible. Para ello adquirimos el compromiso de cumplir con los requisitos legales aplicables y con cualquier otro requisito que suscriba la organización.

Además de contar con una visión de futuro para evitar y disminuir la contaminación, así como la incorporación de energías limpias que haga posible un desarrollo sostenible.

## 1.2.2 BENEFICIOS

Al comprar en la Estación de Servicio Oriental tus beneficios son:

- **CALIDAD** garantizada por nuestros laboratorios certificados y técnicos a nivel mundial.
- **CANTIDAD** justa ya que nuestra estación cuenta con equipos totalmente nuevos controlados periódicamente por la Agencia de Control de Hidrocarburos (ARCH).
- **PRECIOS COMPETITIVOS:** Al comprar combustibles en la Estación de Servicio Oriental, usted contribuye directamente para el adelanto de la Provincia y el País.
- **SERVICIOS** adicionales y justos de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes, avalados por los diferentes organismos de control Agencia de Control de Hidrocarburos (ARCH).



### **1.3 VISION Y MISION ACTUAL DE LA ESTACION DE SERVICIO ORIENTAL.**

#### **1.3.1 VISION**

Ser la estación líder en venta de combustible en la Provincia, con excelencia y calidad en el servicio para satisfacer a nuestros clientes.

#### **1.3.2 MISION**

Responder a nuestros clientes con la más óptima calidad en productos y servicios, contribuyendo al desarrollo económico social y ambiental de la Provincia.

### **1.4 POLITICA DE SERVICIOS DE LA ESTACION DE SERVICIO ORIENTAL**

Nuestra fin consiste en ser una Estación de Servicio sostenible y sólida, con prestigio, confianza y credibilidad, que demuestre su alto nivel de competitividad y productividad, donde exista un ambiente de respeto al ser humano con estándares de calidad, cantidad, seguridad y rentabilidad a fin de satisfacer la demanda de nuestros clientes, con responsabilidad socio-ambiental.

## **UNIDAD II: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

### **2.1 PERSPECTIVA GENERAL DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

El Talento Humano es un área de toda organización cuya actividad tiene incidencia en todas y cada una de las actividades y los procesos que se desarrollan, pues sin este recurso sería imposible llevarlos a cabo, aún en esta época de alta tecnología donde las maquinas han llegado a desplazar en cierto modo la labor del empleado.

Sin embargo, a pesar de la importancia del Talento Humano en toda empresa, en muchas aún su integración y su participación en la dirección aún no tienen la relevancia que debería. Esto muchas veces es porque las actividades que tienden a desarrollarse son prácticas de poco aporte a los intereses principales de la empresa. De ahí que los mismos empleados tienden a ver este departamento como el que celebra los cumpleaños, les organiza los torneos deportivos y una o dos veces al año los reúne a todos para hacer actividades de “integración”, que en la mayoría de los casos se quedan en simples juegos que entretienen pero que no logran ni siquiera el objetivo de unir o crear vínculos más estrechos entre las personas que constituyen a la organización. La función, actividades y prácticas del Talento Humano van mucho más allá de esto, por supuesto que esas actividades antes mencionadas deberán llevarse a cabo pero no considerarlas la parte fundamental y única función de área. Deberá pensarse en un enfoque cuya gestión impacte a la organización y cuya práctica pueda ser medible en términos tanto cuantitativos como cualitativos, pues al final la labor de Talento Humano deberá generar un impacto en los resultados de la empresa, financieros, de producción, etc.

“Se deben combinar adecuadamente los elementos que reflejen el impacto a nivel global puesto que Talento Humano es una función presente y con incidencia en todas y cada una de las actividades y procesos que se llevan a cabo en la entidad, con elementos específicos que reflejen determinados procesos importantes y que de conjunto permitan valorar la gestión realizada.” (CHIAVENATO I. , 2009, pág. 27)

Talento Humano deberá tener siempre en mente para su funcionamiento los resultados que en producción se derivan de su función y deberá buscar maximizarla a través de una

labor enfocada en el desarrollo del trabajador y de lograr que todos y cada uno de los que conforman la empresa estén alienados y dirigiendo sus esfuerzos según el direccionamiento estratégico que es la carta de navegación.

En el mundo empresarial han habido importantes esfuerzos por cambiar la visión tradicional de la función de Talento Humano, de manera tal que de actividad y área de segunda tratada como de servicio o de apoyo, pase a considerarse como una función de dirección total, conectada a la visión, misión y a los resultados globales de la entidad.

“La administración del talento humano ha ido evolucionando a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que están contribuyendo a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacerlo más eficiente y efectivo. La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que debe incentivar a su talento humano no solo en el ámbito profesional y económico, sino también en las áreas sociales, culturales, turísticas y deportivas, ya que son parte de sus vidas, los mismos tendrán un mejor rendimiento ya que un empleado que se siente a gusto en su ambiente laboral trabajara mucho mejor con una gran calidad de trabajo”. (CHIAVENATO I. , 2009, pág. 41)

### **2.1.1 DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

“Es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia de cada uno y que lo hacen potencialmente productivo”. (CHIAVENATO I. , 2011, pág. 16)

### **2.1.2 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada, a producir satisfacción en la gente, al empoderamiento desde el manejo de las herramientas más usuales hasta la composición de trabajadores cibernéticos, personas que se

desenvuelvan en los aspectos del mundo digital que lo rodea; de esta manera se harán personas competitivas en el mundo globalizado.

### **2.1.3 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Los objetivos fundamentales de la gestión de talento humano son cuatro: sociales, corporativos, funcionales y personales.

- **Los objetivos sociales:** Tratar al personal bajo ciertos principios éticos y socialmente responsables es decir no usar políticas discriminatorias por razones de sexo, raza, religión, grupo cultural u otros.
- **Los objetivos corporativos:** Reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo es solo un instrumento para que la organización alcance sus objetivos y metas.
- **Los objetivos funcionales:** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado para las necesidades de la organización.
- **Los objetivos personales:** La administración de personal es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coincidan con los de la organización.

## **2.2 DEFINICIÓN DE TALENTO HUMANO**

El talento es el conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres, dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona.

El talento individual es el conjunto de capacidades, compromisos y acciones de cada persona en la ejecución de determinada actividad. (ALLES, 2008, pág. 6)

Cuadro 1 Talento Individual



**Fuente:** Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.

Todos tenemos un potencial, un talento que lo debemos no solo desarrollar, sino utilizar adecuadamente, y que se ha venido estudiando con el fin de favorecer a las empresas, sacándole provecho a este recurso y potenciando sus habilidades y destrezas.

### 2.3 CARACTERÍSTICAS DEL TALENTO HUMANO

El Talento Humano debe reunir las siguientes cinco características:

1. **Actitud activa** ante los problemas y las situaciones, capacidad para tomar iniciativas y no actuar siempre reactivamente. Estas cualidades se denominan capacidad de emprender. No se trata de montar una empresa, sino de ser capaz de hacer proyectos y llevarlos a cabo.
2. Capacidad para **aprender** eficazmente a lo largo de toda la vida. Aprender no es asimilar conceptos o ideas, sino competencias, capacidades, facultades. El talento está siempre deseoso de aprender.
3. Capacidad para **crear**. Crear es producir intencionadamente novedades eficaces.
4. Capacidad para **evaluar**, tanto en el plano individual como en el social.

5. Debe tener las virtudes de la **acción**, de la **realización** y del **cumplimiento**.

## **2.4 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluido reclutamiento, selección, capacitación recompensas y evaluación del desempeño.

## **2.5 ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro, gracias a la intervención del recurso humano.

## **2.6 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

La gestión del talento humano requiere de la realización de diversas funciones aunque estas varían dependiendo de cada organización, destacamos las siguientes:

- Velar por cumplimiento del reglamento interno de personal.
- Elaborar informes mensuales de asistencia, permisos, calamidad doméstica, licencias.
- Programar junto con la gerencia el calendario de vacaciones e informar al personal.
- Vigilar que se cumpla con todos los beneficios sociales y leyes vigentes respecto del personal.
- Llevar registro de memorando por llamadas de atención o visto bueno.

### **2.6.1 DATOS GENERALES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO ORIENTAL**

Tabla 1 Empleados de la Empresa

<b>TRABAJADORES</b>	<b>N.-</b>
<b>Gerente o Dueño</b>	1
<b>Administrador</b>	1
<b>Contadora</b>	1
<b>Empleados</b>	8
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

**Fuente:** Estación de Servicio Oriental  
**Elaborado por:** Fabián Cazorla

Tabla 2 Perfil Profesional

<b>PERFIL PROFESIONAL</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>Tercer nivel</b>	30%
<b>Bachillerato</b>	50%
<b>Básica</b>	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estación de Servicio Oriental  
**Elaborado por:** Fabián Cazorla

## 2.7 ANÁLISIS DE PUESTOS

Las necesidades básicas del Talento Humano para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

Es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos.

El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

- **Tarea:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.
- **Atribución:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.
- **Función:** es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).
- **Cargo:** es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados. Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

## **2.8 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **2.8.1 RECLUTAMIENTO:**

“Conjunto de procedimientos utilizados para captar varios aspirantes para determinado puesto en la organización”.

Es esencial saber la función para la que se va a contratar a alguien, por otro lado es útil hacer una buena descripción del puesto. La clave para obtener un equipo motivado es atraer a las personas indicadas. Cuando más atractivo les resulte a los candidatos, más



tendrá de donde escoger para la contratación. Hay varios métodos de captación de personas para un puesto dado, ellos son:

- **Contratación interna:** es una fuente valiosa, rentable y da la oportunidad de ascensos.
- **Referencias:** Es rentable y efectiva, podría crear un sistema de referencias y alentar al personal a atraer nuevos miembros al equipo.
- **Anuncios:** En periódicos, revistas comerciales, oficinas de empleos, universidades, casas abiertas, radio y televisión
- **Agencias de empleos:** Ofrecen varios servicios aunque antes tienen que ser investigadas para elegir el candidato.

El objetivo de manejar un perfil es precisar cualidades, experiencia, capacidades, competencias de la persona que busca mediante especificaciones de requerimientos físicos, logros, cualidades, interés, etc.

## **2.8.2 SELECCIÓN DE PERSONAL:**

“Es aquel procedimiento técnico mediante el cual se pretenden descubrir y medir los atributos personales o competencias con el fin de determinar qué candidatos se encuentran en mejores condiciones para desempeñar determinadas actividades”. (AITECO CONSULTORES, 2012, pág. 65)

“La calidad del proceso de selección determinará no sólo si elige a las personas indicadas, sino también si están dispuestas a trabajar para la organización”. (AITECO CONSULTORES, 2012, pág. 66)

Existen varios instrumentos de selección como son:

- **Entrevistas de Selección:** Pueden realizarse con uno o varios entrevistadores.
- **Centros de Evaluación:** Se consiguen varios candidatos a la vez, generalmente se aplican pruebas, entrevistas, ejercicios individuales o en grupo.

- **Pruebas psicológicas:** Se basan en cuestionarios de inteligencia, logros, capacidades, pruebas psicotécnicas o de personalidad.
- **Entrevistas de Panel:** Se utilizan para empleos de alta presión permite ver si tiene las cualidades requeridas para el puesto.
- **Representación:** Simula el ambiente laboral para comprender mejor la actuación del aspirante y sus hábitos laborales.

## 2.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Proceso sistemático y periódico que permite evaluar al personal de una organización respecto a su responsabilidad en el puesto y su aporte a la organización es una técnica imprescindible en la actividad administrativa.

La Evaluación del desempeño permite mejorar los resultados en la organización por lo que establece un estilo de dirección participativo, proporciona información a las personas sobre las prioridades y pautas que busca la gerencia, valora contribuciones individuales, desarrolla comunicación y motivación, etc.

“Además es importante señalar que toda persona debe recibir retroalimentación del desempeño, para saber cómo marcha en su trabajo. La organización también debe conocer cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades”. (CHIAVENATO I. , 2009, pág. 76)

En forma específica la aplicación de la evaluación de los colaboradores de la organización sirve para:

- El mejoramiento del desempeño laboral.
- Reajustar las remuneraciones del personal.
- Ubicar a los empleados en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de colaboradores.
- Detectar necesidades de capacitación.

## **2.10 APOORTE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO A LA EMPRESA**

El departamento de Talento existe para:

- Contribuir al desarrollo humano-integral de las personas en la organización.
- Propiciar un mayor desempeño laboral para alcanzar mayor productividad que revierte en la empresa y su personal.
- Influir sobre la defensa del empleado.
- Influir sobre la gestión de los procesos operativos por parte del personal.
- Desarrollar y mantener buena comunicación entre la empresa y su personal.

## **2.11 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO ORIENTAL.**

En la actualidad este departamento está dirigido por el jefe de talento humano y la gestión del Talento Humano se lleva a cabo de la siguiente manera:

- La contratación lo realiza Gerencia luego de la entrevista personal y verificación de referencias.
- El proceso de inducción es realizado por el jefe del departamento que requiere dicho personal.
- No existe programas de capacitación para todos los departamentos, estos suelen darse una vez cada año.
- Hace falta por parte de Gerencia que evalúe el desempeño e implemente paquetes compensatorios que darán mayor rendimiento del personal.

### **2.11.1 DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.**

Para realizar el diagnóstico del departamento de talento humano vamos a realizar un análisis FODA.

#### **2.11.1.1 ANÁLISIS FODA DEL TALENTO HUMANO**

**Cuadro 2 Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Años de experiencia en el mercado laboral.</li> <li>• Implementación de mejoras en todas las áreas</li> <li>• Trabajo en equipo e innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar al personal.</li> <li>• El acceso a los sistemas modernos y tecnológicos de administración del personal.</li> <li>• Alta rotación de personal calificado en los competidores</li> <li>• Fenómeno de la Globalización.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación al personal.</li> <li>• Falta de programas de evaluación y desarrollo de personal.</li> <li>• Sistema administrativo autoritario que provoca un clima laboral inestable.</li> <li>• Carencia de manual de funciones.</li> <li>• Competencias organizacionales deficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de empleados por contraofertas.</li> <li>• Fuga de información interna y externa valiosa.</li> </ul>

**Fuente:** Estación de Servicio Oriental

**Elaborado por:** Fabián Cazorla

### **2.11.1.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS**

#### **Oportunidades.**

- Capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar al personal.
- El acceso a los sistemas modernos y tecnológicos de administración del personal.
- Alta rotación de personal calificado en los competidores

- Fenómeno de la Globalización.

**Amenazas.**

- Pérdida de empleados por contraofertas.
- Fuga de información interna y externa valiosa.

**2.11.1.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS.**

**Fortalezas.**

- Años de experiencia en el mercado laboral.
- Implementación de mejoras en todas las áreas
- Trabajo en equipo e innovación.

**Debilidades.**

- Falta de capacitación al personal.
- Falta de programas de evaluación y desarrollo de personal.
- Sistema administrativo autoritario que provoca un clima laboral inestable.
- Carencia de manual de funciones.
- Competencias organizacionales deficientes.

**2.12 LA SITUACIÓN IDEAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO VISLUMBRA:**

- Reinventar continuamente la gestión del talento humano para mantenerse a la par de los competidores en un mundo de constante cambio.
- Talento humano con visión al futuro, saber a dónde se dirige la empresa y que impulsa su comportamiento.
- Talento humano con ventaja competitiva.
- Talento humano como la clave para el crecimiento de la empresa.
- Compartir una meta, retroalimentarse continuamente para mantenerse a la par de los competidores en un mundo de constante cambio.

## UNIDAD III: ATENCIÓN AL CLIENTE

### 3.1 PERSPECTIVA GENERAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

En estos años ha cobrado vital importancia la atención al cliente, y se ha reconocido como un requisito importante para lograr ocupar un espacio en la mente del cliente, claro está por ende en el mercado al que deseamos llegar, mercado meta.

El mantener satisfecho al cliente ha superado las barreras de los departamentos de marketing, buscando que cada departamento busque la forma desde su espacio de servicio buscar la satisfacción, como fin en sí para todas las áreas de la empresa. Y de toda empresa que busca el éxito.

“Resulta de vital importancia que todo mercadólogo, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, como definirla, como se forman las expectativas en los clientes y en que consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitados para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente” (THOMPSON, 2008, pág. 47)

Existen tres razones por las que debería considerar la satisfacción como una medida importante del proceso asistencial.

- **Primero:** Hay trabajos que demuestran que la satisfacción es un buen predictor del cumplimiento de tratamientos.
- **Segundo:** La satisfacción es un instrumento para evaluar las consultas y los modelos de comunicación
- **Tercer:** La opinión del paciente puede utilizarse sistemáticamente para mejorar los servicios a proveer”

La calidad ha evolucionado en las últimas décadas desde el control de la calidad hasta la calidad total pasando por el aseguramiento de la calidad y el modelo EFQM. Asegura la eficiencia de los procesos (al disminuir el reproceso), incrementa la fidelidad de los clientes y genera valores de entrada ante nuevos competidores. (COMERCIO, 2013)

### **3.2 QUÉ ES UN CLIENTE**

“Es la persona más importante para una empresa, la cual accede a un servicio o producto por medio de una transacción financiera”.

(DEFINICIONABC.COM/ECONOMIA/SERVICIO.PHP, 2008, pág. 29)

### **3.3 ELEMENTOS E IMPORTANCIA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

Es de gran interés para todos los pequeños y micro empresarios que desean sobresalir ante la competencia que en la actualidad es muy agresiva.

A veces las empresas dan mayor interés a la administración de cómo dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando al otro lado la atención y servicio al cliente y que cada día toma más importancia para crecer en un mercado competitivo.

Por descuidar esta área tan importante podemos perder muchos clientes debido por el mal trato a nuestra cliente, mientras que nuestra competencia sigue conquistando mercados y nuevas clientelas debido a la buena atención que le brinda; para determinar qué servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer y ver que estrategias y técnicas utilizamos.

La atención y el servicio al cliente es una potente herramienta que nos facilita conocer a nuestra clientela y sus necesidades y para ello contamos con los siguientes elementos:

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplimientos
- Instalaciones

Las acciones y actitudes se reflejan en el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produciendo un impacto sobre el nivel de

satisfacción del cliente incluyendo, la cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplía la información, provee servicio y la forma como trata a los otros clientes.

Una estrategia de la atención al cliente es tener un liderazgo de la alta gerencia, porque es la base de impulsar la cadena de valor del servicio a la satisfacción del cliente, lealtad del cliente que impulsa las utilidades y la recomendación de nuevos públicos a nuestro negocio.

“Toda empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente; determinando las necesidades, el tiempo del servicio, las encuestas, la evaluación del servicio de calidad y el análisis de recompensas y motivaciones”. (CHIAVENATO I. , 2008, pág. 53)

### **3.4 POLITICAS PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

Para nuestros clientes debemos tener transparencia, claridad y valores porque es la imagen personal e institucional ante el cliente, públicos y terceros para garantizar que la empresa es una entidad sólida con honradez, credibilidad y confianza.

La presentación personal ante el cliente es saludarlo, darle una sonrisa amistosa, tratarlo amablemente, ya que el cliente observara las actitudes del vendedor.

“Las empresas de hoy requieren poner más énfasis en la atención al cliente, utilizando las estrategias más modernas que existen y que son aplicadas por las grandes empresas para competir, seguir creciendo y aumentando sus carteras de clientes”. (DEFINICIONABC.COM/ECONOMIA/SERVICIO.PHP, 2008, pág. 31)

### **3.5 MODELO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

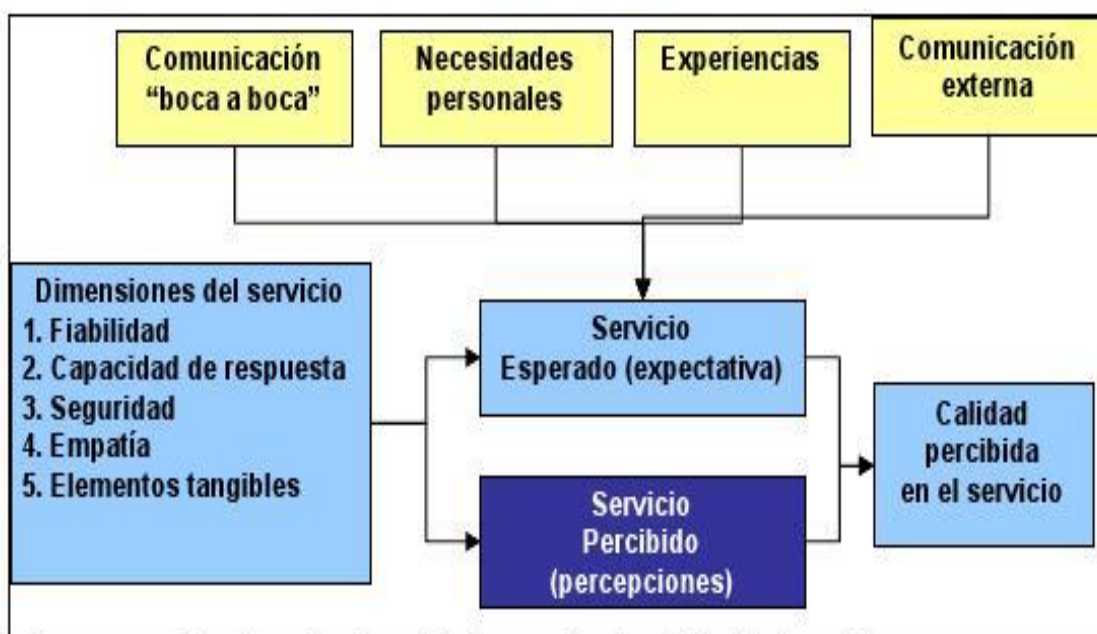
La teoría presenta un modelo para medir la satisfacción del cliente, como es:

#### **3.5.1 EL MODELO SERVQUAL**



El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: Tangibilidad, Confianza, Capacidad de Respuesta, Garantía, Empatía. Está constituido por una escala de respuestas múltiples diseñadas para comprender las expectativas de los clientes respecto de un servicio. Permite evaluar pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones. (AITECO CONSULTORES, 2012)

Cuadro 3 Modelo SERVQUAL



Fuente: AITECO CONSULTORES, SL.

### 3.5.2 IMPORTANCIA DE UTILIZAR EL MODELO SERVQUAL PARA LA MEDICIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

Los estudios que han medido la calidad de servicio a partir del modelo SERVQUAL tienen como principal objetivo medir la calidad de servicio y determinar cuáles son los atributos del servicio que afectan a las percepciones y expectativas de los clientes.

El modelo SERVQUAL está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio

Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.

Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:

- Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
- Necesidades personales.
- Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
- Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio: Tangibilidad, Confiabilidad, Capacidad de Respuesta, Garantía, Empatía.”

### **3.5.3 DIMENSIONES DEL MODELO SERVQUAL.**

“El modelo SERVQUAL identifica las cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio:

- **Tangibilidad:** Dimensión que aborda todo lo que tiene que ver con la parte física el edificio, los equipos, la limpieza, los materiales impresos con los que se comunica.
- **Confiabilidad:** Dimensión que aborda temas como tiempo de espera para tener una cita, tiempo de espera al médico en la sala, el tiempo que se tarda en ser referido al segundo nivel.

- **Capacidad de Respuesta:** Dimensión que investiga los conocimientos que posee los equipos médicos, los equipos de servidores de Apoyo, la rapidez con la que se actúa para ayudar al cliente, la predisposición de atender al cliente.
- **Garantía:** Esta dimensión se encarga de averiguar sobre la confianza que los profesionales ofrecen a sus clientes, por medio de actitudes como escuchar, predisposición a solucionar problemas, realizar satisfactoriamente su trabajo.
- **Empatía:** Mide la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona, el trato amable, la claridad con la que se comunica los problemas, el seguimiento y la recuperación del cliente.

### **3.6 LA CALIDAD DEL SERVICIO**

#### **3.6.1 EL SERVICIO Y LA CALIDAD**

“Un servicio no es un elemento físico en su totalidad, sino que es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente. Por esta razón la calidad de un servicio debe aspirarse, ya sea mediante un intento de igualar o superar las expectativas del cliente o controlando las mismas para reducir la brecha entre valor percibido y el esperado. Además el marketing de servicios destaca la intangibilidad como una de sus características más relevantes” (COMERCIO, 2013, pág. 3)

“La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. En términos sencillos se dice que un producto o servicio es de calidad, cuando cumple las expectativas del cliente, pero en la práctica, la calidad, es algo más; es lo que sitúa a una empresa por encima o por debajo de los competidores, y lo que hace que, a mediano o largo plazo la empresa progrese o se quede obsoleta” (SIERRA, 2008, pág. 20)

#### **3.6.2 LA CALIDAD DEL SERVICIO.**

La calidad del Servicio es responsabilidad de toda la organización. Empleados, mandos dirigentes y todas aquellas personas que están en contacto con la clientela, deben participar unidos en una vasta búsqueda de cero errores, que sólo se conseguirá llegar a cero defectos si todos la suscriben con el mismo entusiasmo si piensa que un cliente descontento contará sus infortunios a once personas, mientras que un cliente feliz sólo transmitirá su satisfacción a tres, se entiende fácilmente que sea preciso actuar en este campo antes de que sea demasiado tarde. La calidad del servicio no se administra como la de los productos industriales. El servicio tiene la particularidad de ser intangible, su presentación y su consumo suelen ser simultáneos

Los grandes principios en los que descansa la calidad del servicio se pueden resumir del modo siguiente:

“El cliente es el único juez de la calidad de servicios, por lo tanto sus consejos son fundamentales. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más. Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y constante esfuerzo. En servicios no existe término medio. Hay que aspirar a la excelencia, a los cero defectos. Atendiendo a los detalles es como se logra mejorar la calidad de los servicios, y eso exige la participan de todos” (ROBERTO SIERRA, pág. 7)

Entendemos necesario, sin embargo, realizar algunas matizaciones al termino calidad que nos ayudaran en nuestro propósito. Para proceder a su definición hay que señalar inicialmente la diferencia entre calidad percibida y calidad objetiva. La primera es juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de un producto o marca sobre otros desde una óptica global. Es una actitud relacionada pero no equivalente a la satisfacción y resulta de la comparación de las expectativas con la percepción de desempeño, por su parte, la calidad objetiva se refiere a la superioridad medible y verificable de un producto o servicio sobre otro, tomando como base algún estándar preestablecido. Suele relacionarse con conceptos usados para describir la superioridad técnica de un producto.

“De la dualidad planteada, será la calidad percibida el objeto de nuestro estudio podemos decir que cuando hablamos de servicio al cliente nos referimos al conjunto de servicios y/o productos que una empresa, marca o institución le ofrece a una persona

interesada en adquirirlos, con el interés completo de generar una relación directa con los consumidores y clientes, que les permita conocer sus necesidades y sus expectativas, de tal manera que la empresa puede satisfacerlos y superar las expectativas que ellos tienen. (CAMISÓN, 2007, pág. 13)

Considerando la importancia del cliente en la definición del cliente, se puede reflexionar acerca de la importancia de cumplir con sus expectativas, a continuación se muestra la relación entre las expectativas y el nivel de servicio:

**Cuadro 4 Expectativas del Nivel de Servicio**



**Fuente:** (CAMISÓN, 2007)

### 3.6.3 ELEMENTOS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Los elementos que tiene la calidad del servicio:

- **Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente:** Antes de diseñar cualquier política de atención al cliente es necesario conocer a profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.
- **Flexibilidad y mejora continua:** Las empresas han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en su sector y a las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el personal que está en contacto directo con el cliente ha de tener la formación y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más inverosímiles.
- **Orientación al trabajo y al cliente:** Los trabajos que implican atención directa al cliente integran dos componentes: el técnico propio del trabajo desempeñado y el humano, derivado del trato directo con personas.
- Plantearse como meta de la atención al cliente la fidelización

Considerando que la satisfacción del consumidor es el objetivo final de cualquier empresa, es necesario conocer las características que ésta presenta:

- Es subjetiva. Al cliente le mueven las razones y las emociones al mismo tiempo, por lo que la atención al cliente ha de ser cerebral y emocional.
- Es una variable compleja difícilmente medible dada su subjetividad.
- No es fácilmente modificable. Para conseguir un cambio de actitud en un cliente son necesarias sucesivas experiencias que el cliente perciba como exitosas.
- El cliente no necesariamente se siente satisfecho por una buena relación calidad/precio.
- La dirección debe segmentar a los clientes para poder lograr la satisfacción de los mismos. No todos los clientes son iguales, ya que cada uno llega al mercado motivado por unas necesidades diferentes, por lo que hemos de ofertar a cada grupo homogéneo de clientes lo que desea y necesita.
- La satisfacción de un cliente no está exclusivamente determinada por factores humanos. Es un error pensar que la gestión de la atención al cliente debe centrarse de forma exclusiva en el componente humano de la venta, ya que toda

venta personal está integrada en un contexto comercial cuyos componentes físicos deben ayudar a ofrecer un mayor y mejor servicio al cliente. (CHIAVENATO I. , 2008, pág. 15)

### **3.7 EL CICLO DEL SERVICIO AL CLIENTE**

El concepto del ciclo del servicio ayuda a la gente a colaborar con el cliente, haciéndole reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo.

Lo mismo que el concepto de momento de verdad, el ciclo del **servicio** es una idea poderosa para ayudar a la gente encargada del servicio a cambiar su punto de vista y ver las cosas como las ven los clientes. Analizar y mejorar los ciclos del servicio es una parte fundamental del proceso de “ingeniería” de la gerencia del servicio. Pero como está constituido un ciclo del servicio.; el ciclo de vida se caracteriza según el consenso de los gurús del servicio por 4 etapas:

#### **Introducción**

En esta etapa se da un crecimiento lento de la organización porque:

- La empresa puede tener dificultades para contratar todo el personal que necesita para contratar el nuevo servicio.
- La empresa necesita desarrollar los detalles del servicio. Encontrar medios para mejorar la distribución del servicio.
- Conseguir clientes que acepten el servicio.

En esta etapa los costos son altos por los elevados gastos de promoción, los esfuerzos fundamentales se dirigen a los compradores que son más propensos a comprar.

#### **Crecimiento**

La organización crece, aparecen nuevos competidores aprovechando la oportunidad del mercado, la organización debe lograr crecer lo más rápidamente posible.

Para tratar de prolongar esta fase se puede:

- Mejorar la calidad del servicio.
- Defender el servicio de la competencia.
- Buscar nuevos segmentos de mercado en los cuales entrar.
- Diferenciar el servicio.
- Dirigir la comunicación en función del convencimiento a la compra.

### **Madurez**

La tasa de crecimiento disminuye, las ventas se estabilizan, se reducen los precios, se hacen esfuerzos en investigación y desarrollo para encontrar mejores ofertas, se trata de mejorar la mezcla de marketing.

### **Declive**

Las ventas bajan considerablemente, los precios bajan, los servicios se tornan irrentables o con bajas cuotas de rentabilidad, la organización tendrá que eliminarlos o rediseñarlos para volver a lanzarlos.

## **3.8 SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTES**

Cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio y luego éste llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará satisfecho y muy probablemente volverá a comprarnos o visitarnos, aunque es posible que decida acudir a la competencia si llega a encontrar una mejor oferta.

Pero cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio que no sólo llega a cumplir con sus expectativas, sino que las sobrepasa, entonces quedará complacido y no sólo volverá a comprarnos o visitarnos, sino que muy probablemente se convertirá en un cliente fiel a nuestro producto, empresa o marca, y nos recomendará con otros consumidores.

Por tanto, lograr la plena satisfacción del cliente, brindándole un producto o servicio que cumpla con sus expectativas (o mejor aún que las sobrepase) es una de las claves del éxito de toda empresa. (ROBERTO SIERRA, pág. 43)



### 3.8.1 POLÍTICAS PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

A continuación algunas formas de lograr la satisfacción del cliente:

- **Ofrecer un producto de calidad:** ofrecer un producto que cuente con insumos de primera, que cuente con un diseño atractivo, que sea durable en el tiempo, que satisfaga necesidades, gustos y preferencias.
- **Cumplir con lo ofrecido:** procurar que el producto cuente con las características mencionadas en la publicidad, hacer efectivas las promociones de ventas, respetar las condiciones pactadas, cumplir con los plazos de entrega.
- **Brindar un buen servicio al cliente:** ofrecer una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, una rápida atención.
- **Ofrecer una atención personalizada:** ofrecer promociones exclusivas, brindar un producto que satisfaga necesidades particulares, procurar que un mismo trabajador atienda todas las consultas de un mismo cliente.
- **Brindar una rápida atención:** brindar una rápida atención al atender un pedido, al entregar un producto, al brindar un servicio, al atender y resolver los problemas, quejas y reclamos del cliente.
- **Resolver problemas, quejas y reclamos:** atender y resolver problemas, quejas y reclamos de manera rápida y efectiva.
- **Brindar servicios extras:** brindar servicios adicionales tales como la entrega del producto a domicilio, la instalación gratuita del producto, servicio técnico gratuito, garantías, etc.

### 3.8.2 FACTORES DE VALOR EN LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE

#### 3.8.2.1 PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS

Algo a tomar en cuenta con respecto a la satisfacción del cliente es que ésta no depende exclusivamente del producto o servicio brindado, sino que también depende de dos factores: la percepción del valor o desempeño del producto que el cliente tenga, y sus expectativas. Un producto podría no ser realmente de buena calidad, pero si la percepción del valor o del desempeño que un cliente tiene del producto es de las mejores, entonces para dicho cliente sí será un producto de buena calidad.

Lo mismo en el caso de las expectativas, si las expectativas de un cliente no son muy altas, entonces un producto de una calidad regular, podría ser suficiente para lograr su plena satisfacción.

En el caso de la percepción del valor o desempeño que un cliente podría tener de un producto, ésta podría estar basada en sus necesidades, sus preferencias, sus gustos, su estado de ánimo, las opiniones que reciba de otras personas, etc.

“Mientras que en el caso de las expectativas, éstas podrían estar basadas en lo ofrecido o prometido por la empresa, sus experiencias con compras similares, los productos o servicios de la competencia, las opiniones de otras personas, etc. De ahí que una forma de ir más allá de la satisfacción del cliente y llegar a complacerlo, es ofreciéndole menos de lo que podríamos darle (aunque no menos que lo ofrecido por la competencia), y luego darle más de lo ofrecido”. (superando así sus expectativas). (CHIAVENATO I. , 2008, pág. 33)

### **3.9 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Siendo la satisfacción del cliente un factor determinante para el éxito de toda empresa, es necesario medirla constantemente para saber si la estamos logrando o si es necesario mejorar nuestros productos o servicios.

Para ello es posible utilizar medios que permitan y animen a los clientes a que nos hagan llegar sus quejas o reclamos, por ejemplo, un buzón de quejas o sugerencias, un número gratuito para reclamos, o una sección de sugerencias en nuestra página web.

Aunque teniendo en cuenta que la gran mayoría de clientes insatisfechos no suelen comunicar sus quejas o reclamos sino que simplemente dejan de comprarnos y terminan por pasarse a la competencia, se hace necesario contar con otras herramientas o métodos.

Estas herramientas o métodos podrían estar conformadas por entrevistas informales que les hagamos a nuestros clientes en donde casualmente les pidamos su opinión sobre el producto que ha comprado o servicio que ha recibido.

Por llamadas telefónicas en donde les preguntemos cómo les está yendo con el producto adquirido, por ejemplo, una semana luego de haberse realizado la compra.

“Por pequeñas encuestas que realicemos periódicamente en donde, por ejemplo, les pidamos clasificar del uno al cinco el nivel de satisfacción que han tenido sobre diversos aspectos de nuestro producto o servicio, por ejemplo, sobre la calidad del producto, la atención, la higiene del local, etc.”. (CHIAVENATO I. , 2008, pág. 38)

### **3.7 ESTRATÉGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE**

La mejor estrategia del mundo es definitivamente el servicio. Sin embargo, si hacemos un inventario, nos damos cuenta de que hay muchas maneras en que una empresa, de cualquier tipo, puede fallar en este aspecto.

En generar empatía (cuidado con los gestos, lenguaje facial-corporal); en dar un “buenos días”, “buenas tardes”, “buenas noches”; en brindar un saludo sincero; en recibir de inmediato al cliente; en tratarlo con respeto; en no tutear, ni vosear; en dar la mano con firmeza, seguridad, pero sobre todo calidez; en conocer la necesidad del cliente desde el principio; en repetir lo que requiere para mostrar interés en lo requerido; desde luego, ni qué decir de la rapidez en la atención, y finalmente, si el cliente debe esperar, en no olvidar entregarle una revista, un catálogo u ofrecerle un café.

Recordemos que el servicio se deriva del mercadeo de servicios y por eso vale la pena recordar que se divide en cuatro grandes pilares a los que debemos prestar atención cuando elaboramos planes y estrategias.

En ese sentido, las características de todo servicio son las siguientes:

- **Intangible:** No se toca, no lo vemos, pero el cliente lo siente y lo vive.
- **Inseparable:** Si no se encuentra quien ofrece el servicio, no se puede dar.
- **Personal o heterogéneo:** No importa cuántas reglas, planes, protocolos, lineamientos existan, todos tenemos una personalidad diferente que nos hará llamar la atención de manera especial ante los clientes.
- **Perecedero:** Cualquier cosa que hagamos a nivel de servicio, no se puede repetir; existe un momento único. Esto nos lleva a la siguiente frase: “No existe una segunda oportunidad para generar una primera buena impresión”.

Otras estrategias que le pueden servir para mejorar el servicio al cliente, que he recolectado y ejecutado, durante varios años, son las siguientes:

1. Amar lo que uno hace.
2. Resolver problemas siempre, no dejar para después.
3. Ser vendedor de 24 horas (la tecnología de hoy ayuda montones).
4. Generar curiosidad ante el cliente, expectativa.
5. Ofrezca una experiencia, no el producto mismo (aunque sea un servicio).
6. Vender más en menos tiempo; el cliente lo agradece.
7. Uso de Pareto (20-80) en la cartera de clientes (concentrase en el 20% de los clientes que le generan el 80% de sus utilidades).
8. Estudiar al cliente (costumbres, hábitos, cultura en general).
9. Aprender a ceder: quién no lo hace, no es negociador.
10. Paciencia (hoy significa sumar inteligencia emocional).
11. Ser transparente con los sentimientos en la negociación.
12. Analizar resultados.
13. Siga, aunque le vaya mal, pues en cualquier momento viene la recompensa.
14. Hacer que cada explicación sea un cierre de ventas.
15. Tener un buen manejo de objeciones.

“Tenga presente que por más bueno que sea un servicio, siempre podemos mejorar. El cliente desde luego está primero y el servicio es primero antes que el producto. Cuando hablamos de servicio, estamos refiriéndonos una vez más a la herramienta más económica, pero más eficiente para que un cliente regrese. (CHIAVENATO I. , 2008, pág. 45)

### 3.8 POLÍTICAS PERSONALIZADAS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

La buena atención al cliente debe ser una ventaja competitiva a perseguir por todas las empresas, ya que una deficiente atención, pone en serio riesgo que el cliente lo siga siendo, si encuentra el producto o servicio en las mismas condiciones, pero es atendido de una manera más rápida y profesional. Además, en muchas ocasiones el cliente no perderá el tiempo en quejarse, simplemente no volverá. Las ventajas de una buena atención y servicio al cliente son:

**Cuadro 5 Políticas de la Atención al Cliente**

<b>PARA LA EMPRESA:</b>	<b>PARA EL TRABAJADOR:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtiene un mayor volumen de negocio y de beneficios.</li> <li>• Consigue la proyección de una mejor imagen de la empresa a menor coste.</li> <li>• Se diferencia positivamente de la competencia, imprescindible en la actualidad.</li> <li>• Consigue un gran número de clientes que proceden del boca a boca, lo que implica menores inversiones en acciones de marketing.</li> <li>• Fidelizar a los clientes ya existentes.</li> <li>• Recibe menos quejas y reclamaciones, puesto que habrá menos motivos para que el cliente esté descontento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfruta de un mejor clima laboral, si la dinámica de la empresa y de su trabajo es la de una buena atención al cliente, interno y externo, se crea una burbuja de buen ambiente laboral que afecta a trabajadores y clientes.</li> <li>• Obtiene una mayor autoestima personal y profesional como consecuencia de la búsqueda de la excelencia.</li> <li>• Siente un mayor orgullo de pertenencia a la organización y, por lo tanto, mayor motivación.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimenta una menor rotación del personal.</li> </ul>	
<p><b>PARA EL CLIENTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percibe que la relación calidad-precio-atención ha sido adecuada, por lo que aumenta su autoestima y la valoración que hace de la empresa, del producto y del profesional que le atiende.</li> <li>• Obtiene más de lo que espera, así que se le fideliza; la buena atención al cliente es un valor añadido más importante que el descuento o el regalo.</li> <li>• Siente que se le trata como a un ser humano, no como a un número o una molestia; así el cliente prefiere regresar a nuestro establecimiento antes que a otro, para mantener la sensación de ser importante para la empresa y para quien le atiende.</li> <li>• Siente orgullo por ser cliente de la marca o establecimiento.</li> <li>• No necesita cambiar de proveedor, con la consiguiente seguridad y comodidad que la fidelización aporta al cliente.</li> </ul>	<p><b>PARA LA SOCIEDAD:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un establecimiento que tiene unos buenos productos y ofrece una excelente atención a sus clientes aporta su granito de arena a la competitividad del país.</li> <li>• Crea un mejor ánimo consumidor, vital en tiempos de crisis.</li> <li>• Ofrece una mejor imagen de la marca-país que se traduce en un mejor panorama económico para todos.</li> </ul>

**Fuente:** (CAMISÓN, 2007)

## **UNIDAD IV**

### **4.1 UNIDAD HIPOTÉTICA**

#### **4.1.1 HIPÓTESIS**

La Gestión del Talento Humano de la Estación de Servicio Oriental incide en la atención al Cliente durante el periodo 2013

#### **4.1.2 VARIABLES**

##### **4.1.2.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

Gestión del Talento Humano de la Estación de Servicio Oriental.

##### **4.1.2.2 VARIABLE DEPENDIENTE**

Atención al Cliente.

### 4.1.2.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Operacionalización de la Variable Independiente

Cuadro 6 Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<b>Variable Independiente:</b> Gestión del Talento Humano	La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso</li> <li>• Talento humano</li> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Selección</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Recurso Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y selección de personal</li> <li>• Manual de Funciones</li> <li>• Inducción del personal.</li> <li>• Evaluación de desempeño.</li> </ul>	<b>TÉCNICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuestas</li> </ul> <b>INSTRUMENTOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Observación</li> <li>• Guía de entrevista</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>

**Fuente:** (CHIAVENATO I. , 2009)

**Elaborado por:** Fabián Cazorla



Operacionalización de la Variable Dependiente

Cuadro 7 Operacionalización de la Variable Dependiente

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p>Atención al Cliente</p>	<p>El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.</li> <li>• Mide el conocimiento para prestar un servicio y la cortesía de los empleados así como su habilidad de transmitir confianza al cliente</li> <li>• Mide la atención individualizada ofrecida al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de las necesidades del cliente</li> <li>• Apariencia moderna de los equipos</li> <li>• Instalaciones visualmente atractivas</li> <li>• Apariencia pulcra de los empleados</li> <li>• Material informativo visualmente atractiva</li> <li>• Cumplen con tiempos prometidos</li> <li>• Su comportamiento transmite confianza al cliente</li> <li>• El cliente se siente seguro al realizar sus transacciones.</li> </ul>	<p>TÉCNICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuestas</li> </ul> <p>INSTRUMENTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Observación</li> <li>• Guía de entrevista</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>

Fuente: (CAMISÓN, 2007)

Elaborado por: Fabián Cazorla

## CAPITULO III

### 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

#### 3.1 MÉTODO CIENTÍFICO

La metodología que se empleó en la presente investigación fue específicamente el método: Hipotético –Deductivo.

**Hipotético.** - Porque consiste en elaborar una explicación provisional de los hechos observados en la Estación de Servicio Oriental y de sus posibles causas.

**Deductivo.** - Porque se obtiene el juicio de una sola premisa, es decir que se llega a conclusiones.

##### 3.1.1 MÉTODO INDUCTIVO

En la investigación se utilizó el método Inductivo, primero se aplicó un diagnostico línea base, para analizar la situación de las empresas de embutidos, de acuerdo a los resultados obtenidos se elaboró e implemento pautas de estandarizadas que se relacionan con el área Administrativa y Organizacional.

Mediante la utilización de información bibliográfica, documental y estadística estos sirvieron de soporte sobre la información descrita en la presente investigación.

La introducción es ante toda forma de raciocinio o argumentación. Se define como un proceso Analítico –Sintético, mediante el cual se parte de casos particulares para llegar a lo general.

##### 3.1.2 MÉTODO DEDUCTIVO

Permitió que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explicativas. Este método permitió visualizar de la mejor manera los resultados de la

investigación de Campo, facilitando la segmentación para la realización de a investigación.

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACION**

Por el alcance o nivel de profundidad, esta investigación es de tipo correlacional porque se establecen correlaciones entre las variables en estudio, y además se mide la intensidad de esa correlación.

Mide el grado de relación entre las variables de una población estudiada, midiéndose coeficientes de correlación que no necesariamente sean causales. (Sanca, 2011, pág. 23)

De acuerdo al objetivo o finalidad que persigue, esta investigación se ubica en la categoría de aplicada porque el objetivo es la implementación de un Manual de Funciones para la Estación de Servicio Oriental.

La información obtenida a través de este tipo de investigación debería ser también aplicable en cualquier lugar y por lo tanto ofrece oportunidades significativas para su difusión. La mayoría de investigaciones por la industria son de este tipo. (Tam, Vera, & Oliveros, 2008, pág. 41)

**Por el enfoque o paradigma** esta investigación tiene un enfoque mixto, es decir, combina el enfoque cualitativo y el cuantitativo.

- **Cualitativa.** - Se emplea para estimar las opiniones difundidas en las encuestas que se realizaron con los propietarios, empleados y clientes, información que permite dar seguimiento a los datos, aportando también con explicación en forma real a los fenómenos que se hallaron, la misma que ayuda con la interpretación de los resultados obtenidos. En la investigación cualitativa empleada, su logro epistemológico pos positivista basado en la lógica y la razón, pero paralelamente los valores del ser humano para la obtención de los datos.

Se procedió a recolectar los datos de los procesos que llevan a cabo en la actualidad en relación a las dimensiones en estudio y su relación con la misma.

Naturalmente si los directivos de manera continua monitorean los niveles de satisfacción de su personal a través de los factores de la satisfacción de los clientes que provoquen la deserción de un talento, el cual repercute en la rentabilidad de la empresa.

- **Cuantitativa** .- En esta investigación se utilizó un diagnóstico línea base ponderado y la utilización de fórmulas estadísticas que permitieron llegar a conclusiones en base a resultados numéricos para describir y afirmar el comportamiento de la población tomada, que ayudaron a controlar fenómenos y que a más de ello un punto de vista de conteo y magnitudes que permitieron medir las variables de estudio y contestar las preguntas propuestas en la investigación para probar la hipótesis planteada, estableciendo los niveles de confianza de los parámetros manejados.

“La investigación no experimental es también conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos. De acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación Ex Post Facto es un tipo de investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables. En la investigación Ex Post Facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos”. (Ávila, 2016, pág. 56)

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación tiene un diseño transversal y de campo. Transversal porque está definida en el tiempo, se realiza un cohorte en un tiempo determinado con inicio y final para el estudio de las variables y es de campo porque se realizó en los sitios que dieron lugar a la investigación, en la Estación de Servicio Oriental de Riobamba, lugar donde se obtuvo toda la información, ya sea por visitas, en entrevistas y encuestas que ayudaron a conocer la realidad para después implementar un manual de funciones el mismo que al ser elaborado de acuerdo a las necesidades de la organización permitieron obtener conclusiones después de su aplicación.

La investigación se diseñó de la siguiente manera:

- Se identificó el problema de investigación, sus causas y efectos.
- Se consultó bibliografía relacionada al tema para conocer el estado del arte en este campo y determinar las variables importantes que debían ser analizadas.
- Se estableció la metodología a seguir, el tipo y diseño de la investigación, las unidades de análisis, la población y la selección de la muestra.
- Se diseñaron los cuestionarios con las variables e indicadores que permitían medir las variables en estudio.
- Se aplicaron los instrumentos (cuestionarios) a la muestra seleccionada.
- Se analizó de manera descriptiva e interpretativa los resultados en términos de frecuencias absolutas y relativas usando estadística descriptiva.
- Se establecieron las conclusiones principales del estudio.
- Se planteó una propuesta con la elaboración de un Manual de Funciones para la Estación de Servicio Oriental.

### **3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La presente investigación tiene como unidad de análisis a los empleados y clientes que están en condiciones de evaluar la satisfacción del cliente.

### **3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.5.1 POBLACIÓN**

La población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición, y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones. (LEMA (2004), pág. 76)

La población está conformada por todo el personal que trabaja en un turno de ocho horas en la Estación de Servicio Oriental.

La población está integrada por el dueño, empleados y clientes.

Tabla 3 Población

<b>AREA – POBLACIÓN</b>	<b>N.-</b>
Dueño	1
Empleados	11
Cientes	150
<b>Total</b>	<b>162</b>

**Fuente:** Estación de Servicio Oriental

**Elaborado por:** Fabián Cazorla

### 3.5.2 MUESTRA

La muestra estará integrada por el dueño y los 11 empleados, para los clientes se aplicarán la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

Dónde:

n = Muestra

m= tamaño de la población

e<sup>2</sup>=Error admisible 0,05

$$n = \frac{150}{0.05^2(150 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{150}{1.3725}$$

$$n = 110$$

Tabla 4 Clientes

<b>AREA - POBLACION</b>	<b>N.-</b>
Dueño	1
Empleados	11
Cientes	110
<b>Total</b>	<b>122</b>

**Fuente:** Estación de Servicio Oriental

**Elaborado por:** Fabián Cazorla

El número de encuestas a realizar en total es de 122.

### **3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCION DE DATOS**

#### **3.6.1 ENCUESTA**

La razón por la que se utiliza la encuesta es porque es un instrumento específico de investigación social para averiguar cuál es la opinión y medir el nivel de satisfacción de los empleados y clientes de la Estación de Servicio Oriental.

#### **3.6.2 ENTREVISTA**

En cambio la entrevista es un dialogo en las que se dan a conocer las ideas y opiniones del dueño, gerente o jefe de la Estación de Servicio Oriental.

### **3.7 TÉCNICAS PARA PROCESAMIENTO E INTERPRETACION DE DATOS**

#### **3.7.1 TABULACIÓN DE LOS DATOS: EMPLEADOS**

**1.- ¿Indique el medio de reclutamiento por el cual conoció la vacante?**

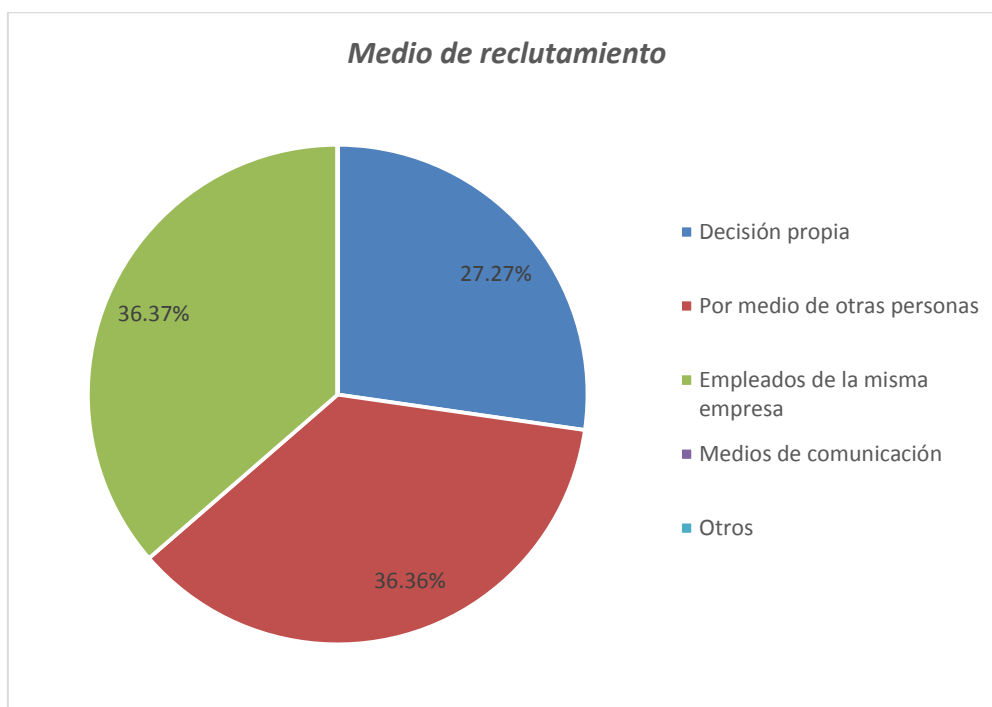
**Tabla 5 Medio de Reclutamiento**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Decisión propia</b>	3	27.27%
<b>Por medio de otras personas</b>	4	36.36%
<b>Empleados de la misma empresa</b>	4	36.37%
<b>Medios de comunicación</b>	0	0%
<b>Otros</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Cuadro 8 Medio de Reclutamiento**



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Análisis e interpretación:** Se puede observar que el medio de información para el reclutamiento de las vacantes es por medio de los empleados de la misma empresa.



2.- ¿Indique las técnicas que se utiliza para seleccionar el personal?

Tabla 6 Técnicas de Selección.

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>Pruebas de conocimiento</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
<i>Entrevistas de selección</i>	<i>11</i>	<i>100%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>11</i>	<i>100%</i>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

Cuadro 9 Técnicas de Selección



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Análisis e interpretación:** Se puede observar que la entrevista de selección es la más utilizada.

### 3.- ¿Cuál es el encargado/a de seleccionar al personal?

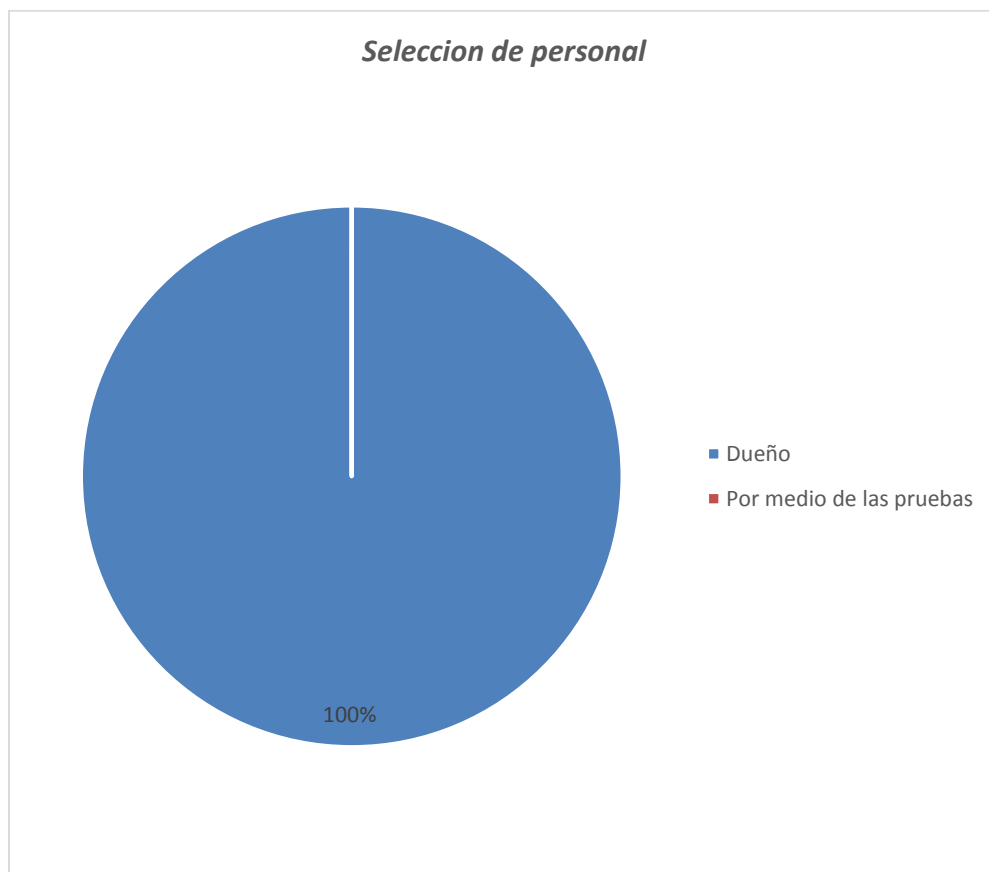
Tabla 7 Selección de Personal.

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>Dueño</i>	<i>11</i>	<i>100%</i>
<i>Por medio de las pruebas</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

Cuadro 10 Selección de Personal.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Análisis e interpretación:** El dueño de la empresa es la persona encargada de la selección del personal como se observa en la gráfica.

#### 4.- ¿Se ha diseñado algún proceso de inducción para el personal?

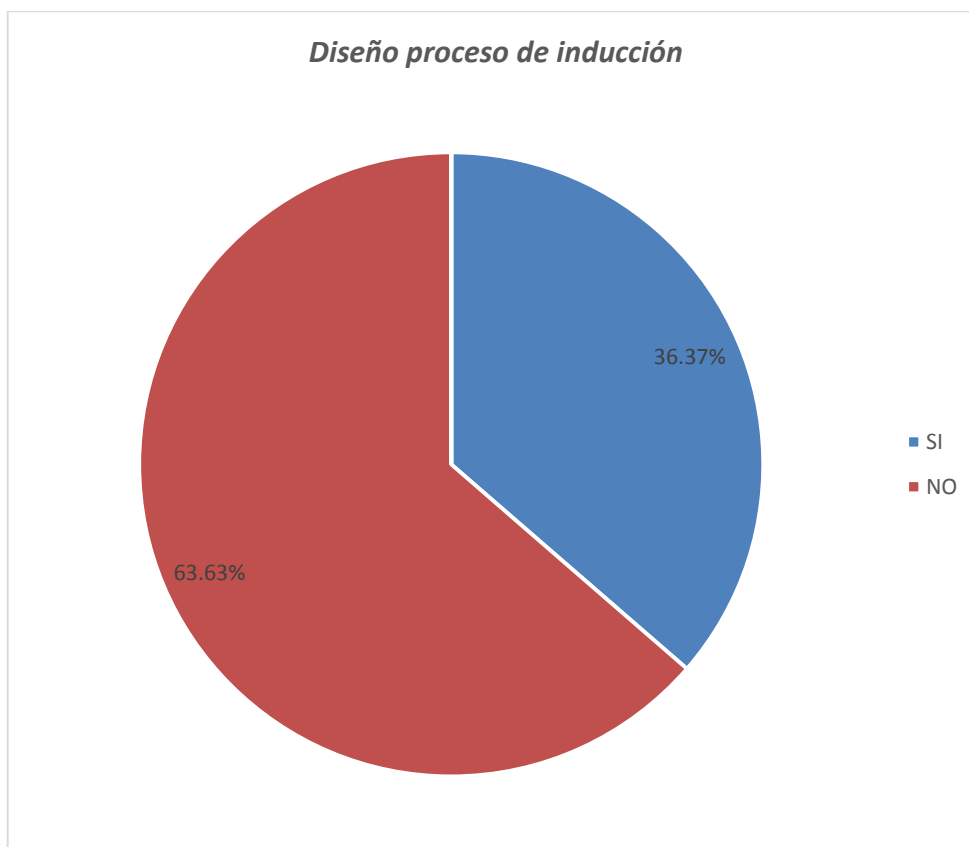
Tabla 8 Diseño del Proceso de Inducción.

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>SI</i>	4	36.37%
<i>NO</i>	7	63.63%
<i>TOTAL</i>	<i>11</i>	<i>100%</i>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

Cuadro 11 Diseño del Proceso de Inducción.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Análisis e interpretación:** El 36% de los empleados encuestados afirman que si hay un proceso de inducción mientras que el 64% niegan que exista un diseño de inducción.

## 5.- ¿Conoce usted lo que es un Manual de Funciones?

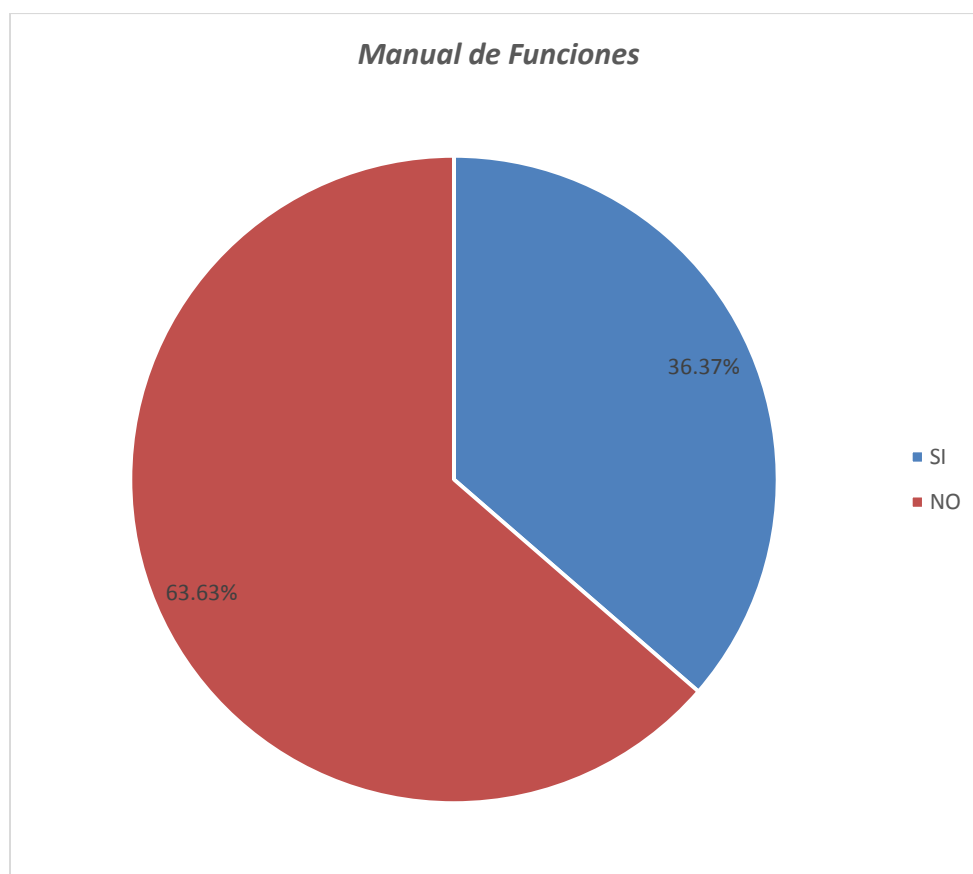
Tabla 9 Manual de Funciones.

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>SI</i>	4	36.37%
<i>NO</i>	7	63.63%
<i>TOTAL</i>	<i>11</i>	<i>100%</i>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

Cuadro 12 Manual de Funciones.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Análisis e interpretación:** Se puede observar que no tienen conocimiento del manual de funciones en su totalidad.

## 6.- ¿Existen capacitaciones para el personal?

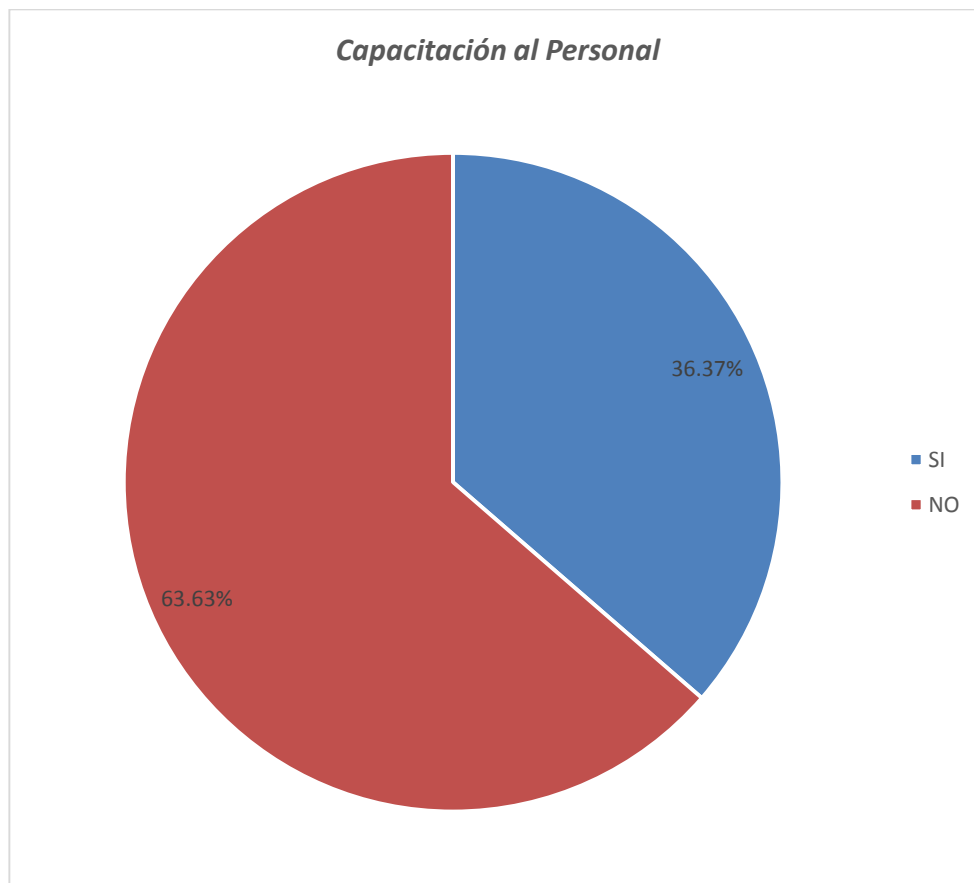
Tabla 10 Capacitación del Personal.

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>SI</i>	4	36.37%
<i>NO</i>	7	63.63%
<i>TOTAL</i>	<i>11</i>	<i>100%</i>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

Cuadro 13 Capacitación del Personal.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Análisis e interpretación:** En la empresa no se les capacita a la totalidad de los empleados, solo el personal administrativo es capacitado.

## 7.- ¿Conoce bien las funciones de su cargo al que va a desempeñar?

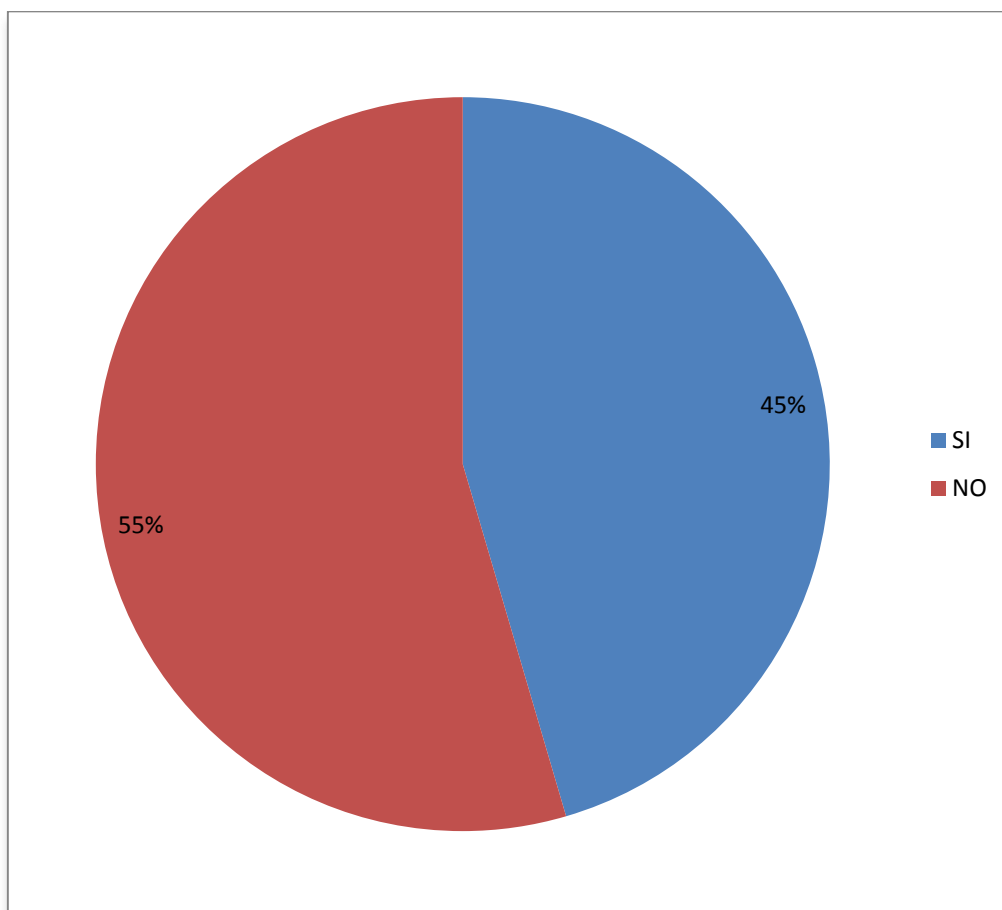
Tabla 11 Funciones del Cargo

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>SI</i>	5	45%
<i>NO</i>	6	55%
<i>TOTAL</i>	<i>11</i>	<i>100%</i>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

Cuadro 14 Funciones del Cargo



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Análisis e interpretación:** El 45% de los encuestados conocen el cargo que van a desempeñar y el 55% no lo conocen, esto significa que más de la mitad no conocen bien el cargo que van a desempeñar.

## 8.- ¿Realizan evaluaciones de desempeño en la empresa?

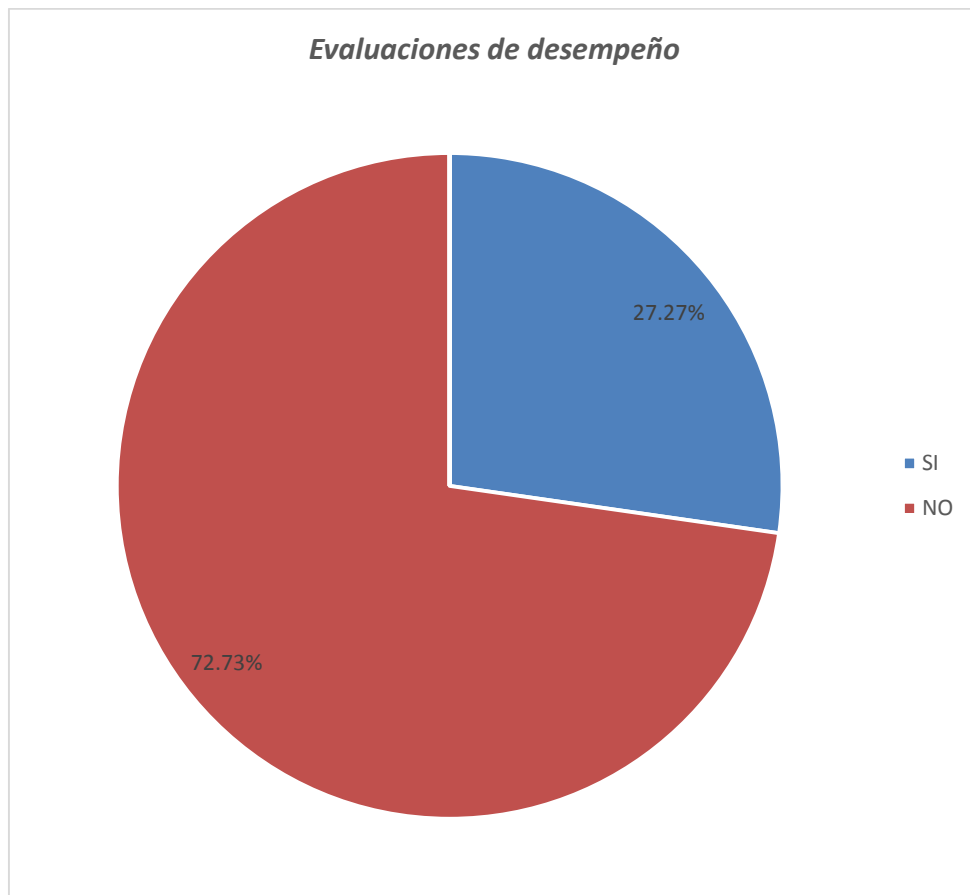
Tabla 12 Evaluaciones de Desempeño

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>SI</i>	3	27.27%
<i>NO</i>	8	72.73%
<i>TOTAL</i>	<i>11</i>	<i>100%</i>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

Cuadro 15 Evaluaciones de Desempeño.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Análisis e interpretación:** En la empresa no se realizan evaluaciones de desempeño frecuentemente, solo el 27% afirma que si se los hace.

## 9.- ¿Les comunican los resultados de la evaluación de desempeño?

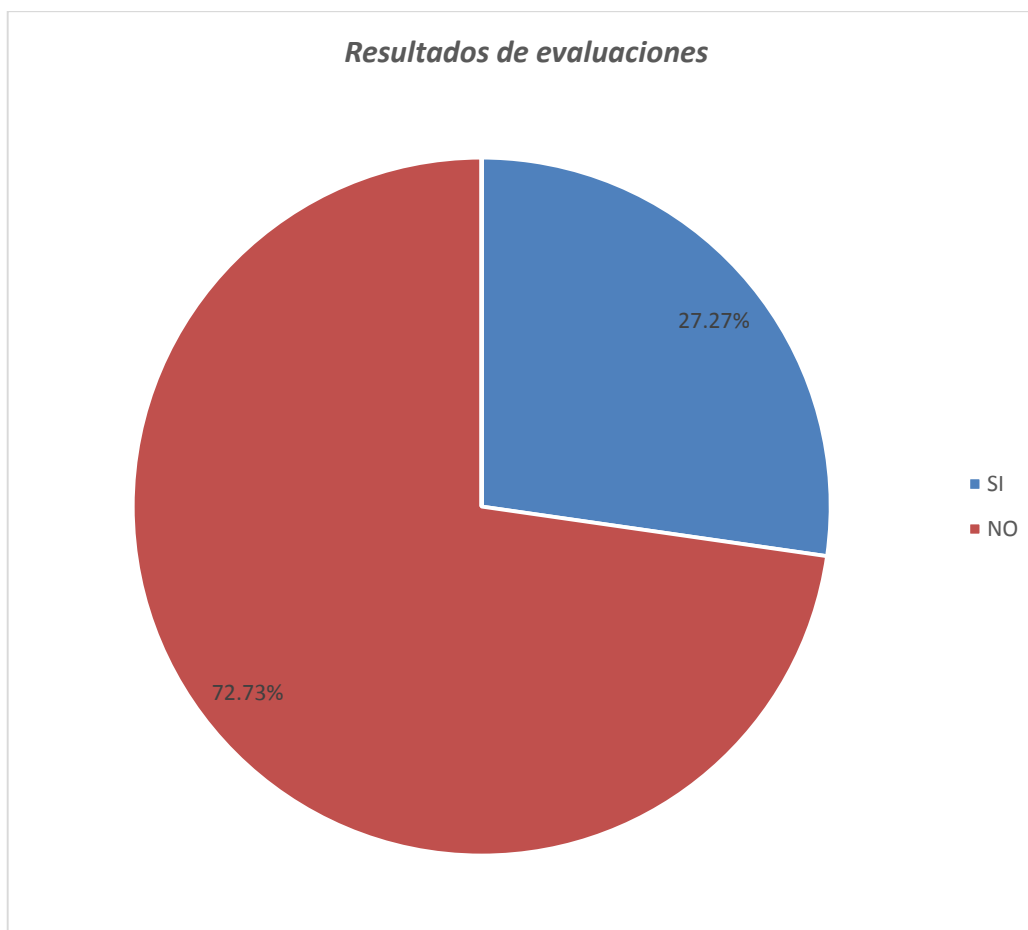
Tabla 13 Resultados de Evaluaciones

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>SI</i>	3	27.27%
<i>NO</i>	8	72.73%
<i>TOTAL</i>	<i>11</i>	<i>100%</i>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

Cuadro 16 Resultados de Evaluaciones



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Análisis e interpretación:** No se entregan los resultados de las evaluaciones a la mayoría de encuestados, solo tres de los once encuestados lo recibe.



## 10.- ¿Cómo evaluaría usted la Gestión de Talento Humano?

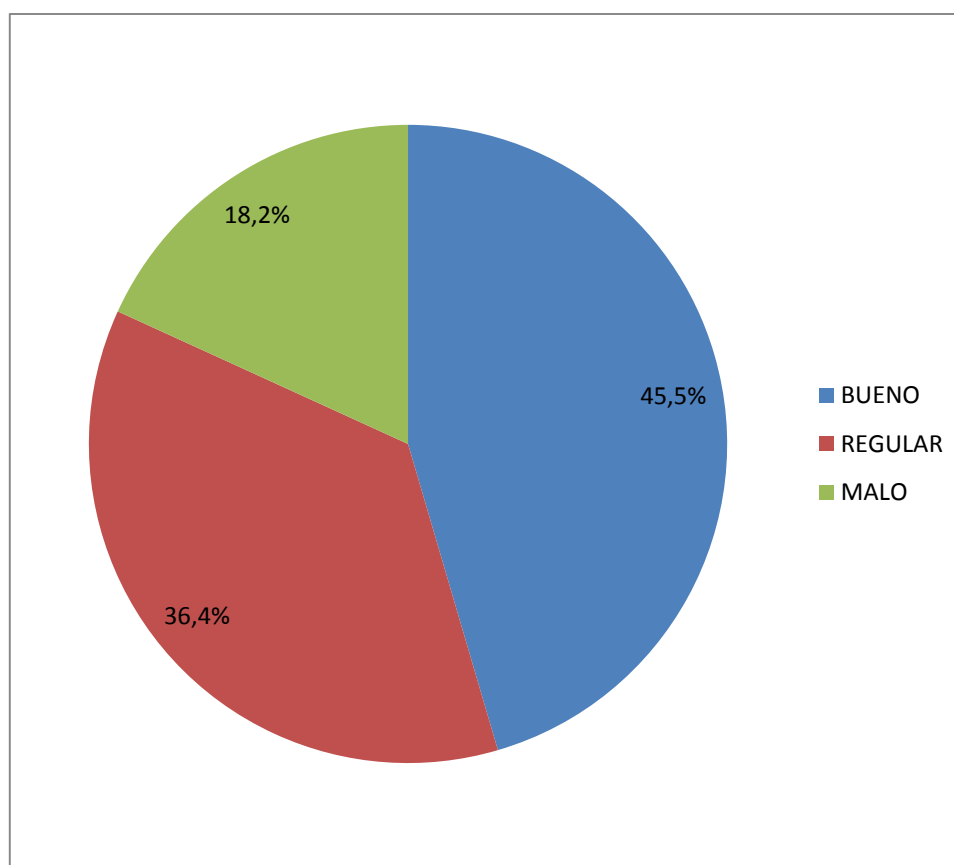
Tabla 14 Evaluación a la Atención al Cliente

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>BUENO</i>	5	45.5%
<i>REGULAR</i>	4	36.4%
<i>MALO</i>	2	18.2%
<i>TOTAL</i>	<i>11</i>	<i>100%</i>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

Cuadro 17 Evaluación a la Atención al Cliente



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Análisis e interpretación:** El 45.5 % de los encuestados señalan que las actividades que realizó la empresa en la Atención al Cliente durante el periodo 2013 era Bueno, el 36.4% Regular y el 18.2% Malo.

## TABULACIÓN DE LOS DATOS: CLIENTES

Sexo      M            F     

EDAD AÑOS	N°. PERSONAS
18 - 30	46
31 - 40	27
41 - 50	29
51 en adelante	8
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>

1.- ¿Qué opina sobre la atención y servicio al cliente que ofrece la Estación de Servicio Oriental?

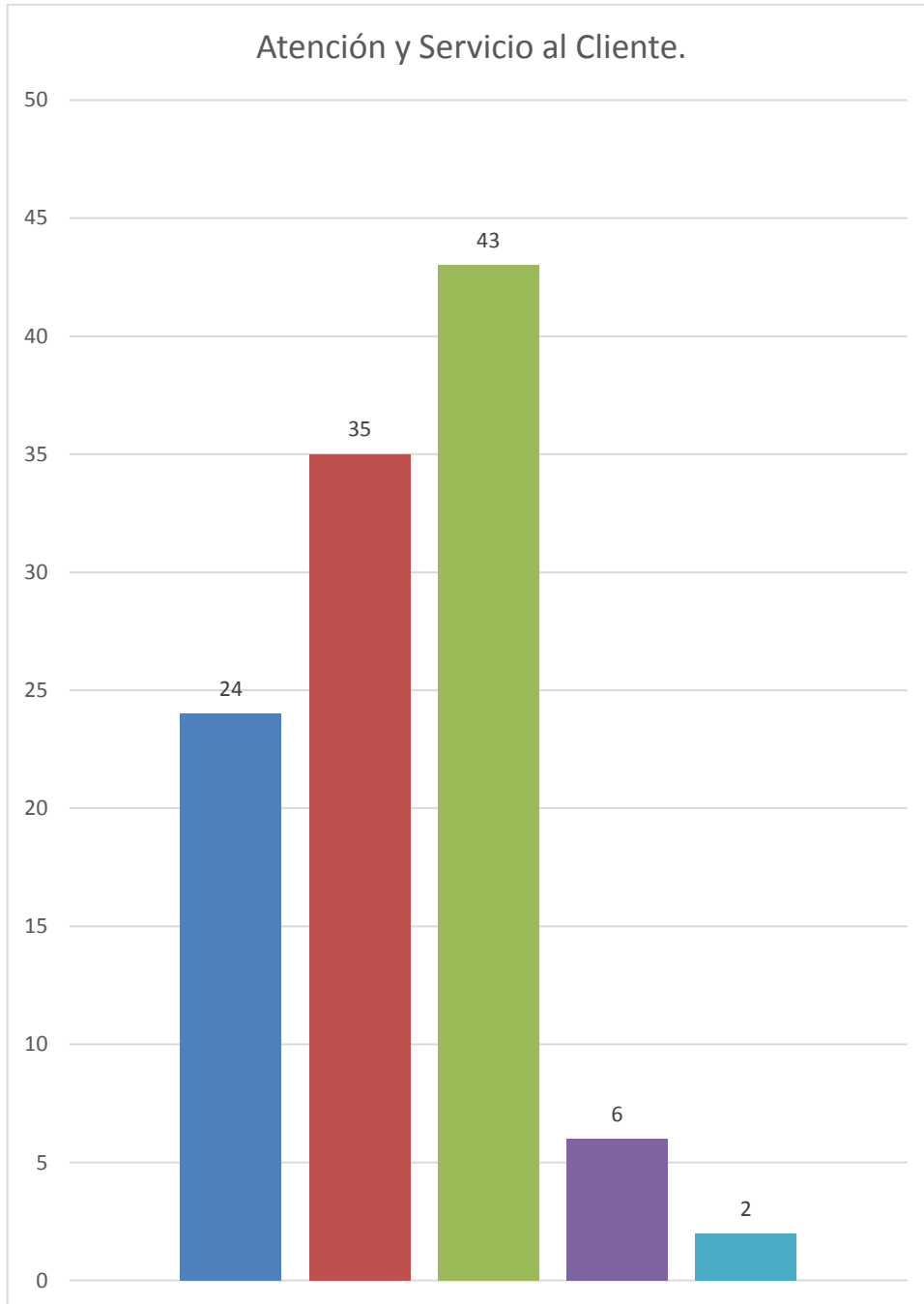
Tabla 15 Atención y Servicio al Cliente.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Muy Buena</i>	24	21.82%
<i>Buena</i>	35	31.82%
<i>Regular</i>	43	39.09%
<i>Malo</i>	6	5.45%
<i>Deficiente</i>	2	1.82%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Cuadro 18 Atención y Servicio al Cliente.**



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Análisis e interpretación:** Como se muestra en el gráfico la atención al cliente es muy buena con un 22%, seguida de buena con un 32%, regular con un 39%, malo con un 5% y deficiente con un 2%.

2.- ¿Cree usted que el personal que labora en la Estación está preparado para brindar una atención de calidad si se implementa un Manual de Funciones?

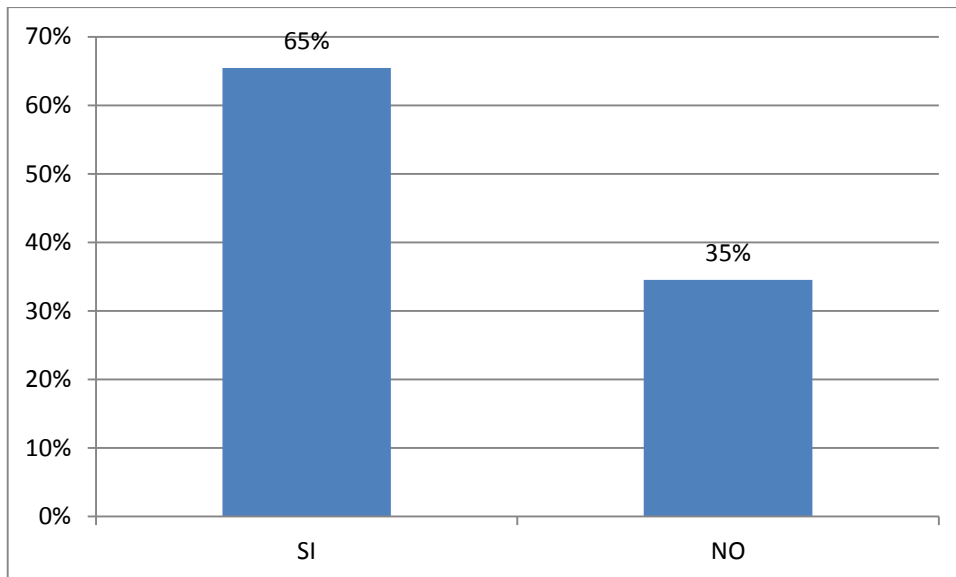
Tabla 16 Atención de Calidad.

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<b>SI</b>	72	65.45%
<b>NO</b>	38	34.55%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

Cuadro 19 Atención de Calidad.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**¿Por qué?**

**SI:** Por su rapidez y agilidad al dar el servicio y atención.

**NO:** Son lentos, no tienen ganas de trabajar.

**Análisis e interpretación:** Si están preparados pero no al 100% que es lo que desea los clientes pero se les capacitará.

### 3.- ¿Cuál es el grado de satisfacción de la atención que brindo la Estación de Servicio Oriental?

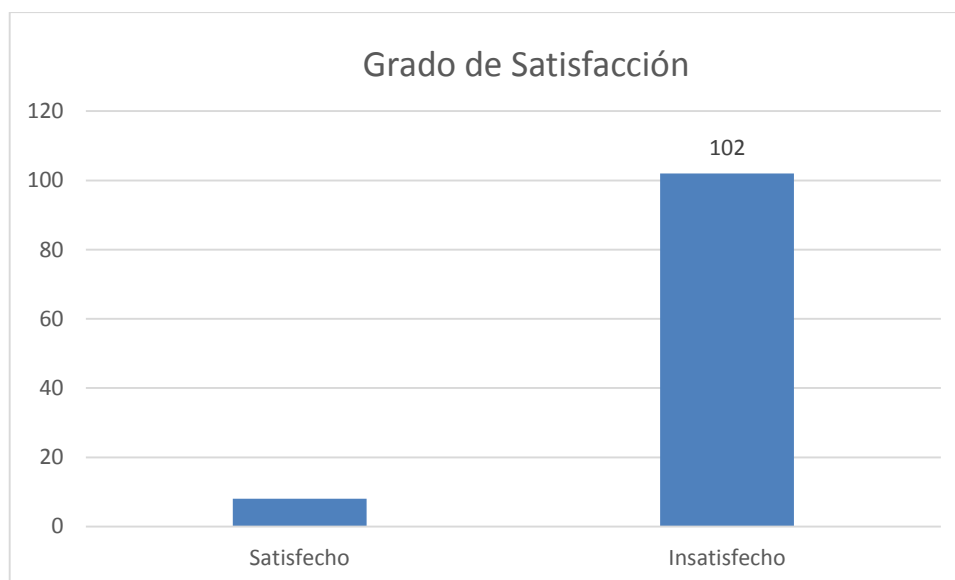
Tabla 17 Grado de Satisfacción.

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>Satisfecho</i>	8	7.27%
<i>Insatisfecho</i>	102	92.73%
<i>TOTAL</i>	<i>110</i>	<i>100%</i>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

Cuadro 20 Grado de Satisfacción.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

#### ¿Por qué?

**SI:** Contestos por su cordialidad y amabilidad al momento de atender.

**NO:** Insatisfechos por su mal servicio ya que no tienen experiencia.

**Análisis e interpretación:** De los 110 clientes encuestados, el 7,27% están contentos y satisfechos con el servicio brindado y el 92,73% no.

**4.- ¿Piensa usted que el personal de la Estación aplica técnicas de atención al cliente?**

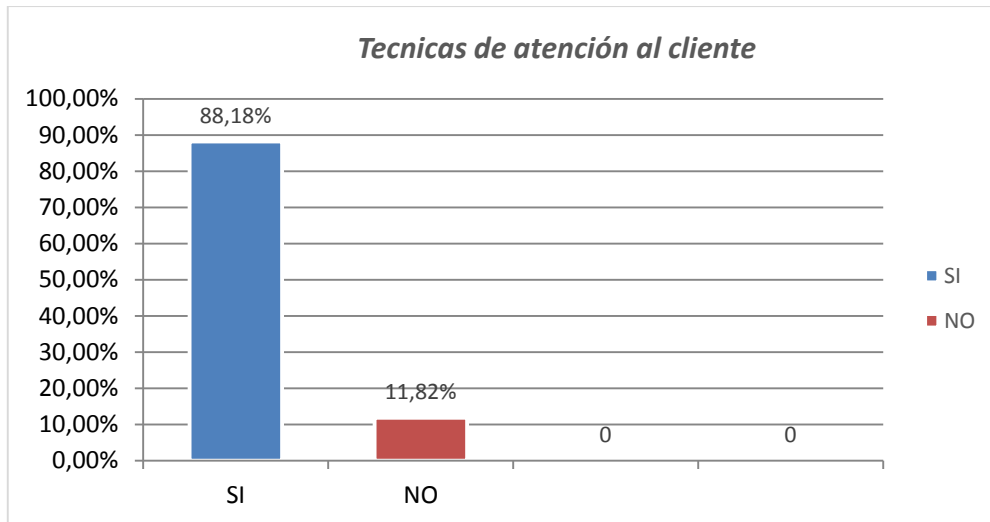
**Tabla 18 Técnicas de Atención al Cliente.**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>97</b>	<b>88.18%</b>
<b>NO</b>	<b>13</b>	<b>11.82%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Cuadro 21 Técnicas de Atención al Cliente.**



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**¿Por qué?**

**SI:** Por su rendimiento y calidad al dar la atención.

**NO:** Mala gana.

**Análisis e interpretación:** Como en toda empresa es necesario innovar para seguir mejorando la calidad de servicio.

## 5.- ¿El personal de servicio dispone de uniformes?

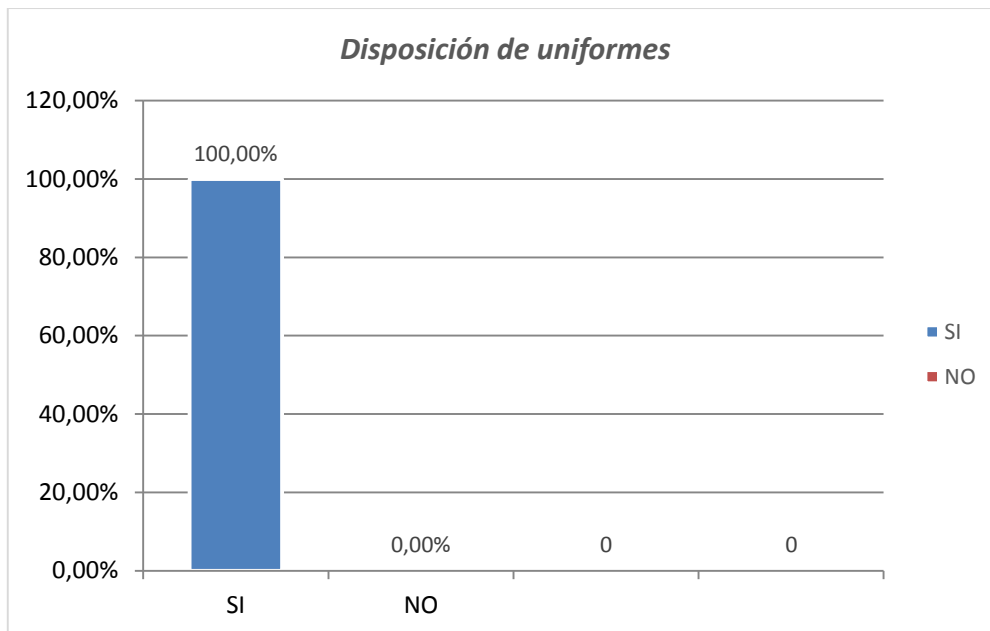
Tabla 19 Disposición de Uniformes.

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>SI</i>	110	100%
<i>NO</i>	0	0%
<i>TOTAL</i>	110	100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

Cuadro 22 Disposición de Uniformes.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

### ¿Por qué?

Por asepsia, prestigio así mismo y el de la empresa ya que el cliente es el único que califica tanto la imagen como al trabajador.

**Análisis e interpretación:** La empresa cuenta con la disponibilidad de uniformes para los empleados, ya que la utilización de los mismos da una imagen óptima de servicio y calidad.

**6.- ¿El tiempo que tarda el personal en despachar es:**

5 minutos	103
10 minutos	4
15 minutos	3

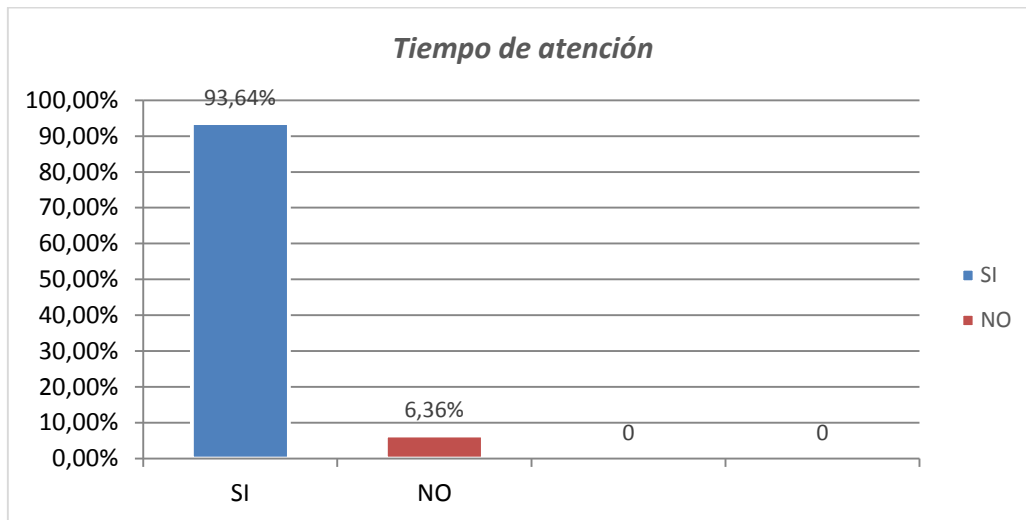
**Tabla 20 Tiempo en Atención al Cliente.**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	103	93.64%
<b>NO</b>	7	6.36%
<b>TOTAL</b>	110	100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Cuadro 23 Tiempo en Atención al Cliente.**



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

Está conforme con ese tiempo de servicio

¿Por qué? **SI:** Son veloces. **NO:** Lentos

**Análisis e interpretación:** El tiempo de despacho es el óptimo, el cual permite atender de una manera ágil y personalizada al cliente.



**7.- ¿Existen otras formas de pago a más del efectivo?**

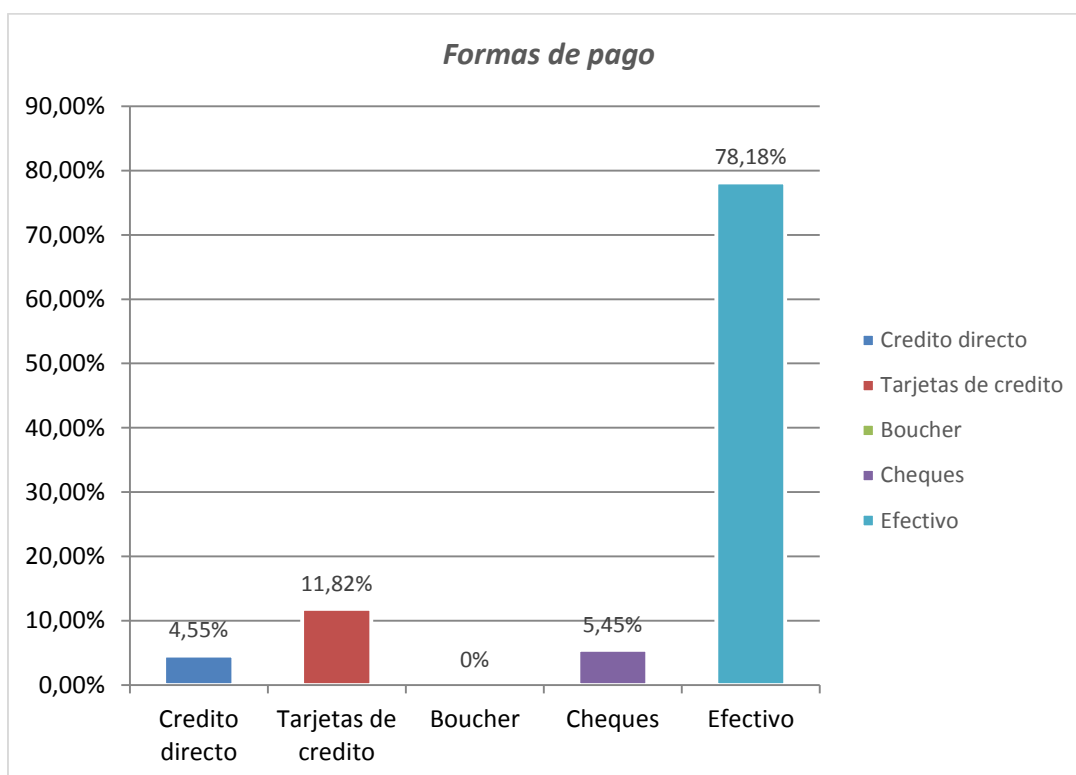
Tabla 21 Formas de Pago.

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Crédito directo</b>	5	4.55%
<b>Tarjetas de crédito</b>	13	11.82%
<b>Boucher</b>	0	0%
<b>Cheques</b>	6	5.45%
<b>Efectivo</b>	86	78.18%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

Cuadro 24 Formas de Pago.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Análisis e interpretación:** El pago por el servicio es el 78% en efectivo de los 110 clientes encuestados, por lo cual es el medio más común para pagar por el servicio.

**8.- ¿El servicio que ha recibido el cliente es:**

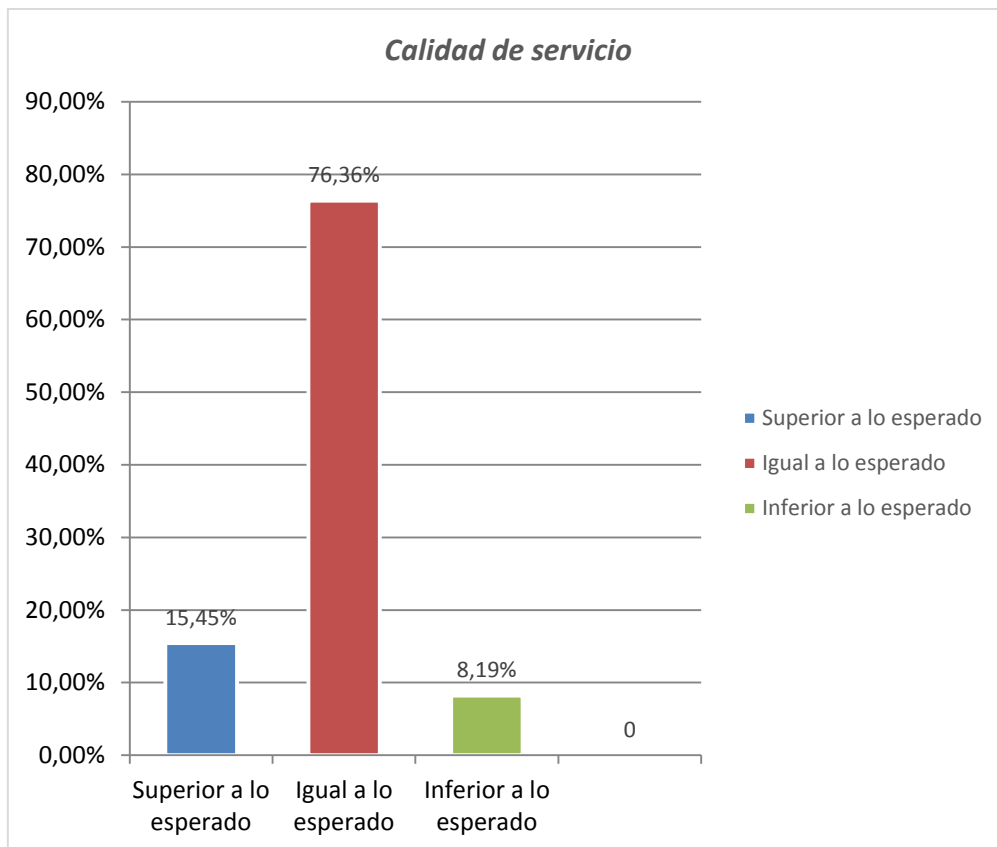
Tabla 22 Calidad de Servicio.

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>Superior a lo esperado</i>	17	15.45%
<i>Igual a lo esperado</i>	84	76.36%
<i>Inferior a lo esperado</i>	9	8.19%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

Cuadro 25 Calidad de Servicio.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Análisis e interpretación:** La calidad del servicio hacia el cliente es igual a lo esperado por el cliente y la empresa por lo que hay que mejorar en el servicio.

**9.- ¿El sistema que utiliza la empresa para mejorar la calidad de la atención al cliente le ha permitido mejorar su desempeño laboral?**

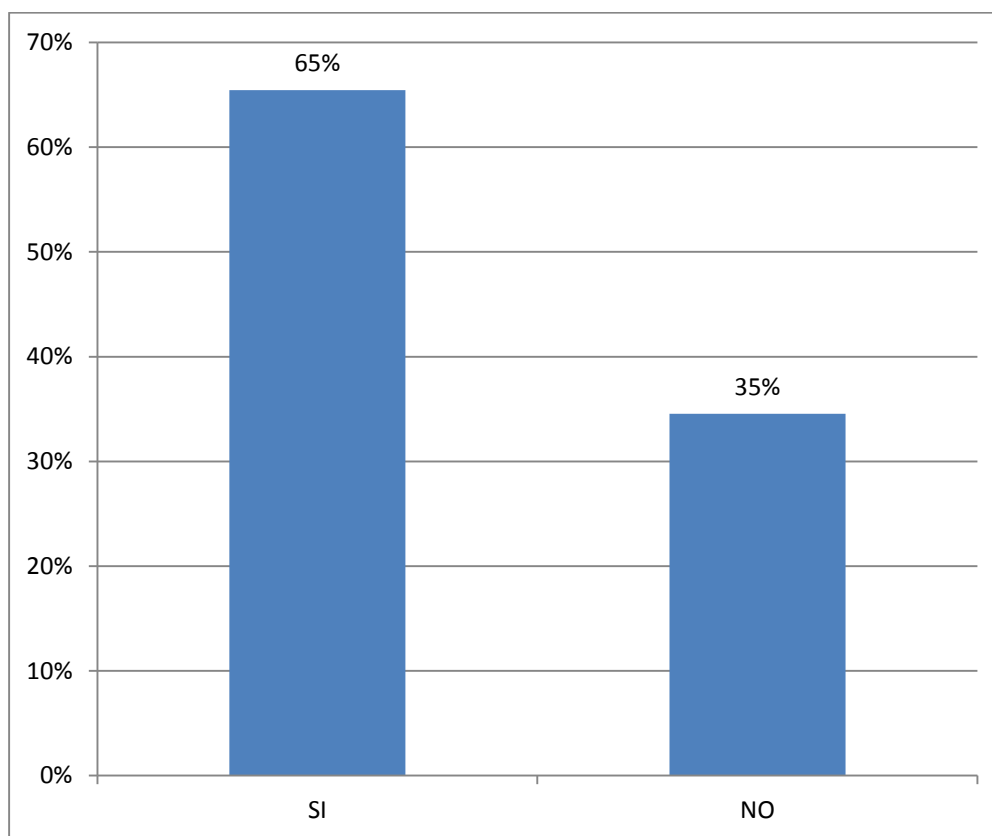
**Tabla 23 Mejorar la Calidad de la Atención al Cliente**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	72	65.45%
<b>NO</b>	38	34.55%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Cuadro 26 Mejorar la Calidad de la Atención al Cliente**



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Análisis e interpretación:** La empresa debe darles más conocimientos sobre el sistema que aplican para mejorar el servicio y así mejorarán su desempeño laboral.

### 3.7 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la empresa “ESTACIÓN DE SERVICIO ORIENTAL” de la Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, se toma como referencia las preguntas y respuestas de la número 5 de los empleados y la número 2 de los clientes para así proceder a realizar la verificación de la hipótesis para comprobar si es necesario o no la Implementación de un Manual de Funciones que permitirá mejorar el nivel de desempeño laboral del personal.

#### 3.7.1 HIPÓTESIS NULA

H0: **Hipótesis nula:** La Gestión del Talento Humano de la Estación de Servicio Oriental no incidirá en la Atención al Cliente durante el período 2013.

#### 3.7.2 HIPÓTESIS ALTERNA

H1: **Hipótesis alterna:** La Gestión del Talento Humano de la Estación de Servicio Orienta incidirá en la Atención al Cliente durante el período 2013.

#### 3.7.3 ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrada, cuya fórmula es la siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\sum (fo - fe)^2}{fe}$$

Dónde:

$\chi^2$  = Chi cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

Fo = Frecuencias Observadas

Fe = Frecuencias Esperadas

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta 2 preguntas del cuestionario como se muestra a continuación:

5.- ¿Conoce usted lo que es un Manual de Funciones?

SI

NO

2.- ¿Cree usted que el personal que labora en la Estación está preparado para brindar una atención de calidad si se implementa un Manual de Funciones?

SI

NO

Cuadro 27 Frecuencia Observada

	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CONOCIMIENTO	3	8	11
CALIDAD DE LA ATENCIÓN	72	38	110
TOTAL	75	46	121

Fuente: Tabla N.- 9 y 16

Elaborado por: Fabián Cazorla.

Cuadro 28 Frecuencia Esperada

	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
CONOCIMIENTO	6.81	4.18
CALIDAD DE LA ATENCIÓN	68.18	41.81

Fuente: Cuadro 27

Elaborado por: Fabián Cazorla.

### 3.7.3.1 CÁLCULO DEL GRADO DE LIBERTAD

Grado de libertad (gl) = (Filas -1) (Columnas -1)

(gl) = (F -1) (C -1)

$$(gl) = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$(gl) = (1) (1) = (gl) = 1$$

El valor tabulado de  $X_2$  con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3.84.

### 3.7.3.2 CÁLCULO MATEMÁTICO

Cuadro 29 Cálculo Matemático del Chi-Cuadrado

$x^2 = \frac{\sum(f_o - f_e)^2}{f_e}$	$f_o$	$f_e$	$(f_o - f_e)$	$(f_o - f_e)^2$	$\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$
<b>CONOCIMIENTO SI</b>	3	6.81	-3.81	14.51	2.13
<b>CONOCIMIENTO NO</b>	8	4.18	4.18	17.47	0.21
<b>CALIDAD DE LA ATENCIÓN SI</b>	72	68.18	3.82	14.59	3.49
<b>CALIDAD DE LA ATENCIÓN NO</b>	38	41.81	-3.81	14.51	0.35
<b>TOTAL</b>				<b>X</b>	<b>6.18</b>

**Fuente:** Prueba de Chi Cuadrado

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

### 3.7.3.3 DECISIÓN FINAL

El valor de  $X_{2t} = 3.84 < X_c = 6.18$  Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la Implementación de un Manual de Funciones en la Gestión del Talento Humano de la Estación de Servicio Oriental incidirá en la Atención al Cliente durante el período 2013.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

La Estación de Servicio Oriental presenta un personal empleado con poca motivación hacia el Desempeño Laboral, puesto que la misma no maneja políticas motivacionales adecuadas para estimular a sus funcionarios, es por esta razón que se llegó a las siguientes conclusiones: En la actualidad el Recurso Humano de la Estación de Servicio Oriental, mantiene un bajo nivel motivacional, desfavoreciendo el rendimiento Laboral; presentándose el salario percibido como el primer menos motivador; el cual afecta de manera directa el rendimiento productivo de los empleados y por ende de la empresa, pues no compensa con los requerimientos básicos que le exige la sociedad convulsionada en la cual vive.

Se ha determinado el nivel de satisfacción de los clientes, estableciendo que los servicios otorgados por la empresa cumplen con todas las expectativas de los mismos en relación a los componentes como: atención al cliente, calidad del servicio, grado de satisfacción, tiempo y el servicio que recibió.

Debido a la débil gestión del talento humano de la empresa ESTACIÓN DE SERVICIO ORIENTAL se concluye que es necesario adoptar un Manual de Funciones que permitan mejorar el desempeño laboral.

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

Efectuar un seguimiento sobre el Desempeño Laboral de los empleados de la Estación de Servicio Oriental, capacitarles y aplicar programas de inducción al personal de nuevo ingreso, lograr una comunicación efectiva, que fortalezca las relaciones entre Gerente (Dueño) y Empleado, ofrecer oportunidades de estudio para aquellos empleados que deseen aumentar su nivel educativo, incrementar y mejorar los beneficios socio – económicos, como; salarios, bonos o retroactivos, horas extras, que estén a la par de la situación actual del país y valorar el trabajo de los empleados justificándolos en función de ascensos, tomando en consideración tiempo de servicio y eficiencia laboral.

Para lograr una satisfacción completa de los clientes se recomienda a la empresa abarcar todos los puntos que implican lograr la calidad total del servicio al cliente, que no solo se centra en la atención directa del personal con los clientes sino también el lo que percibe el cliente en la infraestructura del local, la implementación, no solo la construcción sino el mantenimiento dela misma, el aseo constante del área de trabajo influyen visualmente en la percepción de los clientes.

Finalmente se sugiere que la empresa tome en consideración la propuesta de un Manual de Funciones con la finalidad de valorar el conjunto de actitudes y comportamiento laboral de los empleados en el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus funciones.



## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

#### **5.1 TÍTULO**

Implementar Políticas, Estrategias y un Manual de Funciones para mejorar la eficiencia del personal de la empresa Estación de Servicio Oriental.

#### **5.2 INTRODUCCIÓN**

El presente Manual de Funciones ha sido elaborado con el fin de hacer un correcto análisis de las funciones de los cargos y tiene como fin como constituirse en un elemento técnico auxiliar que permita una clara orientación de los objetivos, funciones y requisitos necesarios para el desempeño de los puestos que conforman su estructura institucional.

Así el presente manual resulta ser un instrumento básico y fundamental de la gestión que garantiza la claridad en la definición de las funciones, facultades y asegura la implementación adecuada de niveles jerárquicos, debidamente empoderados, con canales de comunicación organizacional y otros, con clara disposición al servicio, dándose cumplimiento de esta forma a la obligación de la formulación de dichos documentos de acuerdo a Ley, cuando es requerido un cambio organizacional.

El contenido del presente, permite conocer la identificación, los objetivos, los requerimientos, las funciones generales y específicas, las competencias necesarias y las responsabilidades de cada puesto de trabajo analizado y podría servir de base de datos para los futuros procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, que necesitan desarrollar para prestar un óptimo servicio.

En tanto la atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento.

### **5.3 OBJETIVO**

#### **5.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Manual de Funciones de la empresa Estación de Servicio Oriental para mejorar la atención al cliente.

#### **5.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer mediante el análisis de los cargos existentes las funciones desempeñadas por cada uno de los integrantes de la empresa.
- Desarrollar un modelo de Manual de Funciones adecuado para cumplir con los estándares de atención al cliente.
- Dotar a los empleados las competencias necesarias con la finalidad de mejorar las relaciones humanas que permitan una mejor atención al cliente.

#### **5.3.3 POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS**

La buena atención al cliente debe ser una ventaja competitiva a perseguir por todas las empresas, ya que una deficiente atención, pone en serio riesgo que el cliente lo siga siendo, si encuentra el producto o servicio en las mismas condiciones, pero es atendido de una manera más rápida y profesional. Con responsabilidad se busca ofrecer la excelencia en la calidad del servicio al cliente. Esto pasa por garantizar la comunicación, la transparencia y la satisfacción total.

La estrategia para una buena atención es sin duda un buen servicio. El personal que trabaja día a día debe estar motivado como para desarrollar su función con la mejor calidad y eficiencia posibles. A su vez tienen que aportar las herramientas necesarias y generar el ambiente laboral más apropiado para que los empleados presten un servicio al cliente de calidad.

### **5.4 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Es suma importancia establecer un manual de funciones en donde se especifique el perfil que debe cumplir cada empleado para desarrollar las funciones que exige su cargo, lograr una coordinación entre quienes laboran en dicho departamento como gerente, jefe, supervisor para lograr los objetivos que se plantearon al iniciar el proyecto, el manual de puestos ayudará a indicar y repartir mejor el trabajo, se podrá observar con mayor facilidad las deficiencias que existe en la empresa y así cada empleado realizará solamente las funciones que señale el cargo al que fue contratado.

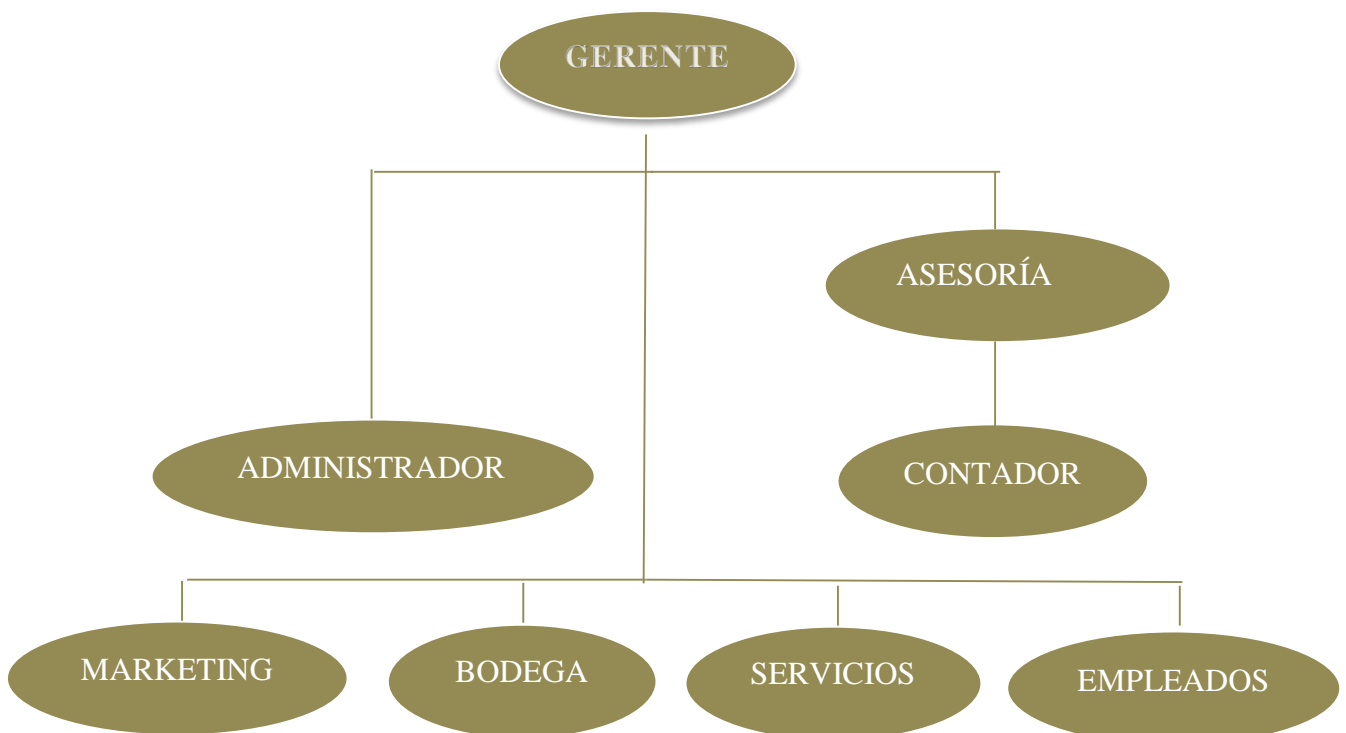
Cuando incorporemos a nuevos trabajadores el manual de funciones proporcionará sobre bases firmes los requisitos que deben tomar en cuenta los jefes en la etapa de selección.

Después de llevar a cabo dicho manual quien ocupe la gerencia en la Estación de Servicio Oriental analizará el trabajo de cada uno de los trabajadores observando si se están cumpliendo las responsabilidades de cada uno de ellos.

## 5.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

### ESTACIÓN DE SERVICIO ORIENTAL

Cuadro 30 Estructura Organizacional



### 5.5.1 MISIÓN PROPUESTA

Impulsar el desarrollo del Talento Humano de la empresa elevando su productividad y la calidad de vida en el trabajo.

### 5.5.2 VISIÓN PROPUESTA

Contar con talento humano con un alto nivel de satisfacción en su entorno laboral.

### 5.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El desarrollo de la propuesta constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto. A continuación detallamos un modelo en el cual un Manual de Funciones debe contener las siguientes rúbricas:

**Cuadro 31 Modelo de Manual de Funciones**

<b>ESTACIÓN DE SERVICIO ORIENTAL</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>PERFIL:</b>	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b>	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>	

**Fuente:** (GRAHAM, 2013)

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

1. La identificación del puesto: Denominación exacta, lugar de trabajo, número de personas que ejercen el mismo cargo.
2. El objetivo del puesto: La situación dentro del organigrama.

3. Las responsabilidades del puesto.
4. Las relaciones: relaciones en el seno de un equipo, animación, contactos, influencias sobre el trabajo de otros que no tienen relación de supervisión con el puesto que se describe y que es ejercida a través del intercambio de información o de opinión.
5. Las condiciones físicas de trabajo: descripción del lugar de trabajo, naturaleza del esfuerzo físico, riesgos posibles, así como las exigencias mentales inherentes al mismo. En cuanto a las exigencias mentales se consideran la concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento, etc., que el puesto requiera para el desarrollo de sus funciones, teniendo en cuenta tanto la frecuencia con que se los requiere cuanto la complejidad del razonamiento requerido.
6. Requerimientos para ocupar el puesto: Deberán indicarse las condiciones mínimas que debería reunir el ocupante ideal del puesto que se describe los cuales no coincidirán necesariamente con los que posee el ocupante real del puesto, incluye:
  - **Estudios:** Nivel mínimo y la especialidad de los estudios formales requeridos, se refieren a aquellos que se adquieren fuera de la empresa, con sus propósitos general y no necesariamente para un puesto específico.
  - **Cursos de especialización:** Se especificaran aquellos cursos o actividades complementarias que proveen conocimientos particulares especializados y que se consideran necesarios para el cumplimiento de las tareas del puesto.
  - **Experiencia previa y entrenamiento:** Se indicará el tiempo mínimo de trabajo como para una persona de características medias y con el nivel de estudios ya descrito, esté en condiciones de ejercer satisfactoriamente todas las funciones y salarios, pensiones de jubilación, primas, beneficios, posibilidades de promoción, cambios, desarrollo de carreras.

### 5.6.1. DESCRIPCIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de

los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de los recursos humanos. (AITECO CONSULTORES, 2012)

En un Manual de Funciones se deben reflejar los siguientes aspectos:

- Identificación del cargo
- Ubicación del cargo.
- Líder Inmediato
- Supervisa a
- Perfil
- Responsabilidades
- Descripción del Cargo
- Funciones Específicas

Los resultados obtenidos al evaluar y definir planes de acción para su cumplimiento ponen de relevancia al talento humano de la empresa lo cual define el modelo que se considera para la empresa.

Conociendo el tipo de manual llevada a cabo por la empresa se propone un modelo que contemple áreas fundamentales que faciliten el desarrollo de los procesos y permitan a la organización tener una descripción de los puestos que potencie a su talento humano, considerando la especialidad en la que se desarrollan sus actividades y los servicios que se prestan. En esta parte de mi investigación, propongo la descripción de los cinco puestos involucrados en este trabajo:

- 1 Gerente
- 2 Jefe Administrativo
- 3 Contador
- 4 Servicios y Ventas
- 5 Despachador

A continuación hacemos mención de los rasgos más importantes que cada puesto debe tener de una manera general pero a su vez tratando de ser lo más exactos posibles:

Cuadro 32 Gerencia

<b>ESTACIÓN DE SERVICIO ORIENTAL</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	Gerente
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	Gerencia
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	Ninguno
<b>SUPERVISA A:</b>	Toda la empresa
<b>PERFIL:</b> Formación académica, graduado Ingeniería de Administración de Empresas, Comercial o Finanzas de preferentemente con Maestría en Finanzas o Administración de Empresas. Experiencia previa de 5 a 8 años en el cargo o en posiciones similares.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar diariamente que el encargado de producción cuente con la lista de pedidos que se van a surtir en el día.</li> <li>• Autorizar los pagos a los proveedores.</li> <li>• Revisar de forma semanal o cuando sea necesario la información contable de la empresa.</li> <li>• Proponer nuevas estrategias para el crecimiento de la empresa</li> </ul>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención de imprevistos de la empresa y en algunos casos del área administrativa.</li> <li>• Evaluación de las tareas y responsabilidades de la empresa..</li> <li>• Evaluación y análisis de la empresa.</li> <li>• Atención a clientes importantes.</li> </ul>	

**Fuente:** Estación de Servicio Oriental

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Cuadro 33 Jefe Administrativo**

<b>ESTACIÓN DE SERVICIO ORIENTAL</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	Jefe Administrativo
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	Administrativo
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	Gerente
<b>SUPERVISA A:</b>	Auxiliar Administrativo
<b>PERFIL:</b> Formación académica, graduado Ingeniería de Administración de Empresas, Comercial o Finanzas. Experiencia previa de 2 a 3 años en el cargo o en posiciones similares.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar los fondos de la empresa para efectuar el pago a proveedores</li> <li>• Autorizar los pagos a los proveedores</li> <li>• Elaborar y enviar documentos a los agentes aduanales de los clientes.</li> <li>• Estar presente en reuniones con el Gerente</li> <li>• Asistir a secciones en reemplazo del Gerente</li> </ul>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> Es el responsable de todas las actividades de naturaleza administrativa, también supervisa cada una de las áreas contables. Es quien analiza la información proveniente del rubro fiscal y cobranza, toma las decisiones de mayor importancia dentro del área administrativa.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión y análisis de estados financieros.</li> <li>• Autorización de pago de empleados.</li> <li>• Autorización de pago de impuestos.</li> <li>• Atención a proveedores.</li> <li>• Atención de situaciones extraordinarias o imprevistas de orden administrativo.</li> <li>• Autorización de compras, ya sea de equipo de oficina o insumos.</li> <li>• Evaluación de las tareas y responsabilidades de los elemento bajo su mando.</li> <li>• Evaluación y análisis de reportes.</li> <li>• Elaboración de reportes financieros.</li> </ul>	

**Fuente:** Estación de Servicio Oriental

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.



**Cuadro 34 Contador**

<b>ESTACIÓN DE SERVICIO ORIENTAL</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	Contador
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	Finanzas
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	Gerente, Jefe Administrativo
<b>SUPERVISA A:</b>	Auxiliar Contable, Auxiliar Administrativo
<b>PERFIL:</b> Formación académica, graduado Ingeniería de Finanzas. Experiencia previa de 2 a 3 años en el cargo.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la nómina de los empleados.</li> <li>• Mantener actualizados los saldos de bancos, clientes y proveedores.</li> <li>• Elaborar mensualmente los estados financieros correspondientes a la empresa.</li> <li>• Realizar diariamente un corte de caja.</li> <li>• Recopilar y organizar la información sobre los asuntos financieros de la empresa.</li> <li>• Mantener informados al Gerente de la Información contable de la empresa.</li> <li>• Efectuar el pago de impuestos correspondiente</li> </ul>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> Es la persona responsable de informar al director administrativo respecto de la cartera vencida, reportes financieros, balanza, etc.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del reporte de la cartera vencida (mensual).</li> <li>• Verificar diariamente los saldos de los clientes.</li> <li>• Impresión de recibos de pago.</li> <li>• Elabora expedientes de pagos de cada uno de los clientes.</li> <li>• Pago de impuestos vía electrónica.</li> <li>• Emisión de estados financieros.</li> <li>• Emisión de reportes contables.</li> <li>• Consulta de saldos de determinadas cuentas.</li> </ul>	

**Fuente:** Estación de Servicio Oriental

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

**Cuadro 35 Servicios y Ventas**

<b>ESTACIÓN DE SERVICIO ORIENTAL</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	Servicios y Ventas
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	Ventas
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	Gerente, Jefe Administrativo, Contador
<b>SUPERVISA A:</b>	Ninguno
<b>PERFIL:</b> Formación académica bachiller. Experiencia previa de 1 año en el cargo.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad para realizar mentalmente operaciones aritméticas básicas con gran precisión.</li> <li>• Disposición, gusto y deseo de atención a todo tipo de público.</li> <li>• Entender y tener gusto por la mecánica general y automotriz.</li> <li>• Conocimientos elementales de electricidad y otros aspectos generales del mantenimiento de los equipos que utiliza o supervisa.</li> <li>• Control y energía en el manejo de personal a su cargo.</li> <li>• Trato amable, cortés y respeto.</li> <li>• Excelente presentación.</li> </ul>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> Es la persona responsable para la atención y servicio que brinda la empresa.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar los horarios con los despachadores</li> <li>• Ayudar en el servicio y atención al cliente.</li> <li>• Hacer inventarios mensualmente.</li> <li>• Hacer pedido de combustible cuando se lo a merita.</li> <li>• Limpiar su área de trabajo</li> </ul>	

**Fuente:** Estación de Servicio Oriental

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

Cuadro 36 Despachador

<b>ESTACIÓN DE SERVICIO ORIENTAL</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	Despachador
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	Ventas
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	Gerente, Jefe Administrativo, Contador
<b>SUPERVISA A:</b>	Ninguno
<b>PERFIL:</b> Formación académica bachiller. Experiencia previa de 1 año en el cargo.	
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad para realizar mentalmente operaciones aritméticas básicas con gran precisión.</li> <li>• Disposición, gusto y deseo de atención a todo tipo de público.</li> <li>• Conocimientos elementales de electricidad y otros aspectos generales del mantenimiento de los equipos que utiliza o supervisa.</li> <li>• Control y energía en el manejo de personal a su cargo.</li> <li>• Trato amable, cortés.</li> <li>• Excelente presentación.</li> <li>• Ser respetuoso.</li> </ul>	
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> El despachadores la persona encargada de vender el servicio que brinda la empresa, tales como despachar el combustible, atender a los clientes y estar pendiente de lo que el cliente desea.</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Despachar el combustible</li> <li>• Limpiar su área de trabajo</li> <li>• Comunicar de algún inconveniente que se presente en la empresa.</li> <li>• Cierre de caja.</li> </ul>	

**Fuente:** Estación de Servicio Oriental

**Elaborado por:** Fabián Cazorla.

## BIBLIOGRAFIA

- AITECO CONSULTORES, S. (2012). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. GRANADA (España).
- ALLES, M. (2008).
- ALLES, M. (2010). *Martha Alles*.
- Ávila, L. (2016). *Introducción a la metodología de la investigación*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2i.htm>
- CAMISÓN, C. ., (2007). *GESTIÓN DE LA CALIDAD: CONCEPTOS, ENFOQUES, MODELOS Y SISTEMAS*. Madrid: Pearson Educación S. A.
- CARROLL, O. E. (2010). *Océano*.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2008).
- CHIAVENATO, I. (2009). México: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2011). Mexico.
- COMERCIO, D. E. (18 de Noviembre de 2013). Servicio y Atención al Cliente. pág. 7. [DEFINICIONABC.COM/ECONOMIA/SERVICIO.PHP](http://DEFINICIONABC.COM/ECONOMIA/SERVICIO.PHP). (2008). *Servicio*.
- ECONOMÍA, L. G. (2006). Satisfacción al Cliente.
- GRAHAM, K. (2013). *MANUAL DE FUNCIONES*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Perfil\\_de\\_puesto](https://es.wikipedia.org/wiki/Perfil_de_puesto). (2007). Perfiles de Puestos. España.
- [HTTPS://SRE.GOB.MX/IMAGES/STORIES/DOCNORMATECA/HISTORICO/.../GUIA\\_ELAB\\_manu\\_org.pdf](https://SRE.GOB.MX/IMAGES/STORIES/DOCNORMATECA/HISTORICO/.../GUIA_ELAB_manu_org.pdf). (2010).
- JACKSON, S. (2008). Thomson Editores.
- LEMA (2004). (s.f.).
- LLEDÓ, P. (2011). *TALENTO HUMANO*.
- Marelli. (2000). *Gestión del Talento Humano*.
- MARELLI. (2000). *Gestión del Talento Humano*.
- MUÑIZ, L. (s.f.). *Cómo implementar un Sistema de Control en la Práctica* (3ra. ed.).
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA. (2009). *Diccionario*. Madrid: REA.
- REDHECS, E. 7.-A. (2009). *DESEMPEÑO LABORAL*.

- ROA, R., & JOSE. (2009). *Fundamentos para el análisis de la Gestión Administrativa*. Caracas: Panapo.
- ROBBINS, S., & COULTER, M. (2005). *Administración* (Séptima ed.). México: Pearson Educación.
- ROBERTO SIERRA, 2. (s.f.).
- Sanca, M. (2011). Tipos de investigación científica. *Revista Boliviana*.
- SIERRA, R. (2008). *CALIDAD DEL SERVICIO*.
- TALENTOHUMANO. (2013). TALENTO HUMANO.
- Talentohumanosena. (2009). *Talento Humano*. Mexico.
- Tam, J., Vera, G., & Oliveros, R. (2008). *Tipos, métodos y estrategias de investigación científica*. Obtenido de [http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj\\_modela\\_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf](http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj_modela_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf)
- THOMPSON, I. (2008). *LA CALIDAD EN LA ATENCION AL CLIENTE* .
- Viztazo, R. (2010). Un buen Servicio. *Revista Viztazo*, 47.

# ANEXOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ENCUESTA**

---

Objetivo: **Determinar la opinión de los empleados sobre la gestión del talento humano en la Estación de Servicio Oriental.**

---

**1. ¿Indique el medio de reclutamiento por el cual conoció la vacante?**

Decisión propia

Por medio de otras personas

Empleados de la misma empresa

Medios de comunicación

Otros

**2. ¿Indique las técnicas que se utiliza para seleccionar el personal?**

Pruebas de conocimiento

Entrevistas de selección

**3. ¿Cuál es el encargado/a de seleccionar al personal?**

Dueño

Por medio de las pruebas

**4. ¿Se ha diseñado algún proceso de inducción para el personal?**

Sí  No

**5. ¿Conoce usted lo que es un Manual de Funciones?**

Sí  No

**6. ¿Existen capacitaciones para el personal?**

Sí  No

**7. ¿Conoce bien las funciones de su cargo al que va a desempeñar?**

Sí  No

**8. ¿Realizan evaluaciones de desempeño en la empresa?**

Sí  No

**9. ¿Les comunican los resultados de la evaluación de desempeño?**

Sí  No

**10. ¿Cómo evaluaría usted la Gestión de Talento Humano?**

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Gracias por su colaboración





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ENCUESTA**

---

Objetivo: **Determinar la opinión de los clientes sobre la atención y servicio al cliente en la Estación de Servicio Oriental.**

---

Edad  años  
Sexo M  F

**1. ¿Qué opina sobre la atención y servicio al cliente que ofrece la Estación de Servicio Oriental?**

Excelente   
Muy Buena   
Buena   
Regular   
Malo   
Deficiente

**2. ¿Cree usted que el personal que labora en la Estación está preparado para brindar una atención de calidad si se implementa un Manual de Funciones?**

Sí  No

¿Por qué?

**3. ¿Cuál es el grado de satisfacción de la atención que brindo la Estación de Servicio Oriental?**

Satisfecho  Insatisfecho

¿Por qué?

**4. ¿Piensa usted que el personal de la Estación aplica técnicas de atención al cliente?**

Sí  No

¿Por qué?

**5. ¿El personal de servicio dispone de uniformes?**

Sí  No

¿Por qué?

**6. ¿El tiempo que tarda el personal en despachar es:**

5 minutos

10 minutos

15 minutos

Está conforme con ese tiempo de servicio

Sí  No

¿Por qué?

**7. ¿Existen otras formas de pago a más del efectivo?**

Crédito Directo

Tarjetas de Crédito

Boucher

Cheques

**8. ¿El servicio que ha recibido el cliente es:**

Superior a lo esperado

Igual a lo esperado

Inferior a lo esperado

**9. ¿El sistema que utiliza la empresa para mejorar la calidad de la atención al cliente le ha permitido mejorar su desempeño laboral?**

Sí  No

¿Por qué?

Gracias por su colaboración



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ENTREVISTA**

---

Dirigida: **Dueño, Jefa del personal de la Estación de Servicio Oriental**

---

- 1. ¿Cómo está constituida la Estación de Servicio Oriental?**
- 2. ¿Quién hace la planificación estratégica?**
- 3. ¿Qué hacen para motivarles a los empleados de la Estación de Servicio Oriental?**
- 4. ¿Quién toma las decisiones dentro de la Estación de Servicio Oriental?**
- 5. ¿Cuándo haiga algún inconveniente dentro de la empresa que correctivos tienen preparados?**

Gracias por su colaboración