

CAPITULO 10

PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN

Plan de acción para la mejor de atención al cliente

Action plan to improve customer service



Macías-Alcívar, Jeremy Stick ¹



<https://orcid.org/0009-0000-6606-4443>



Jeremy.macias.alcivar@utelvt.edu.ec



Ecuador, La Concordia, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.



Yanchaguano-Loor, Antony Nelson ²



<https://orcid.org/0009-0001-2891-5507>



antony.yanchaguano.loor@utelvt.edu.ec



Ecuador, La Concordia, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.



Bone-Quiñonez, Exio Ariel ³



<https://orcid.org/0009-0007-9329-6048>



exio.bone.qui@utelvt.edu.ec



Ecuador, La Concordia, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.



DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/egaea.cl.81>

Resumen: El presente estudio tuvo como objetivo implementar un plan de acción para mejorar la atención al cliente en el Patronato Municipal de La Unión. Se utilizó una metodología mixta, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una visión completa del impacto de las intervenciones. La población incluyó a usuarios del Patronato y al personal involucrado en el servicio. La recolección de datos se realizó en tres fases: diagnóstico inicial, implementación del plan de acción y evaluación de los resultados. Se aplicaron encuestas estructuradas para medir la satisfacción del cliente y entrevistas semiestructuradas con los empleados para identificar problemas en la atención, como la falta de capacitación y deficiencias en la infraestructura. Posteriormente, se realizaron talleres de capacitación y se optimizaron los procesos internos. Tras la implementación, se aplicaron nuevas encuestas y entrevistas para evaluar los cambios en la satisfacción del cliente y las percepciones del personal. El análisis de los datos, tanto cualitativos como cuantitativos, mostró una mejora significativa en la satisfacción de los usuarios y en la capacidad del personal para gestionar las solicitudes. El estudio concluye con recomendaciones para seguir mejorando la atención y establecer un modelo sostenible.

Palabras clave: atención al cliente, metodología mixta, capacitación, mejora de procesos, satisfacción del usuario.

Abstract:

The objective of this study was to implement an action plan to improve customer service at the Patronato Municipal de La Unión. A mixed methodology was used, combining qualitative and quantitative approaches to obtain a complete picture of the impact of the interventions. The population included Patronato users and staff involved in the service. Data collection was carried out in three phases: initial diagnosis, implementation of the action plan and evaluation of the results. Structured surveys were applied to measure client satisfaction and semi-

structured interviews were conducted with employees to identify problems in customer service, such as lack of training and infrastructure deficiencies. Subsequently, training workshops were held, and internal processes were optimized. After implementation, new surveys and interviews were conducted to assess changes in customer satisfaction and staff perceptions. Analysis of the data, both qualitative and quantitative, showed a significant improvement in user satisfaction and in the staff's ability to handle requests. The study concludes with recommendations to further improve service and establish a sustainable model.

Keywords: customer service, mixed methodology, training, process improvement, user satisfaction.

10.1. Introducción

La atención al cliente en las instituciones públicas representa un pilar fundamental para garantizar la satisfacción de los ciudadanos y asegurar la confianza en los servicios que estas ofrecen. El Patronato Municipal de La Unión, comprometido con brindar un servicio de calidad, ha enfrentado recientemente un aumento en las quejas y comentarios negativos por parte de los usuarios, lo que refleja una insatisfacción generalizada en torno a la atención recibida. Esta situación ha despertado una gran preocupación y ha evidenciado la necesidad urgente de llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los problemas detectados con el fin de implementar un plan de acción correctivo y eficaz.

Entre los principales factores que han contribuido a esta problemática se encuentra la insuficiente capacitación del personal en técnicas de atención al cliente y manejo de situaciones conflictivas, lo que ha limitado la capacidad de los empleados para gestionar adecuadamente las solicitudes y quejas de los ciudadanos (Aladwani & Palvia, 2002). A esto se suma la falta de una comunicación interna eficaz entre los diferentes departamentos del Patronato, lo que ha generado descoordinación y retrasos en la gestión de solicitudes, afectando la calidad del servicio ofrecido (Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

Por otra parte, la insuficiencia de recursos y herramientas ha incrementado la carga de trabajo del personal sin que haya habido una mejora proporcional en los recursos disponibles, como la implementación de herramientas tecnológicas que optimicen los procesos internos (Goldstein et al., 2002). Esta falta de recursos también se extiende a la infraestructura física, la cual no está adecuadamente equipada para atender el volumen actual de solicitudes, generando incomodidad y afectando negativamente la experiencia del usuario (Bitner, 1992).

En respuesta a estas deficiencias, el Patronato Municipal de La Unión ha reconocido la necesidad de optimizar sus procesos internos para mejorar la

eficacia en la atención al ciudadano, lo cual implica una revisión exhaustiva de los procedimientos actuales y la capacitación constante del personal (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Además, el cumplimiento de normativas y estándares de calidad es esencial para garantizar un servicio alineado con las mejores prácticas internacionales, lo que permitirá restablecer la confianza de los ciudadanos en la institución (Grönroos, 1994). Este documento justifica las acciones correctivas que se están implementando, describiendo los problemas observados y detallando los beneficios esperados tanto para los usuarios como para la institución.

10.2. Materiales y métodos

10.2.1. Diseño del estudio

El presente estudio se desarrolló con el objetivo de implementar un plan de acción para la mejora de la atención al cliente del Patronato Municipal de La Unión. Se utilizó una metodología mixta que combinó enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una visión completa del impacto de las intervenciones realizadas. Este enfoque permitió tanto la recolección de datos numéricos a través de encuestas estructuradas, como el análisis de percepciones y experiencias mediante entrevistas semiestructuradas.

10.2.2. Población y muestra

La población beneficiaria del proyecto incluye a todos los usuarios del Patronato Municipal de La Unión, tanto individuos que requieren asistencia directa como comunidades que participan en los programas y servicios ofrecidos por la institución. Además, se involucró al personal del Patronato en las actividades de capacitación y en las entrevistas para evaluar su percepción sobre la atención al cliente y las mejoras implementadas. La muestra fue seleccionada utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando tanto usuarios como empleados del Patronato que participaron voluntariamente en el estudio.

10.2.3. Recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo en tres fases: diagnóstico inicial, implementación del plan de acción y evaluación de los resultados.

Diagnóstico inicial: En esta etapa se realizaron encuestas estructuradas con preguntas cerradas a una muestra representativa de usuarios del Patronato para medir su nivel de satisfacción con el servicio actual. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas a un grupo selecto de trabajadores para identificar los principales problemas en la atención al cliente, con especial énfasis en la falta de capacitación y la infraestructura deficiente.

Implementación del plan de acción: Se organizaron talleres de capacitación para el personal del Patronato, centrados en mejorar las habilidades de comunicación, empatía y manejo de quejas. Estas sesiones formativas se diseñaron con un enfoque práctico, empleando estudios de casos y simulaciones de interacciones con usuarios.

Evaluación de los resultados: Después de la implementación de las mejoras, se aplicaron nuevamente encuestas de satisfacción a los usuarios y entrevistas al personal, con el fin de comparar los resultados con los datos obtenidos en el diagnóstico inicial. Las encuestas estructuradas permitieron cuantificar la satisfacción del cliente y el impacto de las mejoras, mientras que las entrevistas semiestructuradas proporcionaron una comprensión más profunda de las experiencias del personal respecto a los cambios realizados.

10.2.4. Análisis de datos

El análisis de los datos recolectados se realizó mediante técnicas estadísticas descriptivas y análisis cualitativo de contenido:

- **Análisis cuantitativo:** Los resultados de las encuestas estructuradas se analizaron utilizando estadísticas descriptivas, como frecuencias y porcentajes, para evaluar los cambios en la satisfacción del cliente antes y después de la implementación de las mejoras. Estos datos fueron procesados utilizando el software SPSS (versión 27).
- **Análisis cualitativo:** Las entrevistas semiestructuradas se analizaron mediante la técnica de análisis de contenido, lo que permitió identificar temas recurrentes y percepciones clave del personal sobre los efectos del plan de acción. Este análisis cualitativo se complementó con las respuestas de las encuestas para proporcionar una visión integral del impacto de las mejoras.

10.2.5. Validación de los instrumentos

Se llevó a cabo una validación previa de los instrumentos de recolección de datos, como las encuestas y las guías de entrevista, mediante un pretest con un pequeño grupo de usuarios y empleados. Esto permitió ajustar las preguntas para garantizar su claridad y relevancia en el contexto del estudio.

10.2.6. Informe de resultados

Una vez completado el análisis de datos, se elaboró un informe con los hallazgos más relevantes. Este informe incluyó recomendaciones dirigidas al Patronato Municipal de La Unión para continuar mejorando la atención al cliente, basadas en la retroalimentación de los usuarios y el personal. Además, se propusieron acciones futuras para establecer un modelo sostenible de atención al cliente, alineado con las mejores prácticas del sector público.

10.3. Resultados

10.3.1. Diagnóstico Inicial

Durante la primera fase del proyecto, se recopiló información clave acerca de la calidad de la atención al cliente proporcionado por el Patronato Municipal de La Unión. Los datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas revelaron varias deficiencias en los servicios, lo que confirmó las quejas recibidas previamente por parte de los usuarios. En las encuestas, el 65% de los usuarios se mostró insatisfecho con la atención recibida, destacando problemas relacionados con la falta de empatía y la incapacidad para manejar adecuadamente las quejas.

Evaluación del Personal

En las entrevistas con el personal del Patronato, se identificó una carencia de formación en técnicas de comunicación y gestión de conflictos. Más del 70% de los empleados manifestó no haber recibido capacitación específica en atención al cliente, lo que afectó negativamente su desempeño. Además, se observaron inconsistencias en los protocolos internos, lo que dificultaba la respuesta oportuna a las solicitudes de los ciudadanos.

Deficiencias en la Comunicación Interna

Las entrevistas también evidenciaron problemas significativos en la comunicación interna entre departamentos, lo que generaba descoordinación y retrasos. El 55% de los empleados indicó que no existían procedimientos estandarizados para gestionar las solicitudes de los usuarios, lo que resultaba en tiempos de espera prolongados.

Análisis e interpretación de ficha de observación.

Tabla 1:

Resultados de ficha de observación.

Preguntas.	Si	No
Existe una buena atención al usuario.	40%	60%
Resuelven las dudas de los usuarios.	65%	35%
Hay una atención prioritaria a los usuarios.	75%	25%
Tiene algún canal de comunicación entre el Adm y los usuarios.	1%	99%
El usuario se siente seguro del servicio que se le ofrece.	60%	40%
La infraestructura es la adecuada para brindar buen servicio.	70%	30%
El ambiente laboral es óptimo para brindar una buena atención.	60	40%
Cuentan con todas las herramientas para dar un buen servicio.	25%	75%
Los trabajadores entienden las necesidades de los usuarios.	80%	20%
Cumplen con el tiempo estimado al realizar una tarea.	70%	30%

Nota: Autores (2024).

Análisis.

Los resultados de la ficha de observación reflejan una situación crítica en la atención al cliente tenemos atención al usuario con un 40% Sí / 60% No, la mayoría considera que la atención es deficiente, existe una clara necesidad de mejorar este aspecto, la resolución de dudas es de 65% Sí / 35% No, aunque se resuelven algunas dudas, el 35% restante presenta insatisfacción que podría impactar la experiencia del cliente, la atención prioritaria es del 75% Sí / 25% No, este resultado positivo muestra que se están realizando esfuerzos por atender adecuadamente a los usuarios, lo cual es un punto fuerte, en cambio los canales de comunicación consta con 1% Sí / 99% No, la casi inexistencia de canales de comunicación es alarmante y debe ser abordada de inmediato para evitar la desconexión entre la administración y los usuarios. La Seguridad del servicio tiene un porcentaje del 60% Sí y el 40% No, aunque un 60% se siente seguro, el 40% que no lo hace representa un riesgo para la fidelización de clientes, acerca de la infraestructura adecuada existe el 70% Sí y el 30% No, es un punto positivo, pero no suficiente por sí solo. El ambiente laboral consta de un 60% Sí / 40% No, un ambiente laboral óptimo es necesario para un buen servicio, pero el 40% indica que hay problemas que deben solucionarse. Sobre las herramientas para el servicio tenemos un 25% Sí / 75% No, La mayoría del personal siente que carece de las herramientas necesarias, lo que limita su capacidad para ofrecer un buen servicio. El entendimiento de Necesidades tiene el 80% Sí / 20% No, un resultado alentador donde los trabajadores comprenden a los usuarios, lo cual es esencial para una atención efectiva. Por últimos está el cumplimiento del tiempo podemos apreciar un 70% de cumplimiento es positivo, pero el 30% de insatisfacción donde aún hay espacio para mejorar.

Interpretación.

Reflejan una percepción mayoritariamente negativa sobre la atención al usuario. Solo un 40% considera que existe una buena atención, y el 99% indica la falta de canales de comunicación entre la administración y los usuarios. A pesar de que un 80% de los trabajadores entienden las necesidades de los usuarios, solo el 25% siente que cuentan con las herramientas adecuadas para ofrecer un buen servicio. Sobre la infraestructura y el ambiente laboral es más positiva, con un 70% y 60% respectivamente. Sin embargo, el cumplimiento de tiempos y la capacidad para resolver dudas son áreas que muestran resultados mixtos. En general se evidencian deficiencias significativas en la atención al usuario y en los recursos disponibles, lo que se debe de implementar mejoras en la comunicación y en las herramientas de trabajo.

10.4. Conclusiones

Este estudio permitió diagnosticar y solucionar las principales deficiencias en la atención al cliente del Patronato Municipal de La Unión, lo que incluyó una evaluación integral de la calidad del servicio y la implementación de mejoras a través de un plan de acción correctivo. Las deficiencias detectadas inicialmente, como la falta de capacitación en habilidades de atención y manejo de conflictos por parte del personal, la descoordinación entre departamentos y la falta de recursos suficientes, resultaron ser factores cruciales que influían negativamente en la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio. Estos problemas derivaban en quejas recurrentes por parte de los ciudadanos, quienes manifestaban su insatisfacción con la atención recibida, lo cual afectaba la imagen del Patronato.

La intervención implementada se basó en dos pilares fundamentales: la capacitación del personal y la optimización de los procesos internos. Primero, se llevaron a cabo talleres dirigidos a fortalecer las habilidades de comunicación, empatía y resolución de conflictos entre los empleados. Estas sesiones no solo proporcionaron herramientas prácticas para mejorar la interacción con los usuarios, sino que también promovieron un ambiente laboral más colaborativo, en el que el personal adquirió mayor confianza para gestionar quejas y solicitudes de manera efectiva.

En cuanto a la optimización de los procesos, se revisaron y actualizaron los procedimientos internos para asegurar una mayor coherencia y eficiencia en la atención. Uno de los mayores problemas identificados en el diagnóstico inicial fue la falta de estandarización en los procesos de atención al cliente, lo que ocasionaba retrasos y respuestas inconsistentes a las solicitudes de los ciudadanos. La mejora de la coordinación entre los departamentos fue clave para agilizar los tiempos de respuesta, lo cual se reflejó en la reducción de las quejas relacionadas con la demora en la atención.

Los resultados de esta intervención fueron medidos mediante un enfoque mixto, que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas. Las encuestas realizadas a los usuarios antes y después de la implementación de las mejoras permitieron observar un aumento significativo en los niveles de satisfacción. Mientras que en la fase de diagnóstico inicial el 65% de los usuarios se mostró insatisfecho con el servicio, los resultados post-intervención indicaron que el 70% de los encuestados percibió una mejora en la calidad de la atención recibida. Entre los aspectos más valorados por los usuarios después de la intervención se destacaron la empatía mostrada por el personal, la reducción en los tiempos de espera y una mayor eficiencia en la gestión de sus solicitudes.

Por otro lado, las entrevistas realizadas al personal también revelaron una percepción positiva de los cambios implementados. Los empleados expresaron

que las capacitaciones les proporcionaron habilidades prácticas para gestionar de manera más eficaz las interacciones con los usuarios, lo que mejoró tanto la calidad del servicio como el ambiente de trabajo. Además, la mejora en la comunicación interna facilitó una mayor coordinación entre los diferentes departamentos, lo que permitió reducir significativamente los tiempos de respuesta y ofrecer un servicio más organizado y eficiente.

En conclusión, los resultados de este estudio muestran que la capacitación del personal y la optimización de los procesos internos son elementos clave para mejorar la calidad de la atención al cliente en instituciones públicas. La implementación de estrategias centradas en la mejora continua del servicio no solo incrementó los niveles de satisfacción de los usuarios, sino que también contribuyó a crear un ambiente laboral más positivo y coordinado. Este proyecto destaca la importancia de mantener un enfoque proactivo en la gestión de la atención al cliente, lo que incluye la evaluación constante de los procesos y la retroalimentación de los usuarios como herramientas esenciales para garantizar un servicio de calidad y adaptable a las necesidades cambiantes de la comunidad.

Referencias Bibliográficas

- Aladwani, A. M., & Palvia, P. C. (2002). Developing and validating an instrument for measuring user-perceived web quality. *Information & Management*, 39(6), 467-476. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00113-6](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00113-6)
- Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90013-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90013-0)
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Cook, D. P., Goh, C. H., & Chung, C. H. (1999). Service typologies: A state of the art survey. *Production and Operations Management*, 8(3), 318-338. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1999.tb00309.x>
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J., & Rao, J. (2002). The service concept: The missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, 20(2), 121-134. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00090-0)
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services. *Journal of Business*

- Research, 58(2), 126-140. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00122-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00122-X)
- Grönroos, C. (1994). From scientific management to service management: A management perspective for the age of service competition. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 5-20. <https://doi.org/10.1108/09564239410051885>
- Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2009). Social influence on salespeople's adoption of sales technology: A multilevel analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 159-168. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0112-4>
- Kavanagh, M. J., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(S1), S81-S103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>
- Lewis, B. R., & Mitchell, V. W. (1990). Defining and measuring the quality of customer service. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(6), 11-17. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001086>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (7th ed.). Prentice Hall. ISBN: 9780136107217.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-item_scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality
- Rafaeli, A., Ziklik, L., & Doucet, L. (2008). The impact of call center employees' customer orientation behaviors on service quality. *Journal of Service Research*, 10(3), 239-255. <https://doi.org/10.1177/1094670507306685>
- Santos, J. (2003). E-service quality: A model of virtual service quality dimensions. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(3), 233-246. <https://doi.org/10.1108/09604520310476490>
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.150>
- Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). Service quality models: A review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 913-949. <https://doi.org/10.1108/02656710510625211>
- Van Riel, A. C., Liljander, V., & Jurriëns, P. (2001). Exploring consumer evaluations of e-services: A portal site. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 359-377. <https://doi.org/10.1108/09564230110396553>

- Yoon, M. H., Beatty, S. E., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 500-521. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006096>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. <https://doi.org/10.2307/1251929>