

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON  
BOLIVAR**

**Sede Ecuador**

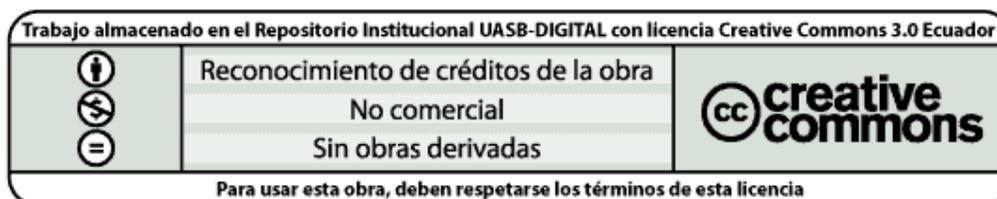
**AREA DE GESTION**

**MAESTRIA EN DESARROLLO DEL TALENTO  
HUMANO**

**CAMBIO ACTITUDINAL EN LA ATENCION AL  
CLIENTE CASO: IECE**

**PAQUITA LEONOR FLORES NOLIVOS**

**2012**



**CLAUSULA DE CESION DE DERECHOS DE PUBLICACION  
DE TESIS**

Yo, PAQUITA LEONOR FLORES NOLIVOS, autora de la tesis intitulada **“Cambio actitudinal en la atención al cliente caso: IECE”** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de i exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no de lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaria General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.....

.....

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON**

**BOLIVAR**

**Sede Ecuador**

**AREA DE GESTION**

**MAESTRIA EN DESARROLLO DEL TALENTO**

**HUMANO**

**CAMBIO ACTITUDINAL EN LA ATENCION AL**

**CLIENTE CASO: IECE**

**TUTOR: Ms. GONZALO ORDOÑEZ**

**AUTOR: PAQUITA LEONOR FLORES NOLIVOS**

**QUITO - 2012**

# ***RESUMEN***

*La presente tesis hace un análisis de cómo se genera y desarrolla el comportamiento organizacional, desde la base de una cultura organizacional que por su naturaleza esta en constante transformación, dando mayor importancia a los clientes con una visión humanista, en donde la influencia que ejercen las actitudes van formando cambios en los clientes internos y externos para lograr conjuntamente un cambio organizacional, donde la persona es el centro de la organización.*

*Por tanto el cambio actitudinal en la atención al Cliente, enmarca toda esta evolución organizacional, a la cual se le da mayor importancia a la persona pues es quien realiza y recibe el resultado de toda esta transformación.*

*La cultura organizacional permite entender como un conjunto de conocimientos, creencias, hábitos y demás, hacen de una organización una demostración de lo que se desea alcanzar. Toda cultura tiene una variable independiente que modifica las actividades y conductas de las personas que forman parte de la organización ya sea de manera interna o externa.*

*Los Clientes vistos como beneficiarios de la cultura de las organizaciones forman parte esencial de las mismas, pues por ellos son creados con el fin de satisfacer sus necesidades proporcionando productos y servicios de calidad con eficacia y buena atención. Por tanto las actitudes permiten que los clientes internos y externos demuestren satisfacción o insatisfacción con relación a los productos y servicios que reciben.*

*Todas estas etapas conllevan a un cambio organizacional, en donde se va a adoptar nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer las cosas con el fin de obtener logros de objetivos que apoyen el desarrollo con visión de mejora continua. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él.*

Consecuentemente el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas igualmente pasa por este proceso en donde la cultura organizacional y el cambio organizacional van de la mano y permite que el desarrollo institucional este dirigido a mejorar productos y servicios con el fin cumplir objetivo institucionales que proporcionen satisfacción a los clientes.

# ***DEDICATORIA***

## ***A mi hija***

*Por ser el motor de mi vida, por estar en todos mis sueños, por tu comprensión y apoyo  
y sobre todo porque juntas aprendemos cada día.*

*Te amo.*

## ***A mi abuelita***

*A pesar de que ya no estés a mi lado, te agradezco porque con tu ejemplo aprendí a ser  
una gran mujer y sobre todo por el amor que me diste.*

*Te amo.*

# ***AGRADECIMIENTO***

***A DIOS***

*Por todas sus bendiciones, por permitirme alcanzar una meta más en mi vida y por estar siempre conmigo.*

*Te amo.*

***Al Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, a la Universidad***

***Andina Simón Bolívar***

***A Gonzalo Ordóñez***

*Porque a mas de ser mi tutor, se convirtió en un colaborador más en el cumplimiento de mis metas, me enseñó a ver más allá de lo que siento, y sobre todo por enseñarme a confiar en mí misma y en lo que se.*

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>4</b>
<b>1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>7</b>
1.1 DEFINICION DE CULTURA.....	7
1.2 DEFINICION DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	11
1.3 ORGANIZACIONES PÚBLICAS .....	16
1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS .....	20
1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO ECUATORIANO DE CREDITO EDUCATIVO Y BECAS .....	22
1.5.1 EL IECE.....	22
1.5.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL IECE: .....	24
1.6 LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL IECE.....	29
<b>2 EL CLIENTE .....</b>	<b>33</b>
2.1 DEFINICION DE CLIENTE .....	33
2.2 EL CLIENTE DEL CLIENTE EN LA EMPRESA PÚBLICA .....	39
2.3 SERVICIOS – CLIENTE.....	42
2.4 RECURSOS HUMANOS – CLIENTE.....	45
2.5 LOS CLIENTES DEL IECE .....	48
<b>3 LA ACTITUD.....</b>	<b>55</b>
3.1 ACTITUD Y PERSONALIDAD .....	57
3.2 RELACIONES INTERPERSONALES.....	58
3.3 ACTITUD ORGANIZACIONAL .....	59
3.4 ACTITUDES Y EMOCIONES .....	60

3.5	CLIENTE Y ACTITUD EN EL IECE .....	63
3.6	COMO MODIFICAR LA ACTITUD .....	65
4	CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	67
5	IECE EN INNOVACION .....	72
5.1	<i>DESCRIPCION DEL PROBLEMA DEL IECE</i> .....	74
5.1.1	EN TORNO A LA SITUACION INICIAL.....	75
5.1.2	EN TORNO A LA SITUACION ACTUAL .....	77
5.2	MEDICION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL IECE:.....	78
5.3	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	93
6	<i>CONCLUSIONES GENERALES</i> .....	95
7	<i>RECOMENDACIONES</i> .....	97
8	BIBLIOGRAFIA .....	98

**TABLA DE CUADROS**

1	DISTRIBUCIÓN DEL IECE A NIVEL NACIONAL.....	24
2	DISTRIBUCIÓN DEL CREDITO EDUCATIVO EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS.....	27
3	CALIFICACIONES A LOS SERVIDORES.....	49
4	QUEJAS FRECUENTES 1.....	76
5	QUEJAS FRECUENTES 2.....	77
6	FORMULA .....	79
7	ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN .....	82
8	EDAD.....	83
9	RESULTADO DE ENCUESTAS .....	84

## **TABLA DE GRAFICOS**

<b>1</b>	<b>ATENCION.....</b>	<b>50</b>
<b>2</b>	<b>PRODUCTO.....</b>	<b>51</b>
<b>3</b>	<b>TIEMPO.....</b>	<b>52</b>
<b>4</b>	<b>SERVICIO.....</b>	<b>52</b>
<b>5</b>	<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL.....</b>	<b>62</b>
<b>6</b>	<b>CAMBIO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>82</b>
<b>8</b>	<b>EDAD.....</b>	<b>83</b>
<b>9</b>	<b>COMPLETAMENTE DE ACUERDO.....</b>	<b>86</b>
<b>10</b>	<b>PARCIALMENTE DE ACUERDO .....</b>	<b>88</b>
<b>11</b>	<b>NO LO SE O NO ESTOY SEGURO.....</b>	<b>89</b>
<b>12</b>	<b>PARCIALMENTE EN DESACUERDO .....</b>	<b>90</b>
<b>13</b>	<b>EN DESACUERDO .....</b>	<b>91</b>
<b>14</b>	<b>NINGUNA DE LAS ANTERIORES .....</b>	<b>92</b>

## **INTRODUCCION**

Este trabajo reflexiona acerca del cambio actitudinal en la atención al cliente, y el cómo cambiar la actitud frente al cliente. Aquí se enfoca en la comprensión de ¿qué es cliente? Este entendimiento permite entender el cómo producir un mejor servicio y una excelente atención al cliente.

El planteamiento fundamental es que el cambio actitudinal no proviene directamente de la cultura organizacional, es el de la relación con el cliente. Es decir, desde la construcción de una relación de aceptación del mismo y del crecimiento del empleado, esta relación finalmente es una mutua aceptación.

Si bien el término “relación” podría ser extraño al análisis del desempeño de la administración del talento humano, puede ser extraño, en esta tesis se plantea que la relación cliente – empleado se produzca desde un punto de vista que sobrepase el intercambio transaccional o administrativo, se ponen en juego en esta relación la experiencia de las personas que se encuentran inmersas en la institución los hábitos organizacionales que se han aprendido en la cultura organizacional, la cultura propia de las personas, el estado de ánimo, emociones y un sin número de factores que se producen en un mismo encuentro que puede ser de corto tiempo.

Sin embargo, dependiendo del servicio hay ocasiones en donde se establece mayor relación con el cliente puesto que los trámites o el servicio exige una mayor repetición de los encuentros, lo cual hace aún más difícil y exigente el manejo de esta relación que finalmente puede transformarse y transformar las vidas de las personas involucradas.

En el entorno empresarial estas relaciones están ligadas por el otorgamiento de un servicio lo que puede generar cierta fricción, lo cual nos conduce de nuevo al tema de la relación. En el primer capítulo se expresa lo que es la cultura base de la cultura

organizacional, se supone que todo individuo llega a una empresa con su propia cultura y tiende a negociar esa experiencia vital con las normas, valores, interacciones y todo lo que se requiera para su desarrollo y desempeño en la empresa tanto privada como pública.

Dentro de éstas últimas está el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas donde se contextualizará esta investigación en el marco de la cultura organizacional con el fin de establecer una propuesta crítica para el análisis de lo que podría ser la transformación del cambio actitudinal del cliente.

En el segundo capítulo se describe al cliente, con otra visión ya que la literatura se refiere al tema desde un carácter operativo fundamentalmente, se arriesga una definición de cliente en función de lo señalado anteriormente, es decir de la relación, este enfoque por supuesto tiene una visión humanista en el que la actitud se supone se transforma en la relación no importa que esta sea eventual.

En este mismo contexto se supone que todo encuentro humano es un encuentro relacional y que todo encuentro humano puede dejar una huella, para esto se ha tomado elementos de la psicología humanista de Rogers que básicamente propone la aceptación incondicional al otro en función del crecimiento propio, en función del crecimiento humano.

El tercer capítulo establece la relación que existe entre la cultura organizacional, la personalidad, las emociones y como estos pueden considerar los cambios de actitud, es decir se propone que existe una constante interdependencia e influencia entre el ambiente que produce la cultura organizacional, los hábitos que forman en los empleados en función de la atención ya sea del beneficio de la empresa y sus cambios en función de la atención al cliente.

Se sume que si la cultura organizacional provoca y facilita la construcción de una

relación, la misma empresa debe establecer relaciones de satisfacción entre los clientes externos e internos esto quiere decir que una visión excesivamente operativa de la atención al cliente y del tiempo no permiten la construcción de una adecuada relación.

En el cuarto capítulo finalmente se establece un dialogo entre los tres capítulos anteriores en función de proponer lo que puede ser un cambio institucional, se afirma que el desarrollo organización en función de la satisfacción al cliente se puede lograr solo a partir de la construcción de una relación y de una cultura organizacional que se enfoque en la persona.

En el quinto capítulo se pone en práctica todo lo analizado teóricamente, basados en encuestas que miden la cultura organizacional, aplicadas a los funcionarios que laboran en el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas y en las quejas y reclamos que presentan los clientes de la Institución.

Se concluye que para esto es necesario el crecimiento y desarrollo emocional, la inteligencia emocional en la empresa es un factor fundamental para el cambio, todo cambio que no provenga del individuo es un cambio insuficiente superficial o a veces improductivo.

# 1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Si analizamos históricamente el desarrollo de la cultura se observa que ha roto barreras, formado patrones y costumbres con el fin de mejorar su funcionalidad en el desarrollo de las personas. La cultura con este progreso ha permitido que sus cambios vayan acorde con la modernización del sistema y del entorno.

La cultura actualmente ha llegado a considerarse como un motor en la motivación de las personas, conjuntamente con sus necesidades de superación que han hecho que se extienda hasta el buen funcionamiento de una Organización.

La cultura sin embargo, es un concepto dinámico, que señala el cambio constante de las formas de convivencia, de la cual la cultura organizacional forma parte.

## 1.1 DEFINICION DE CULTURA

*“Cultura se entiende aquí como todos los rasgos humanos que no son consecuencia del instinto; en otras palabras como sinónimo de educación, que se opone a naturaleza. Por lo tanto, la cultura engloba todos los aspectos de nuestro comportamiento que han llegado a ser conversiones sociales y se transmiten mediante el aprendizaje de generación en generación” (Prisma del lenguaje como las palabras colorean el mundo, 2011 Pág. 19)*

Al estudiar la cultura, podemos subrayar que todo se realiza en un patrón de conocimientos, comportamientos y hábitos que marcan un estilo de vida y que de una u otra manera forman parte de nuestro accionar, los conocimientos pueden ser modificados por medio de la formación empírica o académica que se vaya desarrollando en cada persona, que antes de conocer cosas nuevas, se asumía, por costumbre o por conocimiento, permitiendo que con nuevos o mayores conocimientos vayamos modificando los existentes, reconociendo con esto que somos seres modificables susceptibles de cambio constante y marcados por el contexto cultural.

Las creencias también están determinadas por las prácticas que tradicionalmente se van realizando y en el momento de cambiar o de ejecutar de otra manera dichas

creencias que no sea la tradicional, se ve modificada nuestra cultura.

Por ejemplo: La forma de realizar las funciones de un empleado encargado de la correspondencia, realiza siempre su distribución de la misma manera, si de pronto le cambia de funciones a una área donde se requiera de análisis financiero, su adaptación va a ser lenta debido a que probablemente no posee la formación, conocimiento, habilidades o competencias necesarias para desempeñar el nuevo rol.

Igualmente la moral es parte de nuestra cultura ya sea esta vista individualmente como colectivamente y se puede decir que está determinada por reglas o normas que rigen la conducta de un ser humano en concordancia con la sociedad y consigo mismo y al formar parte de un grupo social ésta moral puede también ser afectada y modificada haciendo diferente y exclusiva por su práctica a cada persona, coincidiendo así una vez con el planteamiento de que la cultura y el individuo están inexplicablemente relacionadas.

Los hábitos pueden ser modificados por la cultura como por ejemplo una persona cambia de lugar de residencia en una nueva cultura, va a modificar sus hábitos, que se verán en negociación, adaptación o enfrentamiento con los hábitos de toda su vida anterior. Se evidencia que la cultura está en absolutamente todo lo que hacemos, pensamos o decimos.

Por otra parte Schein define a cultura de la siguiente manera:

*“cultura puede entonces ser definida como un patrón de postulados básicos, inventados, descubiertos o desarrollados por un determinado grupo, a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha trabajado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto ser enseñado a los nuevos miembros como la correcta manera de percibir, pensar y sentir, en relación a tales problemas” (Soto, 2007 Pag. 50)*

Desde este punto de vista la cultura fue creada para solucionar problemas, en donde las personas van adaptándose con el fin de buscar soluciones que permitan avizorar mejores resultados para solucionar problemas mediante la adaptación al grupo

social en donde nos desenvolvemos, hasta los razonamientos son modificables de acuerdo a nuestros intereses y la clave va a estar siempre en la interiorización.

Y al considerar que no toda cultura está totalmente correcta ni es la adecuada para todos sus integrantes, vemos como nuestra propia necesidad hace que se genere nuevas adaptaciones que completen o modernicen a la cultura.

Estas necesidades de solucionar problemas pueden también iniciar de manera individual y extenderse para el resto de miembros de un mismo grupo social, pero se puede volver a modificar por otro miembro del grupo ya que su manera de ver, sentir o desear las cosas van a ser diferentes.

Por ejemplo para una madre que no tenía idea de educar a sus hijos hizo exactamente lo mismo que su madre hizo con ella porque en un momento dado de nuestras vidas los recuerdos o hábitos existentes vuelven a florecer ya sea como una manera de solucionar problemas y que irónicamente lo vuelva correcto o valido para ese momento, esperando que ellos escriban su propia historia en base a lo vivido culturalmente.

Además, vamos adoptando culturas, así, al contraer matrimonio se juntan no solo dos personas que se aman sino que también tienen que aprender a aceptar, convivir y aprender la cultura con la que viene o comparte con su pareja y asumir costumbres, valores, conocimientos, etc. de su pareja, modificando de esta manera su cultura, primero internamente para poder expresarse externamente.

Por tanto coincidimos con Schein al ver a la cultura como parte del proceso de solucionar problemas, pues siempre va a ver cosas que podamos aprender y otras que podamos compartir, que enriquezcan nuestra cultura o nuestra forma de reaccionar, actuar o vivir.

*Así de igual forma Alcina perfecciona el concepto señalando que la “Cultura es el conjunto de ideas, hábitos y actividades, de carácter técnico, económico, social, espiritual y lingüístico, creado por la sociedad, que se transmite de generación en generación por medio de la tradición, al mismo tiempo que el producto de una tremenda fuerza innovadora”(Alcina, 1989 Pag 134)*

Todo hábito es una costumbre o práctica adquirida por repetición de un acto pudiendo este ser técnica. Ejemplo: En el ámbito laboral, en la que el clima laboral puede marcar formas culturales de atención al cliente de carácter económico: el hábito de comprar siempre en un mismo lugar los alimentos porque los precios se mantienen; de carácter social: si corresponde a cómo nos comportarnos en ambiente de interacción social, espiritual, cuando hacemos las cosas que están dictaminadas por nuestra creencia religiosa y si nos referimos a lo lingüístico a través de las formas simbólicas de comunicación.

Pero hay momentos de nuestras vidas que necesitamos cambiar dichos hábitos y modificamos parcialmente nuestra forma de actuar porque la base de nuestra cultura no permite fácilmente modificarla, la cultura forma de la vida desde el nacimiento.

Efectivamente la cultura estuvo y estará, siempre va ser modificable por estar en constante transformación, las ideas van a ser renovadas cada vez que aprendamos o vivamos algo diferente, las experiencias en el colegio se valorarán de forma diferente en la vida adulta.

De la misma manera, vemos que la cultura está relacionada con el ámbito económico. Ejemplo: Una cultura donde el turismo sea una fuente de trabajo que de varias maneras, aporta a la economía siempre va estar pendiente de las características de las personas o el entorno, para difundir las riquezas históricas o de su arte, que motivará a conocer de esa cultura.

De lo anterior se desprende que la cultura está íntimamente relacionada con la conducta del hombre, con su aprendizaje, con su actividad, con la forma de sentir y ver lo que le rodea refiriéndose a cultura en todo ámbito como es lo social, lo psicológico y lo físico. Cultura es todo lo que vivimos en todo ambiente desde que nacemos y que va ir

siendo modificada con el pasar de los tiempos.

## **1.2 DEFINICION DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Tomando como punto de partida que Cultura es todo lo que nos rodea, hacemos y vivimos, la relacionaremos con las organizaciones, tomando de esta manera a la cultura como variable independiente que afecta las actividades y conductas de los empleados dentro de las organizaciones.

*Gregori define al termino cultura organizacional como “nos referimos a los significados nucleares, esenciales y generales y que son compartidos por una gran mayoría de los miembros. Las subculturas tienden a desarrollarse en grandes organizaciones para reflejar problemas comunes, situaciones o experiencias que son compartidas por determinados grupos formales o informales, intraorganizacionales” (Fernandez, Manuel - Ríos y José, 1997: Pág. 249)*

Al considerar una perspectiva diferente que permita analizar la interrelación entre cultura y organización, es visible la importancia que tienen los símbolos en la relación de la organización con las personas, de la organización con el medio ambiente y con el entorno del negocio.

*“Complementando la definición de Schein sobre cultura organizacional, luego de haber analizó a la cultura general, el autor la integra diciendo que: “Cultura Organizacional es un patrón desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a enfrentar su problema de adaptación al exterior e integración, que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerado valido y enseñado a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir”. (Schein, 1998 Pág. 87)*

En la definición se observan los problemas de adaptación, desde diversos ámbitos, como pueden ser los comportamientos de forma regular en la relación entre individuos, reglas de la empresa, normas de desarrollo en grupos de trabajo, clima laboral, valores organizacionales, filosofía o política para los clientes y empleados entre otros, determinando con estos parámetros lo que la empresa quiere conocer y controlar frente a su entorno, con el fin de tener una visión de manera externa.

También se debe considerar que toda organización está inmersa en la sociedad y que hay que lograr una adaptación de la organización con la cultura social.

Es indispensable reconocer que la cultura organizacional debe ser flexible tornándose incluso variable con relación al cliente que tenemos que tratar.

Ejemplo: Con un cliente de otro país cuyos referentes culturales son diferentes, es necesario establecer mecanismos, en la cultura organizacional, para actuar de forma satisfactoria para los intereses del cliente y la empresa.

Adicionalmente la cultura organizacional por medio de estímulos internos y externos permite afirmar el compromiso que tienen los empleados, cada vez que se requiere de su colaboración en innovaciones, tomando riesgos a la par del nuevo reto.

Entonces cultura organizacional, es el cómo perciben los empleados a la organización con actos descriptivos, que representan la visión de la organización.

Ejemplo: La satisfacción laboral, expectativas, recompensas, reglas, etc.

Se refuerza el concepto básico de cultura como el significado de signos compartidos en donde cada miembro va a compartir social y culturalmente con sus similares.

*Subcultura es empleada para destacar el hecho de que a pesar de existir una cultura hegemónica, no todas las conductas y comportamientos de sus miembros son homogéneos, sino que se expresan al interior de sus culturas totales; diferencias notables que pueden estar en relación a su sistema de creencia religiosa, posición social, económica, política, genero, generacional, regional, etc. Se llama subcultura a un conjunto societal que manteniendo los rasgos de la cultura global se diferencia de esta y de otros grupos que la integran porque establecen sus propias áreas de significado y significación diferenciadas”(Guerrero, 2002 Pag. 57)*

La subcultura nos permite reconocer la variedad en medio de la globalidad otorgando a sus miembros un sentido diferente de la cultura dominante, en donde sus creencias, valores, rituales y símbolos son exclusivos de acuerdo a su posición dentro de la cultura general. Ejemplo: La ventanilla de recaudación del IECE muestra una subcultura que solo comparten sus miembros, por el tipo de diligencia que implica su

actividad, pero al mismo tiempo se incorporan en los valores centrales de la cultura que tiene el IECE, tanto de manera interna como de manera externa.

De igual manera otro ejemplo sería la agencia regional del IECE sede Macas, está en otro lugar de la matriz (Quito), por lo general estas agencias por el espacio socio cultura del sector adquieren una personalidad distinta que refleja su entorno particular manteniendo los valores centrales que ha establecido la organización.

La cultura organizacional tiene sus raíces en numerosos detalles de la vida de la organización y ejerce disposiciones en los empleados, que inciden en la productividad, el comportamiento, la lealtad, la rutina, la política, etc.

A pesar de estar de acuerdo que la cultura organizacional es todo lo que se vive dentro de la organización y su influencia en las personas, no toda cultura es la adecuada, desde el punto de vista de la eficiencia de la organización puede ser incorrecta, porque su resistencia impide enfrentar los cambios del entorno.

A diferencia del concepto de cultura de forma general, los intereses de los dueños o administradores se dirigen a solucionar problemas de interés organizacional, priorizar a la imagen institucional.

Los aspectos observables en una organización pueden ser formales o informales. Los aspectos formales son todos aquellos que a “simple vista” se destacan y sin lugar a equívocos están expuestos.

Como por ejemplo: La razón social de la empresa, que en el contexto de ésta investigación es el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE); los contratos de trabajo donde se especifican las condiciones laborales, la Misión, responsabilidades, jornadas de trabajo, entre otros; sirven de marco de referencia para los miembros de la organización y para los clientes, en muchas ocasiones la cultura organizacional es tan evidente que se puede notar en la conducta de los trabajadores.

Es importante, del mismo modo aclarar que la cultura organizacional es percibida por los clientes de manera intuitiva, que inmediatamente lo hace sentir cómodo o incómodo, la atmósfera es, en este sentido, altamente simbólica y captada por la experiencia.

*Robbins la define como: “la percepción que comparten todos los miembros de la organización; sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otra” (Robbins, 2004)*

Estas percepciones están basadas en como los sentidos favorecen la captación de formas de comportarse dentro de una determinada organización. No en todas partes las normativas y reglas son iguales, en el IECE en particular, se ha establecido para los colaboradores de la institución horarios de trabajo o jornadas laborales, uniformes que caracterizan la imagen institucional, todos manejan un lenguaje de servicio entre otras cosas.

Otro factor importante es la manera en que se empoderan los miembros de una organización, comprenderlas tanto individualmente como en grupos, muchas personas pueden ser efectivas, técnicamente, pero incompetentes en lo interpersonal. Ejemplo: pueden ser oyentes pasivos, con capacidad limitada para comprender las necesidades de otras personas, o tener dificultades para manejar conflictos en la organización.

La cultura organizacional si bien es cierto debería ser conocida por todos sus miembros, es una responsabilidad compartida los propios líderes de la institución para generar el clima organizacional y las condiciones apropiadas que favorezcan el desarrollo de hábitos y actitudes conforme a la identidad corporativa. Fleury, en “Cultura y poder en las Organizaciones” explica cómo se integra la dimensión política de la cultura con los valores de la misma:

*“apuntaba a la necesidad de incorporar la dimensión política en el concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes. Para la autora la cultura es “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan*

*como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio” (Calderón & Castaño, 2005 Pag 481)*

Toda organización tiene un ámbito político en la que el poder sirve para influir en la conducta de las personas. El poder es ejercido por los líderes de la organización quienes requieren desarrollar cierta agudeza política, que no es sino la habilidad para realizar desapercibidamente su trabajo obteniendo el mayor beneficio y causando un alto impacto (Ferreiro & Alcázar, 2002 Pag 295)

Desde este punto de vista, la agudeza política se transforma en un conjunto de alianzas entre variedad de individuos y grupos, con diversos valores, metas, preferencias, creencias, información y percepciones de la realidad, que luchan por afirmar sus posiciones y puntos de vista respecto a la mejor forma de manejar la cultura de la organización y el rumbo de la misma.

Se necesita de una buena política que promueva ideas diferentes, que represente a la gente como a sus intereses y que se supone no debería construirse desde intereses personales.

La Cultura en una organización es aquella que establece los lineamientos a seguir en lo que respecta a: hábitos, costumbres, normas, símbolos, creencias, actitudes, principios y conocimientos que ponen de manifiesto los valores compartidos para el desenvolvimiento de los miembros dentro de la misma, quienes a su vez la aprenden, aceptan y comparten para poder formar parte de ella y la emplean como punto de referencia para tomar decisiones a todo nivel y resolver los problemas tanto internos como externos de la organización. (Lessem, 1990 Pag 250)

La cultura vive en la organización como un sistema y/o proceso<sup>1</sup>. Es por ello,

---

<sup>1</sup>*La cultura forma parte del sistema organizacional por cuanto causa impacto en todas las dimensiones de la misma: individual; equipo; grupo y contexto o mercado en el que se desempeña la organización. Es un proceso, por cuanto forma parte del modelo de gestión integral de recursos humanos, siendo administrado como uno de los componentes del subsistema de desarrollo*

que la cultura incluye valores, actitudes y comportamientos, e incorpora la visión y estrategias, planificación, organización, dirección y control que en conjunto funcionan como sistema dinámico (Rodríguez, 1998 Pag. 200).

El IECE por ser una institución pública, está regida por las políticas del gobierno en donde se plantea un servicio de calidad bajo los parámetros del Buen Vivir.

### 1.3 ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Son todas aquellas organizaciones que pertenecen al Estado, sea este Nacional, Municipal o de cualquier otro ámbito administrativo- gubernamental. Gestionan servicios que benefician a la colectividad definidas por políticas públicas que las rigen.

Las personas que laboran en este tipo de organizaciones son llamados servidores públicos y su vinculación con el estado es a través de nombramientos ganados a través de concursos de méritos. La remuneración está fijada por escalas unificadas para todo el sector público.

*En el Ecuador la Constitución de la República, en su Art 227 define a la Administración Pública en los siguientes términos: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evolución”. (Ecuador, 2008)*

El sector público tiene algunos aspectos diferenciales respecto de los servicios que se ofertan en el sector privado y que, en cualquier caso, son relevantes y han sido percibidas y documentadas. El autor Bluntschli abundó sobre las diferencias entre la administración pública y la administración privada:

*“La administración pública y la administración privada no producen los mismos efectos ni tienen las mismas cualidades. La una es esencialmente general, extendiéndose uniformemente sobre todas las clases de la sociedad y el territorio, o al menos sobre sus divisiones orgánicas: provincias, distritos, municipios, que tienen sus normas legales y sus ordenanzas magistrales. La otra, por el contrario, es ordinariamente local, ligada al domicilio de las personas que de ellas se ocupan, y sólo excepcionalmente extiende sus ramificaciones por*

---

*organizacional y por lo tanto es susceptible de ser monitoreado y evaluado.*

*la asociación por la cual es muy variada. Cada cual puede elegir el método que mejor le cuadre, sin que haya generalmente decisiones autoritarias que la sujeten, dejándose todo a la previsión y a la voluntad del interesado<sup>2</sup>(Blunstchli, 1876 Pag. 150)*

Por su naturaleza las organizaciones públicas poseen un marco normativo diferenciado del sector privado, con el cual establece los parámetros y normas esenciales para su adecuado funcionamiento.

Ecuador, posee dos grandes marcos normativos que rigen tanto las instituciones propias del estado, reguladas a través de la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP con su respectivo reglamento de aplicación y, la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP- los dos tipos de instituciones, encaminadas a prestar servicios de interés social, sus resultados no se miden en términos de utilidades o ganancias, sino por el grado de eficiencia del servicio que prestan planteadas en el Plan Nacional del Buen Vivir.<sup>2</sup>

El Gobierno Nacional se encuentra comprometido con el impulso de un proceso de Reforma Democrática del Estado sustentado en los principios eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación, declarados todos en la Constitución de la República, para incrementar la articulación y capacidad de gestión de las instituciones, organizaciones y empresas de la Administración Pública.

En éste nuevo modelo de gestión, El Gobierno Nacional ha liderado cambios estructurales para que dichos principios respondan a los desafíos que planteó la Constitución de la República del Ecuador promulgada por la Asamblea Nacional Constituyente en 2008.

La Constitución en sí misma, innova, y entre los cambios relevantes podemos mencionar el restablecimiento de las capacidades estatales de planificación del

---

<sup>2</sup>República del Ecuador. Plan Nacional de Desarrollo. Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural. SENPLADES: 2009

desarrollo del país; la regulación y control de los sectores estratégicos de la economía; la reconstitución y racionalización estatal; la descentralización del Estado; la promoción de la participación social y el poder ciudadano entre otros no menos relevantes.(SEMPLADES, Plan Nacional para el Buen Vivir 2009- 2013, 2009)

En éste procesointegral y coherente, es notable el enfoque en los derechos del ciudadano, en la Carta Magna, el concepto de calidad es citado de manera reiterativa en todos los Derechos del Buen Vivir. Por ejemplo, el Artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador, señala al respecto que:

*“Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características”*(Asamblea Constituyente: “Constitución de la República del, 2008 Pag. 39)

El Artículo 53 de la Carta Magna refiere por su parte:

*“Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidores, y poner en práctica sistemas de atención y reparación”* (Asamblea Nacional, "Constitucion de la República del Ecuador", 2008)

El Artículo 66 de la Constitución reconoce y garantiza a las personas entre otros derechos, el de acceder a un servicio público de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

Con el propósito de llevar a la práctica lo previsto en la constitución con relación a la calidad de servicio brindado por las instituciones del Estado, la LOSEP (Art. 130)y su reglamento (Art. 282) define a su vez los parámetros de la norma técnica para que las mismas obtengan la “Certificación de Calidad de Servicio” y determina como organismo de control y certificación al Comité Nacional de Calidad de Servicio Público que está conformado por la SENPLADES, la Secretaría Nacional de Administración Pública y el Ministerio de Relaciones Laborales cuyas facultades serán propuestas en el desarrollo de éste documento.

El Reglamento de la LOSEP establece que el Ministerio de Relaciones Laborales, emitirá la norma técnica para la certificación de Calidad de Servicio Público, la cual fue publicada el 20 de abril de 2012 mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2012-0055.

Del mismo modo, la LOSEP define los parámetros generales para la implementación del Premio a la Calidad de Servicio Público la cual permitirá definir la línea de base de la propia institución; generar estrategias de aprendizaje y mejora continua permanente y poder establecer comparativos del desempeño entre diferentes organizaciones y por lo tanto, determinar los mejores referentes de excelencia en la gestión.

El sector público ecuatoriano comprende: Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.

Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos. (Ecuador, 2008)

La cultura organizacional en la Instituciones Públicas ha transformado su forma de hacer cultura institucional y se ha descentralizado acciones con la intención de mejorar el servicio tanto en tiempo como en calidad; se otorgó mayores responsabilidades a los funcionarios de rango medio, para que la toma de decisiones sea directa y su responsabilidad superior.(SENPLADES, 2009)

Quienes reciben los principales beneficios que crea la institución pública no tienen que cubrir los costos asociados con la generación y entrega de esos beneficios, dichos costos son cubiertos usualmente con fondos públicos.

Ecuador, en su reforma estructural y regulatoria, ha cimentado las bases de éste cambio de paradigma que sin duda ha mejorado la calidad en la administración, los sistemas internos de gestión, planificación y control público.

Este propósito ha sido llevado a la práctica partiendo de normas técnicas que establecen las políticas, procedimientos e instrumentos de tipo técnico y operativo para implementar el modelo de gestión por procesos regido por principios básicos como mejora continua; enfoque en el cliente; optimización y automatización, que le permitirá a cada institución definir sus procesos e implementar el ciclo de mejora continua para optimizar la prestación de los productos y servicio al ciudadano.

Redimensionar el servicio público requiere entre otros aspectos de la entrega de productos y servicios de calidad, adecuados a las necesidades básicas de la población; para lo cual se requiere de infraestructura física apropiada de las instituciones del estado a nivel nacional y local a fin de que el funcionario público pueda atender eficientemente a la población y logre satisfacer las necesidades como también sus requerimientos y se esfuerce por exceder sus expectativas detallada en Acuerdo 784 Norma Técnica de Gestión por Procesos.(Registro Oficial Organo del Gobierno del Ecuador, 2011)

El IECE actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración tanto en infraestructura como en la parte de servicio al cliente, en donde a más de cumplir con lo establecido en lo previsto por el Estado, pretende dar mayor importancia al cliente ciudadano para mejorar su servicio por medio de una cultura organizacional dirigida a satisfacer necesidades de una manera personalizada.

#### **1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS**

Al igual que en todas las organizaciones, en las del sector público su cultura está marcada por acuerdos simbólicos, creencias, costumbres, lenguaje, valores, política,

que las distinguen.

Una diferencia consiste en que estas están dirigidas bajo los parámetros gubernamentales, y sus clientes no necesariamente utilizan sus servicios por elección propia.

Bajo el nuevo modelo de gestión del Estado, las instituciones públicas han implementado una unidad dentro de su estructura organizacional cuya finalidad es proponer, implementar, liderar y administrar mejores prácticas de procesos de transformación y gestión del cambio de clima, cultura organizacional y reestructuración institucional, orientada a la mejora continua y promover la eficacia institucional que conlleven a generar la capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo para alcanzar una adecuada madurez Institucional.

De acuerdo con los parámetros establecidos por la Secretaría Nacional de Administración Pública SNAP, se encarga de dar los lineamientos para cumplir el manejo y control de las áreas de Cultura Organizacional de las diversas instituciones del Estado (Registro Oficial No. 720 del 8 de junio de 2012 Suplemento)<sup>3</sup>

En consecuencia, la gestión del clima y la cultura al interior de las instituciones del Estado, se ha convertido en un factor crítico de éxito para alcanzar la excelencia en la calidad del servicio público en beneficio del cliente- ciudadano y cada vez el Estado adopta metodologías sistémicas que le permitan promover una cultura de calidad sostenible a largo plazo.

---

<sup>3</sup>Coordinar, controlar y ejecutar el diagnóstico del estado y necesidades Institucionales relacionadas con el clima y cultura organizacional bajo la metodología de la SNAP;

Implementar planes de sensibilización sobre temas de gestión del cambio e innovación con el fin de garantizar la transparencia en los procesos y generar sentido de pertenencia a la Institución;

Realizar la medición del clima y cultura organizacional que apoye a la implementación de estrategias y planes de acción;

Elaborar propuestas y planes metodológicos para la gestión del cambio de cultura organizacional; a) elaborar propuestas y planes metodológicos para la mejora del clima organizacional; b) definir y coordinar la implementación planes de acción que aseguren y refuercen el cambio y/o mejora de la cultura organizacional; c) promover, mejorar e implementar los proyectos de innovación en la Institución y gestión del cambio; d) proponer e implementar políticas relacionadas con la mejora de la cultura organizacional; e) coordinar con otras instancias de la institución, la ejecución de los planes y proyectos referente al cambio y/o mejora de la cultura organizacional.

## **1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO ECUATORIANO DE CREDITO EDUCATIVO Y BECAS**

### **1.5.1 EL IECE**

En 1971 el Estado Ecuatoriano propició la creación del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, hace 40 años entra en funcionamiento, como una entidad de derecho público, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonio y fondos propios, con sede en la capital de la república, con el fin de que administre y coordine los recursos, busca, entre otras cosas, coordinar a través de un solo organismo bajo la responsabilidad de la administración de los recursos financieros, así como también la administración de las becas nacionales e internacionales de ecuatorianos a través del crédito educativo.(IECE, [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec), 2012)

El Crédito Educativo, es un préstamo que se concede a ecuatorianos y ecuatorianas para financiar total o parcialmente su educación, perfeccionamiento, capacitación o especialización dentro o fuera del país. Su visión es social y procura llegar a los ecuatorianos de escasos recursos económicos que deseen superarse profesionalmente. Se apoya económicamente en todo el proceso de estudio, se le presta al estudiante para que pague cuando llegue a ser profesional. El profesional que paga su Crédito contribuye para que otros ecuatorianos puedan beneficiarse del mismo servicio.

El principio económico y social que sustenta el crédito educativo, consiste en un préstamo con el que el estudiante cubre total o parcialmente sus estudios ya sea en el país o en el exterior; cuando finaliza sus estudios, paga el préstamo y la entidad utiliza este pago para otorgar crédito a otro estudiante.

El mecanismo financiero adquiere una connotación de apoyo social poniendo en práctica un proceso rotatorio del dinero, el monto entregado no se pierde, se recupera y se posibilita su uso indefinido en el tiempo.

La principal fuente de ingreso con la que cuenta en la actualidad el IECE está detallada en el decreto supremo No. 623-A,( RO 155 del 23 de agosto de 1976), en el que se dispone que el 0,5% de las aportaciones patronales sean destinadas al IECE.

Otras de las fuentes de ingreso para la institución, es la recuperación del capital proporcionado a nuestros clientes en cuotas mensuales y la recuperación de intereses generados, utilizando este pago para crédito de otro estudiante.

Adam Smith, en su obra "La Riqueza de las Naciones", señalaba que "un hombre educado a costa de trabajo y tiempo puede ser comparado a una de las máquinas viejas utilizadas para la producción". Las teorías económicas sobre capital e inversión tendían a concentrarse en inversión de capital físico como: edificios, maquinarias, etc.

En la actualidad esto ha cambiado, la educación crea activos en la forma de conocimientos y habilidades, que aumentan la capacidad productiva de los trabajadores de la misma manera que la inversión en maquinarias aumenta la productividad del capital físico. Es ahora que se ve a la educación como una forma de inversión que produce beneficios futuros para los individuos y la sociedad(*Juan. BEDI, Arjun. VOS, Rob, 2003: Pag.90-91*)

El IECE por medio de la concesión de créditos educativos y la administración de becas, logra desarrollar el bienestar y la calidad de vida de los ecuatorianos, otorgando préstamos orientados a áreas prioritarias de acuerdo con las necesidades y políticas del Ecuador.

Actualmente la Misión es: “El IECE contribuye al desarrollo del talento humano, mediante el manejo de productos y servicios orientados a potencializar, con calidad, calidez y oportunidad las capacidades de sus beneficiarios, demostrando eficiencia en el manejo, operatividad, seguimiento y monitoreo de los programas generados a nivel nacional”(IECE, [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec), 2012)

La Visión del IECE consiste en: “El IECE, será el gestor de la formación y especialización del talento humano a través de la colocación de productos y servicios financieros y no financieros como el crédito educativo y las becas”(IECE, [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec), 2012)

La forma como se financia el crédito educativo tiene la intención de lograr la equidad social, ya que cada uno de los ciudadanos con su aporte, sobre todo el patronal está financiando el programa para el financiamiento de Educación <sup>4</sup>

Es importante en este punto denotar como las teorías económicas sobre capital e inversión tendían a concentrarse en inversión de capital físico como: edificios, maquinarias, etc. En la actualidad esto ha cambiado, “la educación crea activos en la forma de conocimientos y habilidades, que aumentan la capacidad productiva de los trabajadores de la misma manera que la inversión en maquinarias aumenta la productividad del capital físico”. (Juan. BEDI, Arjun. VOS, Rob, 2003: Pag.90-91)

## **1.5.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL IECE:**

Actualmente el IECE tiene presencia en todas las provincias del Ecuador tal como lo muestra el cuadro No. 1:

---

<sup>4</sup> *Financiamiento de Educación básica (estudios comprendidos entre primero y décimo año), Bachillerato (estudios para la obtención del título de bachiller reconocidos por el Ministerio de Educación), educación Técnica Superior (estudios técnicos, tecnológicos, pedagógicos y otros impartidos por institutos superiores técnicos y tecnológicos legalmente reconocidos), educación de pregrado o de tercer nivel (estudios legalmente reconocidos de formación en áreas profesionales, para la obtención títulos profesionales universitarios o politécnicos y otros) educación de postgrado o cuarto nivel), estudios legalmente reconocidos de especialización científica o entrenamiento profesional avanzado, para la obtención de títulos intermedios de postgrado de diplomado superior, especialista y los grados de magíster y doctor o sus equivalentes), educación continua (cursos y pasantías de capacitación a nivel profesional y no profesional y capacitación en general para artesanos, deportistas, artistas y otros), educación especial (estudios destinados a personas con necesidades educativas especiales), investigación científica (para realizar proyectos de investigación científica, transferencia e innovación tecnológica, patrocinados por centros educativos o instituciones nacionales e internacionales, legalmente reconocidas), carreras militares y afines), estudios de formación de policías, militares y defensa civil), idiomas (cursos legalmente reconocidos de aprendizaje de idiomas extranjeros en el país o lenguas nacionales en el país o de perfeccionamiento en el exterior, con una duración igual o superior a cuatrocientas (400) horas), complemento a Becas. (IECE, [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec), 2012)*

## 1.- Cuadro No. 1 DISTRIBUCIÓN DEL IECE A NIVEL NACIONAL

<b>GERENCIAS ZONALES Y AGENCIAS</b>	
<b>PROVINCIALES</b>	
<b>GERENCIA ZONAL 1</b>	
IMBABURA: - SEDE – IBARRA	
ESMERALDAS - SEDE: ESMERALDAS	
SUCUMBÍOS - SEDE: NUEVA LOJA	
CARCHI - SEDE: TULCÁN	
<b>GERENCIA ZONAL 2</b>	
PICHINCHA - SEDE: MATRIZ – QUITO	
ORELLANA - SEDE: COCA	
NAPO - SEDE: TENA	
<b>GERENCIA ZONAL 3</b>	
CHIMBORAZO: SEDE – RIOBAMBA	
TUNGURAHUA - SEDE – AMBATO	
COTOPAXI - SEDE - LATACUNGA	
PASTAZA – PUYO	
<b>GERENCIA ZONAL 4</b>	
MANABÍ: SEDE – PORTOVIEJO	
SANTO DOMINGO TSÁCHILAS - SEDE: SANTO DOMINGO	
<b>GERENCIA ZONAL 5</b>	
GUAYAS: SEDE – GUAYAQUIL	

LOS RÍOS - SEDE: BABAHOYO
BOLÍVAR - SEDE: GUARANDA*
SANTA ELENA - SEDE: SALINAS
GALÁPAGOS - SEDE: SAN CRISTÓBAL
<b>GERENCIA ZONAL 6</b>
AZUAY: SEDE – CUENCA
CAÑAR - SEDE: AZOGUES
MORONA SANTIAGO - SEDE: MACAS
<b>GERENCIA ZONAL 7</b>
LOJA: SEDE – LOJA
Plan Nacional de Desarrollo. Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural
ZAMORA CHINCHIPE - SEDE: ZAMORA

*Cuadro No. 1 (www.iece.fin.ec, 2012)*

*\*Hasta los primeros días del mes de enero constaba como jurisdicción de la regional De Riobamba, a partir del 16 de enero es parte de la Gerencia Zonal 5 con sede en Guayaquil.*

*Elaborado por: Gerencia de Planificación-Programación y Estadísticas*

*Fecha: 2012-08-06*

El crecimiento de la concesión del crédito desde el año 2008 hasta el primer semestre del año 2012.

**Cuadro No. 2 DISTRIBUCIÓN DEL CREDITO EDUCATIVO EN LOS  
ULTIMOS 5 AÑOS**

CRÉDITO EDUCATIVO						
5 ULTIMOS AÑOS DE SERVICIO EN CIFRAS						
PERÍODO: 2008 - 2012*						
AÑOS DE CONCESIÓN	ESTUDIOS EN EL PAÍS		ESTUDIOS EN EL EXTERIOR		TOTAL	
	CRÉDITOS	MONTO	CRÉDITOS	MONTO	CRÉDITOS	MONTO
2008	23.216	\$ 91.892.137	2.092	\$ 13.855.756	25.308	\$ 105.747.893
2009	17.253	\$ 86.894.546	2.130	\$ 18.774.227	19.383	\$ 105.668.773
2010	14.819	\$ 73.559.593	1.720	\$ 15.993.696	16.539	\$ 89.553.290
2011	13.180	\$ 84.658.032	1.789	\$ 24.776.179	14.969	\$ 109.434.210
2012	5.885	\$ 42.444.251	1.046	\$ 18.208.587	6.931	\$ 60.652.838
<b>TOTAL</b>	<b>74.353</b>	<b>\$ 287.556.422</b>	<b>6.685</b>	<b>\$ 77.752.689</b>	<b>57.822</b>	<b>\$ 365.309.111</b>

*Cuadro No.2 ([www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec), 2012)*

*\* Datos al primer semestre de 2012*

*Fuente: Estadísticas Históricas – SIGEN*

*Elaborado por: Gerencia de Planificación – Programación y Estadísticas*

La cultura Organizacional del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE, se ha ido formando en función de la diversificación de la cartera de productos y servicios que ofrece a los ciudadanos. Tal como lo demuestra el cuadro No.2, la demanda de los mismos ha crecido sustancialmente en los últimos cinco años, lo cual ha requerido un rediseño de procesos en diversas áreas, partiendo de la infraestructura física, con el fin de ofrecer un trato y servicio adecuado al ciudadano.

Esto ha requerido de los funcionarios, un desarrollo o fortalecimiento de habilidades como la escucha activa y empática; que le permitan dar una respuesta efectiva ante los requerimientos de los ciudadanos. *(Guerrero, 2002 Pag. 57)*

Sin embargo esto no quiere decir que el IECE este 100% bien, sino que por el contrario tiene que ir mejorando su atención para poder alcanzar lo establecido en su visión y misión.

El IECE por ser una Institución Pública forma parte de la política del Estado pretendiendo alcanzar el “Buen vivir”, por lo que esta modificó su estructura, tecnológica y socialmente su visión.

El proceso de reforma del IECE se fundamenta en cinco objetivos estratégicos que buscan: 1) Incrementar el acceso oportuno al crédito ajustado a una política educativa; 2) Incrementar la eficiencia, efectividad, cobertura y acceso al servicio de becas; 3) Incrementar la eficiencia operacional logrando estándares de calidad de los servicios e infraestructura, implementar el plan estratégico de TICS, mejorar la gestión por; 4) Incrementar el desarrollo de talento humano y 5) Mantener la sostenibilidad económica-financiera de la entidad. (Gobierno por Resultados, 2012).

Cada uno de éstos objetivos estratégicos posee a su vez objetivos operacionales que son monitoreados mensualmente en una herramienta informática creada por la Presidencia de la República, llamada “Gobierno por Resultados”.

El GPR es una metodología de gestión que a manera de cuadro de mando integral o indicadores de desempeño, se definen para cada uno de los objetivos operacionales y metas específicas a cumplirse en un periodo de tiempo determinado.

Esta herramienta de gestión que se encuentra en línea, está bajo la responsabilidad de la máxima autoridad del IECE y de los líderes de cada una de las unidades o áreas como la jurídica, administrativa financiera, entre otras. Mes a mes, el sistema de GPR genera reportes sobre la evolución o detenimiento de cada uno de los objetivos y metas evaluadas, generando información para una oportuna toma de decisiones pudiendo acceder la Presidencia de la República y los responsables de cada una de las instituciones que cuente con el perfil de acceso para el mismo.

Concluyendo que a pesar de estar dando muestras de cambio y mejora continua el IECE al ajustarse a los parámetros de la política gubernamental, no está

procurando una relación cliente – funcionario, pues aun busca cumplir metas sin priorizar a la persona.

## **1.6 LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL IECE**

Una manera de establecer la Cultura Organizacional del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, consiste en la revisión de sus normativas y reglamentaciones: Constitución del Ecuador, Ley Orgánica del Servicio Público, Reglamento Interno de Administración del Talento Humano del IECE, Guía de Atención al Cliente del IECE, Código de Ética del IECE, con el fin de obtener una descripción normativa de lo que se quiere conseguir como organización.

La Constitución del Ecuador, determina que las empresas públicas se rigen por los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evolución con el fin de generar bienes y servicios, mismos que van a estar regidas por las políticas del gobierno de turno o del Estado, estas políticas van a permitir que las instituciones públicas se alineen a un mismo objetivo país. Constitución del Ecuador, 2011: Pags. 140 - 204(Asamblea Nacional del Ecuador, 2012)

Una parte esencial es la formación e implementación de programas de capacitación, los cuales deben ser fundamentados de acuerdo a las necesidades reales de la Institución, Competencias del Puesto y Evaluación del Desempeño para todos los funcionarios, pues esto permite estar a la vanguardia tecnológica. (Reglamento Interno de Administración del Talento Humano, 2011: Pags. 17 - 33)(IECE, 2012)

La Guía de atención al cliente por su parte tiene el propósito de brindar al personal que atiende a los ciudadanos una herramienta de trabajo y lineamientos para brindar un

servicio de calidad.<sup>5</sup>

De acuerdo a esta guía los servidores tienen que mantener calidad desde la fiabilidad por medio de la confianza y seguridad que debe impartir el IECE. Es decir, brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento para monitorear si éste protocolo o guía de atención se aplica, se implementaron sistemas de medición de la percepción del cliente externo.

La seguridad, por otra parte, consiste en brindar confianza y honestidad con el fin de que el cliente se sienta satisfecho con una capacidad de respuesta de servicio rápido, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, en éste sentido, en 2011 y 2012 se emprendió el proceso de reforma institucional con la cual pone en marcha el proceso de desconcentración que implica distribuir los procesos, productos y servicios en los niveles territoriales más desagregados para mejorar su capacidad resolutoria, esto es según el plan nacional del buen vivir, acercar el gobierno al territorio y hacerle más accesible sus servicios a la comunidad.

La empatía es considerada una dimensión de calidad en el modelo de servicio al cliente, la misma que se orienta desde su filosofía y aplicación práctica en que se logre una atención personalizada con calidad en atención al cliente:

*“Empatía: Es la disposición de la empresa para ofrecer a los ciudadanos, cuidado y atención personalizada. No solamente el ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, sino también brindarle seguridad lo que requiere un fuerte compromiso e implicación con el beneficiario, de manera que se conocerá a fondo sus características y necesidades personales y requerimientos específicos”(IECE, 2012).*

El código de Ética del IECE, por su parte, tiene como objetivo ofrecer a los servidores una guía acerca de una “conducta profesional ética”, el cual es preparado por

---

<sup>5</sup> a) saludar, recibir y despedir; b) las normas de cortesía con el cliente. La rentabilidad de las buenas maneras, c) la comunicación con el cliente; d) la atención telefónica; e) el público y la institución; f) el servicio de calidad 5 estrellas; g) la imagen de la institución y los servidores públicos; h) las reglas de oro del comportamiento en el ámbito laboral; i) lo que el cliente debe decir de nosotros; j) proceso de recuperación de un cliente; k) calidad y competitividad.

la Gerencia de Recursos Humanos y validado y aprobado por el Consejo Directivo.

En el código de ética se detallan los principales principios, valores y normas que deben conocer y aplicar los servidores del IECE y el documento y su contenido sirve como referencia para la toma de decisiones ante situaciones que comprometan los valores y principios contemplados en el mismo que son: buen crédito moral, lealtad, vocación de servicio, honradez, honor, probidad, responsabilidad, respeto, idoneidad, competencia, obediencia, equidad y justicia, etc. (Código de Ética, 2012: Pags. 2-8).(IECE, 2012)

En todos los contexto organizacionales, los valores son definidos con el propósito de definir más allá de los resultados esperados, el cómo deben ser éstos alcanzados. Según (Etkin, 2007) los valores operan en forma simultánea como:

*“...a) Una idea apreciada, perdurable y compartida; b)un criterio para evaluar lo correcto en términos del bienestar general, y c) un acuerdo o condición colectiva para el pensar y hacer juntos... El concepto de valor se establece como una premisa cultural en las decisiones”*

En consecuencia, la existencia de los valores así como de instrumentos o documentos como los códigos de ética, permiten entender el sentido y significado de los mismos, para aplicarlos ante situaciones prácticas o reales en la que se deba legitimar o justificar acciones a la luz de los valores, es solo entonces cuando los valores manifiestos en un código de ética demuestran su aplicación práctica y definen un marco de referencia para poder actuar o tomar decisiones ante determinadas circunstancias o situaciones.

No obstante, éste proceso de interiorización de valores como una guía en la convivencia, requiere de un robusto plan de comunicación y difusión interno para que éstos no se limiten a un documento.

En conclusión, la perspectiva del Instituto, desde la visión del Gobierno Nacional es que los servidores formen parte de los objetivos y metas institucionales, para ello el

Gobierno Central ha diseñado herramientas de gestión como las referidas previamente que buscan involucrar a los funcionarios en el proceso de mejoramiento continuo de la institución en todos los ámbitos.

No podemos afirmar que en el IECE cuenta actualmente con una marca cultural organizacional que le diferencie en términos de servicio de calidad más allá de la referencia histórica de los servicios que presta a los Ecuatorianos desde los años 70; es a partir de 2009 desde donde parte el proceso de transformación organizacional y por lo tanto podemos afirmar que derivado de las acciones emprendidas previamente descritas, el IECE está modelando actualmente su cultura organizacional sustentado en los objetivos clave de resultado cada uno con sus respectivas estrategias operacionales para su consecución.

Para lograrlo, ha dimensionado la organización que se pretende lograr con éste proceso de transformación, desde diversas perspectivas: los recursos financieros; humanos; tecnología; infraestructura; procesos; entre otros que se articulan para brindar a la colectividad un servicio de calidad y que como valor agregado al planteamiento del Estado, el IECE priorice a la persona – cliente ciudadano.

## 2 EL CLIENTE

Hoy por hoy el mercado, los servicios y los clientes ya no se parecen en nada al de décadas pasadas. En años anteriores se podría decir que era posible predecir sus necesidades. Actualmente el éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, ellos son los protagonistas principales y el factor importante que interviene en el giro de los negocios.

Es por eso que el término cliente, consumidor o usuario es considerado como algo esencial por la gran mayoría de mercadotecnicas y empresarios. No obstante, si tenemos en cuenta que el cliente es "aquel" por quién se planifican, implementan y controlan todas las actividades de las empresas u organizaciones, es imprescindible analizar el concepto(Hill, 1991 Pag. 4).

### 2.1 DEFINICION DE CLIENTE

Los clientes son las personas, empresas u organizaciones que adquieren o compran de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desean para sí mismos.

*“El cliente es el cimiento de la empresa y el factor que le permite perdurar. Solo el origina empleo. Para atender los deseos y las necesidades de un consumidor, la sociedad confía a la empresa recursos productores de riqueza” (Drucker, 1985, pág. Pag. 44)*

Si bien es cierto que el cliente es la base de toda empresa y buscamos mantenerlos satisfechos, lo que siempre se pretende es destinar los productos y servicios a cumplir sus expectativas con buen servicio y atención cordial, para mantener la fidelidad a la empresa.

Para lograr esta afinidad del cliente por determinada empresa, producto o servicio va a ser importante dirigir las estrategias a cumplir los deseos del cliente en la misión y visión de la empresa.

La misión es lo que pretende cumplir la empresa detallando que va hacer y especificando él para quien está dirigida. En el ámbito de ésta investigación la misión del IECE está orientada por lo señalado en el Plan Nacional de Desarrollo, que en su objetivo 12 plantea la Reforma del Estado para el bienestar colectivo considerando la influencia de factores externos, recursos y competitividad del servicio.

Una implementación exitosa de estas políticas de Estado, evidentemente requiere de un servicio civil fortalecido, competente y orientado a resultados. En éste sentido, la implementación de algunas acciones concretas han sido claves para el logro del objetivo 12 del Plan Nacional de Desarrollo, por cuanto contribuyen a la solución del problema estructural de la gestión pública.<sup>6</sup>

La visión de la empresa por otra parte debe ser clara, pues determina el camino a seguir, considerando, qué deberá hacer la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes.

El cliente por su parte no solo quiere productos y servicios de calidad a un precio competitivo, sino que requiere una solución a sus necesidades de manera personalizada y con trato preferencial. Mientras que la empresa quiere atraer, vender, satisfacer y fidelizar al cliente, la empresa pública, tiene características diferentes puesto que posee un propósito trascendente que es beneficiar a los ciudadanos clientes, sin un beneficio económico a cambio.

---

<sup>6</sup> Algunos factores claves en proceso de implementación son:

- *Nuevos marcos normativos que regulan la administración del talento humano y sus remuneraciones en el sector público; La Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP, promulgada en 2010, define un modelo de gestión del talento humano que propende por el desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos para lograr el mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad y productividad de las instituciones y empresas del Estado.*
- *Diseño e implementación del Sistema Informático Integrado de Talento Humano, el mismo que garantiza el registro y administración de la información de todos los y las servidores y servidoras del Servicio Público y es administrado por el Ministerio de Relaciones Laborales;*
- *Actualización del sistema de evaluación del desempeño de los y las servidores públicos de acuerdo al nuevo marco normativo de la LOSEP;*
- *El diseño e implementación del sistema de gestión por resultados a través del modelo "Gobierno por Resultados - GPR";*
- *Fortalecimiento de las instituciones enfocadas a la formación de servidores públicos para elevar sus niveles de conocimiento y competencias técnicas y conductuales.*
-

El conocer al cliente va a permitir que cada vez se realicen mejoras en los productos, servicios y atención; tanto que sean satisfechas no solo sus necesidades sino también sus expectativas que van a ser muy exigentes no solo por la competencia sino por sus experiencias y conocimientos.

Por ejemplo: del IECE, en los últimos meses se logró implementar un sistema de acogida para los usuarios; cómodas salas de espera; atención mediante turnos electrónicos. Los funcionarios juegan un papel determinante ya que son quienes desarrollan en la relación con el cliente.

Los empleados también son clientes internos, es decir, son actores claves en la interacción no solo con clientes externos, sino con sus pares, colaboradores, líderes, que a su vez poseen la libertad para expresar su apreciación respecto de la calidad del servicio que reciben de otras áreas o procesos con los cuales se inter relacionan.

*“La definición histórica tradicional se refería al cliente como aquel individuo o grupo de ellos que pagaban por los bienes o servicios de una empresa. Todos nosotros, que tenemos la categoría de consumidores, según las variables de mercados, recibimos de las empresas, sea cual sea su naturaleza o sector al que pertenece, un bien o servicio, y que si nos fidelizamos a él, sea cual fuese el motivo (calidad, diseño del producto, precio, algunas características tangibles especiales, etc.) nos categorizan en esa empresa como clientes”...(Domínguez, 2006 Pag. 1)*

La calidad del producto, la calidez del interlocutor y el buen servicio hacen que los clientes de una u otra manera califiquen si el servicio recibido es bueno o no, pero lo importante de esto es que el cliente va siendo cada vez considerado no solo como un pilar de la organización sino como una referencia para mejorar el servicio.

(Berry, 2002), afirma que dentro de las organizaciones se plantean estrategias internas y externas con el fin de potencializar los resultados por medio de comunicación efectiva, constante satisfacción de necesidades y manteniendo controladas las emociones con los trabajadores.

El autor propuso una filosofía para tratar a los propios empleados como clientes

con el propósito de crear una ventaja competitiva en la organización, su modelo se sustenta en la necesidad de conocer y satisfacer las necesidades de los colaboradores mediante la implementación de diversas estrategias de gestión del talento humano para que se sientan satisfechos con su trabajo y por lo tanto se vea reflejado en la atención al cliente externo.

Se entiende que al tratar a los empleados como clientes, se desarrollará un cambio de actitud y en consecuencia, el fortalecimiento de una cultura de servicio. Para implementar un modelo de ésta naturaleza, es necesario contar con un modelo de comunicación muy estructurado que contribuya con el propósito antes descrito.

De este modo, la comunicación interna es la estrategia para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados confirmando de esta manera que Marketing da respuesta a la necesidades de los clientes cualesquiera que sean estos.

*Cliente y consumidor son considerados como sinónimos, sin embargo el marketing lo diferencia, “Cliente: es quien periódicamente compra. Puede ser o no ser el usuario final. Se reconoce al cliente porque es quien tiene el poder de comprar o no comprar. En todo caso, decide las condiciones de la compra. Consumidor: es quien consume el producto. Es la persona que recibe los beneficios de la compra. Por ejemplo, los pañales comprados por la madre (cliente) para el hijo (consumidor o usuario)”(Rivera, C Jaime y Mencia de Garcillán, pág. 2007)*

El planteamiento de Rivera complementa al de Drucker, diferenciando entre cliente y consumidor. Por tanto, cualquier actividad va a estar dirigida a quien es beneficiario directo o indirectamente del producto o servicio.

Se podría decir que los dos son de gran importancia dentro de la empresa, de una y otra manera los dos son beneficiarios de los productos o servicios.

Por ejemplo cuando un estudiante es menor de edad, legalmente tiene el impedimento de contratar o de contraer deuda y requiere un representante legal que haga las veces de beneficiario para un crédito educativo en IECE, siendo el deudor principal el padre o representante legal en el IECE, sin embargo quien va a ser el beneficiario directo del

préstamo va a ser la persona que estudia.

A la práctica consumidor o cliente son de igual relevancia para recibir el bien o servicio por ello el servicio siempre va a tener el mismo enfoque de calidad, y oportunidad.

El concepto de cliente, tradicionalmente ha sido visto desde diversas perspectivas, particularmente desde el marketing como un sinónimo de comercio.

El marketing ha trabajado en la clasificación de cliente de acuerdo a la actividad; la administración, desde la planificación empresarial; las relaciones publicas por su parte lo ven como una estrategia para promover la imagen de la institución, hacia el público interno y externo y, la psicología, ha abordado el concepto de cliente desde la perspectiva del estudio del comportamiento o psicología del consumidor, identificando los patrones que lo llevan a consumir productos y/o servicios.

Algunas de las consideraciones más relevantes en la última década sobre los clientes las plantea Philip Kotler:

*“Si no prestan atención a sus clientes, alguna otra empresa lo hará; Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa; Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los conceptos ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto(Kotler, 2003 Pag. 8).*

Si generalmente el cliente es sinónimo de comercio o consumo y desde la mercadotecnia lo clasifican de acuerdo a la actividad o negocio, ¿de qué otra manera podemos entender al cliente?

Desde una visión humanista en la que primero se considere al cliente como el ser humano que se interrelaciona de manera personal y segundo, por la complejidad del término vamos a darle un giro humanista a la definición de cliente, desde un punto de vista de actitud y de relación.

El argumento general de donde vamos a estudiar al cliente es bajo la psicoterapia

humanista de Carl Rogers, quien propone que el cambio actitudinal de la persona se produce en la aceptación del otro y en el reconocimiento de uno mismo y en ese proceso de reconstruir la esencia del cliente, hemos tomado esta idea de Rogers para decir que lo que se pretende es la transformación de la atención al cliente. Por lo tanto, se define al cliente dejando de considerarlo exclusivamente como sujeto de crédito o sujeto de consumo ya que pierde la realidad de la relación misma con otro ser humano.

*Rogers señala que “el cliente puede permitirse examinar diferentes aspectos de su experiencia exactamente como los siente y como los percibe a través de su sistema sensorial y visceral, sin alterarlos para adaptarlos a la imagen que tiene de él mismo” (Rogers C. , La Devwoppement de la personne, 1961 Pag 62)*

En el contexto de la psicoterapia humanista, cliente es concebido, como el consultante o aquella persona que requiere resolver, tratar o simplemente hablar sobre un tema personal que es de su interés particular.

Para este trabajo aplicaremos la misma idea de cliente, en el sentido de que un cliente no solo es alguien que demanda un servicio, que en el caso de la psicoterapia es, la solución de sus conflictos interiores y de sus desbloques emocionales, sino que, como todo cliente, requiere un trato cálido y cordial, de comprensión, no solo de sus necesidades, sino de sí mismo.

Es importante insistir en esto último, cualquier relación entre un cliente y alguien que le provea del servicio o el producto que requiere, implica también intereses, motivaciones, experiencias emocionales con relación a esas necesidades. Pueden significar, para el cliente, algo vital, algo útil, algo de carácter familiar o individual, en cualquier caso, el cliente, no se acerca como un objeto o una máquina de consumir únicamente.

De otra parte, cualquier encuentro con otra persona implica siempre, invariablemente, una relación momentánea o no, que nos puede afectar en distintos niveles emocionales.

En consecuencia, cliente es un ser humano que interactúa con otro ser humano basado en sus experiencias y necesidades. El ponerse en el lugar de la otra persona y no confundir mis problemas personales en el trato con los demás.

Dicho de otra manera es lograr autenticidad y transparencia y en la cual pueda yo vivir mis verdaderos sentimientos y pueda brindar una cálida aceptación y valoración de la otra persona como individuo diferente y una sensibilidad capacidad de ver a mi cliente y su mundo del como él lo ve.(Rogers C. R., 1996 Pag. 44)

Este concepto de cliente proporciona a la empresa una visión de que el cliente es una persona que vive con sensibilidades, necesidades, deseos y que pretende recibir calidez, aceptación y valoración individual.

Entonces el concepto debe ser comprendido desde el punto de vista de la relación que va a tener con el empleado, responsable o interlocutor, un ser humano que efectivamente requiere tener un buen servicio o producto sin embargo, el énfasis se construye en la persona mas no al producto, lo que a su vez provoca un mejor sentido de satisfacción del servicio otorgado.

Con este enfoque, la cultura organizacional debería favorecer en todos los empleados que manejan o tienen contacto con los clientes la inteligencia emocional necesaria para establecer relaciones, lo que ayudaría a llegar a lo medular de las necesidades de los clientes para atenderles de una manera personalizada, construyendo al cliente en la interacción.

## **2.2 EL CLIENTE DEL CLIENTE EN LA EMPRESA PÚBLICA**

Las empresas públicas prestan servicios que favorecen a la colectividad y que por lo general no buscan ganancia, como las empresas privadas, su fin es prestar servicios, como por ejemplo agua, luz, educación, salud, etc. Estos productos y servicios

específicos no ejercen competencia con otros de su especie, son dirigidas por el estado y se encuentran bajo normativas específicas.

Los clientes tienen que hacer uso de esos productos y servicios ineludiblemente, como clientes – ciudadanos lo que significa que actualmente, los ciudadanos han dejado de ser los “administrados”, medianamente conformes con los servicios que el Estado les proporciona y han pasado a ser ciudadanos-clientes, que saben cuánto pagan a través de los impuestos y costos de los servicios públicos a los que tiene acceso.

En tal virtud, ellos exigen servicios de calidad la misma que es entendida desde su punto de vista como usuarios. Así, el Estado se convierte en proveedor de servicios para un “mercado” de ciudadanos cada vez más y mejor informados, que le demanda servicios y atención de mayor nivel.

La única institución financiera del Estado que proporciona crédito para estudios en el Ecuador, es el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE. Las personas que requieren de este servicio se ven en la necesidad de acudir a esta institución dado que no hay otra que haya sido creada para este fin.

Para la administración pública, lo realmente importante es conseguir que la calidad finalmente percibida por los ciudadanos coincida con la que ellos esperaban; a esto se le llama *satisfacción*. La mejora de la calidad en las administraciones públicas actuales ya no se puede basar únicamente en mejoras en los sistemas internos de gestión (planificación o control). Hay que mejorarla desde el punto de vista del ciudadano: el desafío es que el ciudadano, perciba y reciba, unos servicios como los que él esperaba.

*“¿Qué se pierde y que se gana cuando los servicios públicos comienzan a pensar a cerca de aquellos a quienes sirven como “clientes” y no como ciudadanos? La diferencia es sutil pero no significativa. El concepto de cliente es atomístico: el cliente es soberano. El ciudadano es un soberano. El ciudadano es ciudadano por algo que él o ella comparten con otro. A veces la satisfacción de los clientes individuales no suma algún tipo de bien público que satisfaga el interés general” (Medina, 2005 Pag.253)*

Al plantearse la mejora de la calidad de los servicios de una administración pública,

puede hacerlo desde la perspectiva de la propia administración o desde la perspectiva del ciudadano; y las dos suelen ser diferentes.

Cuando una administración se plantea la mejora de un servicio determinado, a partir de su propia información y criterios, programa una determinada calidad para el servicio.

Por ejemplo, el horario de atención, la optimización del espacio físico; automatización o sistematización de procesos, entre otros): la denominaremos calidad “programada”. Simultáneamente, los ciudadanos usuarios del servicio que se han enterado de que se reformará el servicio también se forman una idea de cómo habría de ser éste: es lo que llamaremos la calidad “esperada”. Naturalmente, estas dos calidades, la “programada” por la administración y la “esperada” por el ciudadano, no tienen por qué coincidir. Y, de hecho, casi nunca coinciden.

Si las mejoras programadas finalmente son llevadas a la práctica por la administración, al final, tenemos otra calidad: la calidad “ejecutada”. Dependiendo de lo buena que haya sido la gestión (si somos buenos planificadores, si hemos hecho un buen control de gestión, entre otros) esta calidad “ejecutada” probablemente se aproximará o coincidirá con la “programada”.

Si lo miramos desde el punto de vista del ciudadano, lo que se ve al final del proceso, esta calidad finalmente ejecutada, es la calidad “percibida”. Naturalmente, por muchos esfuerzos que haya hecho la administración para hacer coincidir la ejecución final con lo que había programado, si la calidad inicialmente programada no coincidía con la que esperaban los ciudadanos, es completamente imposible que la calidad finalmente percibida coincida con la esperada.

Debido a que los clientes de instituciones públicas son personas que hacen uso de esos productos o servicios de una manera forzosa por necesidad u obligatoriedad, ya

que no hay variedad de elección, dicha obligatoriedad no debe actuar en detrimento de la calidad de la prestación del servicio, si bien está limitada a un mínimo grupo de opciones, los servicios percibidos tienen un costo real –aunque menor en comparación al mercado- para el cliente ciudadano.

### **2.3 SERVICIOS – CLIENTE**

Kotler plantea el servicio o atención al cliente como algo que no se puede ver o tocar pero si percibir y representa valor agregado para la empresa, por cuanto se trata de la imagen de la misma frente a sus clientes y /o consumidores:

*“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer” (Domínguez, 2006 Pag. 1)*

El servicio al cliente es una filosofía que va más allá de la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente, es el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas o competencias de un funcionario o colaborador de una organización para realizar un trabajo, con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para satisfacerlas, que en conjunto le permiten ofrecer un servicio diferenciado.

Servicio al cliente significa, proporcionar asistencia a los clientes, de tal manera que logremos un mayor grado de satisfacción, y que permita que la empresa alcance los objetivos y se caracterizan por ser intangibles aun cuando involucren productos tangibles personalizados, involucran al cliente, a quien el servicio se dirige, se producen conforme a la demanda, son producidos y consumidos al mismo tiempo, son corregidos al momento que se dan, es una responsabilidad del trabajo en equipo del personal de la empresa, establecer un ambiente agradable, utilizar palabras que hagan que los clientes se sientan importantes y apreciados, establecer normas de limpieza

La experiencia personal hace que cada vez, los clientes asimilen la calidad del servicio como un valor agregado en la adquisición de un producto. Por ejemplo: Una

persona que está acostumbrada a tener un trato personalizado donde el tiempo sea una variable a la que de mayor importancia va a acudir a lugares donde sea atendida con rapidez y agilidad. (Dominguez, 2006 Pag. 7).

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente y sus distintas necesidades, dependerá de la calidad y actitud brindada al ejercer el servicio. El grado de satisfacción que experimentamos como clientes, dependerá del conocimiento real de nuestras necesidades y demandas por parte del proveedor del servicio.

Solo de éste modo se podrá establecer un trato personalizado con el cliente. Según Germán Retana 2010, “Ninguna relación humana es estable, cada vez que intercambiamos palabras provocamos que la relación vaya en ascenso o descenso. Con ellas abrimos o cerramos voluntades, animamos o decepcionamos”. Desde ésta perspectiva, permanentemente estamos intercambiando palabras y en consecuencia estableciendo relaciones o generando distancias relacionales.

Construir una relación efectiva con cliente se deben tomar en consideración el cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado.

Por ejemplo: Cumplimiento de la fecha de desembolso del crédito solicitado;

Actitud de servicio: Disposición de quienes les atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Por ejemplo: Ser proactivos al momento de resolver la necesidad de un cliente frente las opciones más convenientes para la adopción de un crédito de acuerdo a sus necesidades;

Del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado de acuerdo a la confianza que éste proyecte.

Por ejemplo: rapidez en la atención, servicios extras de la institución;

Empatía: Se define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente.

Por ejemplo: Escuchar, entender las necesidades del cliente y ofrecer soluciones acordes a las expectativas y necesidades del cliente.

*“El servicio es el resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguido gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos, codificados” (Hill, 1991 Pag. 4)*

Esta sucesión de actos de individuos que interactúan irá modelando una cultura organizacional en la que se pondrá de manifiesto la actitud de servicio, la cual es una oportunidad de ejercer poder de una manera positiva, que beneficia a sí mismo y a los demás. Permite brindar orientación y ayuda frente a alguna necesidad, producto de una situación o preocupación de una persona.

Todos los clientes, esperan recibir un servicio de excelencia, eligiendo o rechazando en tan sólo unos segundos, el producto o servicio que se les ofrece. En ese breve lapso de tiempo, el cliente intercambia información verbal y no verbal con la persona de ventas.

Si el cliente no logra sentirse a gusto con el servicio que se le ha proporcionado, la compra será muy difícil, si al contrario, el empleado ha sido cordial, además ha sabido entender las necesidades del cliente facilitándole la información necesaria, el cliente se sentirá a gusto e incluso recomendará de una manera positiva dicha organización. Por lo tanto, la satisfacción es un proceso activo y dinámico, así lo expresa Cobra M. y Zwrag.

*“Un servicio necesita ser siempre actual, pues las necesidades de los consumidores no son estáticas; por el contrario son dinámicas. La acción de la competencia o las innovaciones tecnológicas pueden volver obsoleto un servicio. Sin embargo, muchas veces el servicio depende de una autorización o reglamentación gubernamental, y ahí la complicación es mayor” (McGraw, 1991 Pag 33)*

La actitud de servicio encierra habilidades, actitudes y valores como: facilidad de palabra, puntualidad, empatía, compromiso, flexibilidad, responsabilidad, perseverancia, entre otras. En el campo laboral, la actitud de servicio tiene un papel

cada vez más relevante a la hora de comprender la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes, además es un factor indispensable para promover culturas de servicio al cliente que constituyen uno de los factores de éxito de las organizaciones.

#### **2.4 RECURSOS HUMANOS – CLIENTE**

Cuando los clientes interactúan con una empresa la relación directa con sus empleados es lo que marca la diferencia, ellos son los que muestran a la empresa y permiten que las necesidades sean satisfechas o no, el valor de la relación empleado – cliente no puede ser vista sin el compromiso de los empleados con la empresa.(Villacís, Juan, 2009)

Empleados y clientes ante todo son personas y su naturaleza de profundizar en sus emociones y como a su vez cada una de éstas puede contribuir a la satisfacción o insatisfacción de la conexión emocional del cliente con la marca o empresa.(Butler, 2009)

Las emociones constituyen un espacio delicado en la gestión empresarial por su diversidad y la dificultad de su cometido, sin embargo la variable de compromiso del empleado hace de este elemento lo específico del trato y que van más allá de la tradicional satisfacción.(Goleman, 2008 Pag 77)

La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa a través de capacitaciones, trabajo en equipo, motivación y reconocimientos.(Ferreiro & Alcázar, 2002 Pag 295)

Esta visión, como se puede observar, separa la calidad y la excelencia de los factores emocionales y culturales que intervienen en una relación entre el cliente y su interlocutor, de hecho, tampoco supone la existencia de tal relación, y no considera la

preparación de sus empleados en el desarrollo de la inteligencia emocional.

Se ha afirmado que el coeficiente intelectual determina en gran medida el éxito en el contexto académico y se infiere que será de la misma manera en el laboral. Según investigadores como Daniel Goleman (1996) identificaron que la inteligencia emocional comprende un grupo de habilidades que pueden ser aprendidas ofreciendo mejores posibilidades de utilizar el potencial:

*“el termino inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas aunque complementarias a la inteligencia académica, capacidad exclusivamente cognitiva medida por el coeficiente intelectual.”*

El interés en este estudio sobre las emociones y los sentimientos mediante el modelo de la Inteligencia Emocional surge debido a que el manejo de las emociones y su interacción con el entorno, son principios que no aplican habitualmente en el ámbito organizacional. Este tipo de inteligencia complementa el conocimiento de una persona y puede generar las condiciones propicias para marcar la diferencia la hora de prestar sus servicios a un cliente interno o externo.

La inteligencia emocional abarca aspectos afectivos incluso en el contexto profesional y en consecuencia, causa impacto en el relacionamiento con las demás personas. Constituye un elemento importante en el proceso de la propia autorrealización y del sentirnos a gusto con nosotros mismos.

Este reconocimiento de nosotros mismos es un factor que fortalecerá las competencias requeridas para desarrollarnos personal y profesionalmente. Es por eso que se considera relevante que desde la visión organizacional se potencie el desarrollo de ésta habilidades de gestión emocional las mismas que son susceptibles de formación y desarrollo, por cuanto redundarán en beneficio no solo de la institución sino de la realización personal y profesional del colaborador.

Hasta el momento hemos logrado identificar que uno de los factores claves en la

prestación de un servicio de calidad, está estrechamente ligado a la persona que lo brinda o proporciona. No obstante, existen otros factores que como el diseño de procesos, metodologías, sistemas de información, guías, instructivos infraestructura adecuada entre otros, que en conjunto, configuran las condiciones apropiadas para la prestación de servicios de calidad.

En éste sentido, la administración de los recursos humanos juega un papel muy importante en particular en el diseño e implementación de los procesos de selección, formación y desarrollo de las competencias adecuadas para que el personal esté en capacidad de solventar las situaciones que deberá afrontar en sus actividades cotidianas durante los llamados “momentos de verdad con el cliente”.

Se entiende como momento de verdad (Villacís, Juan, 2009) como “todos los contactos o tipos de relaciones que el cliente tiene con la empresa, contactos en los que el cliente o la empresa se forma una opinión (positiva o negativa) del servicio que le brindan”.

Por tal razón, es crucial preparar a los colaboradores para que estén preparados para afrontar momentos de verdad de tipo consultivo en los que el cliente indagará con respecto a los productos o servicios. Este contacto de tipo “asesoría” permitirá al cliente buscar consejo o sugerencia respecto a lo más conveniente o ajustado a sus intereses como a los procesos que normalmente sigue paso a paso en las etapas que conlleva la prestación del servicio o adquisición del producto, estos son los momentos más críticos que un colaborador afronta cuando hay quejas o reclamos. Martha Alles (2008) plantea desde una óptica integral o sistémica, su apreciación sobre la relación del talento o recurso humano con la calidad de servicio al cliente:

*“Al hablar del capital humano podemos valorar cuán importante es su aporte, el coaching (entrenamiento), la experiencia, empowerment (empoderamiento) y el performance (desempeño); hacen que el desarrollo de políticas estén dirigidas a la opinión del mercado sobre la empresa, en donde el empleado funciona como socio estratégico, pues lo que se pretende alcanzar es el incremento de los conocimientos con el fin de asegurar su crecimiento mejorando*

*las capacidades intelectuales y emocionales pues los valores y las actitudes hacen que se despliegue un buen servicio al cliente". (Ales, 2008 Pag. 301-309)*

De este modo, las organizaciones que han incorporado como parte de su estrategia la calidad en el servicio, la administración de recursos humanos debe a su vez desarrollar políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar y afrontar adecuadamente los roles antes descritos como a diversas circunstancias que posean las competencias con permanente disposición hacia la mejora continua, tanto de la calidad del producto como del servicio al cliente.

## **2.5 LOS CLIENTES DEL IECE**

El cliente representa la oportunidad que el IECE tiene para servir a la comunidad. Hayes define las necesidades del cliente como *"aquellas características de un producto o servicio que representan dimensiones importantes"*(Vavra, 2009 Pag 99). El valor de crecer en el mundo empresarial depende de la calidad del producto y el nivel de satisfacción que le ofrezcamos a las necesidades de los clientes.

*Para Hitt y sus compañeros "Las necesidades de los clientes no son correctas o incorrectas, ni buenas ni malas. Son tan solo los deseos, en términos de características y capacidades de desempeño, de los clientes, meta que la empresa ha debido atender." (Hitt, Michael A; Irrelant, Duamen; Hoskisson, Robert , 2008 Pag 111)*

Dicho concepto es ampliamente aplicable a la realidad del IECE. Esto a pesar de tener productos determinados y las necesidades de los clientes resultan únicas al momento de requerir la información acerca del procedimiento del crédito educativo, requisitos, beneficios, coberturas entre otros que varían de un cliente a otros por cuanto poseen necesidades, expectativas y realidades diferentes y diversas.

Las organizaciones enfocadas en la gestión de la calidad del servicio, se preocupan por diseñar e implementar modelos de evaluación y monitoreo de diversos parámetros asociados con la calidad del servicio que en conjunto le permiten modelar una cultura de servicio en sus instituciones.

Uno de los parámetros objeto de monitoreo y evaluación debido a las implicaciones que supone para la imagen de la organización como los costos asociados que puede desencadenar, es la gestión de las quejas y reclamos que presentan los clientes.

El IECE ha diseñado una herramienta que le permite hacer un seguimiento de cuatro factores asociados a la gestión de quejas: la atención; el producto; el tiempo y el servicio brindado. Dichos factores son evaluados en una escala apreciativa de tres criterios siendo éstos “bueno, regular o malo” tal como lo muestra el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 3 CALIFICACIONES A LOS SERVIDORES**

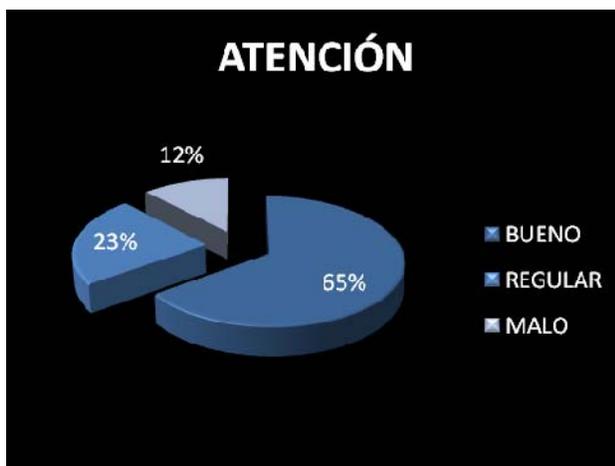
CALIFICACIONES	BUENO	REGULAR	MALO	%
ATENCION	65	23	12	100
TIEMPO	50	20	30	100
PRODUCTO	80	15	5	100
SERVICIO	66	21	13	100

*Cuadro No3  
Fuente: Información bajada del Sistema Goya  
Elaboración propia*

Esta información es proporcionada por el sistema GOYA en base a lo que los clientes califican a los servidores públicos en los parámetros bueno, regular y malo en cuanto a aspectos que se les pide que califiquen midiendo la atención, tiempo, producto y servicio. Denotando que en conjunto la calificación que reciben los funcionarios es buena.

Esta información corresponde a las calificaciones de 9 funcionarios en los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2012, considerando aproximadamente de 100 a 120 personas diarias.

## Gráfico No.1 ATENCIÓN



*Gráfico No. 1  
Fuente: Información bajada del Sistema Goya  
Elaboración propia*

### Grafico No. 1

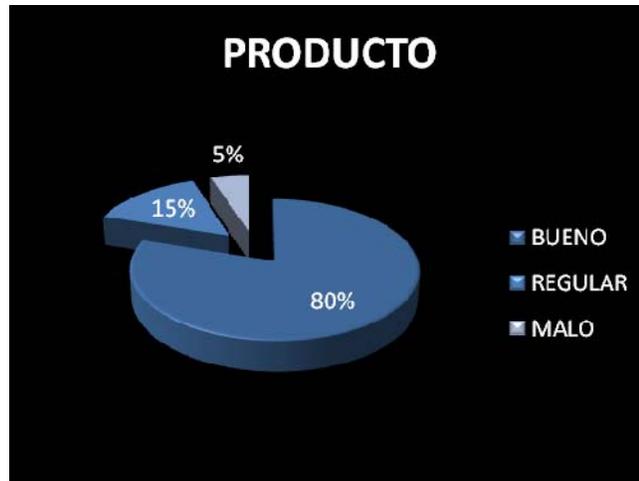
El gráfico No. 1 nos permite inferir que la apreciación del 65% de los usuarios encuestados en el periodo es “buena” con relación al factor “atención”. No obstante llama la atención que el 23% de los usuarios manifestaron una percepción “regular” sobre el mismo factor, lo cual no es un indicador que se puede pasar por alto, por cuanto corresponde casi a una cuarta parte de total de los encuestados en el periodo.

Es importante para el IECE el validar si el 23% de los usuarios no lograron solventar su queja o reclamo debido a la atención directa del funcionario o colaborador o debido a otros factores como sistemas de información, políticas y procedimientos pre establecido, por cuanto estas dos variables requieren abordajes de intervención organizacional en ámbitos distintos.

Si el problema tiene que ver con el colaborador, se trata de un tema de afinamiento en las competencias del servicio al cliente; si por el contrario se refiere a los métodos y herramientas organizacionales como políticas, procesos, sistemas de información, requiere un abordaje desde la perspectiva de procesos o infraestructura o equipamiento.

Eventualmente, puede tratarse de una mezcla de los dos aspectos. Develar las causas que subyacen a una apreciación “regular” del 23% de los usuarios, puede definir si se trata de una tendencia que implica un redimensionamiento como los planteados.

**Gráfico No.2 PRODUCTO**



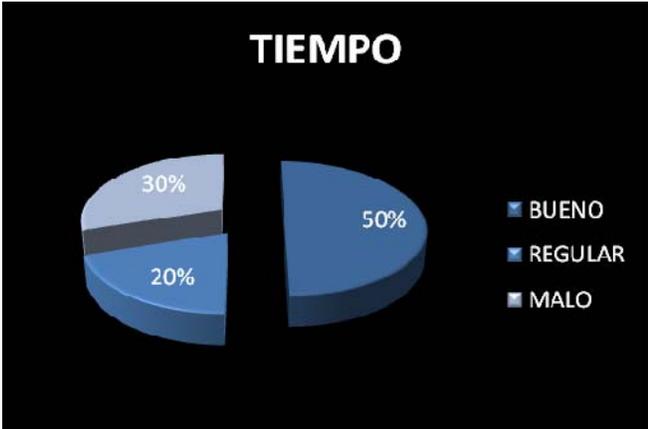
*Gráfico No. 2  
Fuente: Información bajada del Sistema Goya  
Elaboración propia*

**Gráfico No. 2**

El gráfico No. 2 pone de manifiesto que el 80% de los usuarios calificaron como “bueno” el producto ofrecido por la institución. Un 15% de los usuarios manifestaron que el producto es “regular”.

Esta información representa una oportunidad importante para el IECE, por cuanto le permitiría rediseñar o re definir la cartera de servicios o los beneficios, las ventajas y características de los mismos, acorde a las necesidades y expectativas del cliente, acercando de éste modo aún más su portafolio de servicios a la comunidad, honrando con ello su Misión y Visión institucional.

**Gráfico No.3 TIEMPO**



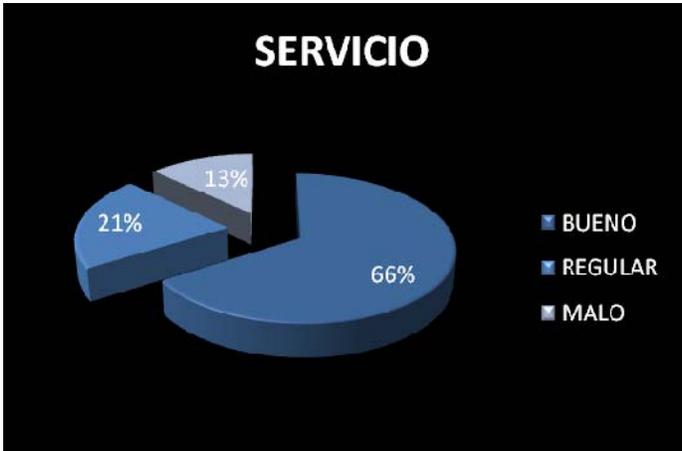
*Gráfico No. 3  
Fuente: Información bajada del Sistema Goya  
Elaboración propia*

**Gráfico No. 3**

El gráfico No. 3 evidencia una marcada percepción respecto al tiempo empleado en la aprobación del crédito y permanencia en las instalaciones. Si bien el 50% de los usuarios calificaron como “bueno” el tiempo de resolución, el 30% de los usuarios, esto es casi un tercio de los mismos, expresan que el factor tiempo de resolución es “malo”.

En éste sentido y correlacionando con el primer factor “atención” es relevante que el IECE debe mejorar el proceso de calificación, aprobación y ejecución del crédito, pues aparentemente está incumpliendo con los objetivos institucionales.

**Gráfico No.4 SERVICIO**



*Gráfico No. 4  
Fuente: Información bajada del Sistema Goya  
Elaboración propia*

#### Gráfico No. 4

La gráfica No. 4 nos permite concluir que el 66% de los usuarios califican el servicio como “bueno” y el 21% como “regular”, requiriendo un análisis cualitativo con el propósito de identificar patrones de respuestas, requerimientos, necesidades o demandas insatisfechas que sean susceptibles de ser atendidas por parte de la institución, bien sea en el corto, mediano o largo plazo.

Al analizar las herramientas de gestión institucional, es probable que los resultados de apreciación por parte de los clientes, tengan que ver con los resultados del análisis FODA institucional, en el cual se plantean como debilidades: la ausencia de procesos, normatividad y manuales que faciliten el desarrollo institucional en donde se dé mayor importancia a las necesidades de los clientes; requiriendo además una adecuada comunicación interna y externa con el fin de que todos los funcionarios manejen un mismo lenguaje que oriente de mejor manera a nuestros clientes; la pérdida de autonomía financiera; si bien el IECE es uno de los líderes en el mercado del crédito educativo, se ha detectado un crecimiento en la oferta de éste producto en otras instituciones financieras lo cual presenta una preocupación respecto de la permanencia del crédito educativo, ya que instituciones financieras privadas están financiando créditos para estudios. ([www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec), 2012)

La situación descrita en el FODA en particular los recientes cambios relacionados con la autonomía financiera y el surgimiento de líneas de crédito con características aparentemente similares en instituciones financieras, que son solo aparentes dado que el IECE cumple una función social al no generar cobro a partir de la fecha de desembolso del crédito sino una vez obtenido el título, mientras que las instituciones financieras, manejan dicho producto como una línea de crédito de consumo de su portafolio. Sin embargo, ésta competencia emergente, causa ansiedad, preocupación e incertidumbre

entre los funcionarios.

La situación precedente puede ser rápidamente mitigada mediante un proceso de comunicación interno fortalecido, partiendo del hecho de que los funcionarios además de proveedores de servicios al cliente externo, son a su vez clientes internos que requieren mayor información y un constante involucramiento en el proceso de transformación de la institución por cuanto ello redundará en la calidad del servicio, confiabilidad y oportunidad de respuesta brindada al cliente.

Es importante destacar que el servicio que ofrece el IECE se diferencia del resto de la banca por estar categorizado por el Superintendencia de Bancos y Seguros como un crédito de apoyo social en donde el interés es el más bajo del mercado permitiendo de esta manera que el IECE tenga una recuperación diferente, cobrando luego de haber culminado el periodo de estudios y otorgando adicionalmente un periodo de gracia (para que se ubiquen laboralmente), tornándose en un crédito otorgado al estudiante y cobrado al profesional.

### 3 LA ACTITUD

La actitud en las personas es analizada desde el punto de vista psicológico, como la postura que asume una persona como consecuencia de sus pensamientos y sentimientos y que se traduce en un comportamiento o acción específico.(Butler, 2009).

Las actitudes dependen de muchos factores: experiencias y relaciones acumuladas a lo largo de la vida, afirmaciones personales, y percepciones que varían de una persona e incluso con similares acontecimientos.

*Fishbein y Azjen “recogen tres características básicas de las actitudes: a) que son aprendidas; b) que predisponen para la acción; c) que son favorables o desfavorables para el objetivo”(Trillo, Felipe; Rubal xosé; Zabalza Miguel, 2003 Pag. 21)*

La actitud es una condición adaptativa como fruto de la interrelación con otras personas o contextos, son dinámicas, es decir, están en permanente cambio de acuerdo a las experiencias del individuo, por lo tanto, varían de una persona a otra, su práctica frecuente configura los hábitos, por lo tanto las actitudes tienden a ser duraderas.

*“las actitudes que, generalmente, se consideran adquiridas más que innatas y que tienden a ser duraderas, aunque modificables por la experiencia y la persuasión” (Keil, 1985 Pag. 29)*

La expresión constante de una actitud en particular, dependerá de factores cognitivos, afectivos y conductuales de cada persona. El componente conductual hace referencia a las acciones que un individuo lleva a cabo con relación al objeto, situación o persona que activa dicha actitud.

El componente cognitivo hace referencia a aquello que se sabe del objeto, situación o persona que activa la actitud; mientras que el componente emocional va a estar definido por lo que se siente o por lo que provoca dicho objeto, situación o persona. (Duane P. Schultz : Allport, Gordon, 2009 Pag 245).

Rodríguez, definió

*“la actitud como una organización duradera de creencias y cogniciones en general,*

*dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto. Las actitudes son consideradas variables intercurrentes, al no ser observables directamente pero sujetas a inferencias observables”.*(Santelices, 2006)

Rodríguez expresa que las actitudes son una forma de poner de manifiesto a través del comportamiento, las creencias y conocimientos que posee una persona desde una perspectiva afectiva o emocional. Dicho comportamiento se manifestará, de manera coherente con sus propias creencias, de manera positiva de aceptación, aprecio, amor- o negativa –rechazo, odio, desprecio, de acuerdo a los sentimientos o emociones que un objeto, una situación o una persona puedan evocarle en determinada circunstancia.

La acepción “intercurrentes” es tomada de la práctica médica, y hace referencia a la aparición de “síntomas” durante el transcurso de una enfermedad. Los síntomas<sup>7</sup> de acuerdo al concepto médico es una manifestación subjetiva de la enfermedad. En el contexto de las actitudes, al llamarlas variables intercurrentes, sugiere que son manifestaciones subjetivas al no ser observables, pero que se prestan a interpretaciones o inferencias observables o manifiestas.

Por ejemplo, la actitud de rechazo asociado a la xenofobia, que puede ser generada por múltiples causas, lo cual la hace ampliamente subjetiva; no obstante, tiene manifestaciones claras y observables en el comportamiento como alejamiento, indiferencia, maltrato verbal e incluso físico.

En síntesis, las actitudes reflejan en el comportamiento, la forma que un individuo piensa y siente, frente a una situación o persona en particular. Las actitudes son pautas aprendidas como producto de las experiencias de un individuo y pueden motivar un comportamiento positivo o negativo en un determinado contexto. En el punto 3.4 de éste tema, estableceremos la relación que tienen las actitudes con el moldeamiento de la

---

<sup>7</sup>Síntoma s. m. “1. Manifestación subjetiva de una enfermedad que no es observable por el médico, como el cansancio o el dolor. 2 Señal o signo de que una cosa está ocurriendo o va a ocurrir”. Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

cultura organizacional.

### 3.1 ACTITUD Y PERSONALIDAD

Para comprender mejor esta relación, primero debemos aclarar que es la personalidad y su relación con las actitudes. Los rasgos de la personalidad hacen referencia a las características de un individuo que persiste relativamente en el tiempo y hacen que actúe de distinta manera ante una o varias circunstancias.

*La personalidad se refiere a nuestras características externas y visibles, a los aspectos de nosotros que los demás pueden ver. Por ende podríamos definir nuestra personalidad en función a las impresiones que dejamos a los otros, es decir, lo que parecemos ser. (Schulz, Dame y Sydney, 2002 Pag. 8)*

Uno de los mayores exponentes de las teorías de la personalidad fue Carl Rogers (1902-1987) quien planteó el enfoque de la psicología humanista interesándose en investigar si la personalidad si era innata o adquirida, su enfoque se basó en la forma en que ésta se desarrolla o configura desde la infancia. Se dedicó a la observación de las características del niño y su interacción con su realidad inmediata y la consecuencia formación o desarrollo del “yo” o personalidad.(Rogers C. , El proceso de convertirse en persona, 2000)

La personalidad vista desde la teoría de la Gestalt se define como la representación que cada persona hace de sí misma. Constituye la integración de las experiencias pasadas, es decir la asimilación de las vivencias personales. Por medio de esta función del sí mismo o la persona, construye el sentimiento de identidad.

Perls considera que la personalidad es el sistema de actitudes asumidas en las relaciones interpersonales.(Perls, 2002)

*Gordon Allport, considera que “la personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que crean patrones característicos de conductas, pensamientos y sentimientos”(Duane P. Schultz : Allport, Gordon, 2009 Pag 245)*

La personalidad desde el punto de vista de Allport, crea patrones de

pensamientos y sentimientos. Previamente definimos que las actitudes son manifestaciones de los sentimientos y pensamientos a través del comportamiento, por lo tanto las actitudes y la personalidad están íntimamente relacionadas.

La diferencia estriba en que la personalidad tiene una connotación de mayor permanencia en el tiempo; mientras que las actitudes por su parte, son susceptibles de desarrollo y cambio en función de las experiencias del individuo en determinado contexto. Las actitudes pueden modificarse relativamente más rápido y fácil que los rasgos de personalidad.

### **3.2 RELACIONES INTERPERSONALES**

La relación entre actitud y las relaciones interpersonales tienen su punto de encuentro en la comunicación. Desde la perspectiva de la Ontología del Lenguaje, se plantea al ser humano como un ser básicamente lingüístico (Echeverría, 1996) puesto que es el lenguaje lo que lo diferencia de las demás especies de la naturaleza se le atribuye al lenguaje la capacidad de generar acción por lo tanto en el lenguaje o a través de él, el ser humano tiene la capacidad de abrir o cerrar posibilidades para sí mismo o para otros.

Echeverría plantea lo que se conoce como los actos lingüísticos que hacen referencia a la forma en la que se pueden hacer cosas a través del lenguaje mediante: juicios, declaraciones, afirmaciones, pedidos y promesas. Estos cinco actos coexisten en un ciclo permanente en todas las relaciones interpersonales, dichas relaciones a su vez se sustentan en una competencia o habilidades personales básicas: la de escuchar.

La escucha es una habilidad que requiere de un proceso donde intervienen la capacidad de atender y entender lo que nos dicen verbal y no verbalmente; invita a la otra persona a que hable, guarde silencio, observe su propio lenguaje corporal y parafrasee para asegurarse de que el mensaje del otro fue claramente comprendido.

Todas estas habilidades son tomadas socialmente como muestra de respeto en las relaciones interpersonales.

Otra habilidad relevante a la hora de establecer relaciones interpersonales efectivas es la asertividad, entendida como la capacidad para expresar las opiniones, pensamientos y sentimientos de la manera adecuada en el momento oportuno y sin lastimar o invadir el espacio de la otra persona.(Butler, 2009).

Es importante, entonces, tomar cuidado en cuanto al manejo de las actitudes y su relación con las habilidades personales en el contexto de las relaciones humanas, es decir, la disposición de ánimo que se tiene frente a las cosas, personas y situaciones que nos rodean es la clave que determinará los resultados.

### **3.3 ACTITUD ORGANIZACIONAL**

Existen varias acepciones sobre actitudes, su concepto se asocia a la disciplina desde la cual se plantea. La psicología social propone que las actitudes poseen componentes cognitivos, afectivos y conductuales. El componente cognitivo hace referencia a las percepciones y creencias hacia un objeto. El componente afectivo se refiere al sentimiento que el objeto evoca sea positivo o negativo. Finalmente el conductual hace referencia a la manifestación de la actitud a través de la conducta.

En este sentido las actitudes reflejan los valores e intereses propios de la identidad del individuo o grupo de personas, manifestando una fuerte relación con el comportamiento. Mientras más específica sea la actitud más puntualizado será el comportamiento, las actitudes se pueden identificar en la medida en que un individuo responde consistentemente ante un hecho, situación o persona.

En consecuencia, las actitudes permiten identificar entre otros aspectos, la capacidad de respuesta o de adaptación de un individuo a un contexto en particular. Son ejemplos de actitudes la colaboración, la escucha activa, el buen trato, el servicio entre

otros.

*“En el ámbito laboral las actitudes de sus colaboradores son vistas desde el comportamiento organizacional, define como primordiales, desde el punto de vista de importancia para los empleados a la satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional como las primordiales para este análisis.”(Robbinis, 2009)*

Es posible vincular el concepto de satisfacción en el trabajo entendido como una de las actitudes de mayor importancia, los empleados además de realizar actividades administrativas, atender clientes, ordenar documentos, entre otras actividades, necesitan interactuar con sus compañeros y clientes, con la probabilidad de que los empleados productivos sean felices o que la productividad lleve a la satisfacción.

En otras palabras,

*“si usted hace un buen trabajo se siente intrínsecamente bien respecto de este, además, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento que obtiene su nivel salarial y la probabilidad de ascender. La satisfacción en el trabajo no solo consiste en las condiciones en que se desenvuelve sino también en la personalidad”(Robbins S. , 2009)*

Si tomamos en consideración que las actitudes son la forma de respuesta que una persona elige ante determinada circunstancia, entonces podemos afirmar que éstas causan un impacto significativo en el moldeamiento de la cultura de una organización o de una cultura de servicio al cliente en particular.

Es relevante ocuparse de la forma o estilo que los colaboradores de un área de servicio al cliente, responden a los usuarios. En términos conceptuales sería lo mismo plantear que es importante ocuparse de las actitudes o comportamientos manifiestos de los funcionarios de la organización, de cara al cliente.

### **3.4 ACTITUDES Y EMOCIONES**

Las emociones no eran consideradas como relevantes, por ser estados afectivos difícilmente observables y predecibles. Las emociones se manifiestan a través del lenguaje, porque usamos símbolos, signos y significados.

Las emociones son respuestas que tenemos los seres humanos frente a lo que sentimos, deseamos o queremos.

*Las emociones son reacciones a las informaciones (conocimientos) que recibimos en nuestras relaciones con el entorno. La intensidad de la reacción está en función de las evaluaciones subjetivas que realizamos sobre cómo la información recibida va a afectar nuestro bienestar. En estas evaluaciones subjetivas intervienen conocimientos previos, creencias, objetivos personales, percepción de ambiente provocativo, etc. Una emoción depende de lo que es importante para nosotros. Si la emoción es muy intensa puede producir disfunciones intelectuales o trastornos emocionales (fobia, estrés, depresión) (Vivas Mireya, Gallego Domingo, Gonzalez Belkis, 2006 Pág.19)*

Se experimentan emociones durante cada segundo de la existencia, dependiendo de las experiencias, los conocimientos, el carácter<sup>8</sup> y de la situación, estas varían y su demostración dependerá de cada persona. La inteligencia emocional demuestra la influencia de las emociones en las actitudes, y al relacionar las emociones, las actitudes y el trabajo podemos ver cómo en conjunto hacen de cada persona un ser único y especial.

*Goleman explica que la "Inteligencia Emocional es el conjunto de habilidades que sirven para expresar y controlar los sentimientos de la manera más adecuada en el terreno personal y social. Incluye, por tanto, un buen manejo de los sentimientos, motivación, perseverancia, empatía o agilidad mental. Justo las cualidades que configuran un carácter con una buena adaptación social" (Goleman, 2008 Pag 77)*

La inteligencia emocional trata de conectar las emociones con uno mismo, saber qué es lo que siento, poder verse como me ven los demás de forma positiva y objetiva. Es la capacidad de interactuar con el mundo de forma receptiva y adecuada. Goleman realizó una investigación en la que demostró la recurrencia de cinco grupos de competencias emocionales manifiestas en personas exitosas en el contexto organizacional, estas son: autoconocimiento, autoregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

---

<sup>8</sup>Configuración relativamente permanente de un individuo a los que acompañan los aspectos habituales y típicos de su comportamiento que aparecen integrados entre sí, tanto en el sentido intrapsicológico como en el interpersonal. Diccionario de Psicología, Siglo Veintiuno Editores S.A 2002 Pág. 163

## Gráfico No. 5 INTELIGENCIA EMOCIONAL

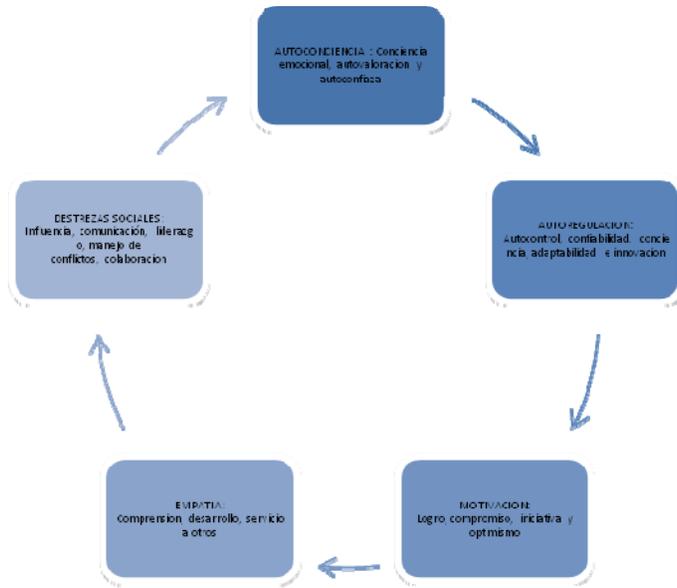


Gráfico No. 5  
Fuente del libro: *Inteligencia Emocional* de Daniel Goleman  
Elaboración propia

Con sus estudios Goleman comprobó sistemáticamente que la inteligencia emocional no es solo “ser agradable” sino en la habilidad para aprender a expresar los sentimientos o emociones del modo y momento apropiado siendo capaces de empatizar con los demás.

En las áreas de servicio al cliente permanentemente se trata con las emociones tanto de clientes internos como externos e incluso con las propias de la persona proveedora del servicio. Es indispensable que cada colaborador que desempeña funciones en estas áreas, desarrolle la habilidad de auto regularlas y de manejar adecuadamente las de los clientes con las que interactúa.

Con respecto al servicio al cliente el IECE ha planteado el Balcón de Servicios con un proceso que requiere más que un programa de capacitación, un proceso de acompañamiento que permita hacer un diagnóstico de la situación actual, identificación de las oportunidades de mejora y el monitoreo del cierre de las brechas detectadas

durante y después del proceso de intervención o acompañamiento, la cual puede validarse con los instrumentos de medición de la percepción del cliente externo con la que cuenta actualmente la organización.

El IECE se encuentra en un proceso de mejora continua, poco a poco se está incorporando un nuevo proceso en donde el trato al cliente no va a ser solamente personalizado sino que también se va a procurar entender al cliente por medio de qué desea recibir o cuáles son sus expectativas para atender explosivamente su necesidad y no generalizar el servicio.

### **3.5 CLIENTE Y ACTITUD EN EL IECE**

Existe diversidad de actitudes como personas en el mundo, aunque es posible hablar de actitudes características de las personas, como lo hemos visto, éstas son susceptibles de modificarse de acuerdo al contexto en el que sean requeridas partiendo de la autodeterminación del individuo para modificarla.

Se considera el Coaching como una herramienta que puede promover el cambio de actitudes en el IECE, ya que consiste en que las personas deben aprender por sí mismas a descubrir las soluciones que están buscando; se trata de una introspección dentro de uno mismo para encontrar las respuestas que se necesitan para evolucionar hacia el cambio verdadero.

Volviendo al ejemplo de la comunicación planteado anteriormente, el proceso de acompañamiento o coaching, consistiría en la identificación sistemática por parte del coachee –persona o funcionario al que se le realiza el acompañamiento o coaching-de todas las situaciones en las cuales se presentó una dificultad en dicho ámbito con las

respectivas acciones que tomó y los resultados obtenidos como consecuencia de dicha acción.

La observación y registro sistemático de las situaciones; acciones tomadas y resultados obtenidos, le permitirán al coachee reflexionar sobre sus estilos de respuesta y los patrones de situaciones que las generan. De éste modo poco a poco podrá identificar cómo modificar su comportamiento ante circunstancias reales y específicas relacionadas con la atención al cliente.

*El Coaching “abarca un campo bastante amplio de intervenciones sobre problemáticas tales como la mejora de la eficiencia personal, la asunción de un nuevo puesto, el mantenimiento de un equipo, la gestión de situaciones interculturales, la imagen de uno mismo, los problemas de relación y comunicaciones con los demás, la gestión del estrés, la estimulación de la creatividad, la gestión del tiempo, la búsqueda de una mayor coherencia en la acción” (Pierre, 2007 Pag. 16)*

Todo cambio provoca en las personas incertidumbre y el coaching ayudará a manejarse adecuadamente en todos los aspectos desde lo personal a lo grupal aplicando estrategias como el registro de diario de campo o de situaciones críticas o recurrentes; la retroalimentación sobre avances tanto a nivel individual como de grupo.

*Grant , investigador de ‘TheCoachingPsychologyUnit, School of Psychology define el coaching “como un proceso sistemático focalizado en la solución y orientado a los resultados en el que el coach facilita el aprendizaje auto dirigido, el crecimiento personal y el incremento de la experiencia de vida y del rendimiento de los coachee [clientes] en los dominios determinados por el propio coachee” y continúa “los objetivos fundamentales tanto del coaching ejecutivo como personal son el promover cambios cognitivos, emocionales y conductuales que faciliten el logro de metas y el incremento del rendimiento ya sea en el trabajo o en lo personal .” (Johnny, 2017 02 de diciembre)*

En el caso concreto del IECE, tal como pudimos observar en las encuestas de percepción del cliente externo, se hace necesario complementar los cambios ya realizados a nivel de infraestructura y equipamiento tecnológico con otros procesos como:

Realización de focusgroup con clientes internos y externos para identificar por qué una tercera parte de los clientes consideran que el servicio y la atención se cataloga como “regular” con el propósito de implementar una estrategia de mejoramiento.

Implementar un plan de comunicación sobre el proceso de cambio en marcha a todos los funcionarios, en el cual se socialice los objetivos, tiempos estimados y metas propuestas como una forma de dar claridad a los funcionarios sobre el sentido y propósito del proceso de transformación institucional de manera que se involucren con el mismo y disminuya la resistencia durante la implementación.

Entrenamiento sistemático a todos los funcionarios en las nuevas herramientas de trabajo disponibles.

Realizar una evaluación de las competencias de todos los funcionarios que brindan atención al cliente, para identificar las brechas a cerrar mediante formación y/o desarrollo y dar acompañamiento o coaching a los funcionarios sobre los métodos y estrategias más eficientes o de mayor valor agregado en su función.

### **3.6 COMO MODIFICAR LA ACTITUD**

Estudios han demostrado que cada vez más las competencias relacionales (Lominger International, 2206); la inteligencia emocional aplicada al trabajo (Butler, 2009); la comunicación y en síntesis, las habilidades personales (Butler, 2009), juegan un papel decisivo a la hora de obtener resultados diferenciadores.

Sin embargo, el proceso de cambio de actitudes guarda una estrecha relación con la disposición de la persona a realizarlo. Como ya mencionamos anteriormente, las actitudes se relacionan con los hábitos, las actitudes reflejan la forma de pensar y de sentir en acciones concretas.

Tal como lo plantea Bolton (Butler, 2009), las habilidades o conocimientos técnicos si bien son necesarios no necesariamente hacen la diferencia al momento de relacionarnos con los demás. El servicio al cliente a su vez, está estrechamente ligado a las relaciones humanas y a las habilidades sociales claves como la comunicación.

A manera de ejemplo, para que una persona cambie sus hábitos de comunicación

con los demás, requiere estar consciente que su actitud actual representa un obstáculo en su propio desempeño personal, profesional y puede convertirse en una limitación de carrera.

Para poder modificar sus actitudes, precisa identificar donde tiene dificultad, si se trata de falta de habilidad en la escucha, si es en la calidad de atención y empatía con el interlocutor, si es en la falta de retroalimentación de lo comprendido para asegurarse de que captó el mensaje correctamente, si la calidad de respuestas no es la adecuada o si requiere mayor desarrollo de la asertividad.

Evidentemente, el cambio de actitud ayuda cada persona permitiendo que cambie de hábito de manera positiva, lo cual le permite reflejar en él comportamientos que a su vez benefician al contexto en el que se desenvuelve de manera positiva.

*Dentro del estudio de la psicología social la persuasión motivacional y cognitiva es considerada como un mecanismo que se utiliza para el cambio de actitudes, su fundamento es la motivación manteniendo congruencia con los conocimientos “sobre valores, actitudes, conductas, los demás, nosotros mismos, información general y cualquier otro objeto” reduciendo la disonancia y cambiando las actitudes.(Worchel, Stephen; Cooper Joel; Goethais George y Olson James, 2002 Pag 159)*

En este sentido, Worchel y otros, ratifican lo planteado anteriormente, por cuanto evidentemente el cambio de actitudes no se producirá en tanto no haya una convicción o dicho de otra manera, una motivación y entendimiento del como la situación actual personal le estan afectando o limitando. En la medida que dichos cambios se hagan de manera consciente y guarden relación con los valores personales, el proceso de cambio personal se dará de manera gradual hasta incorporarlos como un nuevo hábito.

## 4 CAMBIOORGANIZACIONAL

Se entiende por cambio al “hacer las cosas de una manera diferente”. La palabra “cambio” en el contexto de las organizaciones se refiere a un evento puntual, específico en un espacio y tiempo en particular. Generalmente al evento de cambio, en especial cuando éste ha sido planificado, subyace un periodo de transición. El tránsito desde la situación actual a una nueva, intencionalmente deseada y planificada se le conoce como transformación organizacional.

*“Desarrollo o Cambio Organizacional es una planeación o una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas” (Cummings, Thomas; Corley, (Cummings, Thomas; Corley, Chisthoper, 2007 Pag. 1)*

En la corriente del mundo actual, todas las organizaciones requieren redefinirse constantemente para mantenerse activas en un mundo cada vez más competitivo. Los sistemas de medición, evaluación y monitoreo permanente del contexto del negocio así como la revisión de sus procesos, políticas, productos y servicios, permite generar alertas tempranas para introducir cambios oportunos.

Sin embargo, no todas las organizaciones planifican sus procesos de evolución, lo cual genera significativos costos reales u ocultos derivados de un evento de cambio no planificado y un proceso de transición no administrado.

*Kurt Lewin, afirma que el “cambio exitoso en las organizaciones debería seguir una ruta de tres etapas: descongelar el statu quo, el movimiento hacia el estado final deseado, y el congelamiento del nuevo cambio a fin de hacerlo permanente” (Robbins S. , 2009 Pag. 625)*

Lewin diseña una diferencia entre un cambio planificado o no. Ante un cambio no planificado, las respuestas de los colaboradores de la organización son altamente reactivas por cuanto parte de un problema, luego el proceso será altamente resistido ante la incertidumbre y desconfianza que se genera en torno al “futuro” de la organización.

Un proceso de cambio y transición administrado, es altamente proactivo, por cuanto tiene un objetivo y una meta claramente definida por los cuales trabajan en todos los niveles de la organización.

*Dubrin, sostiene que el cambio organizacional se trata porque “existen síntomas que hacen pensar en la necesidad de cambio organizacional en una empresa, tales como la centralización de actividades por un solo individuo, la comunicación eficaz y el fracaso del negocio actuales y futuros” (Dubrin, 2003 Pag. 55)*

Independientemente de si el cambio es o no planificado, un evento de cambio y un proceso de transición parten de un motivo y causa impacto en todos los individuos de la organización generando resistencias tanto conscientes como inconscientes frente al proceso que eventualmente condicionan tanto el accionar como la toma de decisiones.

En consecuencia, todo cambio necesita de tiempo, predisposición, conocimiento pero sobre todo involucramiento de todos los actores, puesto que se debe estar consciente del porque se realiza, que se desea cambiar y cómo se va a mantener estos cambios.

*Al tomar como referencia lo expuesto por Tripier, “se puede definir el cambio organizacional como un proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora”(Tripier, 2002)*

El cambio impacta sobre los hábitos individuales, por que plantea una nueva forma de hacer las cosas, cuestiona el estatus quo que en determinado momento permitió el éxito y en consecuencia socava la seguridad personal.

El cambio plantea nuevos métodos que buscan reemplazar los obsoletos a los que las personas ya estaban habituadas y obliga a la adopción de nuevas formas de hacer las cosas, técnicas, tecnología o experiencias sobre las cuales no hay certeza de que conduzcan a nuevos logros.

Los cambios afectan de alguna manera los factores económicos y si a ello se suma el temor a lo desconocido, entonces pueden conducir a una parálisis en el accionar, que no sólo nubla la razón sino que no permite leer o entender adecuadamente el entorno

que dé una explicación razonable de los hechos o causas que motivan el cambio. En el nivel organizacional y empresarial el cambio afecta:

*“La inercia de la estructura empresarial y de los grupos, el “siempre lo hemos hecho así, ¿por qué cambiar?”; Amenaza a la habilidad y pericia de los individuos y grupos especializados tanto internos como externos a la empresa; Amenaza las “relaciones de poder” ya establecidas”. (Suquilvide, 2009)*

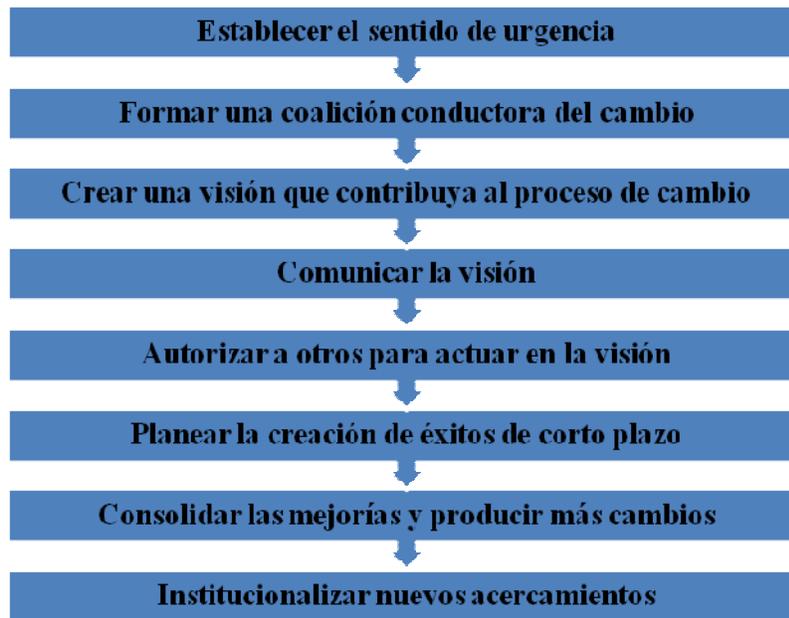
Todo proceso de cambio planificado se realiza como producto de un estudio que nos ayuda a determinar fortalezas y debilidades de la situación actual, respaldado por las evaluaciones. Para todo proceso de cambio necesitamos contar con la línea de base que motiva el cambio, porqué éste es necesario y cuál será el nuevo estado al que se desea llegar o la meta que se quiere alcanzar.

En el ámbito de la gestión de calidad del servicio tal como lo mencionamos anteriormente, se busca el moldeamiento de una cultura, es decir, en buena medida tiene que ver con los hábitos y actitudes de los colaboradores o funcionarios y su relación con los distintos factores que componen el proceso de calidad del servicio, de esta manera toma en consideración las necesidades de los clientes internos y externos.

De su integración sistémica, dependerá el éxito de la estrategia de la organización centrada en la calidad del servicio al cliente.

Según Jhon Kotter (Kotter, Jhon, 1995), luego de investigar numerosas organizaciones que implementaron cambios de importante magnitud, concluyó que hay 8 factores claves que coadyuvan en un proceso de transformación exitoso tal como lo muestra el siguiente gráfico:

## Gráfico No. 6 CAMBIO ORGANIZACIONAL



*Gráfico No. 6  
Fuente del libro: Las Claves del Cambio: Un guía de campo prólogo de John Kotter  
Elaboración propia*

Kotter parte del sentido de urgencia que no es sino la identificación de una o varias condiciones que requieren ser modificadas en el corto plazo para asegurar la permanencia de la organización en el largo plazo.

Hablar de una coalición conductora del cambio hace referencia a la conformación de un equipo que lidere el proceso desde su planificación, definición y comunicación de visión y el involucramiento de todos los niveles de la organización hasta la consolidación del proceso, lo cual requerirá que todas las áreas involucradas en este proceso institucional apliquen los cambios en todas sus actividades y procesos a cargo, sustentados en: Valores, misión, visión y el nuevo ordenamiento organizacional, lo cual puede implicar cambios a nivel de puestos de trabajo y ajustes de roles; como cambios tecnológicos, modificación en infraestructura y equipamiento en general.

Actualmente en el IECE la estrategia de enfoque en el cliente implicó precisamente cambios en la planta física de la sala de espera y la sistematización del

proceso de asignación de turnos lo cual derivó en un entrenamiento del personal en el uso de las nuevas herramientas de trabajo.

No obstante, dichos cambios por si solos no garantizan que la calidad en la prestación del servicio mejore sustancialmente salvo que cuente con el compromiso y actitud de servicio adecuada de la persona que brinda el servicio.

Se entiende como actitudes adecuadas de servicio a la disposición para ayudar; escuchar activa como empáticamente, mantener el contacto visual, observar la comunicación verbal y no verbal del cliente, identificar las necesidades y expectativas del mismo para ofrecer soluciones oportunas que se ajusten a ellas, iniciando de esta manera una relación con el cliente, que ser personalizada y manejada bajo los parámetros de la visión humanista que se ha planteado a lo largo de esta investigación.

En base a lo planteado por Kotter, el IECE ha establecido un sentido de urgencia basado en nuestras debilidades modificando el proceso, coalicionando de esta manera varios aspectos, por ejemplo: actualmente se modifico es el espacio físico, se ha capacitado al personal tanto en conocimientos relativos al crédito y becas como en atención al cliente, generando en cada uno de los funcionarios una conciencia mucho más visionaria en construir un mejor producto y servicio para nuestros clientes, haciendo más evidente nuestra visión como Institución (proporcionar productos y servicios financieros y no financieros), planeando visiones a corto plazo por medio de indicadores y metas procurando así llegar una excelencia institucional, fortaleciendo de esta manera los puntos prósperos y mejorando lo que vaya haciendo falta con el fin de proporcionar al cliente un servicio de calidad.

El IECE por tanto está demostrando un proceso de cambio continuo donde la visión institucional está enmarcada en el cliente sus productos y servicios.

## 5 IECE EN INNOVACION

Una vez de haber analizado los capítulos precedentes vemos que todo ser humano es por naturaleza un ser social que está en constante comunicación y contacto con las personas que lo rodean y sus respectivos contextos, ante los cuales despliega una variedad de conductas que se van formando en el transcurso de la vida, y que se manifiestan en comportamientos específicos.

Pero así como se transmite lo que sentimos y expresamos conductas requerimos innovar otras con el fin de ir adecuado comportamientos que conlleven a mejorar nuestro buen vivir.

Pues es inminente la invocación en el IECE, por tanto se plantearon cambios en el aspecto humano, físico, cognitivo, tecnológico y en los procesos. Esta innovación va a permitir que los funcionarios cambien su actitud frente al servicio que brinda a sus clientes ya que deben cumplir la visión de la institución y el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores.

*“La innovación es una clase especial de cambio para iniciar o mejorar el producto, proceso o servicio.” (Robbison, 2004 Pág. 571)*

Y si innovar permite iniciar un proceso de manera más acertada donde se pretende lograr un ganar – ganar entre cliente – institución, el IECE está dispuesto a hacer los cambios pertinentes y por esta razón se conjuga los términos claves de este estudio como lo es cultura, clientes, actitudes y cambio con el fin de lograr un servicio de calidad.

Y si al relacionar estos términos, se dice que el gran propósito es proporcionar satisfacción a clientes consideramos que todo esfuerzo es bueno pues todos vamos a

ganar con este cambio.

*“La innovación es una actividad compleja y sumamente arriesgada, en la que influyen factores de todo tipo: desde factores internos o propios de la organización a externos o a externos asociados con el entorno” (Sánchez, 2008 Pág. 2)*

Todo proceso innovador requiere de cambios no solo internos sino que también sean externos, El IECE, preparó a su personal por medio de capacitaciones, adecuo los espacios físicos, mejoro su tecnología y adecuo procesos con el fin de demostrar a los ciudadanos un cambio, pero también tiene que ir educando al público con el fin de que acepten ciertos cambios como por ejemplo: tener paciencia y esperar que sea llamado su turno de acuerdo a lo explicado primero por la señorita que asesoría e imparte los turnos y luego en espera que sea llamado por la pantalla para que pueda dirigirse al módulo correspondiente a su pedido.

Por tanto, todo proceso de innovación requiere de un poco de esfuerzo de las dos partes, clientes internos y externos de una organización.

*La satisfacción del cliente “Es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida ante su experiencia previa /expectativas de nuestro producto y organización y el verdadero rendimiento una vez establecido el contacto con nuestra organización, una vez que ha probado nuestro producto. Creemos que la satisfacción de los clientes influirá en sus futuras relaciones con nuestra organización (ganas de volver a comprar, interés en recomendarnos, deseo de comprar nuestro producto sin tener que buscar un proveedor que venda más barato)” (Terry G, 2002 Pág. 25)*

Por tanto se debería provocar una emoción positiva para las dos partes y sobre todo en el cliente, por ejemplo si va solicitar un crédito y se le brinda varias alternativas de acuerdo a su caso, este potencial cliente va a sentirse primero importante y va a volver con cualquiera de las posibilidades planteadas.

Y todo servicio es planteado con visión de retorno y comunicación adecuada llega a satisfacer a un cliente se generara el efecto multiplicador por referencias, a que nos referimos con esto, si un cliente se siente satisfecho y considera que recibió un trato

acorde a sus expectativas va a referir a sus amigos y conocidos a que acudan a buscar un crédito educativo o beca.

*“La satisfacción es función del desempeño recibido y de las expectativas. Si el desempeño queda corto ante las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, queda satisfecho. Si el desempeño excede las expectativas, el cliente queda muy satisfecho y contento” (Kotler P. , 2002 Pág. 21)*

El IECE busca que sus clientes salgan no solamente satisfechos sino muy satisfechos y contentos, pues cambio todo el proceso, a mejorador tiempos, el personal fue preparado para prestar un servicio mejor, las instalaciones fueron mejoradas desde la señalética hasta el inmobiliario, se adaptó a la nueva tecnología en cuestiones de turnos y direccionamiento. Ha demostrado su interés por innovar y mejorar el servicio.

## **5.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA DEL IECE**

Actualmente las organizaciones públicas se ven desafiadas a un mundo mucho más competitivo y cambiante en donde las tendencias de modernización y tecnológicas se constituyen en un verdadero reto.

Es así como, a través de los años, la historia, muestra la evolución del servidor público – individuo – cliente y del mundo que lo rodea; economía, política, sociedad, tecnología y cultura entre otros, que exigen una mentalidad de cambio y actitud de renovación constante.

Y por ser el IECE una institución pública que a más de estar comprometido con las nuevas políticas estatales del buen vivir tiene que ir optimando aspectos que demuestres a la ciudadanía un mejoramiento continuo y poder brindar un servicio de calidad.

Por esta razón que el servicio al cliente actualmente en el IECE constituye un pilar fundamental en el desarrollo y visión, procurando demostrara sus potenciales beneficiarios que son eficientes y eficaces en los productos y servicios que ofrecen.

Es así, como nace un nuevo concepto denominado visión humanista en donde los estudios, teorías y experiencias se establecen como importante, y en donde el ofrecer productos de calidad con eficacia no es más importante que el cliente visto como una persona que busca a más de productos y servicios, una atención que satisfaga necesidades del cliente rompiendo paradigmas.

Al satisfacer al cliente su necesidad marcando una relación más personalizada, procurando tener empatía y brindando un servicio en tiempo menor a lo esperado pasaría a ser un servicio institucional de calidad.

Para poder corroborar el cambio de actitud en la atención al cliente se realizó un análisis de tipo cualitativo, que parte de un marco teórico de cultura organizacional y de servicio al cliente en general, a través de las quejas presentadas por las variables de proceso y de atención.

También se aplicó un cuestionario a los funcionarios del IECE y se analizó el informe del señor Gerente General.

### **5.1.1 EN TORNO A LA SITUACION INICIAL**

Basados en las quejas y reclamos presentados por los clientes tomamos como referencia el periodo de agosto, septiembre y octubre como línea de base del estudio para poder comparar meses con desempeños similares.

#### **Cuadro No.4 QUEJAS FRECUENTES 1**

En el cuadro No. 4 se recopilan los productos de los cuales se derivaron las quejas y reclamos, adicionalmente se ha incorporado algunos motivos que están relacionados directamente con el tipo de producto ofrecido por la entidad.

Esta tabla informativa nos permite visualizar como las quejas y reclamos de los clientes nos van a servir de base para entender cuáles son sus necesidades, molestias y satisfacciones, frente a la Atención que recibieron.

En la dimensión de atención al cliente uno de los factores más críticos fue la percepción en torno a la “Indebida atención al usuario en la calificación del crédito” lo cual nos permite inferir que en el IECE se debería diseñar e implementar una estrategia que permita identificar con mayor precisión los factores específicos que generan ésta percepción en los clientes. Sería recomendable que el IECE realice talleres o grupos focales con clientes que permitan establecer las variables específicas a intervenir en éste componente en particular.

El mes más crítico es el mes de octubre donde existe el mayor número de quejas por parte de los clientes sobre la mala atención y la demora que los tramites que puede notarse por la falta de conocimiento de las personas que le atendieron en ese mes, ya que se sienten que son mal revisados sus documentos y por no tener el conocimiento adecuado de las políticas y reglamentos de la Institución.

La solución que se sugiere es capacitar de mejor manera a los funcionarios que van a laborar en esta área y mejorar el proceso en cuanto a tiempos y atención adecuada en donde se dé más importancia al cliente y sus necesidades.

	AGOS	SEP	OCT.	TOTAL
<b>ATENCION AL CLIENTE</b>				
Indebida atención al usuario en la calificación del crédito	3	2	3	8
Desconocimiento del servidor de requisitos y procedimientos	1		1	2
Información insuficiente en la contratación de productos y/o servicios	1			1
Insuficiente personal en la hora de lunch	2			2
Mala revisión de solicitud de crédito			1	1
Mala atención				2
<b>PROCESO</b>				
Mala política de revisión de información de buró de crédito			1	1
Fallas en internet (conexión, calidad de los datos, velocidad, etc.)	1		1	2
Notificaciones por cuotas impagas	1			1
Demora en trámite para aprobación de crédito		1		1
Demora para el ingreso de solicitud			2	2
Restricción para la concesión de rubros aprobados y reglamentados			1	1
Publicidad no detallada de los productos y servicios	2			2
<b>TOTAL DE RECLAMOS *</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>26</b>

*Cuadro No4  
Fuente: Información del área de Atención al Cliente  
Elaboración pro*

## 5.1.2 EN TORNO A LA SITUACION ACTUAL

Luego de haber transcurrido un periodo de innovación se volvió a analizar las quejas y reclamos de los clientes y se denoto lo siguiente:

### **Cuadro No. 5 QUEJAS FRECUENTES 2**

En el presente anexo, se recopilan los productos de los cuales se derivaron las quejas y reclamos, adicionalmente se ha incorporado algunos motivos que están relacionados directamente con el tipo de producto ofrecido por la entidad.

Esta tabla informativa nos permite visualizar como las quejas y reclamos de los clientes nos siguen sirviendo de base para entender como han ido mejorando las necesidades, molestias y satisfacciones, frente a la Atención que recibieron.

En la dimensión de atención al cliente uno de los factores más críticos sigue siendo la “Indebida atención al usuario en la calificación del crédito” lo cual nos

permite inferir que en el IECE aún necesita implementar una estrategia mucho más directa que permita a los funcionarios realizar mejor la capacidad de pago de los futuros clientes brindando mayor seguridad en la realización de la misma. Sería recomendable que el IECE realice talleres paulatinos de capacitación con el personal que labora en esta área.

En cuanto al Proceso el malestar se centra en la demora en la aprobación del crédito, para esto se debería coordinar de mejor manera con la segunda fase del crédito buscando una agilidad, tal vez brindando mayor apoyo humano para la realización de esta tarea.

	NOV	DIC	TOTAL
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>			
Indebida atención al usuario en la calificación del crédito	2	2	4
Desconocimiento del servidor de requisitos y procedimientos			0
Información insuficiente en la contratación de productos y/o servicios	1	1	2
Insuficiente personal en la hora de lunch			0
Mala revisión de solicitud de crédito			0
Mala atención	1		1
<b>PROCESO</b>			
Mala política de revisión de información de buró de crédito			0
Fallas en internet (conexión, calidad de los datos, velocidad, etc.)			0
Notificaciones por cuotas impagas			0
Demora en trámite para aprobación de crédito	4		4
Demora para el ingreso de solicitud	1		1
Restricción para la concesión de rubros aprobados y reglamentados			0
Publicidad no detallada de los productos y servicios			0
<b>TOTAL DE RECLAMOS</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>12</b>

*Cuadro No5  
Fuente: Información del área de Atención al Cliente  
Elaboración propia*

## 5.2 MEDICION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL IECE:

La herramienta utilizada consta de 25 preguntas, y está dirigida al personal que labora en diversas áreas directamente con los clientes y porque el Instituto Ecuatoriano

de Crédito Educativo y Becas IECE tiene oficinas en todas las provincias se va realizar únicamente en la Matriz y por cuestiones de distancia física, logística, recursos y autorizaciones se realizó únicamente en la Matriz aplicada a un universo de 70 y que de acuerdo a la fórmula aplicada se tomó a 50 personas.

$$N = \frac{Z^2 \sigma^2}{E^2}$$

**En donde:** **Z= nivel de confianza expresado errores estándar (5)**

**$\sigma$ = desviación estándar de la población**

**E= cantidad aceptable de error de muestra**

(Carl, 2005 Pág 396)

*Gráfico No. 7  
Fuente del libro: Bibliográfica  
Elaboración propia*

ENCUESTA:

**Objetivo de la encuesta:** Conocer la percepción del personal que labora directamente con los clientes sobre la cultura organizacional, clientes, actitud, cambio y comunicación.

### **Información General**

**Sexo:**  Femenino  Masculino

**Edad:**  18-29  30-39  40-49  50-59  Más de 60

**Antigüedad en la organización:**  Menos de 3 meses  De 3 a 11 meses  De un año a 5 años  De 5 a 10 años  Más de 10 años

## CUESTIONARIO

Responda cada ítem de cada factor, marcando con una “x”, dentro del casillero de cada número, de acuerdo a los siguientes criterios de respuesta:

- 1 = Completamente de acuerdo.
- 2 = Parcialmente de acuerdo.
- 3 = No lo sé o no estoy seguro
- 4 = Parcialmente en desacuerdo.
- 5 = Completamente en desacuerdo
- NA= Ninguna de las anteriores

### Información de la empresa y de su puesto de trabajo

1	¿Conoce a qué se dedica el IECE?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
2	¿Sabe cuál es la misión del IECE?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
3	¿Sabe cuál es la visión del IECE?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
4	¿Conoce cuáles son los objetivos del IECE?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
5	¿Le explicaron cuáles eran las funciones y responsabilidades de su puesto?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
6	¿Le explicaron la reglamentación y políticas de la organización?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
7	¿Se le proporcionó información sobre cuál sería su sueldo y/o comisiones, bonos, premios, su periodo vacacional y las prestaciones que recibiría?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
8	¿Si tuviera la posibilidad en este momento de trabajar en otra organización lo haría?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
9	¿Los clientes están satisfechos con los productos y servicio que plantea el IECE?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
10	¿Los clientes del IECE tienen total acceso a la información de la organización y al proceso?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA

11	¿Los clientes del IECE están satisfechos con el trato que reciben?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
12	¿Los tiempos de espera que tienen que pasar los clientes considera los adecuados?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
13	¿El IECE contribuye con el progreso de la sociedad?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
14	¿Usted contribuye de diversas formas con el fin de satisfacer las necesidades de su cliente?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
15	¿Usted favorece y difunde los servicios que ofrece el IECE dentro y fuera de la organización?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
16	¿Los clientes del IECE ayudan a fortalecer una actitud más servicial?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
17	¿La actitud del cliente afecta y/o favorece su labor?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
18	¿Su actitud frente al grupo de trabajo ayuda al fortalecimiento de la organización?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
19	¿Considera que es clara la información que recibe para desempeñar su trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
20	¿Considera que la información que recibe para desempeñar su trabajo se le proporciona a través de los medios adecuados?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
21	¿En el IECE los empleados resuelven los problemas interpersonales de forma adecuada?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
22	¿Existe una descripción de mi puesto dentro del manual de puestos de acuerdo a mis funciones?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
23	¿El supervisor es bastante injusto con todo el personal?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
24	¿La gerencia a cargo de mi departamento está realmente interesada en mi bienestar personal?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
25	¿Mi trabajo es frecuentemente aburrido y monótono?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA

Dentro de esta encuesta es de gran importancia destacar el tiempo de servicio en la Institución de las personas encuestadas, puesto que su percepción va a variar por la permanencia en ella.

<b>ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACION</b>	
Menos de 3 meses	1
De 3 a 11 meses	10
De un año a 5 años	3
De 5 a 10 años	6
Más de 10 años	30
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

*Cuadro No7  
Fuente: Resultado de tabulación  
Elaboración propia*



*Gráfico No. 7  
Fuente del libro: Resultado de tabulación  
Elaboración propia*

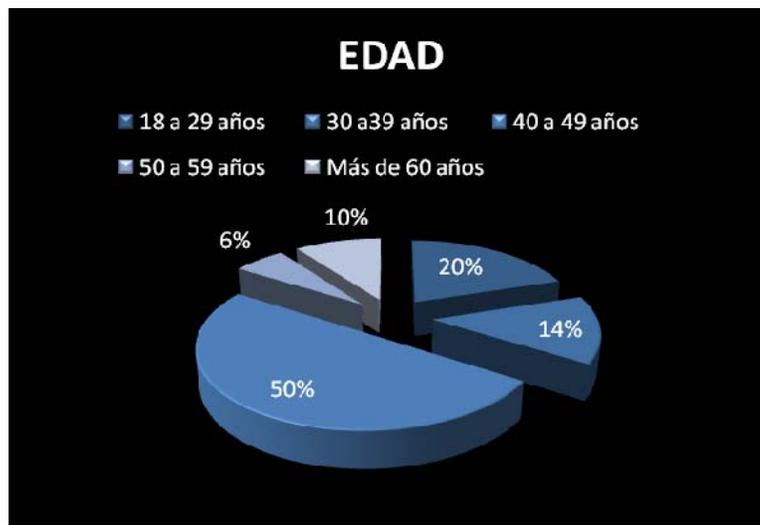
La mayor parte del personal encuestado permanece en la Institución con más de 10 años de servicio correspondiente al 60% de los encuestados, lo que nos va a garantizar que las encuestas si estén realizadas con un conocimiento progresivo del proceso del desarrollo de la cultura organizacional en diferentes administraciones, permitiendo tener una visión mucho más acertada de los temas a consultar.

El segundo grupo de acuerdo a porcentajes, oscila entre 3 y 11 meses de trabajo con un equivalente al 20% del personal encuestado, esto a más de demostrar la variedad de encuestados va a demostrar que el IECE está capacitando a nuevo personal y que con ellos está cumpliendo lo planteado en cuanto a mejorar el servicio al cliente.

En lo relacionado a la edad hicimos énfasis por considerar que su manera de ver al IECE va hacerse desde puntos de vista moderados por un lado y modernos por otro.

<b>EDAD</b>	
18 a 29 años	10
30 a 39 años	7
40 a 49 años	25
50 a 59 años	3
Más de 60 años	5
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

*Cuadro No8  
Fuente: Resultado de tabulación  
Elaboración propia*



*Gráfico No. 8  
Fuente del libro: Resultado de tabulación  
Elaboración propia*

El 50% de los encuestados tienen entre 40 y 49 años, lo que permite destacar que

es un grupo de personas maduras con criterio formado y que van a responder con mayor claridad las preguntas planteadas.

El análisis se hizo de acuerdo a la valoración de cada pregunta en donde se ve que importancia da cada funcionario a la cultura organizacional, su puesto de trabajo y sobre todo en como es el servicio al cliente.

Por la cantidad de preguntas y parámetros a responder se detalla en el siguiente cuadro de manera general cual fue el resultado de tabulación con el fin de demostrar la variedad de respuestas y posteriormente se va a detallar parámetro por parámetro de manera individual conjuntamente con los gráficos respectivos.

**Tabulación general:**

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5	NA	TOTAL
1	¿Conoce a qué se dedica el IECE?	29	12	5			4	50
2	¿Sabe cuál es la misión del IECE?	21	13	8	2	3	3	50
3	¿Sabe cuál es la visión del IECE?	18	14	9	1	2	6	50
4	¿Conoce cuáles son los objetivos del IECE?	7	12	21			10	50
5	¿Le explicaron cuáles eran las funciones y responsabilidades de su puesto?	35	1	11			3	50
6	¿Le explicaron la reglamentación y políticas de la organización?	27	8	7			8	50
7	¿Se le proporcionó información sobre cuál sería su sueldo y/o comisiones, bonos, premios, su periodo vacacional y las prestaciones que recibiría?	28	7	12		1	2	50
8	¿Si tuviera la posibilidad en este momento de trabajar en otra organización lo haría?	34		5			11	50
9	¿Los clientes están satisfechos con los productos y servicio que plantea el IECE?	23			9	15	3	50
10	¿Los clientes del IECE tienen total acceso a la información de la organización y al proceso?	39	3				8	50

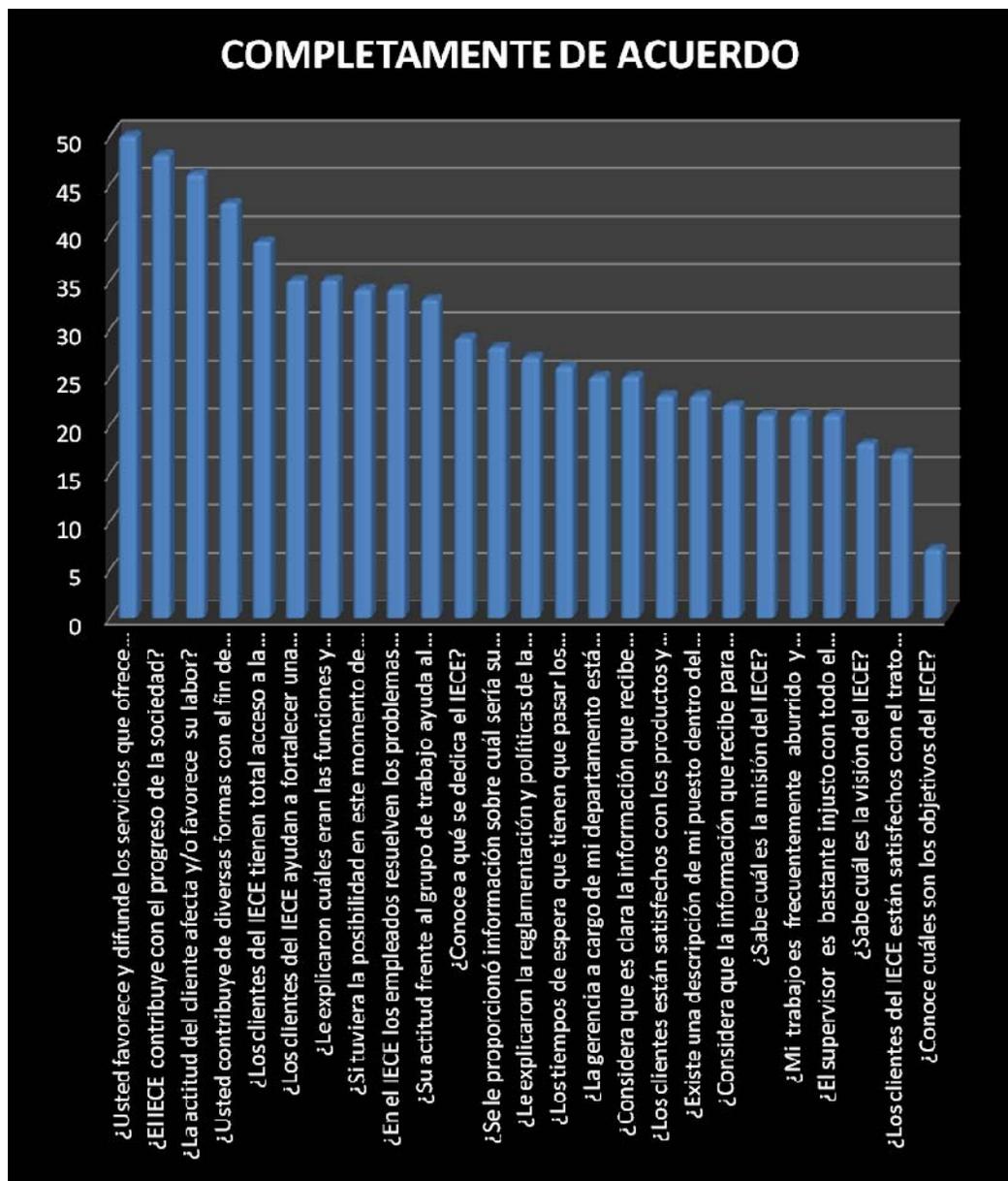
11	¿Los clientes del IECE están satisfechos con el trato que reciben?	17	4			21	8	50
12	¿Los tiempos de espera que tienen que pasar los clientes considera los adecuados?	26	5	2	1	8	8	50
13	¿El IECE contribuye con el progreso de la sociedad?	48				1	1	50
14	¿Usted contribuye de diversas formas con el fin de satisfacer las necesidades de su cliente?	43	3			3	1	50
15	¿Usted favorece y difunde los servicios que ofrece el IECE dentro y fuera de la organización?	50						50
16	¿Los clientes del IECE ayudan a fortalecer una actitud más servicial?	35				11	4	50
17	¿La actitud del cliente afecta y/o favorece su labor?	46				2	2	50
18	¿Su actitud frente al grupo de trabajo ayuda al fortalecimiento de la organización?	33				8	9	50
19	¿Considera que es clara la información que recibe para desempeñar su trabajo?	25	8	1	7	4	5	50
20	¿Considera que la información que recibe para desempeñar su trabajo se le proporciona a través de los medios adecuados?	22	6		6	11	5	50
21	¿En el IECE los empleados resuelven los problemas interpersonales de forma adecuada?	34	2			10	4	50
22	¿Existe una descripción de mi puesto dentro del manual de puestos de acuerdo a mis funciones?	23	9	2		13	3	50
23	¿El supervisor es bastante injusto con todo el personal?	21	7	2	2	11	7	50
24	¿La gerencia a cargo de mi departamento está realmente interesada en mi bienestar?	25	2	3	1	13	6	50

	personal?							
25	¿Mi trabajo es frecuentemente aburrido y monótono?	21	12	4	2	8	3	50

Cuadro No9  
Fuente: Resultado de tabulación  
Elaboración propia

Con este preámbulo se analizó la encuesta desde los parámetros de completamente de acuerdo que se usa para responder de forma afirmativa a una pregunta o para indicar que se está completamente de acuerdo con una afirmación.

### Pregunta No.1



El 100% de la población se identifica en su totalidad con los servicios que ofrece el IECE, demostrando de esta manera que se sienten involucrados con su cultura organizacional e Institución. Al considerar que en todo momento, aprovechando cualquier oportunidad comunique sobre los servicios que ofrece su trabajo, quiere decir que si están identificados con el IECE.

Sin embargo no conocen cuales son los objetivo que pretende alcanzar la Institución como tal y solo el 7 % del personal considera que sabe que se planteó el IECE como objetivos, denotando que falta mayor comunicación de este tipo de cuantificaciones.

Por otra parte el 48% de los funcionarios están conscientes que la labor que brinda el IECE fortalece el desarrollo de la ciudadanía, pues el crédito educativo facilita a los estudiantes de escasos recursos puedan superarse y de esta manera engrandece el desarrollo de este país.

Pero irónicamente también conocen que en un 17% los clientes no están totalmente informados sobre los servicios y que no están recibiendo un trato adecuado o satisfactorio. Así que se consideró que se debe reforzar el cómo los funcionarios del IECE atienden, entienden y tratan a sus clientes, para lo cual se sugiere volver a capacitar a sus colaboradores en el área de atención al cliente donde se dé un trato de calidad con eficacia y eficiencia. Y al sacar una media entre el mayor porcentaje y el menor porcentaje obtenido vemos que en un 29% considera que si conoce lo que hace el IECE, denotando en conjunto que el conocimiento existe pero que tienen que mejorar en cuanto a su trato con el cliente y su actitud.

Continuando con el segundo parámetro correspondiente a parcialmente de acuerdo, se aplica a la persona que actúa o juzga con parcialidad algo. Este parámetro vendría a ser como estar de acuerdo en una parte.

**Pregunta No.**

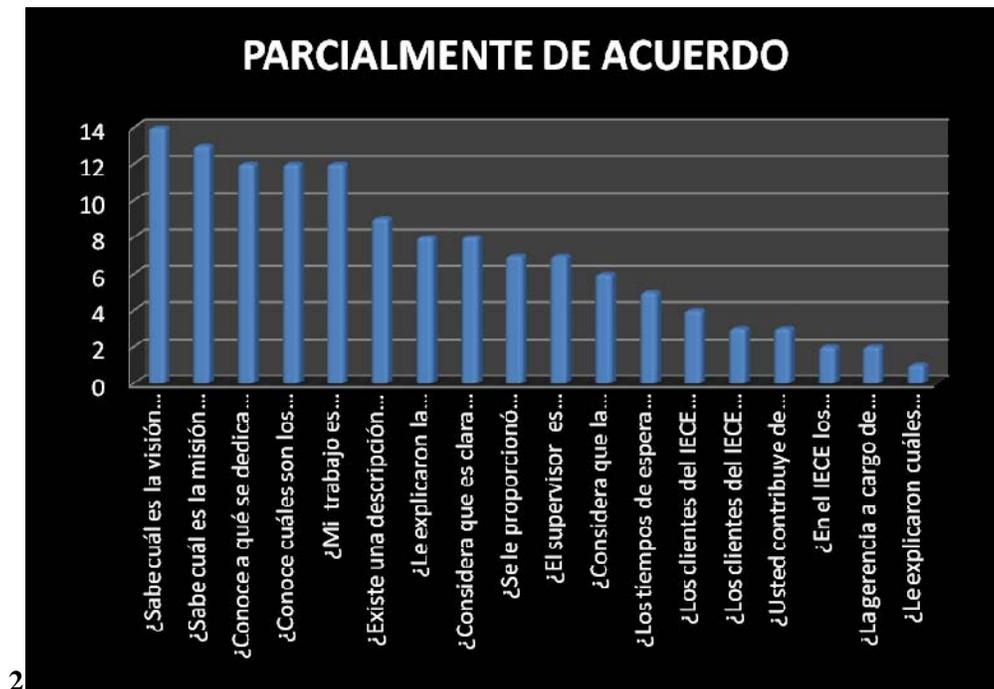


Gráfico No. 10  
Fuente del libro: Resultado de tabulación  
Elaboración propia

En este caso 7 preguntas no están dentro de este parámetro y el porcentaje más alto es de 14%, en el cual indican conocer cuál es la visión de la Institución, corroborando una vez más de que las personas que trabajan en el IECE si saben lo que hacen en su gran mayoría pero que necesitan reforzamiento.

Por otra parte el menor porcentaje corresponde al 3% los encuestados donde se explica que los clientes del IECE tienen total acceso a la información de la organización y al proceso, en donde una vez más se demuestra que la falencia está en el manejo a los clientes.

Y al sacar una media entre el mayor porcentaje y el menor porcentaje obtenido vemos que en un 9% correspondiente a la pregunta existe una descripción de mí puesto dentro del manual de puestos de acuerdo a mis funciones, se requiere una mejor comunicación e información interna.

Continuando con el segundo parámetro correspondiente a no lo sé o no estoy seguro o no tener la certeza o seguridad de una cosa.

**Pregunta No. 3**

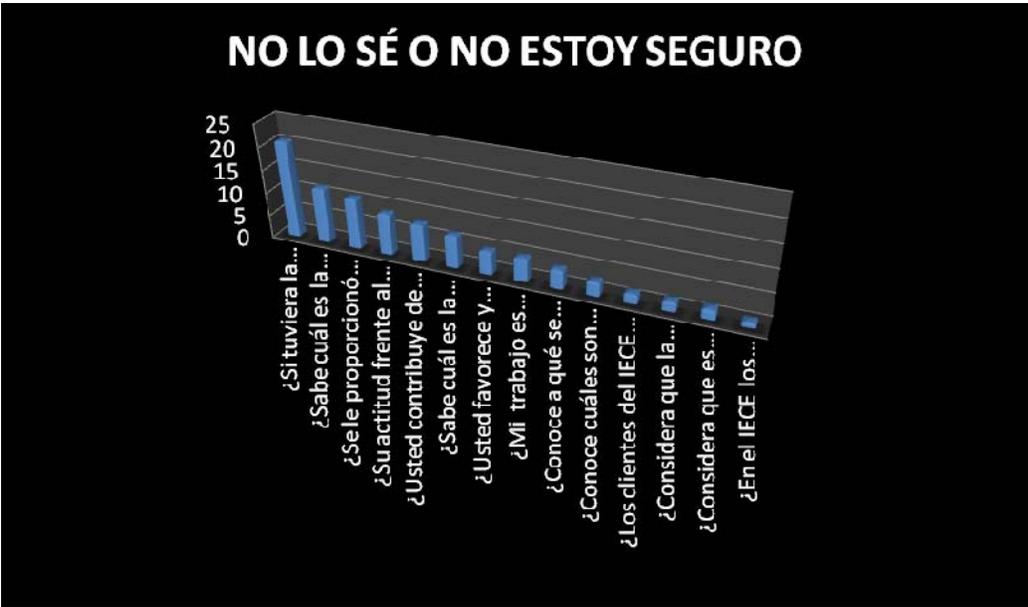


Gráfico No. 11  
Fuente del libro: Resultado de tabulación  
Elaboración propia

En este caso 11 preguntas no están dentro de este parámetro y el porcentaje más alto es de 21% corresponde a la pregunta si tuviera la posibilidad en este momento de trabajar en otra organización lo haría, da a notar que no todos están seguros dentro del IECE y este porcentaje equivale a casi el 50% de los encuestados.

Y el porcentaje mínimo es de 1% correspondiente a la pregunta en el IECE los empleados resuelven los problemas interpersonales de forma adecuada permite insistir

en que los empleados necesitan mayor información tanto de los procedimientos a seguir frente a situaciones como estas y de procesos administrativos.

Y al sacar una media entre el mayor porcentaje y el menor porcentaje obtenido vemos que en un 11% es la pregunta de se le proporcionó información sobre cuál sería su sueldo y/o comisiones, bonos, premios, su periodo vacacional y las prestaciones que recibiría, no están tan seguros de sí lo hicieron o no pero sin embargo se reitera que se necesita mayor comunicación interna.

Continuando con el segundo parámetro correspondiente a parcialmente en desacuerdo o al hecho de pensar cosas diferentes u opuestas a medias deja la brecha de en algo estoy de acuerdo en el resto no estoy de acuerdo.

**Pregunta No. 4**

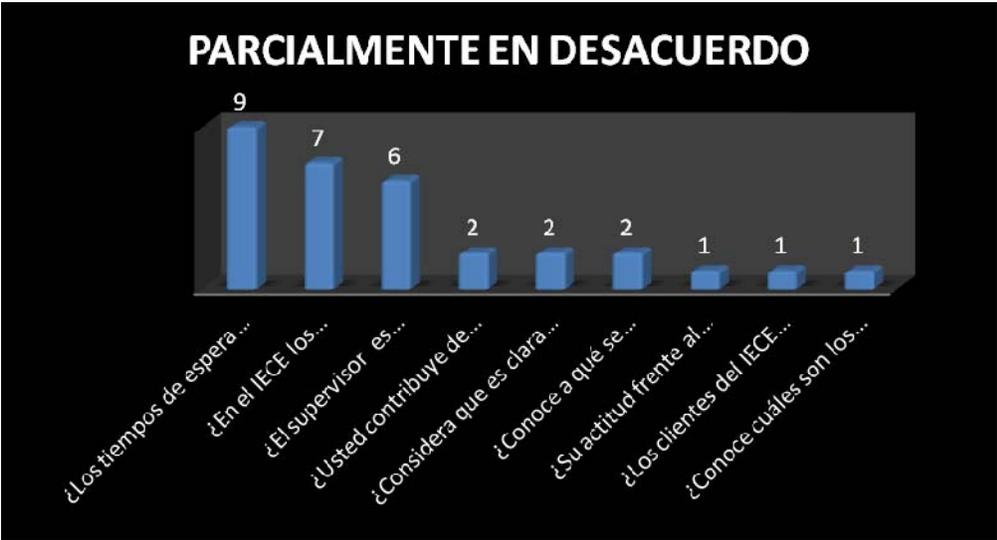


Gráfico No. 12  
Fuente del libro: Resultado de tabulación  
Elaboración propia

En este caso 16 preguntas no fueron enmarcadas en este parámetro, sin embargo el porcentaje más alto es de 9% correspondiente a la pregunta a los tiempos de espera que tienen que pasar los clientes considera los adecuados, en donde se manifiesta que si

saben que se debe mejorar este punto, pues los clientes no están siendo atendidos oportunamente ni con calidad.

Por otra parte el mínimo porcentaje es de 1% y están dos preguntas relacionadas con clientes en donde no concuerdan con el trato que se les está ofreciendo a los clientes del IECE, pero una vez más se reitera el hecho de que hay q reforzar este punto tan importante que permite de una u otra manera la existencia de la Institución. Y la otra pregunta con este porcentaje corresponde a los objetivos del IECE que no saben nada al respecto.

Continuando con el segundo parámetro correspondiente a completamente en desacuerdo o al hecho de pensar cosas diferentes u opuestas frente a lo planteado en las encuestas.

**Pregunta No. 5**



Gráfico No. 13  
 Fuente del libro: Resultado de tabulación  
 Elaboración propia

En este caso 7 preguntas no fueron enmarcadas en este parámetro, sin embargo el porcentaje más alto es de 21% correspondiente a la pregunta donde se pregunta, los

clientes del IECE tienen total acceso a la información de la organización y al proceso en donde marcadamente aseguran el no proporciona como Institución una buena y adecuada información, y el 1% de este grupo de funcionarios consideran que no actúan de manera favorable para los clientes, es por eso que el IECE tiene elaborado por medio de la Gerencia de Talento Humano un programación de capacitación en temas relevantes como lo es la atención al cliente.

Continuando con el segundo parámetro correspondiente a Ninguna de las anteriores o por no estar de acuerdo a lo planteado.

**Pregunta No. 7**



Gráfico No. 14  
 Fuente del libro: Resultado de tabulación  
 Elaboración propia

En este caso solo un ítem no fue afectado, pero el 11% de los participantes con que no saben que harían o no saben que contestar frente a este requerimiento por no tener las alternativas deseadas en la pregunta si tuviera la posibilidad en este momento de trabajar en otra organización lo haría puesto que estarían en la gran duda. Y el 1% también no conocen o no tienen como explicar si los clientes están bien informados o no los clientes de que ofrece el IECE como alternativa.

Este parámetro muchas veces se torna como un comodín cuando no quieren contestar esta pregunta, lo cual torna complicado poder dar un argumento del porque contestaron a ciencia cierta.

### **5.3 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El Gerente General saliente, Abg. Ronald Verdesoto, presenta un informe de su gestión en donde corroborar lo realizado en esta investigación en cuanto al personal y sobre el proceso que fue estudiado dentro del IECE.

*“La gestión realizada por esta Gerencia ha sido importante para el desarrollo institucional, en virtud de que se ha debido adecuar a los cambios en las políticas de relaciones laborales, así como ha velado por que los funcionarios y servidores sean adecuadamente seleccionados, clasificados, capacitados y evaluados, habiendo adicionalmente alcanzado los siguientes logros: Apuntalamiento de la capacitación en la entidad a nivel nacional en función del mejoramiento de los conocimientos del personal, logrando alcanzar un número considerable de funcionarios capacitados en relación al primer semestre de este año; Contratación de personal para atención en el horario extendido de labores, con lo que se ha logrado mayor efectividad y eficiencia en el servicio al usuario; Evaluación del desempeño del personal contratado; Desconcentración de las actividades de Talento Humano, de conformidad con lo que establece el Estatuto Orgánico por Procesos a nivel nacional; Envío de la documentación requerida por el Ministerio de Relaciones Laborales para la obtención de la Certificación de Calidad del Servicio; y, La Unidad de Desarrollo Organizacional, en coordinación con las diferentes gerencias, elaboró los siguientes Manuales e instructivos: Talento Humano, Coactivas, Gestión Administrativa, Procedimientos de Seguridad y Políticas de Protección a Empleados y Usuarios, Contratación de Proveedores Alternos de los Procesos Críticos, Monitoreo de Avances de Proyectos de Adquisiciones, Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos, Atención al Cliente, Balcón de Servicios para Crédito y Becas con rutas críticas, Plan de Continuidad del Negocio, Servicio de Alimentación, Manejo de Claves del Aplicativo SPI, Desconcentración de Cartera, Proceso de Marketing, entre otros” . (IECE, 2012)*

Como se puede notar el Gerente está a la marcha de cómo se van dando los cambios y plantea mejoras al contratar personal nuevo que colabore en la realización de esta innovación, también la Gerencia de Talento Humano se encuentra apoyando sobremanera en este proceso planteando capacitaciones que fortalezca al talento humano que trabaja en esta lucha demostrando que en conjunto autoridades, personal de apoyo y altos mandos pretenden mejorar este cambio para bien Institucional con el fin de prestar mejores productos y servicios a las y los ecuatorianos que acuden a esta noble

Institución.

## 6 *CONCLUSIONES GENERALES*

- Como se puede notar en la primera parte de la investigación se presenta mayor número de quejas y reclamos por la falta de atención correcta y oportuna, donde se debe aclarar que las personas que se encontraban trabajando en esos meses fue personal que se les coloco de manera imprevista sin previa preparación.
- En la segunda fase de la investigación se puede notar como las quejas y reclamos se van disminuyendo, pues el nuevo personal que forma parte del grupo tuvo una preparación previa en donde se les capacito de cómo deben calificar correctamente la situación económica de nuestros clientes.
- Cuando se cuenta con un proceso mucho más claro, en donde tengamos personal preparado en cuanto a procedimientos y políticas con una predisposición a servir sin descuidar las políticas institucionales procurando satisfacer las necesidades de los clientes se puede destacar que la imagen de la institución primero se ve mejor y con índice menor de malestar las referencias son mejores y el volumen de productividad va a crecer. Cada vez que el proceso establecido no de buenos frutos es saludable dar otra perspectiva a los clientes donde se procure buscar formas de agilidad y servicio oportuno.
- Dentro del proceso de realización y toma de encuestas, los funcionarios comunicaron también que ellos son parte del IECE que de una u otra manera aman a la Institución pero que si hace falta motivación, comunicación y con todos los cambios que se realizan los funcionarios no

saben cómo es que van a terminar laboralmente y si se sienten desmotivados, no tenían claros los objetivos que se planteaba la Gerencia.

- Los objetivos organizacionales, están de acuerdo a la planificación del Estado enmarcados dentro Plan Nacional del Buen Vivir, lo que se entiende que estos no son transmitidos de manera oportuna a los funcionarios que por esta razón no tienen claro a donde deben coadyuvar para el crecimiento Institucional.
- La comunicación interna tiene falencias y no llega a todos sus integrantes de manera oportuna y clara y se tiene que mejorar, puesto que a pesar de que conocen su trabajo no saben a ciencia cierta los parámetros generales que rige a la Institución.
- Falta capacitación en lo más importante de la Institución, los clientes, se requiere de un cambio de actitud frente a la innovación que se está viviendo, pues a más de saber en que fallan no cuentan con las herramientas correctas como lo es el conocimiento y las técnicas adecuadas para realizar mejor su labor.

## 7 **RECOMENDACIONES**

- Dentro de la información que se debe dar a los funcionarios es muy importante dar a conocer a más de la visión y misión, como están planteados los objetivos y como van ir siendo desarrollados con el fin de que todos conozcan cómo pueden apoyar con mayor efectividad el logro de los mismos, el estar alineado al Plan Nacional de Buen Vivir es un punto de elemental conocimiento.
- El líder de la Institución no solo debe empaparse de los procesos sino también de cómo se siente la gente que va a trabajar con él, el capital humano de una Institución es de importancia y mucho más aun de una Institución Pública como lo es el IECE, pues el hecho de formar parte del Estado debería hacerles sentir no solo orgullosos de trabajar para la comunidad sino porque también son importantes pues ayudan al desarrollo de las y los ecuatorianos.
- El control si existe pero como es casi normal a casi ningún ser humano nos gusta que nos controlen, mucho menos a personas que han pasado toda una vida en la Institución donde últimamente se sienten como que más controlados y no se adaptan a las nuevas políticas estatales.
- Se debe capacitar a los funcionarios no solo frente a los procesos de su labor diaria sino también en lo relaciones en relaciones humanas, atención al cliente, técnicas de PNL, técnicas de control personal

## 8 BIBLIOGRAFIA

- Alcina, F. J. (1989 Pag 134). Arqueología Antropologica. En F. J. Alcina, *Arqueología Antropologica* (pág. 134). Madrid: Ediciones Akal S.A.
- Ales, M. (2008 Pag. 301-309). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestion por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.
- Asamblea Constituyente: "Constitución de la República del. (2008 Pag. 39). [www.asambleanacional.gov.ec](http://www.asambleanacional.gov.ec). Obtenido de [www.asambleanacional.gov.ec](http://www.asambleanacional.gov.ec).
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). [www.asambleanacional.gob.ec](http://www.asambleanacional.gob.ec). Obtenido de [www.asambleanacional.gob.ec](http://www.asambleanacional.gob.ec).
- Asamblea Nacional, "Constitucion de la República del Ecuador". (2008). [www.asambleanacional.gov.ec](http://www.asambleanacional.gov.ec). Obtenido de [www.asambleanacional.gov.ec](http://www.asambleanacional.gov.ec).
- Berry, L. (2002). *Un buen servicio ya no basta, cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá: Norma.
- Blunstchli, G. D. (1876 Pag. 150). Derecho Público Universal. En G. Blunstchli, *Derecho Público Universal* (pág. 150). Madrid: Gongora Impresor.
- Butler, T. (2009). *50 Clásicos de la Psicología. Cap. 23*. Barcelona: Sirio.
- Calderón, & Castaño. (2005 Pag 481). Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados. En Calderón, & Castaño, *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados* (pág. 481). Colombia: Edigraficas.
- Carl, M. J. (2005 Pág 396). *Investigación de Mercados*. México DF: Ediciones Thomson.
- Cummings, Thomas; Corley, Chistoper. (2007 Pag. 1). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Mexico: COPYRIGHT.
- Domínguez, C. H. (2006 Pag. 1). *El Servicio Invisible Fundamento de Un Buen Servicio al Cliente*. Bogotá: ECO Ediciones 2006.
- Dominguez, C. H. (2006 Pag. 7). *El Servicio Invisible Fundamento de Un Buen Servicio al Cliente*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Drucker, P. F. (1985). *La gerencia. Tareas, responsabilidades y practicas*. Buenos Aires: El ateneo Pag 44.
- Duane P. Schultz : Allport, Gordon. (2009 Pag 245). *Teorias de la Personalidad*. CENCAGE.
- Dubrin, A. J. (2003 Pag. 55). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*.

- Mexico: Thonson.
- Echeverría, R. (1996). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Ecuador, A. N. (12 de 08 de 2008). [www.asambleanacional.gob.ec](http://www.asambleanacional.gob.ec). Obtenido de [www.asambleanacional.gob.ec](http://www.asambleanacional.gob.ec).
- Etkin, J. (2007). *CApital Social y Valores en la Organización Sustentable*. Buenos Aires: Granica.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2002 Pag 295). Gobierno de Personas en la Empresa. En P. Ferreiro, & M. Alcázar, *Gobierno de Personas en la Empresa* (pág. 295). Lima: Ariel, Barcelona.
- Gobierno por Resultados. (2012). *Plan Anual Comprometido 2012 IECE*. Quito.
- Goleman, D. (2008 Pag 77). *Inteligencia Emocional*. Barcelona : Editorial Kairos S.A.
- Guerrero, A. P. (2002 Pag. 57). La Cultura Estrategias conceptuales para comprender la identidad, la diversidad, la lealtad y la diferencia. En G. A. Patricio, *La Cultura Estrategias conceptuales para comprender la identidad, la diversidad, la lealtad y la diferencia* (pág. 57). Quito: Editorial Abya Yala.
- Hill, M. (1991 Pag. 4). *El Mercado son Personas*. Madrid.
- Hitt, Michael A; Irrelant, Duamen; Hoskisson, Robert . (2008 Pag 111). *Administracion Estrategica Competitividad y globalizacion*. Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- IECE. (2012). *Guía de Atención al Cliente*. Quito.
- IECE. (2012). [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec). Obtenido de [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec).
- IECE. (28 de 09 de 2012). [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec). Obtenido de [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec).
- IECE. (28 de 09 de 2012). [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec). Obtenido de [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec).
- IECE. (28 de 09 de 2012). [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec). Obtenido de [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec).
- IECE. (28 de 09 de 2012). [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec). Obtenido de [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec).
- IECE. (08 de 2012). [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec). Obtenido de [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec).
- IECE. (2012). [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec). Obtenido de [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec).
- Johnny, d. e. (2017 02 de diciembre). ¿Qué es Coaching y como funciona? *Paradigma Digital*.
- Juan. BEDI, Arjun. VOS, Rob. (2003: Pag.90-91). *Como hacer mas eficiente el gasto educativo? Quien se*. Quito: SIISE de la Secretaría Técnica del Frente Social.
- Keil, L. J. (1985 Pag. 29). *Desarrollo de las actitudes*. Husen: Enciclopedia internacional de la educacion.
- Kotler, P. (2002 Pág. 21). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

- Kotler, P. P. (2003 Pag. 8). *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z* pg 8 y 9. Educación S.A.
- Kotter, Jhon. (1995). *Liderando el cambio: ¿Por qué los esfuerzos de transformación fracasan?* Boston: HBR.
- Lessem, R. (1990 Pag 250). Gestión de la Cultura Corporativa. En R. Lessem, *Gestión de la Cultura Corporativa* (pág. 250). Madrid: Diaz de Santos.
- Lominger International. (2206). *For You Improvement*. Minneapolis: Kornferry.
- McGraw, H. (1991 Pag 33). *Marketing de Servicios*. Colombia.
- Medina, G. A. (2005 Pag.253). *Gestión por Procesos y creación de valor público*. Santo Domingo: CEP/INTEC.
- Patricio, G. A. (2002). La Cultura Estrategias conceptuales para comprender la identidad, la diversidad, la lealtad y la diferencia. En G. A. Patricio, *La Cultura Estrategias conceptuales para comprender la identidad, la diversidad, la lealtad y la diferencia* (pág. 57). Quito: Editorial Abya Yala.
- Perls, F. (2002). *Terapia Gestalt. Excitación y crecimiento de la personalidad humana*. Sociedad de Cultura Valle-Inclán.
- Pierre, A. y. (2007 Pag. 16). *Guía Práctica del Coaching traducido*. Barcelona: Ediciones Paidós Iberica S.A.
- Registro Oficial Organo del Gobierno del Ecuador. (13 de 07 de 2011). [www.registroficial.gob.ec](http://www.registroficial.gob.ec). Obtenido de [www.registroficial.gob.ec](http://www.registroficial.gob.ec).
- Rivera, C Jaime y Mencia de Garcillán. (2007 Pag 148). *Diccionario de Marketing Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid: ESIC.
- Robbinis, S. (2009). Comportamiento Organizacional. En S. Robbinis, *Comportamiento Organizacional* (pág. 79). México: Persons Editions de México S.A.
- Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (pág. 86). México: Persons Editions de México S. A.
- Robbins, S. (2009 Pag. 625). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Persons Educación de Mexico S.A.
- Robbinis, S. (2004 Pág. 571). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Rodriguez, A. (1998 Pag. 200). Las Dimensiones de la Empresa. En A. Rodriguez, *Las Dimensiones de la Empresa* (pág. 200). Quito: IDE.
- Rogers, C. (1961 Pag 62). *La Devveloppement de la personne*. Dunod.
- Rogers, C. (2000). *El proceso de convertirse en persona*. Barelona: Paidós.

- Rogers, C. R. (1996 Pag. 44). *El Proceso de Convertirse en Persona Mi técnica terapeutica*. Mexico: Editorial Paidos Mexicana S.A.
- Sánchez, B. M. (2008 Pág. 2). *Proceso Innovador y Tecnológico*. España: Editorial Gesbiblo S.L.
- Santelices, A. C. (2006). *Introducción a la Psicología Social*. San José Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Schulz, Dame y Sydney. (2002 Pag. 8). *Teorias de la Personalidad*. Mexico: Copyringh.
- SEMPLADES, Plan Nacional para el Buen Vivir 2009- 2013. (12 de 08 de 2009). [www.planificación.gob.ec](http://www.planificación.gob.ec). Obtenido de [www.planificación.gob.ec](http://www.planificación.gob.ec).
- SENPLADES. (2009). Plan Nacional de Desarrollo. Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural. En R. d. Ecuador, *Plan Nacional de Desarrollo. Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural*. Quito: República del Ecuador.
- Soto, A. H. (2007 Pag. 50). Significado Esotérico del Concepto Cultura. En A. H. Soto, *Significado Esotérico del Concepto Cultura* (pág. 50). Chile: Imprenta MaCarter.
- Suquílvide, M. V. (2009). *El cambio empresarial en un mundo de turbulencias*. Argentina.
- Terry G, V. (2002 Pág. 25). *Como medir la satisfaccion al cliente*. FC Editorial.
- Trillo, Felipe; Rubal xosé; Zabalza Miguel. (2003 Pag. 21). *La Educacioón en Actitudes y Valores*. Santa Fé Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Tripier, B. (18 de Agosto de 2002). Resistencia al cambio un peligro manejable. *El Nacional*, pág. 5/e.
- Vavra, T. G. (2009 Pag 99). *Como Medir la Satisfacción del Cliente Segun la ISO 9001 - 2000*. Madrid: FC EDITORIAL.
- Villacís, Juan. (2009). *Excelencia en el Servicio ¿Cómo Lograrla?* Quito: Graficare.
- Vivas Mireya, Gallego Domingo, Gonzalez Belkis. (2006 Pág.19). *Educación las Emociones*. México: Editorial DYKINSON L.S.
- Worchel, Stephen; Cooper Joel; Goethais George y Olson James. (2002 Pag 159). *Psicología Social*. Mexico: COPYRINGT.
- Zimmerman, A. (1998 Pag. 101). *Gestion de Cambio Organizaconal Cambios y Herramientas*. Quito: Ediciones Abya Yala.