

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MEMORIA ACADÉMICA LABORAL

**PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE RESOLUCIÓN DE QUEJAS
DURANTE LA ATENCIÓN AL CLIENTE PARA EL PERSONAL DE CAJAS
DE LA EMPRESA ESTATAL POR CABLE “MI TELEFÉRICO” DE LA
CIUDAD DE LA PAZ Y EL ALTO.**

Autor:

William Bernabé Cruz Yupanqui

Tutor:

MSc. René Garabito Escobar

La Paz – Bolivia

2021

DEDICATORIA

A Dios, por darme la bendición, por ser mi guía en el camino de la vida.

Va dedicado con todo mi amor a mi madre, Elena Teresa Yupanqui quien mientras estuvo a mi lado me dio todo lo mejor de ella, me enseñó a dar lo mejor, a sonreír y llevar la vida con optimismo y entusiasmo, para alcanzar mis metas con persistencia y honestidad sin miedo a los sacrificios.

¡Infinitas Gracias ¡

A mis hermanos Carlos, Lucy, Leonel, Yhesica, por el cariño, comprensión, apoyo incondicional y por, sobre todo, por alegrar mi vida.

Los quiero mucho

William Bernabé Cruz Yupanqui

AGRADECIMIENTOS

Al Lic. Rene Garabito por su meritoria e incondicional ayuda en la fase final de la Memoria Laboral, aportando con numerosos detalles para su culminación.

A la Lic. Ana María Serrudo por su apoyo y paciencia durante la elaboración de este documento.

Agradezco a la Universidad Mayor de San Andrés, carrera Administración de Empresas a cada uno de los docentes, que con sus enseñanzas me han formado un profesional integro.

De manera Cordial Agradezco a la EETC “Mi Teleférico” GAF quienes nos brindaron toda la información y predisposición para la elaboración de esta Memoria Laboral.

A mi amiga por demostrarme su apoyo y sincera e incondicional amistad.

William Bernabé Cruz Yupanqui

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Sector de estudio.....	12
1.1.1 Organigrama de la empresa.....	13
1.1.1 Misión.....	17
1.1.2 Visión	17
1.1.3 Principios.....	17
1.1.4 Valores.....	18
1.2 Implicaciones practicas.....	18
1.3 Relevancia social.....	19
CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL..	21
2.1 Descripción de la actividad profesional.....	21
2.2 Actividad profesional para la solución del problema	23
2.2.1 Formulación de problema.....	23
2.3 Objetivo general.....	29
2.4 Objetivos específicos.....	29
2.5 Descripción específica de la actividad profesional en relación con la solución del problema.....	29
CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL	32
3.1 Programa.....	32
3.2 Entrenamiento	33
3.2.1 Etapas del entrenamiento	33
3.3 Cliente.....	34

3.3.1	Expectativas del cliente respecto al servicio	34
3.4	Atención al cliente.....	35
3.5	Pasos para una excelente atención al cliente.....	36
3.6	Quejas	37
3.6.1	Las razones de las quejas.....	37
3.7	Servicio al cliente.....	38
3.7.1	Ventajas de brindar un buen servicio al cliente	38
3.7.2	Principales errores que se cometen en el servicio al cliente	38
3.7.3	Brindar servicio al cliente con excelencia.....	39
3.8	Marco Teórico.....	40
3.8.1	Estrategias de resolución de quejas.....	40
3.8.2	Entrenamiento del personal	43
3.8.3	Objetivos del entrenamiento.....	44
3.8.4	Medio y tecnicas de entrenamiento.....	44
3.8.5	Técnicas de entrenamiento	45
3.9	Imagen del empleado	47
3.10	Los 5 pasos del Servicio de Usuario cajas Mi Teleférico:.....	48
3.11	Sistema EDSA.....	51
3.12	Marco normativo.....	54
3.12.1	Ley General de los derechos de las usuarias y los usuarios, consumidoras y consumidores 453	54
3.12.2	Ley General de las personas adultas mayores 369	56
3.12.3	Ley de General para Personas con Discapacidad 223	56
3.12.4	Ley Estatuto del funcionario Público 2027	57

CAPÍTULO 4: PROPUESTA	61
4.1 Desarrollo de la propuesta.....	61
4.1.1 Conceptos básicos.....	63
4.1.2 Entrenamiento práctico	70
4.1.3 Dinámicas de resolución de quejas.....	74
4.1.4 Evaluación.....	79
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1 Conclusiones	83
5.2 Recomendaciones	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción de la actividad profesional	21
Tabla 2 Registro por tipo de queja atendida en el área de cajero.....	24
Tabla 3 Tipos de entrenamiento	45
Tabla 4 Plan de actividades	62
Tabla 5 Programa para conceptos básicos.....	63
Tabla 6 Material para recordar los pasos del servicio y EDSA	68
Tabla 7 Entrenamiento práctico	70
Tabla 8 Registro para simulaciones.....	72
Tabla 9 Dinámicas de resolución de quejas	74
Tabla 10 Retroinformación.....	75
Tabla 11 Nunca digas nunca	76
Tabla 12 Dejar colgado al cliente.....	77
Tabla 13 Resumen y solución.....	77
Tabla 14 Programa del taller de estrategias de atención al cliente.....	78
Tabla 15 Evaluación	80
Tabla 16 Respuestas a la evaluación	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Red de Integración Metropolitana	12
Figura 2 Organigrama Gerencia Administrativa Financiera GAF	13
Figura 3 Registro de quejas en el área de cajero	26
Figura 4 Reclamos formulario ODECO	26
Figura 5 Quejas verbales	27
Figura 6 Quejas por WhatsApp	28
Figura 7 Tipos de programa	32
Figura 8 Etapas del entrenamiento	34
Figura 9 Tres pasos claves para una excelente atención al cliente	36
Figura 10 Definiciones de las palabras claves de la ley N° 223	57
Figura 11 Esquema de la propuesta	61
Figura 12 Dinámica rompe hielo	64
Figura 13 Material para descripción de la lluvia de ideas con relación a las preguntas	65
Figura 14 Imagen del empleado	66
Figura 15 División de grupos	69
Figura 16 Lluvia de ideas	73

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 responsable de recaudación y tributos	87
Anexo 2 Encargado de Taquilla	88
Anexo 3 Encargado de Taquilla II	89
Anexo 4 Cajero Supervisor	90
Anexo 5 Cajero supervisor II	91
Anexo 6 Cajeros	92
Anexo 7 Cajero II	93
Anexo 8 Cajero de Garaje	94

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento se desarrolla en el área de cajeros de la empresa Mi Teleférico, debido a que en esta se han encontrado ciertas necesidades, las cuales de forma específica le afectan tanto a los usuarios como al personal de cajeros.

Se menciona el personal de cajeros a aquellas personas que realizan la venta de boletos, y recargas de tarjeta, es ahí durante el proceso de atención al cliente que han existido una serie de eventos que dan origen a la propuesta.

Estos eventos se han caracterizado por la presencia de quejas por parte de los usuarios, que al tener una serie de inconformidades en ciertos servicios de la empresa e incluso en la atención al cliente en cajero, recurren inmediatamente al personal de cajas para la resolución de sus quejas, quienes en muchas ocasiones no tienen la habilidad de resolverlas.

Es por ello, que en el documento se desarrolla una propuesta de programa de entrenamiento al personal del área de cajeros para la atención y resolución de quejas como parte de servicio al cliente.

Este programa contempla una serie de actividades que establece los pasos a seguir para una adecuada atención al cliente como forma preventiva a las quejas, y una serie de actividades que desarrollan las habilidades de atención y resolución de quejas como forma correctiva en caso de que las quejas se continúen dando.

La solución propuesta entonces, permite tanto a usuarios como al personal de cajeros, tener y mantener un ambiente de trabajo armonioso, en el que los usuarios se encuentran satisfechos debido a que sus quejas son atendidas y resueltas, y de esta forma en consecuencia, tener preferencia por el uso de transporte por cable de la empresa “Mi Teleférico”.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Desde siempre el servicio al cliente es un punto clave en toda empresa, debido a que normalmente es el primer contacto que tiene éste con los servicios que brinda una determinada organización, por tanto, este aspecto requiere la suficiente atención, de manera que el encuentro sea de la mejor forma posible, para que el cliente se sienta satisfecho generando una experiencia positiva y desee volver a consumir o comprar lo que vende una empresa.

Así mismo, cabe destacar que esta característica es un factor común, tanto para las empresas que brindan servicios como las que venden productos, independientemente de que éstas sean públicas o privadas.

Considerando que en un mercado donde muchas empresas brindan servicios similares en los que el cliente tiene la opción de elegir; el servicio al cliente cobra mayor importancia aún. Sin embargo, cuando se trata de empresas estatales cuyos servicios son alternativos y no similares a los de la competencia como es la empresa “Mi Teleférico”, que consiste en el transporte público por cable, el tema del servicio al cliente puede verse en algunas ocasiones desatendido e incluso:

Existe sensación de deficiencia en cuanto a la forma de atención al usuario. Este no se siente bien atendido y no se considera cliente (...) toma una actitud resignada a ser atendido deficientemente, al no encontrar vías eficaces para manifestar su opinión (Ugalde, 2020).

Lo mencionado entonces, implica que a pesar de que una empresa sea estatal y que hasta algún grado no tenga competencia por servicios similares, el servicio al cliente debe ser valorado, iniciando por el conocimiento de las quejas, tal como sucede en la empresa “Mi Teleférico” que recolecta la información en relación a las quejas de los usuarios, pero que llegar hasta ese

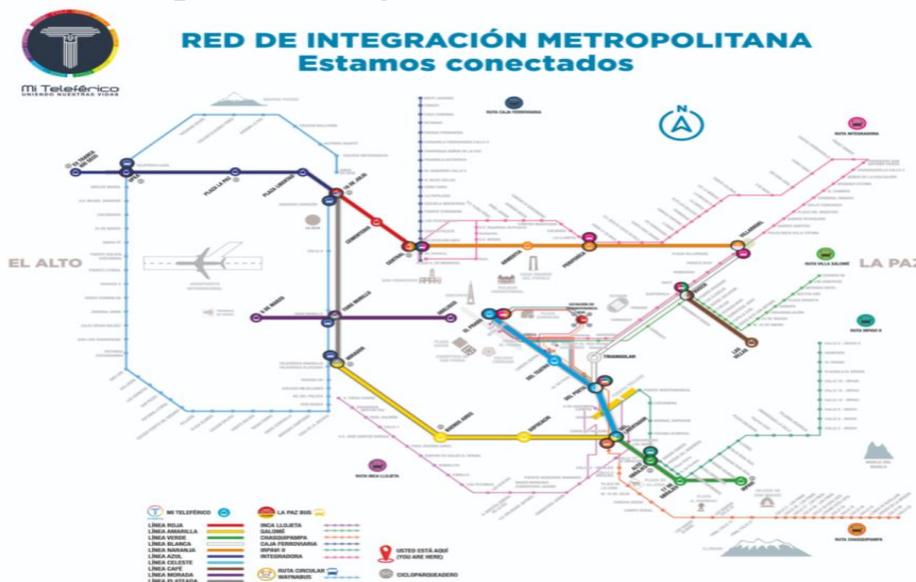
punto no es suficiente, sino que éstas deben ser atendidas y resueltas en lo posible y así satisfacer sus inquietudes de los usuarios.

Es por ello que el objetivo que se persigue con la elaboración de la Memoria Académica Laboral, es plantear una forma de llegar más allá del registro de quejas de los usuarios, sino más bien, que esto se pueda resolver independientemente de la rotación del personal, planteando un programa de capacitación especializado para atender este aspecto de forma puntual y oportuna.

1.1 Sector de estudio

El sector de estudio se realiza en la empresa estatal EETC “Mi Teleférico” que fue fundada en el año 2014, con su primera línea de transporte por cable denominada línea roja, actualmente tiene 10 líneas de transporte que unen la ciudad de La Paz con El Alto, consolidando la (RIM) Red de Integración Metropolitana (Mi Teleférico, 2019).

Figura 1
Red de Integración Metropolitana

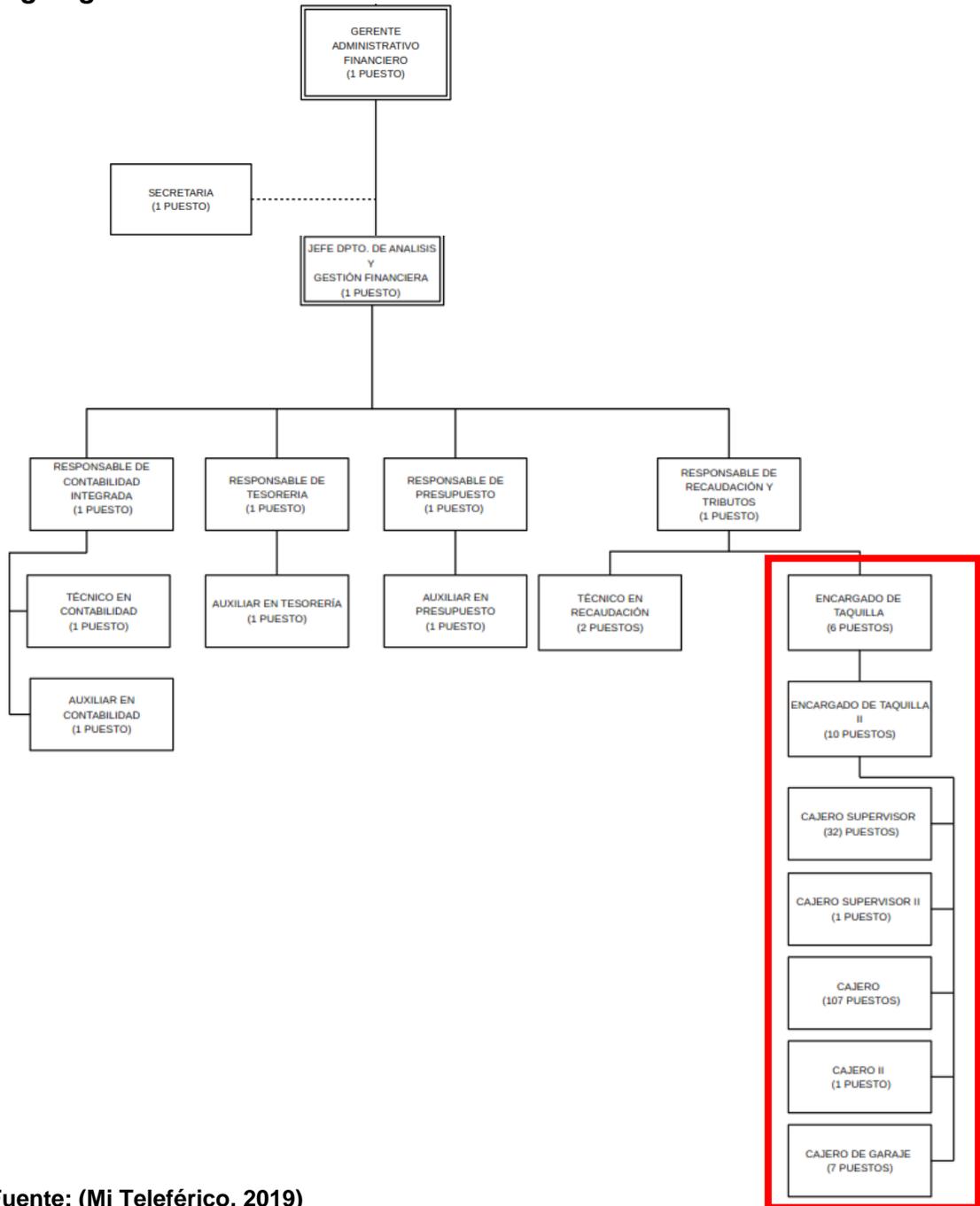


Fuente: Imagen extraída de (Mi Teleférico, 2019)

1.1.1 Organigrama de la empresa

En relación al organigrama de la empresa, éste se presenta a continuación:

Figura 2
Organigrama Gerencia Administrativa Financiera GAF



Fuente: (Mi Teleférico, 2019)

De acuerdo con la estructura presentada se estudiará el área de cajeros, dependiente del Departamento de Recaudación y Tributos, mismo que a su vez se encuentra bajo el mando del Jefe de Departamento de Análisis y Gestión Financiera, que es parte de la Gerencia Administrativa Financiera, cuyo objetivo en esta gerencia es la siguiente:

El objetivo de la Gerencia Administrativa Financiera es planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades económicas, financieras y contables de la empresa en forma efectiva, eficiente y transparente; realizar la gestión de los recursos humanos y ejecutar las actividades para la contratación de bienes y servicios, para el manejo y la disposición de bienes según normativa vigente, coordinando con la Gerencia Ejecutiva y las otras áreas el trabajo transversal y de soporte (Mi Teleférico, 2019).

A su vez el departamento financiero tiene como objetivo

Este departamento tiene el objetivo de generar información financiera oportuna y confiable, administrando los recursos financieros, la gestión presupuestaria y la elaboración de estados financieros para el funcionamiento de la empresa en forma efectiva, eficiente y transparente (Mi Teleférico, 2019).

Por su parte, el encargado de cajeros, tiene el siguiente como objetivo “Lograr una recaudación eficiente y eficaz de recursos a través de la venta de tarjetas y / o cajeros, brindando una atención de excelencia, calidad y calidez al usuario” (Mi Teleférico, 2019).

Entre sus funciones se encuentran las siguientes:

- Organizar todas las funciones y operaciones de los cajeros
- Organizar y supervisa el trabajo del personal de cajeros

- Coordinar la operatividad ininterrumpida de cajas; con personal de las estaciones, (agentes de molinete, agentes de andén, operadores y jefes de línea).
- Elaborar planes de contingencia, en los casos corte de servicio, por condiciones climatológicas, conmoción civil y otros.
- Realizar los cierres de caja conforme a instructivos vigentes.
- Revisar y aprobar los cierres de caja, arqueos y cuadros de caja, de los cajeros, al final del turno de trabajo; conforme a instructivos vigentes.
- Presentar reportes diarios de pases por molinete y recaudaciones al jefe de Línea de turno.
- Supervisar el correcto funcionamiento de los medios de pago telemático y de los equipos de expendio de billetes y caja.
- Recibir los reclamos del cliente en los casos que sea necesario.
- Realizar la atención al cliente en los casos que sea necesario.
- Gestionar las reclamaciones del área de trabajo y/o en su caso dirige al cliente a la atención de la oficina central.
- Elaborar los reportes correspondientes de los trabajos realizados e incidencias a las instancias superiores al cierre de cada turno y/o requerimiento de la autoridad competente.
- Verificar de manera constante el buen funcionamiento de los molinetes.
- Garantizar la provisión oportuna de tarjetas USV, a los cajeros
- Garantizar la disponibilidad de efectivo fraccionado (billetes y monedas) para el cambio a los usuarios en cada turno.

- Restringir el acceso de personal no autorizado a dependencias del área de cajeros
- Mantener y cuidar los mobiliarios y equipos otorgados por la empresa.
- Mantener la confidencialidad de las claves de usuarios (Password) de los cajeros.
- Resguardar el efectivo recibido en cada turno, en bóvedas buzón, en cada línea de trabajo.
- Centralizar y consolidar las recaudaciones de su turno, elaborando para ello los reportes correspondientes según formatos proporcionados por la Gerencia Administrativa y Financiera.
- Remitir los reportes y formularios de remesa a oficina central de manera diaria.
- Remesar de lunes a sábado, la recaudación de dinero a la empresa que resguarda y recuenta el efectivo, bajo la modalidad de remesa contratada.
- Llevar un Kardex físico y valorado de los lotes de prevaloradas y tarjetas recibidas.
- Presentar reporte consolidado mensual por venta de valores y tarjetas al Departamento Financiero de la EETC – Mi Teleférico.
- Elevar informes, reportes y demás información que sean solicitadas por autoridad competente.
- Bloquear y desbloquear tarjetas preferenciales por uso indebido de las mismas por parte de los usuarios.

Considerando que lo buscado con la Memoria Académica Laboral tiene como finalidad la capacitación del personal para la atención de las quejas y reclamos, ésta se ha de enfocar como punto de partida en las quejas relacionadas en área de cajeros.

1.1.1 Misión

La misión de la empresa es la siguiente:

“Transportamos Vidas con seguridad, eficiencia, sostenibilidad, calidez e inclusión social para Vivir Bien” (Mi Teleférico, 2019).

1.1.2 Visión

La visión de la empresa es la siguiente

“Ser el referente mundial de transporte urbano, que trasciende en la vida de las personas “(Mi Teleférico, 2019).

1.1.3 Principios

Los principios de “Mi teleférico” que deben regir el accionar de los trabajadores son:

- Integridad.
- Eficiencia.
- Profesionalidad.
- Transparencia.
- Compromiso.
- Empatía.

1.1.4 Valores

Los valores están sustentados por los principios que guiarán las decisiones y actuaciones de los trabajadores y estos son:

- Responsabilidad: somos conscientes de los actos y acciones asumidas en el diario vivir, que contribuye al desarrollo de una mejor sociedad.
- Lealtad: Asumimos un sentimiento de compromiso, respeto y fidelidad a nuestros principios morales, sociales y laborales.
- Amistad: Desarrollamos una relación amable y afectuosa, enmarcada en el mutuo respeto.
- Tolerancia: Respetamos las opiniones, ideas y actitudes de las personas que nos rodean, aunque no coincidan con las nuestras, en el marco de normas vigentes y buenas costumbres.
- Proactividad: Actuamos de forma creativa buscando cambios positivos, anticipando, previniendo y resolviendo problemas, orientados a los objetivos.

1.2 Implicaciones practicas

Como implicaciones prácticas es posible mencionar que, al tener entrenado al personal en relación a la resolución de quejas durante la atención al cliente, se puede tener las siguientes:

En el encargado de cajero: Si bien normalmente es quien atiende las quejas que no pueden ser resueltas por el personal a su cargo, siendo que algunas de ellas pueden ser atendidas por el mismo personal; es así que, al aplicar el entrenamiento de atención al cliente, este tiempo incurrido por el encargado de cajero se vería liberado, dedicándose a las actividades administrativas, programas de retroalimentación en servicio y propias a su cargo.

En los clientes: Una vez que el personal tenga la suficiente capacitación para la atención de quejas y resolución de problemas los clientes obtendrán una solución de forma inmediata, por lo tanto, se encontrarán satisfechos.

Imagen de la empresa: Siendo que las quejas son atendidas de forma inmediata por el personal del área de cajeros, los clientes en general tendrán una mejor imagen de la empresa.

1.3 Relevancia social

El entrenamiento en el personal para que éste mejore su atención al cliente realizando una atención oportuna a las quejas de los clientes tiene gran relevancia en diferentes ámbitos:

Para los clientes: Es muy importante para ellos ser atendidos de la forma más adecuada posible, sobre todo cuando presentan alguna queja, por tanto, el entrenamiento en el personal en cajeros es bastante relevante.

Imagen de la empresa: Siendo que las quejas son atendidas de forma inmediata por el personal del área de cajeros, los clientes en general tendrán una mejor imagen de la empresa.

Ingresos: Una vez que el personal tenga una mejor imagen de la empresa y tengan la seguridad de que van a ser atendidos adecuadamente, entonces los clientes tendrán mayor preferencia por emplear el servicio de transporte por cable, incrementando así los ingresos de la empresa estatal.

CAPÍTULO 2

**GENERALIDADES DE LA
ACTIVIDAD PROFESIONAL**

**CAPÍTULO 2:
GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL**

2.1 Descripción de la actividad profesional

Antes de describir la actividad profesional actual del autor de la presente Memoria Académica Laboral, es pertinente citar la experiencia laboral del mismo resumido de la siguiente manera:

Tabla 1
Descripción de la actividad profesional

EMPRESA O INSTITUCIÓN	CARGO OCUPADO	ACTIVIDADES
Empresa Estatal de Transporte por Cable "MI TELEFERICO" 2021	Encargado de cajeros (Encargado de Cajeros)	En esta etapa ascendí mediante una convocatoria suscrita para el cargo de Encargado de cajeros o Cajeros, en donde la responsabilidad abarca al personal de cajas toda la parte operativa y administrativa de recaudación y servicio al usuario, que hasta la fecha siempre buscamos oportunidades de mejora para el logro de los objetivos institucionales.
Empresa Estatal de Transporte por Cable "MI TELEFERICO"	Cajero Supervisor (Área de Cajero)	Ocupe el cargo de cajero supervisor, realizando el trabajo operativo de recaudación y control de ingresos, y atención al Usuario.
Empresa Estatal de Transporte por Cable "MI TELEFERICO"	Cajero	Tuve la oportunidad de postular a la Empresa Nueva en crecimiento donde fui aceptado para el aporte de esta nueva etapa basando en

		las habilidades adquiridas como cajero en BK Co.
Fundación “Nuevo Día”	Directivo de Asociados	En esta etapa tuve la oportunidad de dirigir proyectos sociales de innovación tecnológica y producción de talleres en la ONG contribuyendo al desarrollo social.
“BURGER KING” Co. Bolivian Foods S.A.	Jefe de Turno “de Restaurante”	Ascendí como jefe de turno de restaurante, manejando todo el restaurante en su conjunto, bajo mi mando todo el personal de la sucursal supervisión y coordinación de todo el restaurante, tanto la parte operativa y administrativa.
“BURGER KING” Co. Bolivian Foods S.A.	Coordinador de Producción	Las actividades básicas fueron, entrenamiento, supervisión a personal, líder de producción, anfitrionas y crew, en todo lo que se refiere al manejo de operaciones de producción de BK
“BURGER KING” Co. Bolivian Foods S.A.	Líder de Producción	Asumí como parte del equipo de staff de gerentes de restaurant desempeñando el cargo como entrenador de producción, para procedimientos y manejo de sistemas de producción.
“BURGER KING” Co. Bolivian Foods S.A.	Crew	Trabajo en parte operativa, realizando los procedimientos de realización de hamburguesas, inventarios, atención al cliente, cajero.

Fuente: Elaboración propia

La memoria académica laboral correspondiente es referida a las actividades realizadas por su autor, actualmente como Encargado de cajero dependiente de la gerencia de administración y finanzas, mismo dependiente de la Gerencia Administrativa Financiera de la empresa “Mi Teleférico”.

La gerencia de administración financiera, es la responsable de todas las transacciones comerciales representando el 98% de los ingresos de la empresa, al tener ese tipo de responsabilidad también tiene distintas sugerencias que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos de corto mediano y largo alcance que se plantea en la compañía en el transcurso del tiempo.

Departamento de Gestión y análisis Financiero. - Son los departamentos encargados de toda la operación del manejo de recaudación y tributos en función de una estrategia que es dictada la por las gerencias pares dependientes de la gerencia ejecutiva, todas con un solo objetivo de mantener la sostenibilidad de la empresa en base a programas, proyectos que atraigan beneficios a la empresa y los usuarios de “Mi Teleférico”.

2.2 Actividad profesional para la solución del problema

Al interior del contexto profesional desarrollado por el autor, encontrándose este en el área de cajero, se han observado una serie de situaciones que han provocado la generación de quejas por parte de algunos usuarios.

2.2.1 Formulación de problema

Actualmente el personal en el área de cajero no cuenta con un procedimiento específico para canalizar las quejas, utilizan un método personal a criterio de cada cajero, no teniendo buenos resultados en ocasiones no pudiendo realizar la resolución de quejas relacionadas a su propia área, teniendo que acudir al encargado de cajero de manera frecuente o en su defecto derivando al personal de seguridad, aspecto que genera aún más molestias en el cliente, siendo que no se está solucionando su problema a la brevedad solicitada.

Estas quejas son registradas en formularios ODECO, siendo así que el año 2020 se han registrado en total 582 quejas en total, de las cuales 432 de ellas se realizan en el área de cajero, representando así al 74% de quejas que el personal de dicha área debe atender.

Tabla 2
Registro por tipo de queja atendida en el área de cajero

TIPOS DE RECLAMOS GESTION 2020													
TIPO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total, anual
Doble cobro tarjeta	40	25	16	0	0	5	7	4	12	15	15	24	163
Mala atención en vender	10	16	6	0	0	13	4	4	7	6	11	9	86
Mala atención en cajas	25	17	8	0	0	4	5	5	5	9	10	7	95
Aplicación móvil	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4
Smart Point	7	6	7	0	0	0	3	0	1	5	2	4	35
Tarjeta cero contacto	6	5	2	0	0	1	1	3	2	5	9	3	37
Usuario	2	2	0	0	0	1	0	0	0	1	5	1	12
Total, mensual	92	72	39	0	0	24	20	16	28	41	52	48	432

Fuente: Información obtenida por la Empresa Mi Teleférico

De acuerdo a la atabla anterior se puede observar las quejas frecuentes que existen en la empresa “Mi Teleférico”, especialmente en el área cajeros, así mismo se desarrolla de la siguiente manera:

Existen casos de quejas sobre el cobro doble de la tarjeta, es decir que muchos de los clientes se acercan a la ventanilla de cajeros con el problema de que le cobraron el doble al marcar con la tarjeta.

Por otro lado, existe una mala atención al vender los boletos, es decir que no hay una amabilidad hacia los clientes, ya que muchos de ellos tienen quejas del trato del personal quien le atiende, así mismo se puede notar que el personal debe aplicar las estrategias que se desarrollara en la propuesta, ya que las mismas serán de gran ayuda para el personal de cajeros en la empresa “Mi Teleférico”.

Y en cuanto a la mala atención de cajas los mismos clientes indican que no reciben una buena atención por parte de los cajeros, muchos de ellos no están bien entrenados para dicha atención.

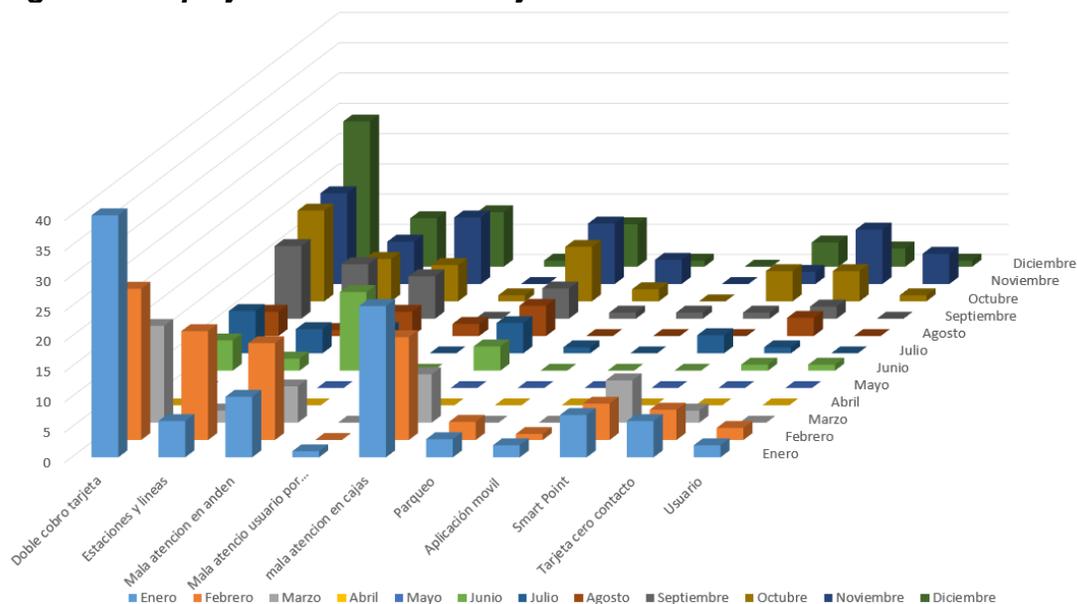
Por otro lado, la aplicación móvil es otra queja más de los clientes ya que mencionan que dicha aplicación no funciona, no tiene una buena conexión, organización y demás, misma que también hay que dar una solución.

Otra queja frecuente es también con relación al Smart Point y tarjetas cero contacto donde los clientes pagan sus boletos, entradas o pase al teleférico por medio de tarjetas, donde tienen quejas con el cobro doble, o el difícil reconocimiento, tardanza continua y demás.

Y por último el usuario donde es el cliente que toma el servicio de la empresa Mi Teleférico, para poder acceder a diferentes lugares, mismos que tienen quejas del personal que le atiende y que no reciben un buen servicio de excelencia.

Los problemas más frecuentes mencionados anteriormente, se dará una solución con un programa de entrenamiento de resolución de quejas durante la atención al cliente, dicho programa está destinado para el personal de cajeros de la empresa estatal “Mi Teleférico” de la ciudad de La Paz y El Alto.

Figura 3
Registro de quejas en el área de cajero

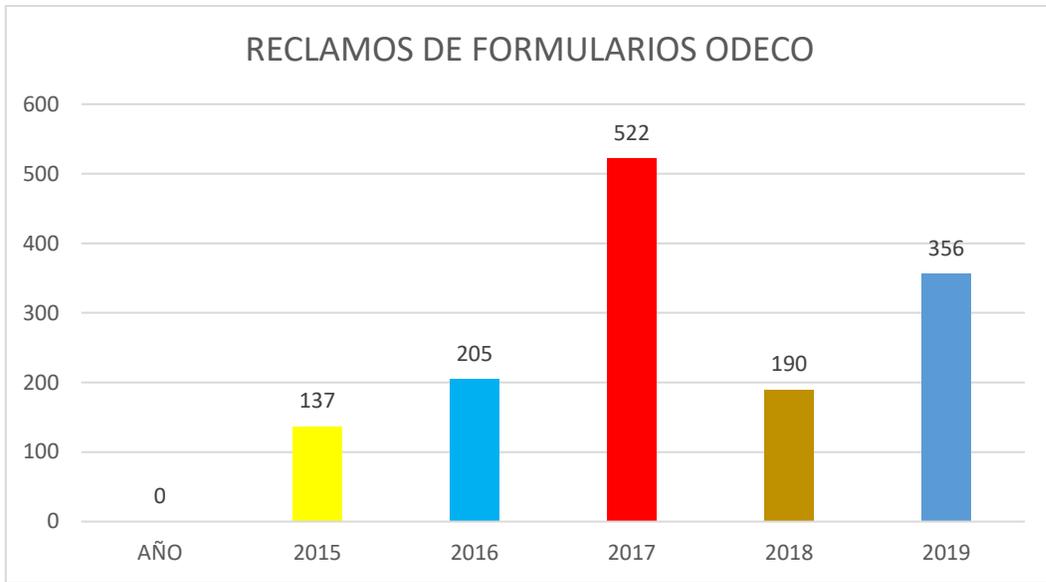


Fuente: Información obtenida por la Empresa Mi Teleférico

Estas quejas normalmente son verbales y por WhatsApp mismas que son registradas en los formularios ODECO, como se muestra a continuación:

El siguiente cuadro refleja el historial de reclamos anual desde el año 2015 que empezó con 137 reclamos, hasta el año 2019 con 356 reclamos, siendo que el año 2017 fue el mayor índice de reclamos con 522 reclamos con formularios ODECO

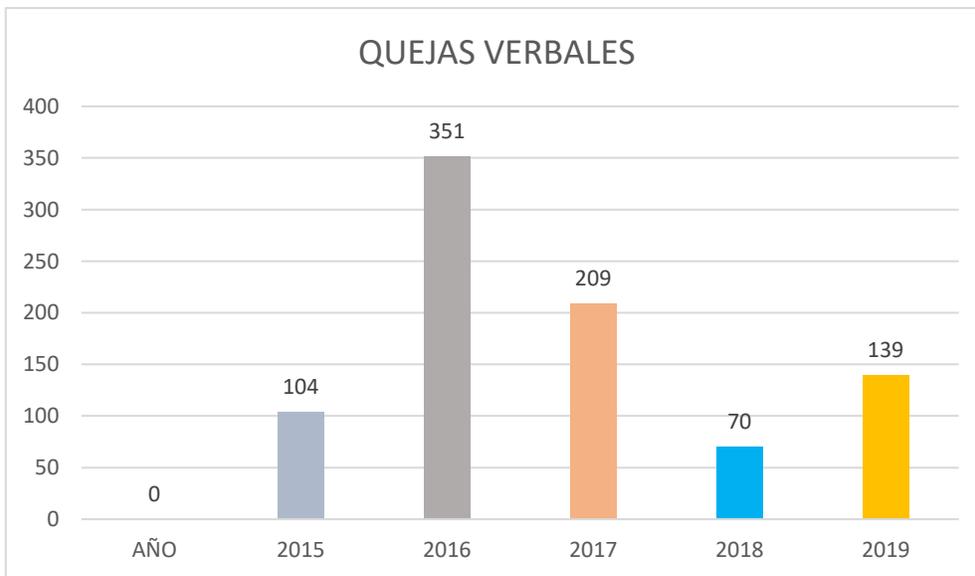
Figura 4
Reclamos formulario ODECO



Fuente: Información obtenida por la Empresa Mi Teleférico

Estas quejas verbales también reflejan el historial mediante la a personación del usuario realizando alguna queja en la que se puede observar que en el 2015 empezó con 104, terminando el 2019 con 139 quejas, siendo que el año 2016 fue el pico más alto con 351 quejas que fueron atendidos.

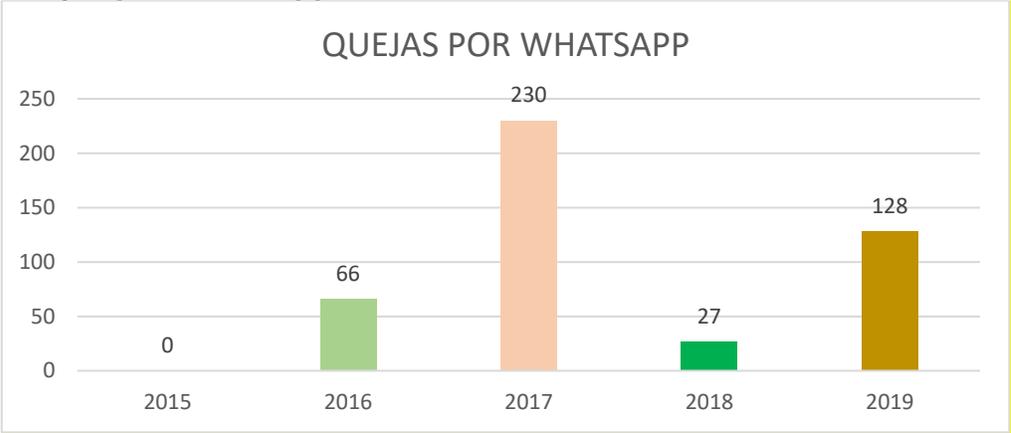
Figura 5
Quejas verbales



Fuente: Información obtenida por la Empresa Mi Teleférico

Existe una línea telefónica para atender quejas, en la que el 2016 se empezó con 66 quejas, hasta el 2019 con 128 quejas, siendo el 2017 con mayor incidencia de quejas que fueron con 230 que fueron atendidos por el personal.

Figura 6
Quejas por WhatsApp



Fuente: Información obtenida por la Empresa Mi Teleférico

Estas quejas no pudieron ser atendidas de manera eficiente por el personal del área de cajero por la falta de entrenamiento en las mismas acerca de este tema, por lo que convierte su servicio de atención al cliente aún más molesto para los que ya han realizado su queja.

Así mismo tampoco existe un mecanismo que permite al personal nuevo seguir algún procedimiento para la resolución de quejas, teniendo que acudir con su inmediato superior para resolverlas.

En ese sentido se hace evidente la necesidad de un entrenamiento del personal que siga un procedimiento estandarizado para la resolución de quejas, independientemente de la rotación del personal

Existe gran cantidad de quejas en el área de cajero que no han sido atendidas oportunamente debido a la ausencia de entrenamiento específico para el personal cajas.

Los problemas identificados, exigieron realizar un replanteamiento del procedimiento de atención al cliente y manejo de quejas, mediante el entrenamiento

al personal de cajas para mejorar la gestión y lograr mayor eficiencia en temas de atención al Cliente para una mejor experiencia para los usuarios de la empresa MT¹.

Teniendo en cuenta lo expuesto, el problema y la solución del mismo se expresa de la siguiente manera:

¿De qué manera un programa de entrenamiento ayudara al personal de cajas en la resolución de quejas durante la atención al cliente, de la Empresa Estatal por Cable “Mi Teleférico” de la ciudad de La Paz y El Alto?

2.3 Objetivo general

Diseñar un programa de entrenamiento que ayudará al personal de cajas en la resolución de quejas durante la atención al cliente, de la Empresa Estatal por Cable “Mi Teleférico” de la ciudad de La Paz y El Alto.

2.4 Objetivos específicos

- Categorizar la base teórica que permita el diseño del programa de entrenamiento.
- Describir la situación actual de las dificultades que tiene el personal del área cajeros.
- Desarrollar los componentes del programa de entrenamiento acorde a las necesidades del personal cajeros y las quejas registradas, aplicando los cinco pasos del servicio de usuario y el sistema EDSA.

2.5 Descripción específica de la actividad profesional en relación con la solución del problema

La actividad profesional realizada por el autor se relaciona con la solución del problema, debido a que éste se encuentra trabajando como encargado de cajero

¹ MT Se maneja el acrónimo MT para las palabras Mi Teleférico.

actualmente, y con base a los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación profesional se ha podido ubicar en este cargo por la capacidad que tiene para la solución de los problemas que presentan los del área de cajero.

Es así que los elementos que motivan a plantear la solución identificada son:

- La experiencia adquirida a lo largo del tiempo en que se ha desempeñado en dicho cargo.
- La identificación de que los problemas son repetitivos y el personal puede hacerse cargo.
- La preocupación por atender de forma adecuada al cliente a pesar de encontrarse en una empresa estatal.
- Aportar a la empresa con los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación universitaria.

CAPÍTULO 3

MARCO CONCEPTUAL

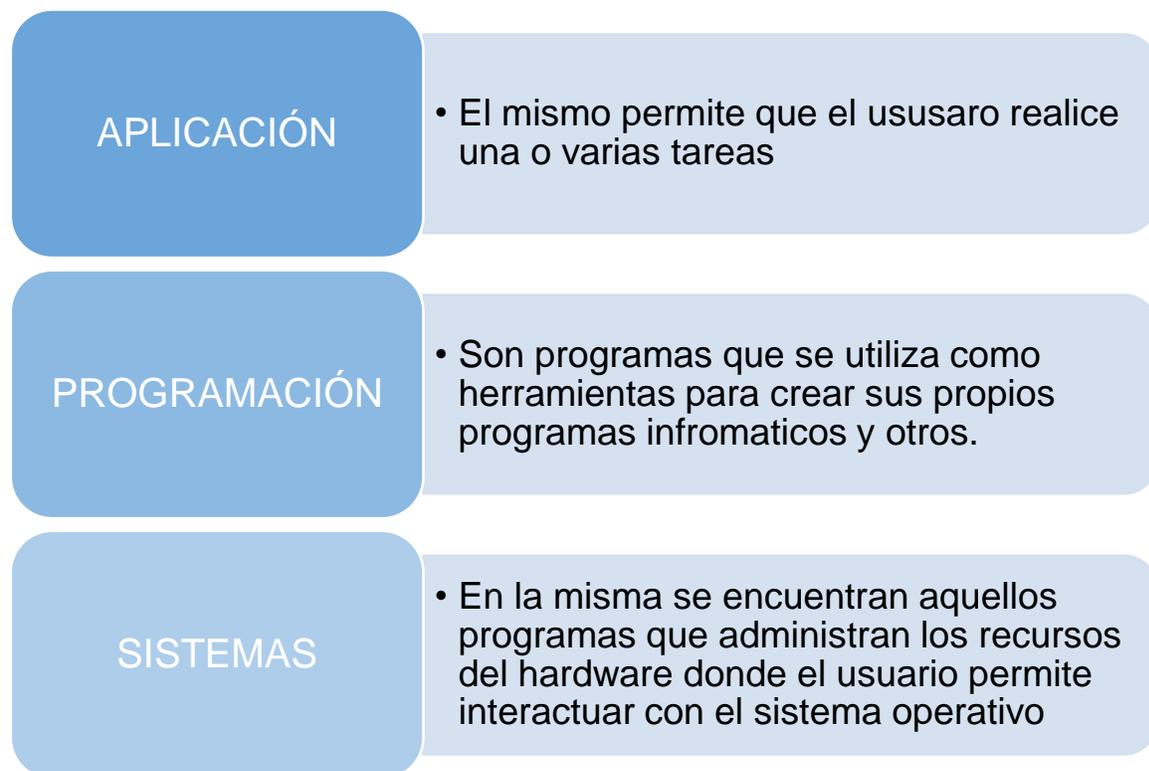
CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL

3.1 Programa

Un programa es una secuencia de pasos, acciones o procedimientos que son llevadas a cabo de una manera consecutiva para poder alcanzar un objetivo o un resultado final (Diaz, 2016). Es decir que para poder llegar a tus objetivos se debe seguir pasos para llegar a ello.

Según Diaz (2016), indica tre stipos de programa y son las siguientes:

Figura 7
Tipos de programa



Fuente: Elaboración propia con base teórica de Diaz (2016).

Por tanto un programa es un conjunto de pasos que son logicos, escritos que nos permiten realizar un atarea especifica, asi también permite a quien la realizar tener orden de las acciones que se debe tomar para cumplir su deber.

Por otro lado un programa con relación a la atención al cliente, facilita a la empresa enfocar los problemas de estos clientes de forma sistemática y sistémica que va transitando desde la admisión y registro, hasta la respuesta resolutive.

3.2 Entrenamiento

El entrenamiento es un proceso a corto plazo que va aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, aptitudes y habilidades en función a objetivos definidos (Rodriguez, 2011), es decir que es un proceso del cual los trabajadores de la empresa adquieren conocimientos y otros para interactuar con el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

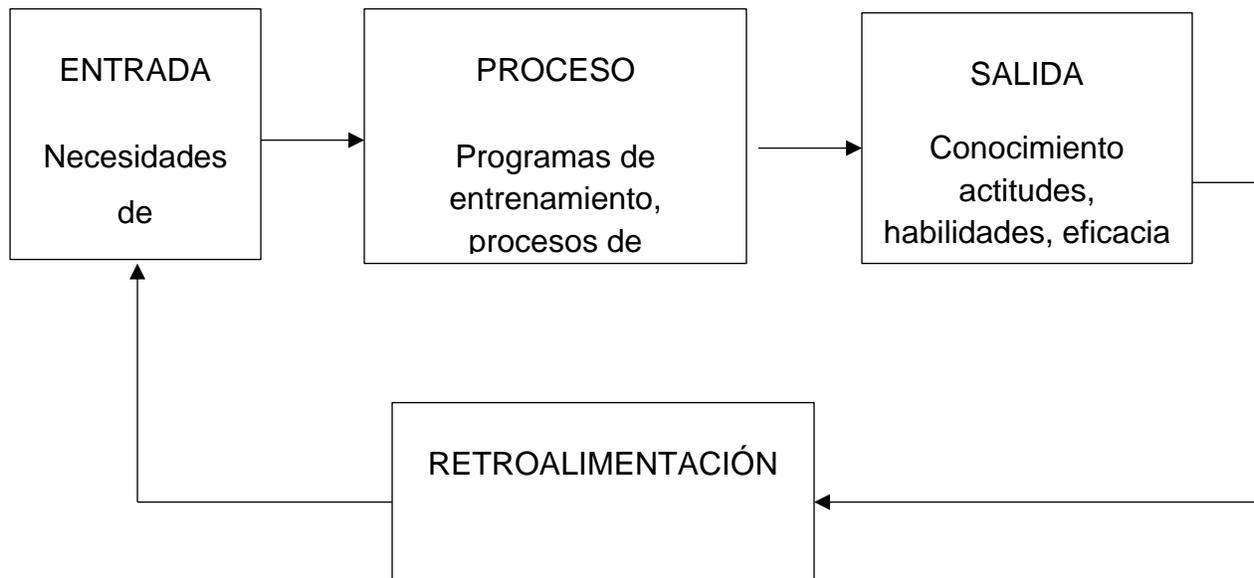
Los objetivos del entrenamiento son los siguientes:

- Preparar al personal de la empresa para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo del personal, no solo en su cargo de responsabilidad laboral sino también en otras funciones.
- Cambiar la actitud de las personas, ya sea para un clima más satisfactorio o aumentar la motivación de los mismos para hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

3.2.1 Etapas del entrenamiento

Las etapas del entrenamiento son cuatro y son las siguientes:

Figura 8
Etapas del entrenamiento



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, una de las primeras etapas es la entrada ya que se observan las necesidades que se tiene, siguiente a ello es el proceso es decir los programas de entrenamiento y procesos de aprendizaje individual, de acuerdo a ello viene la salida donde se mide el nivel de conocimiento, actitudes, habilidades, y otros y por último la retroalimentación donde se hace una evaluación de resultados.

3.3 Cliente

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere y compra de forma voluntaria los productos o servicios que necesita (Thompson, 2009)

Los clientes son la razón de ser de una empresa, es decir si no hay clientes no existirá tal empresa, por tanto, son el motivo por el quién se lleva a cabo, todas las acciones, operaciones y estrategia de servicio dentro de la misma, son el corazón mismo de la organización.

3.3.1 Expectativas del cliente respecto al servicio

Según (Lira, 2009), menciona algunas expectativas que usuario debe proporcionar al cliente:

- Sin errores
- Calidad a cada instante
- Solución de problemas
- Responsabilidad
- Velocidad
- Agradecimiento

La fidelidad de los clientes depende de la satisfacción de los mismos ya que la misma se relaciona con lo que esperan los consumidores antes de la compra y lo que perciben después de la compra.

3.4 Atención al cliente

La atención al cliente es un concepto de trabajo de una forma de hacer las cosas que complete toda la organización, tanto en forma de atender a los clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los clientes internos, en diversas áreas de nuestra propia empresa. (López, 2013).

Entonces en relación a ello se puede decir que prestar atención al cliente es sumamente importante para la empresa y por el prestigio que tiene esta ya que los clientes permiten ser viables a dicha empresa.

De acuerdo a (Trillini, 2013), menciona que la atención al cliente es el manejo y diseño de canales de comunicación que destina una organización con fines de lucro para establecer contacto e interactuar con sus clientes.

Por tanto, los usuarios que son parte de la empresa deben ser entrenados y especializados en diferentes actividades a realizarse, de manera primordial es la oratoria, comunicación, escritura y protocolo.

Dicha atención puede realizar de diferentes medios o canales de comunicación como el cara a cara en oficinas, mediante un dispositivo teléfono o celular, por correo electrónico, e incluso existen empresas donde interactúan mediante mensajes privados, publicación en redes sociales y demás (Trillini, 2013).

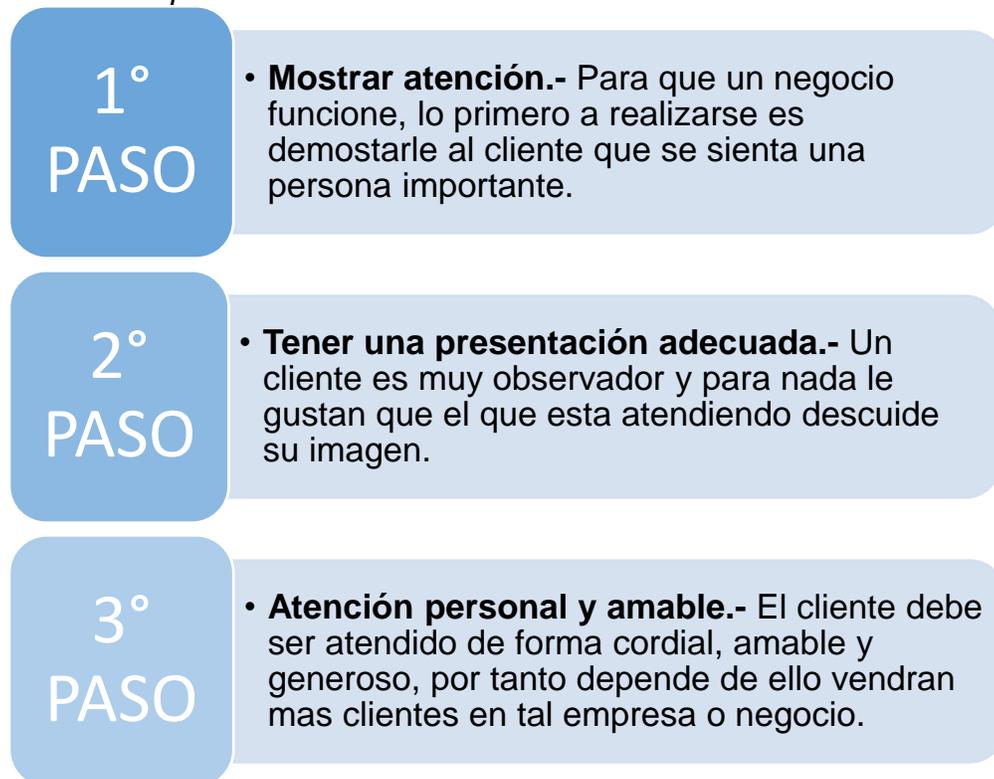
Sin lugar a dudas, el éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de sus clientes sean satisfechas, porque estos son los protagonistas fundamentales, es así que atención al cliente es el conjunto de actividades relacionadas entre sí que ofrece una persona con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

3.5 Pasos para una excelente atención al cliente

Existen tres pasos claves para una buena atención al cliente y son las siguientes:

Figura 9

Tres pasos claves para una excelente atención al cliente



Fuente: Elaboración propia con base teórica de AECID (2013).

3.6 Quejas

La queja es una manifestación del descontento del cliente ante una prestación de algún servicio o adquisición de bienes, la misma se trata de una puesta en conocimiento del proveedor de un malestar o descontento por el producto o servicio recibido por parte de los empleados de dicha empresa (Camara Valencia, 2021).

Según Lira (2009) indica que "la queja es toda inquietud, recomendación, denuncia o crítica relacionada con los servicios que un cliente adquirido en una empresa". (pág. 70).

Cuando el cliente presenta un reclamo el mismo se presenta en inconformidad respecto a la atención recibida en la institución financiera, respecto al producto o servicios u otros aspectos.

Las instituciones públicas tienen que ver los reclamos o quejas como una oportunidad de detectar los errores que el personal o la empresa está cometiendo.

3.6.1 Las razones de las quejas

Según Lovelock & Wirtz (2009) mencionan que los estudios sobre el comportamiento de quejas de los consumidores, han identificado cuatro razones principales de las quejas.

Para obtener una restitución o compensación. Con frecuencia los consumidores se quejan para recuperar alguna pérdida económica al buscar una devolución, una compensación o que el servicio se entregue nuevamente.

Cuando los procesos de servicios son burocráticos y poco razonables o cuando los empleados son groseros, los clientes se intimidan y bajan su autoestima, el valor personal y el sentido de justicia de los clientes pueden verse afectados de manera negativa, provocando enojo y otras reacciones emocionales.

Por esta razón el personal que se encarga de la resolución de problemas, debe ser altamente capacitado, en el manejo de quejas, porque no se debe dejar que un

aspecto tan importante como lo es la satisfacción del usuario, se ha manejado de manera improvisada, además de que está en juego el prestigio de la empresa y la continuidad de la relación empresa y usuario.

3.7 Servicio al cliente

El servicio al cliente consiste en brindar todo tipo de asesoramiento al consumidor, antes, durante y después de la compra, así también no solo se relaciona con el propósito de vender, sino también de aclarar las dudas, escuchar sugerencias y quejas, resolver problemas con los productos y servicios adquiridos u otros (Douglas, 2021).

Por otro lado, es importante mencionar la importancia del servicio al cliente ya que establece la fidelidad del consumidor, la divulgación natural de la marca o el aumento del volumen de ventas.

Así mismo también existen canales que son utilizadas para brindar el servicio al cliente, así como; puntos de venta, teléfono, email, redes sociales y otros.

3.7.1 Ventajas de brindar un buen servicio al cliente

Las ventajas de brindar un buen servicio al cliente se encuentran en:

- Mejorar y fortalecer la relación entre los consumidores y la marca
- Incrementar la satisfacción y la confianza del cliente
- Aumentar las tasas de retención de empresas
- Tener una ventaja competitiva
- Conocer mejor a tu audiencia y ser capaz de anticipar sus necesidades
- Mejorar los procesos en función de los comentarios recibidos
- Vender mas

3.7.2 Principales errores que se cometen en el servicio al cliente

Por otro lado, Douglas (2021) menciona que es importante conocer alguno de los errores cotidianos que se comete en el servicio al cliente.

Entonces, los mayores errores de servicio al cliente que debe evitarse son las siguientes:

- No ofrecer un servicio atención al cliente
- No oír al cliente
- No preparar adecuadamente al equipo de trabajo
- No conocer el perfil de la audiencia
- No utilizar soluciones que optimicen la atención
- No prestar atención a la posventa
- No estar disponible cuando el cliente lo necesita
- No usar el tono de voz apropiado al contestar
- No cumplir con lo prometido
- Dejar al cliente mucho tiempo en espera a ser atendido
- Dejar al cliente sin respuesta.

3.7.3 Brindar servicio al cliente con excelencia

Según Douglas (2021) Existen diferentes maneras del como brindar un excelente servicio al cliente y a continuación se menciona algunas de ellas:

- Conocer bien a la audiencia
- Adecuado entrenamiento al equipo de trabajo
- Ofrecer diferentes canales de servicio
- Monitorear puntualmente los servicios prestados
- Definir indicadores que ayuden a medir este servicio
- Ir más allá de las expectativas del cliente
- Intentar solucionar el problema presentado lo antes posible
- Demostrar un compromiso real
- Utilizar un lenguaje apropiado
- Crear una política de servicio al cliente para dicha empresa
- Utilizar estrategias del servicio al cliente.

Por tanto, es importante ofrecer buenas herramientas donde faciliten y optimicen el trabajo de dicha empresa.

3.8 Marco Teórico

3.8.1 Estrategias de resolución de quejas

Las estrategias es un procedimiento que está dispuesto a tomar decisiones o en todo caso para tomar acciones frente a un escenario determinado, así también busca alcanzar diferentes objetivos previamente definidos.

Según González (2018) menciona que las quejas de los clientes es un afortunada realidad ya que debido a tal suceso, la empresa es capaz de mejorar día a día.

Así mismo, enseñar al personal de atención al cliente el como responder adecuadamente a las quejas y darles la posibilidad de ofrecer soluciones que ayudarian a retener a los clientes y a mejorar la satisfacción del cliente.

González (2018), menciona las estrategias para manejar la queja de un cliente y son las siguientes:

- Mantener la calma

Es decir que cuando un cliente le presenta una queja, se debe tomar en cuenta que el problema no es el personal, sino la situación que tiene entre manos, por tanto se debe hacer el control de las emociones y reaccionar lo mejor profesional posible y mantener la calma.

- Escuchar bien

Dejar que el cliente enojado se desahogue y no interrumpir durante la conversación, sin embargo después de ello se debe responder con frases como “Claro tiene razón” y entre otros, el cliente verá que el personal no está reaccionando y comenzará a calmarse.

- Reconocer el problema

Si la empresa cometio un error es mejor admitirlo y si no cometio simplemente es un mal entendido y se debe explicar al cliente, pero respetando como el o ella percibe y siente acerca de la situación presentada.

- Conocer los hechos

Despues de haber escuchado toda la situación y demás, el cliente llega a calmarse y siente que lo han escuchado, es ahí donde el personal comienza a hacer las preguntas, pero se debe tener cuidado de no contestar con guiones, y es el momento de una oportunidad tener una conversación genuina construyendo una relación de confianza con su cliente.

- Ser Flexibles

Si en todo caso no existe una resolución disponible para hacer que el cliente se sienta satisfecho, entonces se debe considerar que mas se puede ofrecer, y si ya no existiere ideas para hacer sentir bien a los clientes, se puede pedir al mismo que identifique lo que le haria sentir satisfecho.

- Ofrecer una solución

Cuando se ofrezca una solución sea cortés y respetuoso, hacer saber al cliente que este dispuesto a hacerse cargo el problema e incluso si estuviera fuera de su control, y dejar que el cliente sepa que va hacer todo lo posible por satisfacer y cubrir las necesidades que tiene.

- Asegurarse de que el cliente escuche lo que se esta diciendo

Una vez presentada la solución, se debe asegurar que el cliente haya entendido lo que el personal quien atiende el caso le explico a detalle tal solución.

- Nunca pasar al cliente de persona a persona

Idealmente la queja nunca debe ser manejada por un miembro a otro de la empresa por tanto se debe asignar a una persona en especifico para que lo atienda de principio a fin.

- Hacer el seguimiento

Una vez ofrecido la solución y mostrar el agradecimiento, se debe hacer el seguimiento necesario hasta cumplir con lo prometido y hacerles sentir importantes y preocupados por el hecho.

- Mantener los registros completos de las quejas

Una vez presentada una queja hay que asegurarse de que alguien de su personal registre desde el problema inicial hasta la solución final. Cuando pase a ser evaluada y resuelta las quejas con éxito, la empresa comprenderá mejor las necesidades y procederá a mejorar su negocio.

Esas son las 10 estrategias que plantea Gonzáles (2018) para manejar la queja de un cliente, por tanto las mismas que son mencionadas anteriormente son de gran ayuda para la empresa y tener una atención responsable con cada uno de los clientes.

Por otro lado, según Carballo (2015), menciona que cuando llega un cliente enojado o con problemas, el primer objetivo del personal que le va atender es que el cliente se desahogue ya que de lo contrario no le va escuchar y empeorará la situación.

Por tanto el autor recomienda siete aspectos importantes que son recomendables para dominar y que el cliente pase aun estado de insatisfecho a satisfecho:

- Mantener una actitud de servicio

Es una actitud de poder acoger al cliente y tener la disposición de resolverle el problema mostrando en todo momento el interés que tiene el personal de la empresa y el profesionalismo.

- Escuchar activamente al cliente sin interrumpir

Es decir, dejarlo hablar, que se desahogue sin interrumpirlo y recopilar la mayor información del problema.

- Observar atentamente al cliente

Los movimientos corporales, la postura, gestos de rostro, el tono de voz y entre otras señas dan a conocer el estado de ánimo del cliente.

- Aceptar los sentimientos del cliente

Lo importante es no contradecir a las quejas que tiene el cliente, no discutir, no ponerse a defensiva, así también manejar las emociones, empatizar con el cliente y ofrecer disculpas.

- Explicar cómo se dará solución a la queja

Si el cliente pide algo sencillo o razonable, aun sabiendo que se está equivocando hay que satisfacerlo.

- Responder sin demoras

Se debe concretar dichas acciones que den solución al problema de manera rápida, planteando altas normas de profesionalismo de la empresa.

- Capitalizar la queja del cliente

Agradecer al cliente el haber presentado la queja, y si es factible dar un obsequio, por último realizar el seguimiento hasta verificar la satisfacción del cliente.

Por tanto Carballo (2015) señala que no importa si el empresario pierde la venta de sus productos, lo importante es no perder al cliente.

3.8.2 Entrenamiento del personal

Según Amaro (1990) indica que el entrenamiento es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades, destrezas para poder aumentar la eficacia en la ejecución de tareas y así contribuir su propio bienestar de la institución y/o empresa.

Así también se puede decir que el entrenamiento es como un proceso de enseñanza y aprendizaje donde permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo con el fin de lograr un eficiente desempeño.

De acuerdo a Vargas (2013) indica que el entrenamiento al personal es atendida como una actividad educacional planteada y basada en necesidades reales de una empresa o institución.

Por tanto un entrenamiento es muy esencial para una empresa y asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, así mismo se orienta a lograr el desarrollo organizacional por lo que es muy necesario preparar a los individuos y que los mismos sean capaces de desempeñar los cargos que tienen a su responsabilidad.

3.8.3 Objetivos del entrenamiento

Según (Sousa, 2003), menciona tres objetivos del entrenamiento y son los siguientes:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas de organización
- Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales.
- Cambiar la actitud de las personas y crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación.

3.8.4 Medio y técnicas de entrenamiento

Según Sikula & McKenna (1992) mencionan que existen diferentes formas de impartir entrenamiento, pero según su enfoque los métodos de entrenamiento más comunes son los siguientes:

- Adiestramiento en el puesto de trabajo

La misma consiste en que el empleado adquiere conocimientos, habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas que conforman en su puesto de trabajo y una de las principales ventajas de este método es que el trabajador aprende con el equipo actual de su empresa o institución y en el mismo ambiente de su trabajo.

- Escuela vestibular

El objetivo de este método es enseñar rápidamente aquellos procedimientos de una labor en específico como por ser el nuevo trabajador de la empresa, este método es el más apropiado para entrenar a muchos empleados nuevos al mismo tiempo para el mismo tipo de trabajo.

- Demostración y ejemplo

Este tipo de método consiste en una demostración que comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos, por tanto, dicho método supervisa y realiza tareas explicando pasos a paso el “porque” y “como” de la ocupación del trabajo.

- La simulación

Dicha técnica se desarrolla una réplica exacta de las condiciones reales que pasan en el lugar de trabajo, este método es utilizado cuando la práctica real en el lugar de trabajo involucra un alto riesgo que pudiera causar derroche de material o mala imagen de la empresa o institución.

3.8.5 Técnicas de entrenamiento

Tabla 3
Tipos de entrenamiento

TIPOS	CLASIFICACIÓN	FINALIDAD	MEDIOS
En cuanto al uso	Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada

	Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de si mismo y desarrollo de habilidades	Entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad
	Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto al tiempo	Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	Entrenamiento despues del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
En cuanto al lugar de aplicación	Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposiición, estudiós de casos, simulaciones, video conferencias, dramatización, etc.

Fuente: Elaboración propia con base a Sousa (2003)

En la tabla anterior se puede observar los tipos de entrenamiento que existe en cuanto al uso, al tiempo, y el lugar de aplicación, así mismo la clasificación y la finalidad que tiene cada una de estas y con los medios que pueden ser ejecutadas.

3.9 Imagen del empleado

Efecto primario, primera impresión, presencia física, apariencia, higiene, modo de expresarse.

A. Uniforme

- Pantalón Jeans azul, pantalón de tela, pantalón de formal.
- Camisa Institucional Celeste, camisa blanca.
- Chamarra Institucional celeste, chaleco celeste, parka institucional, chamarra azul, chompa azul institucional.
- Credencial visible Institucional.

B. Zapatos

- Negro suela de goma, Zapatos, botines formales color oscuro.
- Zapatos formales para mujeres, botines de color oscuro sin taco alto.

C. Cabellos

- Recogido en lo posible, chicas con moño o red.
- Limpio No suelto hasta por debajo de sus hombros.

D. Manos

- Limpias
- Uñas cortadas /para chicas no muy grandes.

E. Maquillaje

- Discreto

Joyas

- Aretes 1 cm máx.
- Para chicos no aretes.

F. Limpieza General

- Se deben bañar
- Cepillar los Dientes
- Aseo personal.
- Perfume Sueve

3.10 Los 5 pasos del Servicio de Usuario cajas Mi Teleférico:

PASO 1

Sonreír/Saludar

El Cajero debe saludar al cliente realizando un contacto visual incluso faltando dos metros debe sonreír y recibirle al cliente.

- Los usuarios esperan recibir un servicio cordial y rápido
- La cortesía y amabilidad sincera son indispensables
- Cada cliente tiene diferentes atenciones y expectativas es su responsabilidad como servidores públicos, en atención al cliente, y hacer lo que sea necesario para impresionarle al brindarle nuestros servicios en mi teleférico.
- Ofrecer algo más
- Los detalles marcan la diferencia
- Mantener informados
- Atienda con entusiasmo
- Sea autentico al sonreír
- Construya una relación de confianza
- No sea blando ni manso
- Toque humano, sea flexible

El cajero debe saludar: Buenos Días, Buenas Noches, buenas Tardes. Puede tomar saludos personalizados dependiendo del grado de confianza hacia el usuario:

Por ejemplo:

- Frases de Bienvenida
- ¿Buenos días como está usted?
- Pase por favor, en que le ayudo.
- Buenas Días, Tardes, Noches.
- Bienvenido a Mi Teleférico
- Sr. Pérez, puedo tomar su pedido.

- Srta. Guzmán
- Joven Rodrigo. Etc.

Tratar Muy Bien

PASO 2

Tomar la orden / Venta sugerida

Dirigirse con mucho respeto al usuario, priorizar en la fila a personas de tercera edad y personas con discapacidad, y personas en gestación personas embarazadas.

Tomar el pedido del cliente estas pueden ser:

- Venta de boletos USV (un solo boleto)
- Venta de boletos BI-DI (Trasbordo)
- Venta de boletos Multibase
- Recarga de Saldos
- Consulta de saldos Tarjetas, Boletos, YALA.
- Venta de Tarjeta Azul Familiar
- Venta de Tarjeta Estudiantil
- Venta de Tarjeta Adulto Mayor
- Venta de Tarjeta Discapacidad
- Venta de Tarjeta Promoción
- Venta de Tarjeta YALA
- Venta de Tarjeta "ORURO"
- Venta de Tarjeta "Turística"
- Recarga de saldo YALA
- Venta ticket de PARQUEO con pre-valorados
- Venta ticket de TARJETAS AZULES con pre-valorados
- Venta ticket de Sanitarios con pre-valorados
- Registro y personalización de Tarjetas Familiares.

En este paso el cajero puede brindarle una guía para la adquisición de algún servicio requerido si corresponde, con mucha amabilidad y pro - actividad por parte del personal de la empresa de MT.

Venta Sugerida

Este consiste en ofrecer al cliente la mejor alternativa para el uso cotidiano del “Teleférico” como ser:

- Una tarjeta Familiar Azul de 30 bs con crédito de 15 bs. explicando todos los beneficios de adquirir esta tarjeta.
- Si una persona viene con su niño (a) brindarle e sugerirle que puede acceder al beneficio de una tarjeta estudiantil que una vez adquirido paga el 50% del pasaje por el uso del teleférico de igual modo en los transbordos.
- Si un usuario mayor o con discapacidad sugerirle que puede acceder a las tarjetas preferenciales, presentando su carnet original y adquirir la tarjeta preferencial y el uso con el 50% del pasaje en todas sus rutas.

PASO 3

Transacción/Exactitud

- Totalizar la orden del pedido del cliente
- Solicitar datos de la factura o en su caso confirmar los datos de la factura, nombre o razón social, número de NIT o número de cedula de identidad, si el cliente no responde a datos para su factura el cajero deberá como S/N en la factura.
- Confirmar los datos de la factura, de manera rápida si tiene dudas el cajero deberá repetir los datos del usuario al cliente.
- Si el cliente No tiene datos, el cajero deberá colocar S/N a los datos de la factura.
- Efectuar la transacción de dinero, verificando el importe recibido.
- Verificar la Autenticidad de del billete o monedas recibidas.
- Entregar el producto, es decir, el servicio que solicitó el usuario.

PASO 4

Confirmar la orden

- El cajero debe repetir el pedido que solicitó el cliente, señalar la ruta y los pases correspondientes.
- El cajero debe Señalar el monto de la tarjeta que recargo en el saldo (indicar) verificar el monto recargado.
- En el caso de Recarga de Tarjeta, deberá mencionar el saldo total de su tarjeta.
- El cajero deberá repetir el monto de cambio de la transacción.

PASO 5

Despedirse/Sonreír

- Utilizar una frase de despedida al finalizar toda la transacción.
- Gracias
- Hasta pronto
- Que le vaya Bien
- Vuelva Pronto
- Despedidas personalizadas pueden ser indicarle de su nombre o de su apellido.
- Despedirse con una sonrisa y con una actitud de fue un placer de haberla atendido.
- Muchas gracias¡¡ que tenga un buen día.
- Gracias por venir, Hasta pronto.

3.11 Sistema EDSA

Este es un sistema denominado EDSA, es un sistema que permite al cajero poder atender una queja de un cliente, utilizando este sistema practico y confiable para la

retención de clientes en “Mi Teleférico”. estos pasos que debe seguir el personal de cajas para atender una queja.

En cuatro Pasos

E

Escuchar/Escuche

Ante una queja lo primero que debe realizar el cajero es escuchar el reclamo o queja, esperar que el cliente pueda expresarse sobre su mala experiencia en algún servicio de “Mi Teleférico”, dejar que se “exprese su inquietud”, tenemos que expresar empatía mirándolo a sus ojos, sabiendo que ese cliente usuario podría ser alguno de nuestros seres queridos, ponernos en lugar del cliente, y como nos gustaría que nuestros clientes fueran tratados a nuestros familiares así es como debemos de ponernos y más aún si son personas de tercera edad, discapacitados y menores de edad.

- Permita que el cliente desahogue su frustración.
- Hágale preguntas de final abierto.
- Parafrasee la información.
- Acciones rápidas
- Vaya y resuelva.
- Deje que hable, reconozca el problema.

D

Disculparse

Una vez que el usuario cliente explicó su queja o su reclamo, el cajero deberá disculparse por el mal momento que haya pasado, más allá si el reclamo fue justificado o no, lo importante en este paso es hacer conocer al cliente usuario que la queja o reclamo ayudará al personal de cajas de mi teleférico a poder tener

referencias sobre algunas prácticas sobre el desempeño del personal que atendió a ese usuario o en su defecto informar al inmediato superior sobre las observaciones que fueren realizadas, se tomará como aprendizaje de mejora en cada situación de conflicto.

- Dele gracias al cliente por la información.
- Pídale disculpas al cliente con empatía.

S

Solucionar

Teniendo toda la información recibida por parte del usuario el personal de “Mi Teleférico” el cajero deberá dar solución inmediata a su reclamo queja, y ayudar a que el reclamo fuera canalizado por las personas que correspondan y los medios y canales que deberá seguir para solucionar su propósito, en caso de que no estuviere solucionar la queja o reclamo del cliente deberá extender un formulario de ODECO para que el personal de esta área realice el seguimiento correspondiente, verán cámaras, grabaciones, todo lo que implique que el cliente quede conforme con el suceso dado. A la última instancia, ante eso es mejor solucionar el reclamo antes de pasar a esta etapa puesto que el siguiente requiere de bastante tiempo de pérdida tanto para el usuario que es lo que no se quiere.

- Ofrézcale una solución
- Satisfaga al cliente y sus necesidades.

A

Agradecer

Una vez que el personal de cajas atendió la queja o reclamo lo siguiente que se debe hacer es dar las gracias al usuario por haber realizado el reclamo ya que para el personal de mi teleférico esto es una retroalimentación del trabajo que se realiza en esta área de cajas. E inmediatamente comunicar al inmediato superior sobre el

caso y poner como registro que un cliente fue atendido de manera correcta bajo las acciones que fueron entrenados como cajeros y servidores públicos.

- Solucione el problema y agradézcale.
- Si es posible use la solución corta y efectiva al cliente antes de llenar el formulario de odeco.
- Obtenga el compromiso del cliente.

3.12 Marco normativo

3.12.1 Ley General de los derechos de las usuarias y los usuarios, consumidoras y consumidores 453

Es la descripción de los elementos teóricos planteados por uno o por diferentes autores que permite al investigador fundamentar su proceso de conocimiento.

Según la Ley General de los derechos de las usuarias y los usuarios, consumidoras y consumidores.

Según el primer artículo esta Ley tiene la finalidad de regular los derechos y garantías de los usuarios, cuyo alcance se encuentra a nivel central, y nacional.

Artículo	Descripción
Artículo 1	(Objeto) La presente Ley tiene por objeto regular los derechos y garantías de las usuarias y los usuarios las consumidoras y los consumidores.
Artículo 4	(Alcance de políticas) El nivel central del Estado establecerá las políticas generales y específicas en defensa de derechos de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y consumidores, en los siguientes casos: <ul style="list-style-type: none"> a. Actividades reguladas por normativa del nivel central. b. Actividades de alcance nacional que trasciendan las competencias y jurisdicción de las entidades territoriales autónomas.

De acuerdo al artículo 17, menciona que todos los usuarios deben ser tratados de forma equitativa, sin discriminación alguna, por raza, sexo u otros. Por tanto, el servicio en la empresa estatal Mi Teleférico debe tener un trato igualitario con todos sus usuarios.

Artículo	Descripción
Artículo 17	(Derecho al trato equitativo) <ol style="list-style-type: none"> I. Las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores tienen derecho a un trato equitativo por parte de los proveedores en la oferta de sus productos o servicios. II. Los proveedores deberán utilizar criterios objetivos y no discriminatorios en la oferta de productos o servicios para satisfacer las necesidades de las usuarias y los usuarios las consumidoras y los consumidores.

Por otra parte, la mencionada Ley indica que los usuarios pueden realizar reclamos siempre que consideren que sus derechos fueron vulnerados y pueden realizarlo en las entidades competentes, quienes deben garantizar la protección de sus derechos, como lo indica en el artículo 26.

Artículo	Descripción
Artículo 26	(Derecho a la reclamación) <ol style="list-style-type: none"> I. Las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores tienen derecho a la reclamación cuando consideren que sus derechos han sido vulnerados. II. El ejercicio de este derecho podrá realizarse ante los proveedores quienes deberán atender y resolver las reclamaciones, de acuerdo a la naturaleza del producto o servicio.

3.12.2 Ley General de las personas adultas mayores 369

Según la Ley 369, en su artículo 7 menciona que las insituciones publicas y privadas deben dar un trato preferencial a las personas adultas mayores, con criterios de eficacia, con un trato de calidad, e incluso en su idioma materno.

Artículo	Descripción
Artículo 7	(Trato preferente en el acceso a servicios) I. Las instituciones públicas o privadas brindarán trato preferente a las personas adultas mayores siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none">• Uso eficiente de los tiempos de atención• Capacidad de respuesta institucional• Capacitación y sensibilización del personal• Atención personalizada y especializada• Trato con calidad y calidez• Erradicación de toda forma de maltrato• Uso del idioma materno

3.12.3 Ley de General para Personas con Discapacidad 223

En relación a la Ley 223 para personas con discapacidad con el término y trato adecuado a dichas personas, según el Poder Legislativo (2018), indica que se debe garantizar la buena atención a las personas con discapacidad ya que tienen derechos y deberes en igualdad de condiciones y oportunidades, y tienen un trato preferente bajo un sistema de protección integral.

A continuación, se muestran algunas definiciones sobre lo siguiente:

Figura 10

Definiciones de las palabras claves de la ley N° 223

Discapacidad	<ul style="list-style-type: none">• Es el resultado de la interacción de la persona, con deficiencias defunciones físicas, psíquicas, interculturales io sensoriales a largo plazo o permanentes, con diversas barreras físicas, psicológicas, sociales, culturales y comunicacionales.
Trato Preferente	<ul style="list-style-type: none">• Son las acciones integradoras que procuran eliminar las desventajas de las personas con discapacidad, garantizando su equiparación e igualdad con el resto de las personas con carácter de primacía.
Personas con Discapacidad	<ul style="list-style-type: none">• Son aquellas personas con deficiencias físicas, mentales, intelectuales, y yo sensoriales a largo plazo o permanentes, al interactuar con diversas barreras pueden impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igual de condiciones con los demás.
Deficiencia	<ul style="list-style-type: none">• Son problemas en las funciones fisiológicas o en las estructuras corporales de una persona.• Pueden consistir en una pérdida,, anoma cualquier otra desviación significativa respecto a la Norma estadísticamente establecida.

Fuente: Elaboración propia

3.12.4 Ley Estatuto del funcionario Público 2027

De acuerdo a la Ley del Estatuto del funcionario Público del Honorable Congreso Nacional (2002) indica que un servidor público es una persona que brinda un servicio de utilidad social, esto quiere decir que aquello que se realiza beneficia a otras personas y no generan ganancias privadas (más allá del salario que pueda percibir el sujeto por este trabajo).

Y los servidores públicos, por lo general, prestan servicios al Estado. Las instituciones estatales (como hospitales, escuelas o fuerzas de seguridad) son las encargadas de hacerle llegar el servicio público a toda la comunidad.

Artículo	Descripción
Artículo 4	(Servidor público). Servidor público es aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad presta servicios en relación de dependencia a una entidad sometida al ámbito de aplicación de la presente Ley.

Así mismo en los artículos 34 y 35, menciona que los funcionarios públicos deben tener capacitaciones, y programas de implementación para el perfeccionamiento teórico profesional, para la especialización, formación y mejoramiento de los recursos humanos así también el desarrollo de la condición personal, profesional y administrativa de los funcionarios de carrera vinculado al logro de los objetivos establecidos en el programa de operaciones de cada entidad.

en el marco y conforme a las condiciones establecidas en el Estatuto del funcionario Público y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

Artículo	Descripción
Artículo 34	(Capacitación Productiva). La capacitación y el perfeccionamiento en la carrera administrativa tiene por objeto la especialización, formación y mejoramiento de los recursos humanos y el desarrollo de la condición personal y administrativa de los funcionarios de carrera, vinculada al logro de los objetivos establecidos en el programa de operaciones de cada entidad.
Artículo 35	(Programas de capacitación). La implementación de programas tomará en cuenta la disponibilidad de recursos económicos de cada entidad. La selectividad y pertinencia de los beneficiarios y la mensurabilidad en las evaluaciones de desempeño.

Es decir que un entrenamiento es sumamente importante dentro de una institución ya que a través de ello va desarrollando la condición personal, profesional administrativa y obviamente el mejoramiento de atención al cliente, por tanto, en los siguientes artículos se menciona sobre la autorización y controles que deberían tener en cuanto a los recursos incurridos para la ejecución de estos programas.

Artículo	Descripción
Artículo 36	(Control por capacitación). La inversión de recursos económicos en programas y actividades de capacitación las decisiones ejecutivas que los autoricen y el aprovechamiento de los beneficiarios, serán objeto de control y evaluación por los resultados obtenidos, conforme a los parámetros que defina el Órgano Rector.

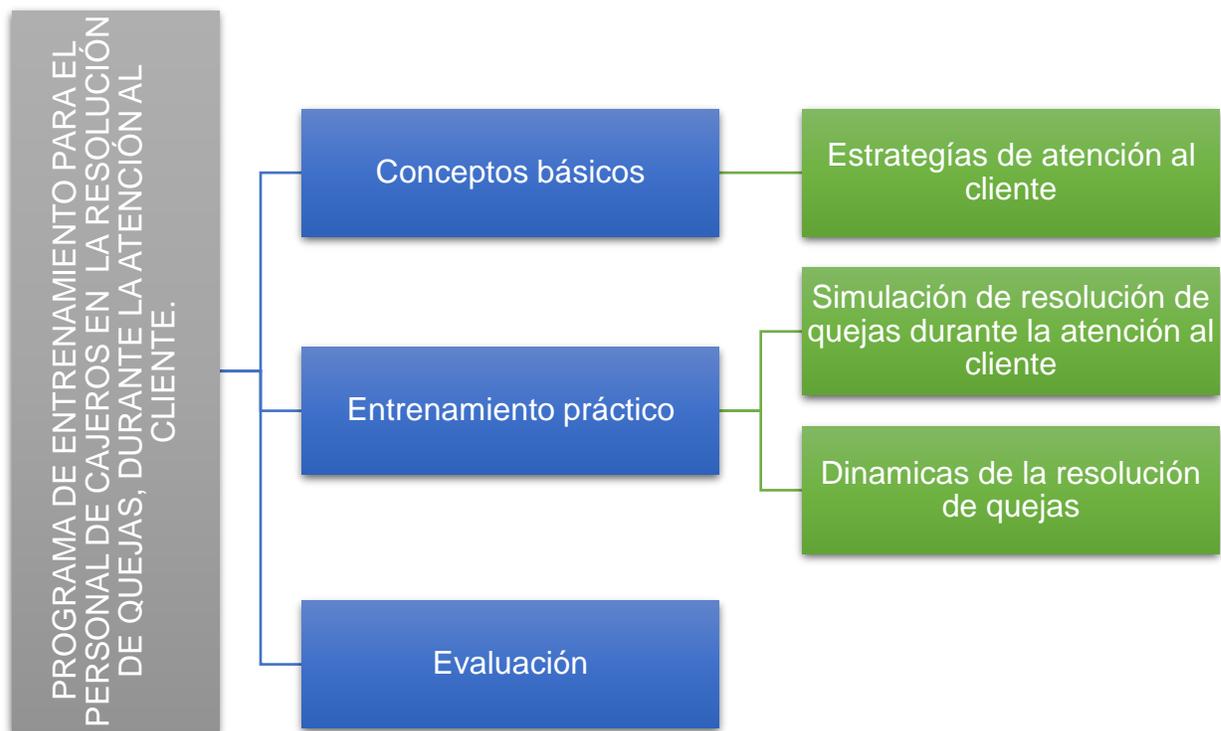
CAPÍTULO 4

PROPUESTA

CAPÍTULO 4: PROPUESTA

A continuación, se desarrolla la propuesta bajo un esquema y posterior a ello de desarrolla.

Figura 11
Esquema de la propuesta



Fuente: Elaboración propia

4.1 Desarrollo de la propuesta

A continuación, se desarrolla ampliamente la propuesta de acuerdo al esquema presentado, con el siguiente cronograma:

Tabla 4
Plan de actividades

PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES DE ENTRENAMIENTO "MI TELEFERICO" SERVICIO AL USUARIO 2022

GRAFICA DE GANTT

ACTIVIDADES	FECHA		ENERO	FEBRERO	MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
			SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA
	INICIO	FINAL	3	2	1	3	1	3	1	3	1	3
ACTIVIDAD DE PLANIFICACIÓN TODAS "LINEAS" MT	24/1/2022	28/1/2022										
ROJA-Entrenamiento Auditorio 16 de julio	7/2/2022	11/2/2022										
AZUL-Entrenamiento Auditorio 16 de julio	28/2/2022	4/3/2022										
PLATEADA-Entrenamiento Auditorio Faro Murillo	21/3/2022	25/3/2022										
MORADA-Entrenamiento Auditorio Faro Murillo	4/4/2022	8/4/2022										
AMARILLA-Entrenamiento Auditorio Mirador	18/4/2022	22/4/2022										
VERDE-Entrenamiento Auditorio Mirador	2/5/2022	6/5/2022										
CELESTE-Entrenamiento Auditorio Oficina central	16/5/2022	20/5/2022										
BLANCA/CAFE-Entrenamiento Auditorio Oficina Central	6/6/2022	10/6/2022										
NARANJA-Entrenamiento Auditorio Oficina Central	20/6/2022	24/6/2022										

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Conceptos básicos

Objetivo

- Desarrollar conceptos básicos sobre la resolución de quejas durante la atención al cliente.

Los conceptos básicos se desarrollarán, una sesión con una duración de tres horas y media y se describe de la siguiente manera:

Tabla 5
Programa para conceptos básicos

SESIÓN	TIEMPO	TAREA	DESARROLLO
1	5 min	Presentación y bienvenida	La presentación será de los entrenadores y se dará la bienvenida al personal de cajeros
	10 min	Dinámica rompe hielo	La dinámica "Tiempo de conocernos"
	30 min	Preguntas	Se preguntará lo siguiente: ¿Qué es el servicio? ¿De qué manera brindan el servicio? Ejemplo ¿Existe quejas o reclamos sobre el servicio brindado? ¿Cómo resuelven dichas quejas? ¿Existen estrategias para la resolución de las quejas?
	10 min	Receso	Tiempo de respuesta y lluvia de ideas
	20 min	Tema 1	Antecedente Institucional de Mi Teleférico
	20 min	Tema 2	Imagen del empleado
	10 min	Actividad 1	Aspectos de la imagen del empleado
	20 min	Tema 3	Atención al cliente Brindar servicio al cliente con excelencia Tres pasos claves para la atención al cliente
	20 min	Tema 4	Los cinco pasos del Servicio de Usuario cajas Mi Teleférico El sistema EDSA
	20min	Tema 5	Estrategias de resolución de quejas
	10 min	Actividad 2	"Recordando los cinco pasos del servicio y el significado del sistema EDSA"
	30 min	Actividad 3	Retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la misma se llevará a cabo una serie de actividades por lo tanto se debe tomar en cuenta la organización general de:

- Los trabajadores del área de cajeros deben estar reunidos en un solo ambiente, para explicarles de dichas actividades.
- Todos deben tener un cuaderno de apuntes

4.1.1.1 Estrategias de atención al cliente

Presentación y bienvenida

En primera instancia antes de empezar con el entrenamiento la persona encargada de ejecutar el taller, debe presentarse respetuosamente ante el personal de cajeros, así mismo dar la bienvenida.

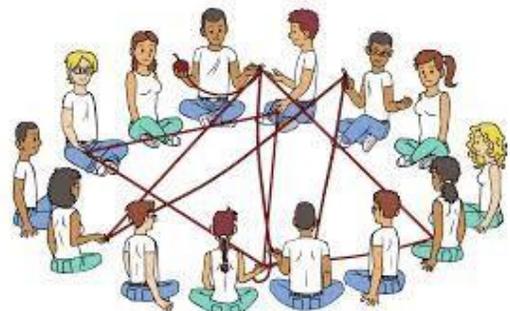
Dinámica rompe hielo

El tallerista debe presentar la dinámica rompe hielo “Tiempo de conocernos” con el fin de ganarse la confianza del personal de cajeros, así también que el personal se conozca entre sí, y poder interactuar con todos los miembros del entrenamiento, dicha dinámica de desarrolla de la siguiente manera:

Figura 12
Dinámica rompe hielo

“TIEMPO DE CONOCERNOS”

- Pedir que todos se pongan de pie
- Formar un círculo
- El instructor debe tener en manos el ovillo de lana, él o ella toma la punta de dicha lana diciendo su nombre completo y edad.
- El ovillo debe ser lanzado a otro compañero y nuevamente dice su nombre completo y edad.
- Así va repitiendo hasta que todos digan sus nombres.



Fuente: Elaboración propia

Preguntas

Seguidamente el tallerista procede a realizar una serie de preguntas para conocer las necesidades que tienen los cajeros, existen posibles preguntas y son las siguientes:

- ¿Qué es el servicio?
- ¿De qué manera brindan el servicio? Ejemplo
- ¿Existe quejas o reclamos sobre el servicio brindado?
- ¿Cómo resuelven dichas quejas?
- ¿Existen estrategias para la resolución de las quejas?

Receso

- ❖ Posterior a ello existirá un receso de 10min donde los mismos tendrán tiempo de responder dichas preguntas y tener una lluvia de ideas sobre la resolución de quejas durante la atención al cliente.

Figura 13

Material para descripción de la lluvia de ideas con relación a las preguntas

DESCRIBE LA LLUVIA DE IDEAS CON RELACIÓN A LAS PREGUNTAS

-
-
-
-
-

Fuente: Elaboración propia

Tema 1 y 2

Una vez realizada dicha actividad de receso del tiempo de respuestas y lluvia de ideas, se pasa a desarrollar los siguientes temas, donde el tallerista realiza la exposición de los siguientes temas:

- ❖ Tema 1 Antecedentes Institucionales
- ❖ Tema 2 Imagen del empleado

Actividad 1 – Aspectos de la imagen del empleado

Posterior a ello, se aplicará la actividad 1 que se desarrolla de la siguiente manera:

Figura 14
Imagen del empleado

IMAGEN DEL EMPLEADO

- Se clasificará 3 participantes del entrenamiento
- Se sorteará los bolillos que contienen las consonantes de la A hasta la G.
- Para que los mismos identifiquen los consonantes y describan de su contenido.

Participante 1	A	Uniforme
	D	Manos
Participante 2	B	Zapatos
	E	Maquillaje
	F	Joyas
Participante 3	C	Cabellos
	G	Limpieza general

Los mismos deben describir cada consonante como por ejemplo al participante 1 le toco la A y la D, por lo tanto, debe decir que significa:

La A hace referencia al uniforme, y debe decir cuál es el uniforme y demás.

Fuente: Elaboración propia

Tema 3, 4 y 5

Después de la actividad el tallerista debe proseguir con la exposición de los siguientes temas:

- Tema 3 Atención al cliente

 Brindar servicio al cliente con excelencia

 Tres pasos claves para la atención al cliente
- Tema 4 Los cinco pasos del Servicio de Usuario cajas Mi Teleférico

- Tema 5 Estrategias de resolución de quejas El sistema EDSA

Actividad 2 – Los 5 pasos y EDSA

Después de los temas presentados en el entrenamiento se prosigue una actividad “Recordando los cinco pasos del servicio y el significado del sistema EDSA” de la siguiente manera:

- Los miembros del entrenamiento deben organizarse en grupos de 5 personas por grupo
- El instructor debe repartir una copia de la figura que se muestra a continuación:

Tabla 6
Material para recordar los pasos del servicio y EDSA

RECORDANDO LOS CINCO PASOS DEL SERVICIO Y EL SIGNIFICADO DEL SISTEMA EDSA	
INTEGRANTES: 1. 2. 3. 4. 5.	
Los cinco pasos del servicio	El sistema EDSA
1.	E
2.	D
3.	S
4.	A
5.	

Fuente: Elaboración propia

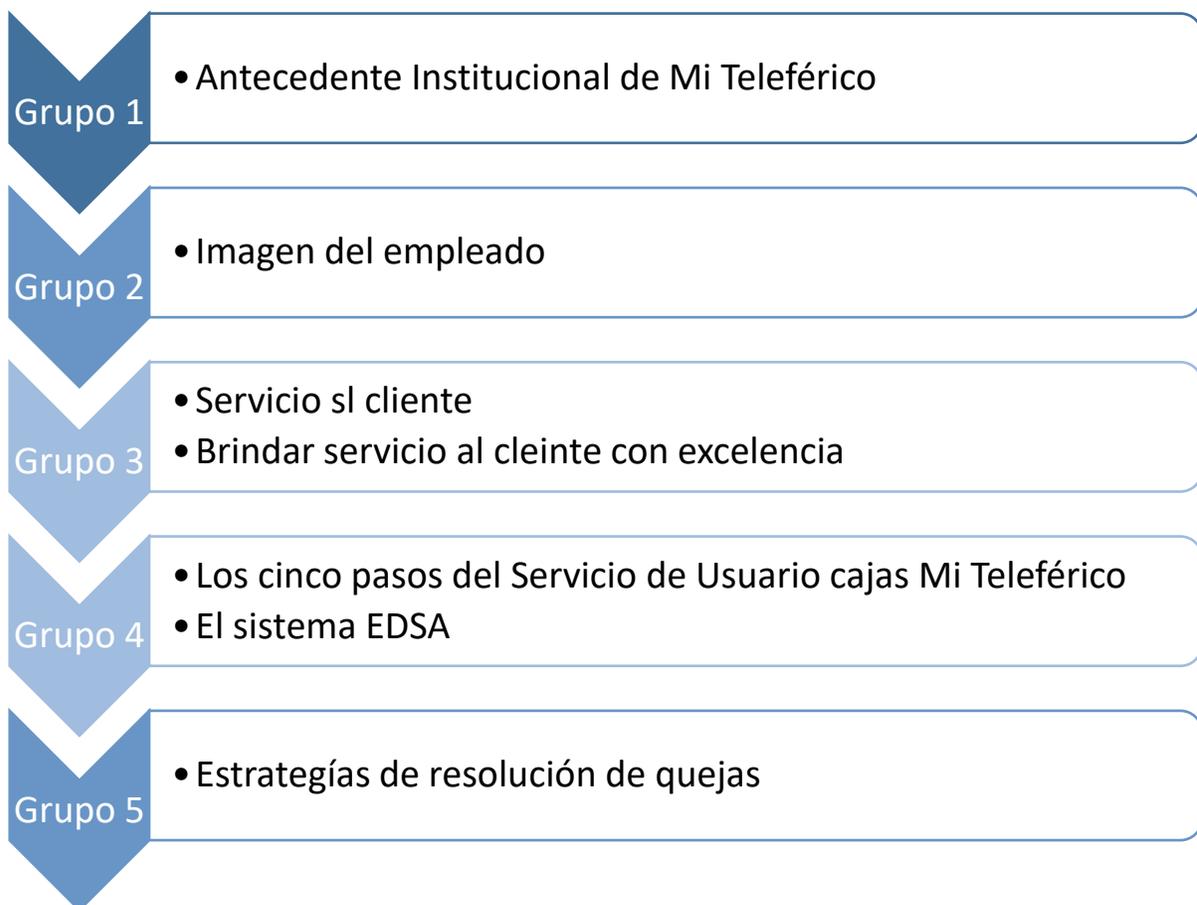
Actividad 3 Retroalimentación

Posterior a ello se realizará una retroalimentación que se desarrolla de la siguiente manera:

- Conformar cinco grupos de los miembros con cantidades iguales

- Preparar 5 bolillos con los cinco temas que se desarrolló y sortearlos entre los grupos.
- Cada grupo debe preparar los temas que le tocaron y exponerlas al frente de todos.

Figura 15
División de grupos



Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Entrenamiento práctico

Por otro lado, también se dará un entrenamiento práctico con relación a los conocimientos básicos que se dio a conocer anteriormente así también de acuerdo a la realidad en que se vive día a día en la empresa Mi Teleférico, con el personal de cajeros en la resolución de quejas durante la atención al cliente.

Objetivo

- Hacer practicar al personal a través de simulaciones, en relación a la resolución de quejas existentes a diario en instalaciones de Mi Teleférico.

El entrenamiento práctico se desarrollará en una sesión con una duración de dos horas y media y se describe de la siguiente manera:

Tabla 7
Entrenamiento práctico

SESIÓN	TIEMPO	TAREA	DESARROLLO
2 R	3 min	Presentación y bienvenida	La presentación será de los entrenadores y se dará la bienvenida al personal de cajeros
	8 m-in	Organización y sorteo	Conformación de grupos y sortear las quejas a los grupos para que los mismos realicen una simulación de hechos reales de las quejas que ocurren a diario.
	20 min	Reuniones grupales.	Simulaciones
	1 hora y 30 min	Presentación de grupos	Ejecución de Simulaciones
	10 min	Análisis grupal	Conclusión de las simulaciones
	20 min	Finalización	Lluvia de ideas de qué manera se dan las soluciones tomando en cuenta las estrategias de resolución de quejas

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.1 Simulación de la resolución de quejas durante la atención al cliente

Presentación y bienvenida

- ❖ Empezar el día segundo con una sesión 2, haciendo una presentación y bienvenida nuevamente.
- ❖ Posterior a ello habrá un tiempo de 15 minutos recordando sobre los conocimientos básicos de la anterior sesión preguntado sobre el tema avanzado.

Organización

- ❖ Después de ello habrá un tiempo de 5 minutos donde se organizará y conformará cinco grupos de cantidades iguales de los miembros. Y se sorteará diferentes quejas para que los mismos creen una simulación de hechos reales.
- ❖ Las siguientes quejas para interpretar la simulación pueden ser las siguientes:
 - ✓ Doble cobro tarjeta
 - ✓ Mala atención en vender
 - ✓ Mala atención usuario por operador
 - ✓ Mala atención en cajas
 - ✓ Mala atención a personas con discapacidad
 - ✓ Mala atención a los clientes

Reuniones grupales

- ❖ Después habrá un tiempo de 20 min para que los mismos puedan organizarse y se le repartirá a cada grupo una hoja de ruta para describir sus respectivos papeles de organización.

Tabla 8
Registro para simulaciones

GRUPO:		
SIMULACIÓN:		
N°	PAPEL	DESCRIPCIÓN
1	Cliente	Comprador de boletos
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
CONCLUSIÓN:		

Presentación de grupos

- ❖ Posterior a la organización es la presentación de dichos grupos con las simulaciones presentadas anteriormente de las quejas que existen a diario.

Análisis grupal

- ❖ Después una vez que todos los grupos se presenten entre los mismos deben hacer un análisis grupal llegando a una conclusión general.

Finalización

- ❖ Una vez terminada dichas actividades, para finalizar se debe escribir una lluvia de ideas de qué manera se dan soluciones a dichas quejas y deben relacionarla con las estrategias de resolución de quejas

Figura 16
Lluvia de ideas

LLUVIA DE IDEAS

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Dinámicas de resolución de quejas

Las dinámicas son actividades que son utilizados como herramientas para la participación del personal área cajeros de Mi Teleférico, a su vez es una gran metodología ya que adquieren conocimientos mediando juegos.

Objetivo:

- ❖ Aplicar dinámicas para dar a conocer de qué manera los clientes se sienten afectados al no encontrar una solución a la queja que tiene.

Las dinámicas de resolución de quejas será la tercera sesión con una duración de hora y media y se describe de la siguiente manera:

Tabla 9
Dinámicas de resolución de quejas

	TIEMPO	TAREA	DESARROLLO
SESIÓN 3	3 min	Presentación y bienvenida	La presentación será del tallerista y se dará la bienvenida al personal de cajeros
	20 min	Actividad 1	“RETROINFORMACIÓN”
	20 min	Actividad 2	“NUNCA DIGAS NUNCA”
	20 min	Actividad 3	“DEJAR COLGADO AL CLIENTE”
	20 min	Receso	Conclusión grupal

Fuente: Elaboración propia

Presentación y bienvenida

- ❖ Se debe proceder a la bienvenida a los presentes y hacer nuevamente la presentación de los entrenadores.

Actividad 1 - Retroinformación

- ❖ El instructor dará a conocer la primera dinámica que se llevará a cabo y de desarrolla de la siguiente manera:

Tabla 10
Retroinformación

RETROINFORMACIÓN	
Instrucciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar a todos los participantes en un círculo. • Poner una alarma que suene en cinco minutos. • Una pelota debe pasarse de persona en persona de manera veloz. • A medida que cada persona toma la pelota, sonará la alarma y nadie debe mover nada. • Al participante que le toco agarrar la pelota se deben hacer las siguientes preguntas que se encuentran en el desarrollo: 	
Desarrollo:	
Las preguntas tentativas son las siguientes:	
N°	PREGUNTAS
1	¿Qué son los cajeros?
2	¿Qué es el servicio?
3	¿Qué es la atención al cliente?
4	¿Cuáles son los aspectos de la imagen del empleado?
5	Cuando existe quejas ¿De qué manera se halla la solución?
6	¿Qué tipo de quejas existe en Mi Teleférico por parte del cliente?
7	¿Qué estrategias hay que tomar en cuenta por la resolución de quejas del cliente?
8	¿Qué son las estrategias?
9	¿Qué sugerencias tiene para mejorar la atención al cliente?
10	¿Cuál es el punto clave para calmar a un cliente enojado?

Fuente: Elaboración propia

Actividad 2 – Nunca digas nunca

Posterior a ello se desarrollará la siguiente dinámica de “Nunca digas nunca”.

Tabla 11
Nunca digas nunca

NUNCA DIGAS NUNCA
<p>Instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Distribuirles por grupos• Elegir un miembro del equipo para que pase al frente• Esta será el representante de atención al cliente• El presentador se convertirá en cliente• La idea es inventar una queja y ser muy persistente• El trabajo del miembro que salió al frente es tratar de solucionar el problema que supuesto cliente• La clave es que esta persona que atendió la queja no podrá decir “no”, “nunca” o “jamás”• Todos los miembros se sentirán frustrados y así es donde se puede discutir diferentes maneras de dirigirse al cliente sin decir las palabras negativas.

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, la dinámica se enfoca que cuando un cliente tiene quejas o reclamos, por parte del personal de la empresa no debe salir palabras negativas en contra del cliente.

Actividad 3 – Dejar colgado al cliente

Después de haber realizado la dinámica anterior se plantea otra llamada “Dejar colgado al cliente”

Tabla 12
Dejar colgado al cliente

DEJAR COLGADO AL CLIENTE
<p>Instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al inicio, pedir que se pongan de pie • Pedirles que todos se paren de un solo pie • Deben permanecer así hasta que el instructor diga “basta” sin importar otra cosa. • El instructor debe hacer de cuenta que está recibiendo una llamada telefónica urgente y debe decirles que se queden como esta mientras contesta la llamada. • Y luego el instructor debe abandonar el salón por unos minutos. • Cuando vuelva debe pedir que todos que se sienten. • Luego el instructor debe abrir una discusión del cómo se sintieron cuando los dejo esperando con solo un pie. • Muchos de los miembros dirán que se cansaron, renegaron y otros e incluso preguntarles ¿Estaban irritados al sentir que otra llamada era más importante que sus necesidades? • Por tanto, se debe pensar que un cliente puede sentir esto y en qué podrías hacer para evitarlo

Fuente: Elaboración propia

Conclusión grupal

Una vez realizada las dos últimas dinámicas, cada grupo que fue conformado anteriormente debe realizar un resumen de que es lo que entendió y cuál sería la solución.

Tabla 13
Resumen y solución

RESUMEN	SOLUCIÓN
❖	❖

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14**Programa del taller de estrategias de atención al cliente**

SESIONES	TIEMPO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
SESIÓN 1	3 horas y 30 minutos	<ul style="list-style-type: none">- Presentación y bienvenida- Dinámica rompe hielo- Preguntas- Receso- Tema 1- Tema 2- Actividad 1- Tema 3- Tema 4- Tema 5- Actividad 2- Actividad 3	Desarrollar conceptos básicos sobre la resolución de quejas durante la atención al cliente.	Encargado de cajero
SESIÓN 2	2 horas y 30 minutos	<ul style="list-style-type: none">- Presentación y bienvenida- Organización y sorteo- Reunión por grupos- Presentación de grupos con la simulación- Análisis grupal- Final "Lluvia de ideas"	Hacer practicar al personal a través de simulaciones, en relación a la resolución de quejas existentes a diario en instalaciones de Mi Teleférico.	Encargado de cajero
SESIÓN 3	1 hora y 30 minutos	<ul style="list-style-type: none">- Presentación y bienvenida- Actividad 1- Actividad 2- Actividad 3- Receso	Aplicar dinámicas para dar a conocer de qué manera los clientes se sienten afectados al no encontrar una solución a la queja que tiene.	Encargado de cajero

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Evaluación

Una vez realizada dichas actividades se procede a la evaluación como un seguimiento al proceso que se llevó a cabo, ya que el mismo permite evaluar el nivel de conocimientos que adquirieron en el programa de entrenamiento para el personal de cajero en resolución de quejas durante la atención al cliente.

Se estructurará un cuestionario de preguntas abiertas con relación al entrenamiento y actividades que se realizaron.

A continuación, el cuestionario de evaluación:

Una vez realizada dichas actividades se procede a la evaluación como un seguimiento al proceso que se llevó a cabo, ya que el mismo permite evaluar el nivel de conocimientos que adquirieron en el programa de entrenamiento para el personal de cajeros en resolución de quejas durante la atención al cliente.

Se estructurará un cuestionario de preguntas abiertas con relación al entrenamiento y actividades que se realizaron.

A continuación, el cuestionario de evaluación:

Tabla 16
Respuestas a la evaluación

PREGUNTAS	RESPUESTAS
Pregunta 1	Inciso a
Pregunta 2	Inciso b
Pregunta 3	Inciso c
Pregunta 4	Inciso 5
Pregunta 5	Inciso a

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De acuerdo al problema encontrado en la empresa Mi Teleférico en el área cajeros en relación que existe una gran cantidad de quejas que ocurren en el cotidiano laboral, no han sido atendidas debido a la ausencia de entrenamiento al personal.

Por tanto, se llegó a las siguientes conclusiones:

En cuanto al objetivo general de la presente memoria:

Diseñar un programa de entrenamiento para el personal de cajeros de la Empresa Estatal por Cable “Mi Teleférico” de ciudad de La Paz y El Alto, en relación a la atención al cliente enfocado en la resolución de quejas y reclamos.

Se puede concluir que se ha logrado diseñar un programa de entrenamiento para el personal de cajeros en resolución de quejas, durante la atención al cliente ya que es sumamente importante entrenarles para que los mismos tengan conocimiento y puedan encontrar una solución adecuada, sin tener pérdidas grandes de clientes.

Y en cuanto a los objetivos Específicos de la presente memoria:

Se ha logrado desarrollar una base teórica de manera ordenada para el diseño de programa de entrenamiento, ya que la misma debe ser respaldada por autores, donde indican cuán importante es el entrenamiento a un personal de una empresa y buscar estrategias para una excelente atención al cliente.

Por otro lado, se ha logrado diseñar un entrenamiento de conceptos básicos donde el personal del área cajeros de la Empresa “Mi Teleférico” adquieren conocimientos de los cinco pasos del servicio y así también el sistema de la

resolución de quejas, ya que dichos pasos son importantes que sean aplicados en la empresa.

En cuanto al último objetivo se logró con éxito desarrollar los componentes del programa de entrenamiento que van acorde a las necesidades que tiene el personal del área cajeros de Mi Teleférico.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo a las quejas que se presentan el día a día en el área de cajas de la empresa Mi Teleférico se recomienda lo siguiente:

- Tener entrenamientos Semestrales al personal de cajas, para que los mismos puedan tener un fácil acceso de solución al problema.
- Aplicar programas de entrenamiento al personal nuevo que ingrese a trabajar al área de cajas, como principal base para los futuros funcionarios públicos, entrenados en relación a la atención al cliente.
- Se recomienda ejecutar proyectos que tengan relación con la atención al cliente y clientes que tienen capacidades especiales.
- Se recomienda a futuros investigadores, seguir indagando sobre las estrategias de atención al cliente y de qué manera tener un excelente servicio para mejorar la atención a los usuarios reducir las quejas de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Camara Valencia. (25 de junio de 2021). *valencia.com*. Obtenido de https://www.mastermarketing-valencia.com/ventas-y-gestion-comercial/blog/gestion-quejas-reclamaciones/#Gestion_de_reclamaciones_y_quejas_que_son
- Diaz, L. (1 de noviembre de 2016). *Yosoy.dev*. Obtenido de Yosoy.dev: <https://yosoy.dev/que-es-un-programa/>
- Douglas, D. S. (2021). Servicio al Cliente y su Importancia. *Zendesk*.
- Honorable Congreso Nacional. (1999). Ley del Estatuto del Funcionario. *Portal jurídico*.
- Honorable Congreso Nacional. (2002). Bolivia: Reglamento de Desarrollo parcial de la Ley N° 2027 del Estatuto del Funcionario Público. *Portal jurídico*.
- Lira, M. (2009). *Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes*. México.
- López, M. (2013). Importancia de la calidad de servicio al cliente. *El buzón de pacioli*, 1-36.
- Mi Teleférico. (2019). *Memoria Mi Teleférico 2017 - 2018*. La Paz. Obtenido de <https://issuu.com/miteleferico/docs/memoria-2017-2018>
- Mi Teleférico. (24 de Abril de 2019). *Mi Teleférico cumple cinco años con diez líneas que unen La Paz y El Alto*. Obtenido de Mi Teleférico Uniendo Nuestras Vidas: <http://www.miteleferico.bo/?p=15445>
- Ministerio de Justicia. (2013). *Ley N° 369*. Bolivia.

Rodriguez, M. (09 de febrero de 2011). *Slideshare.net*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/mariabelenrr/tema5-entrenamiento-y-desarrollo>

Thompson, I. (julio de 2009). *Promonegocios.net*. Obtenido de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Trillini, C. (2013). *Atención al Cliente*.

ANEXOS

Anexo 1 **responsable de recaudación y tributos**

Denominación del puesto:	Responsable de recaudación y tributos
Supervisado por:	Jefe de Departamento de Análisis y gestión financiera.
Supervisa a:	Técnico en recaudación, Encargado de Taquilla, Encargado de Taquilla II
Relaciones Internas :	Todo el personal de la Empresa
Relaciones Externas :	Servicio de Impuestos nacionales Ministerio de economía y finanzas publicas.
Objetivo del puesto :	Llevar el control y administración de la recaudación de ingresos de la empresa.
Funciones y responsabilidades:	
<ol style="list-style-type: none">1. Controlar la recaudación por rubro y línea.2. Conciliar la recaudación facturada versus la efectiva.3. Llevar el control de los impuestos a cancelar de forma mensual.4. Proveer de los valores e insumos necesarios para la operación.5. Controlar y coordinar con los encargados de taquilla los procedimientos de recaudación.6. Supervisar al personal de caja para un eficiente desempeño.7. Elaborar comprobantes de recaudación.8. Realizar la Evaluación del rendimiento laboral de los Encargados de Taquilla, cajeros y cajeros de garaje para posibles promociones.9. Analizar y evaluar periódicamente los procedimientos de recaudación de ingresos aplicados en la empresa y efectuar nuevas propuestas a objeto de mejorarlos.10. Desempeñar otras funciones que en el ámbito de su competencia le asigne el inmediato superior.	

Anexo 2
Encargado de Taquilla

Denominación del puesto:	Encargado de Taquilla
Supervisado por:	Responsable de recaudación y tributos
Supervisa a:	Encargado de Taquilla II
Relaciones Internas :	Todo el personal de la Empresa
Relaciones Externas :	Delegadas por la Jefatura
Objetivo del puesto :	Los Encargados de Taquilla tiene como por objetivo el de organizar todas las funciones de las Taquillas.
Funciones y responsabilidades:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar y supervisar al personal de Taquillas. 2. Elaborar cuadros diarios respecto a cada ítem de recaudación. 3. Evaluar a los cajeros y cajeros de garaje. 4. Proveer de valores a toda la línea. 5. Revisar los cierres de caja. 6. asegurar el funcionamiento de los medios de pago telemático y de los equipos de expedición de billetes y caja 7. Supervisar la atención a los usuarios y resolución de problemas ante cualquier eventualidad que pueda presentarse con estos. 8. Gestionar las reclamaciones del usuario del sistema. 9. coordinar con la empresa contratada la entrega de remesas. 10. Llevar registro del libro de ventas de la línea asignada. 11. Resguardar los valores entregados y vendidos. 12. Desempeñar otra funciones que en el ámbito de su competencia le asigne el inmediato superior. 	

Anexo 3
Encargado de Taquilla II

Denominación del puesto:	Encargado de Taquilla II
Supervisado por:	Responsable de recaudación y tributos
Supervisa a:	Cajero supervisor, cajero II, cajero y cajero de garage.
Relaciones Internas :	Todo el personal de la Empresa
Relaciones Externas :	Delegadas por la Jefatura
Objetivo del puesto :	Garantizar una adecuada atención al usuario y efectuar cuadros de recaudación e ingresos.
Funciones y responsabilidades:	
<p>1 elaborar cuadros tiene diarios respecto de cada ítem de su producción</p> <p>2 supervisar y evaluar a cajeros y cajeros de garaje.</p> <p>3 proveer valores a toda la línea</p> <p>4 apoyar en la atención a los usuarios y resolución de problemas ante cualquier eventualidad que pueda presentarse con estos.</p> <p>5 coordinar con la empresa contratada la entrega de remesa</p> <p>6 lleva el registro del libro de ventas de la línea asignada</p> <p>7 resguardar los valores entregados y vendidos</p> <p>8 organizar y supervisar los cierres de caja.</p> <p>9 desempeñar las funciones que en el ámbito de sus competencias, se asigna el inmediato superior.</p>	

Anexo 4
Cajero Supervisor

Denominación del puesto:	Cajero supervisor
Supervisado por:	Encargado de Taquilla II
Supervisa a:	Ninguno
Relaciones Internas :	Todo el personal de la Empresa
Relaciones Externas :	Delegadas por la Jefatura
Objetivo del puesto :	Realizar la venta de billetes, tarjetas y atención al cliente.
Funciones y responsabilidades:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la venta de los servicios de la empresa (Boletos, Tarjetas y recargas. 2. Realizar el Cierre de caja. 3. Proporcionar Información correcta y oportuna a los usuarios del sistema respecto a los productos comercializados y servicios ofrecidos, así como la información referente a todo tipo de promoción. 4. Recepcionar los valores y descargar lo recaudado. 5. Comunicar oportunamente cualquier eventualidad que pudiere presentarse durante el transcurso de la jornada laboral a los E.T. 6. Realizar los informes correspondientes de los trabajos realizados y/o incidencias a las instancias superiores en ámbito de su competencia. 7. Desempeñar otras funciones que en el ámbito de su competencia, le asigne el inmediato superior. 	

Anexo 5
Cajero supervisor II

Denominación del puesto:	Cajero supervisor II
Supervisado por:	Encargado de Taquilla II
Supervisa a:	Ninguno
Relaciones Internas :	Todo el personal de la Empresa
Relaciones Externas :	Delegadas por la Jefatura
Objetivo del puesto :	Administrar y operativizar la recaudación de los ingresos en la Línea de Oruro, proporcionar una atención adecuada a los usuarios del sistema y supervisar a los Cajeros de Taquilla
Funciones y responsabilidades:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar y supervisar al personal de taquilla. 2. Elaborar cuadros diarios respecto a cada ítem de recaudación. 3. Evaluar a los cajeros y cajeros de taquilla. 4. Proveer los valores a toda la línea. 5. Revisar los cierres de caja. 6. Asegurar el funcionamiento de los medios de pago telemático y de los equipos de expedición de billetes y caja. 7. Supervisar y operativizar la atención a los usuarios y resolución de problemas ante cualquier eventualidad que pueda presentarse. 8. Gestionar las reclamaciones del usuario del sistema. 9. Coordinar con la empresa contratada la entrega de remesas. 10. Llevar el registro del libro de ventas de la línea asignada. 11. resguardar los valores entregados y vendidos. 12. Desempeñar otras funciones que en el ámbito de su competencia le asigne el inmediato superior. 	

Anexo 6
Cajeros

Denominación del puesto:	Cajero
Supervisado por:	Encargado de Taquilla II
Supervisa a:	Ninguno
Relaciones Internas :	Todo el personal de la Empresa
Relaciones Externas :	Delegadas por la Jefatura
Objetivo del puesto :	Realizar la venta de todos los servicios de la empresa mediante una adecuada atención a los usuarios del sistema.
Funciones y responsabilidades:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender al usuario de manera eficiente. 2. Realizar la venta de los servicios de la Empresa (boletos, tarjetas, recargas). 3. Proporcionar Información correcta y oportuna a los usuarios del sistema respecto a los productos comercializados y servicios ofrecidos, así como la información referente a todo tipo de promoción. 4. Recepcionar los valores y descargar lo recaudado. 5. Comunicar oportunamente cualquier eventualidad que pudiere presentarse durante el transcurso de la jornada laboral a los E.T. 6. Desempeñar otras funciones que en el ámbito de su competencia, le asigne el inmediato superior. 	

Anexo 7
Cajero II

Denominación del puesto:	Cajero II
Supervisado por:	Encargado de Taquilla II
Supervisa a:	Ninguno
Relaciones Internas :	Todo el personal de la Empresa
Relaciones Externas :	Delegadas por la Jefatura
Objetivo del puesto :	Recaudar los ingresos generados por la línea de Oruro a través de una adecuada atención a los usuarios del sistema.
Funciones y responsabilidades:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender al usuario de manera eficiente. 2. Realizar la venta de los servicios de la Empresa (boletos, tarjetas, recargas). 3. Proporcionar Información correcta y oportuna a los usuarios del sistema respecto a los productos comercializados y servicios ofrecidos, así como la información referente a todo tipo de promoción. 4. Recepcionar los valores y descargar lo recaudado. 5. Comunicar oportunamente cualquier eventualidad que pudiere presentarse durante el transcurso de la jornada laboral a los E.T. 6. Desempeñar otras funciones que en el ámbito de su competencia, le asigne el inmediato superior. 	

Anexo 8
Cajero de Garaje

Denominación del puesto:	Cajero Garaje
Supervisado por:	Encargado de Taquilla II
Supervisa a:	Ninguno
Relaciones Internas :	Todo el personal de la Empresa
Relaciones Externas :	Delegadas por la Jefatura
Objetivo del puesto :	Realizar la venta de billetes y atención al cliente.
Funciones y responsabilidades:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la venta de billetes para acceder al servicio de garaje en instalaciones de mi teleferico. 2. Realizar la atención primaria al cliente, sobre todo en lo referente a su area de trabajo. 3. Efectuar el cierre de caja. 4. Desempeñar otras funciones que en el ámbito de su competencia, le asigne el inmediato superior. 	