

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

TEMA:

“EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE”.

Trabajo de Investigación

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gerencia Pública

AUTORA: Ing. Silvia Janeth Naranjo López

DIRECTOR: Ing. MBA. José Herrera Herrera

Ambato - Ecuador

2012

Al consejo de Posgrado de la UTA.

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “*EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE*”, presentado por: Ing. Silvia Janeth Naranjo López y conformado por: Ing. Mg. Jorge Jordán Vaca, Ing. Mg. Fabián Chávez Yépez, Ing. MBA Leonardo Ballesteros López, Miembros del Tribunal, Ing. MBA. José Herrera Herrera, Director del Trabajo de Investigación y presidido por: Ing. Mg. Juan Garcés Chávez, Director del CEPOS – UTA, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
DIRECTOR CEPOS

Ing. MBA José Herrera Herrera
Director de Trabajo de Investigación

Ing. Mg. Jorge Jordán Vaca
Miembro del Tribunal

Ing. Mg. Fabián Chávez Yépez
Miembro del Tribunal

Ing. MBA. Leonardo Ballesteros López
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, “*EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE*” nos corresponde exclusivamente a: Ing. Silvia Janeth Naranjo López, Autora y de Ing. MBA José Bernardo Herrera Herrera, Director del trabajo de investigación ; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Silvia Naranjo López
Autora

Ing. MBA José Herrera Herrera
Director

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Silvia Janeth Naranjo López

DEDICATORIA

A Dios por fortalecerme y darme sabiduría para el día a día.

A mis hijos por su comprensión, apoyo y ánimo constante; por alentarme en mi debilidad y ser fuente de inspiración para alcanzar mis metas; por soportar mi ausencia y extenderme siempre sus brazos con amor para descansar, recargar energías y continuar juntos mirando siempre adelante.

Silvia

AGRADECIMIENTO

Al Centro de Estudios de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato y de manera muy especial al Ing. José Herrera por su acertada dirección en la elaboración del presente trabajo de grado.

ÍNDICE DE GENERAL

Contenidos	Págs.
Portada.....	i
Al Consejo de Posgrados de la UTA.....	ii
Autoría de la Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General.....	vii
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Tablas.....	xiii
Resumen Ejecutivo.....	xiv
Summary.....	xvi
Introducción.....	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema de Investigación.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	9
1.2.3 Prognosis.....	11
1.2.4 Formulación del problema.....	12
1.2.5 Interrogantes.....	12
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.....	12
1.3 Justificación.....	13
1.4 Objetivos.....	14
1.5 Objetivo General.....	14
1.5.1 Objetivos Específicos.....	14

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos.....	15
2.2 Fundamentación Filosófica.....	21
2.3 Fundamentación Legal.....	22
2.4 Categorías Fundamentales.....	27
2.4.1 Conceptualización de la Variable Independiente.....	29
2.4.2 Conceptualización de la Variable Dependiente.....	50
2.5 Hipótesis.....	65
2.6 Señalamiento de Variables de Hipótesis.....	65

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Enfoque.....	66
3.2 Modalidad Básica de la Investigación.....	66
3.3 Nivel o Tipo de Investigación.....	67
3.3.1 Investigación Descriptiva.....	67
3.3.2 Investigación Exploratoria.....	68
3.3.3 Investigación Bibliográfica Documental.....	68
3.3.4 Investigación de Campo.....	69
3.3.5 Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	69
3.4 Población y Muestra.....	71
3.5 Operacionalización de Variables.....	73
3.6 Recolección de Información.....	75
3.7 Procesamiento y Análisis.....	76

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Encuesta realizada al personal Administrativa del Balcón de Servicios del GAD Municipalidad de Ambato.....	77
4.2 Encuesta realizada a los clientes del Balcón de Servicios del GAD Muni cipalidad de Ambato.....	90
4.3 Verificación de Hipótesis.....	101
4.3.1 Planteamiento de la hipótesis.....	101
4.3.2 Nivel de significación.....	101

4.3.3 Estadístico de prueba.....	101
4.3.4 Resolución de la fórmula.....	102
4.3.5 Regla de decisión.....	104
4.3.6 Conclusión de la Hipótesis.....	105

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	106
5.2 Recomendaciones.....	107

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos.....	108
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	108
6.3 Justificación.....	110
6.4 Objetivos.....	111
6.4.1 Objetivo General.....	111
6.4.2 Objetivos Específicos.....	111
6.5 Análisis de Factibilidad.....	111
6.5.1 Factibilidad organizacional.....	111
6.5.2 Factibilidad administrativa.....	113
6.6 Fundamentación Científica.....	113
6.7 Modelo Operativo.....	122
6.8 Administración de la Propuesta.....	178
6.9 Predicción de la Evaluación.....	179
6.10 Presupuesto.....	180
Bibliografía.....	181
Webgrafía.....	184
Anexos	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Págs.
Gráfico N°1 Árbol de Problemas.....	9
Gráfico N°2 Red Conceptual Variable Independiente.....	27
Gráfico N°3 Red Conceptual Variable Dependiente.....	28
Gráfico N°4 Técnicas de la Administración del recurso humano.....	32
Gráfico N°5 Tipos de cambios de conducta por medio de capacitación.....	36
Gráfico N°6 El ciclo de la capacitación.....	38
Gráfico N°7 Factores que afectan el desempeño del puesto.....	40
Gráfico N°8 Ejemplo de una descripción del puesto.....	47
Gráfico N°9 Influencia del desempeño laboral en el cliente.....	77
Gráfico N°10 Conocimiento del perfil del servidor público.....	78
Gráfico N°11 Nivel académico del servidor público.....	79
Gráfico N°12 Conocimiento de los procesos.....	80
Gráfico N°13 Actitud frente al contribuyente.....	81
Gráfico N°14 Conocimiento de requisitos.....	82
Gráfico N°15 Supervisión de los procesos de gestión.....	83
Gráfico N°16 Aspectos importantes en la atención.....	84
Gráfico N°17 Causas de reclamos del cliente.....	85
Gráfico N°18 Frecuencia de la capacitación	86
Gráfico N°19 Temas en los que se ha recibido capacitación.....	87
Gráfico N°20 Temas en los cuales requiere capacitación.....	88
Gráfico N°21 Modalidad de la evaluación del desempeño.....	89
Gráfico N°22 Requisitos para atención.....	90
Gráfico N°23 Tiempo de espera.....	91
Gráfico N°24 Principales causas de reclamos.....	92

Gráfico N°25	Acciones adoptadas por el usuario.....	93
Gráfico N°26	Actitud del servidor público.....	94
Gráfico N°27	Conocimiento del trámite por parte servidores públicos.....	95
Gráfico N°28	Capacitación al servidor público.....	96
Gráfico N°29	Conocimiento de las fechas de vencimiento.....	97
Gráfico N°30	Trámites realizados en el Balcón de Servicios.....	98
Gráfico N°31	Organización en los procesos de atención.....	99
Gráfico N°32	Grado de satisfacción después de haber sido atendido.....	100
Gráfico N°33	Campana de Gauss.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

		Págs.
Tabla N°1	Población.....	71
Tabla N°2	Conceptualización Variable Independiente.....	73
Tabla N°3	Conceptualización Variable Dependiente.....	74
Tabla N°4	Plan de recolección de la información-.....	75
Tabla N°5	Influencia desempeño laboral en la satisfacción al cliente.....	77
Tabla N°6	Conocimiento del perfil del servidor.....	78
Tabla N°7	Nivel académico.....	79
Tabla N°8	Conocimiento de los procesos ejecutados	80
Tabla N°9	Actitud frente al cliente.....	81
Tabla N°10	Requisitos necesarios para atención al cliente.....	82
Tabla N°11	Supervisión de los procesos de gestión.....	83
Tabla N°12	Aspectos importantes en la atención al cliente.....	84
Tabla N°13	Causas de reclamos que hace el cliente.....	85
Tabla N°14	Frecuencia de la capacitación.....	86
Tabla N°15	Temas de capacitación.....	87
Tabla N°16	Temas en los que se requiere capacitación.....	88
Tabla N°17	Modalidad de la evaluación del desempeño.....	89
Tabla N°18	Conocimientos de requisitos para la atención de trámites.....	90
Tabla N°19	Tiempo de espera.....	91
Tabla N°20	Causas de reclamos.....	92
Tabla N°21	Acciones adoptadas cuando no se atiende el trámite.....	93
Tabla N°22	Actitud del servidor público durante atención	94
Tabla N°23	Conocimiento de cada uno de los trámites.....	95
Tabla N°24	Capacitación suficiente.....	96
Tabla N°25	Fechas de vencimiento para el pago de impuestos.....	97
Tabla N°26	Trámites realizados.....	98
Tabla N°27	Optimización en los procesos de atención.....	99

Tabla N°28	Grado de satisfacción.....	100
Tabla N°29	Respuestas observadas.....	102
Tabla N°30	Respuestas esperadas.....	103
Tabla N°31	Cálculo del Chi-Cuadrado.....	103
Tabla N°32	Servicios del Balcón.....	112
Tabla N°33	Modelo Operativo de la Propuesta.....	122
Tabla N°34	FODA.....	124
Tabla N°35	Resultados Evaluación.....	175
Tabla N°36	Plan de Mejora.....	176
Tabla N°37	Cronograma Plan de Mejora.....	177
Tabla N°38	Predicción de la evaluación.....	179

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA PÚBLICA

**“EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE
AMBATO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE”**

Autora: Ing. Silvia Janet Naranjo López

Tutor: Ing. MBA. José Herrera Herrera

Fecha: 20 de Junio del 2012

RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que los servidores públicos llevan a cabo las actividades y responsabilidades en sus puestos de trabajo.

El presente estudio se justifica ante la demora en los trámites y los reclamos permanentes de los clientes que acuden al Balcón de Servicios debido al deficiente desempeño laboral; se propuso como objetivo general determinar la incidencia del desempeño laboral de los servidores públicos del Balcón de Servicios para mejorar la satisfacción al cliente.

Mediante la técnica de la encuesta se concluyó que existe insatisfacción en la atención brindada, la evaluación que se realiza a los servidores públicos, no refleja el real cumplimiento de sus procesos dentro del área de trabajo, por esta razón se recomendó el diseño de un Manual de Evaluación del Desempeño con el propósito de mantener información actualizada sobre el rendimiento individual y colectivo de los servidores públicos que laboran en el Balcón de Servicios para

aprovechar de manera óptima sus potencialidades y así mejorar la satisfacción al cliente.

Para alcanzar el éxito trazado se establecieron lineamientos de evaluación, descripción del proceso, responsabilidades y formularios de fácil comprensión para los evaluadores y evaluados mismos que posibilitarán una aplicación técnica, justa y equitativa con factores que reflejan de la mejor manera las potencialidades de los servidores públicos que laboran en esta sección, se añade un formulario de plan de mejora con el fin de superar las deficiencias y establecer fechas de seguimiento y retroalimentación.

Esta herramienta técnica permitirá elevar el sentido de pertenencia a la institución, generar un clima organizacional favorable promoviendo el trabajo en equipo, lo que posibilitará contar con servidores éticos, competentes que permitan cumplir la misión y visión de esta sección municipal.

Además, servirá como base para la toma de decisiones en materia de recursos humanos, tales como: capacitación y desarrollo de personal y, rotación de acuerdo a las competencias individuales en busca de la idoneidad al puesto.

DESCRIPTORES: evaluación del desempeño, satisfacción al cliente, manual, rendimiento, potencialidades, formularios, toma de decisiones, capacitación, rotación de personal, plan de mejora.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
POSTDEGREE STUDY CENTER
MASTER IN PUBLIC MANAGEMENT

**“INCIDENTS OF CUSTOMER SATISFACTION IN THE SERVICE
BALCONY OF THE GOVERNMENT DECENTRALISED AUTONOMOUS
MUNICIPALITY OF AMBATO AND THE EVALUATION OF LABOR
PRACTICES”**

Author: Ing. Silvia Janet Naranjo López

Tutor: Ing. MBA. José Herrera Herrera

Date: 20 de Junio del 2012

SUMMARY

Performance evaluation is a systematic, periodic, quantitative and qualitative estimation of the degree of effectiveness with which public servants carry out the activities and responsibilities in their jobs.

This study is justified given the delays in processing claims and paperwork of clients who come to the balcony of services due to poor job performance. It was proposed as general objective to determine the incidence of job performance of public servants Services Balconies to improve customer satisfaction.

The results of the survey concluded that there is dissatisfaction in the care provided. The assessment done to public servants does not reflect the actual performance of processes within the work area, therefore it is recommended that the designing of a Manual Performance Evaluation in order to maintain updated information on the individual and collective performance of public servants

working in the balcony to take advantage of such services in their optimum potential and improve customer satisfaction.

Reach success guidelines were established for evaluation, the process described, responsibilities and forms made easy to understand by the evaluators and the evaluated the same who made possible a technical application that will allow the just and equitable factors that reflect the best potential for public servants working in this sector. They also add a form for an improvement plan to overcome gaps and set dates for monitoring and feedback.

This technical tool will raise a sense of belonging to the institution, creating an organizational climate favorable to promoting teamwork, which will enable public servants to ethically, competently fulfill the mission and vision of the municipal section.

This also serves as a basis for decision-making in human resources, such as training, staff development and rotation according to individual skills based on the suitability for the post.

DESCRIPTIVE: evaluation of performance, customer satisfaction, manual, performance, potential, forms, decision making, training, turnover, improvement plan.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación correspondiente al “Desempeño Laboral en el Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato y su incidencia en la satisfacción al cliente”, está compuesto por seis capítulos a través de los cuales se determina la importancia de contar en esta institución con una herramienta técnica de medición eficiente para la toma de decisiones oportunas a los servidores públicos.

Capítulo I, El problema: se describe el problema , se lo contextualiza y delimita; se realiza el análisis crítico en base a un árbol de problemas y se formulan las interrogantes de investigación, se trazan los objetivos: general y específicos que guiarán la investigación y se los justifica.

Capítulo II, Marco Teórico: luego de haber analizado antecedentes investigativos relacionados al tema de investigación, se fundamenta legalmente el estudio como respaldo en base a las normas legales vigentes en el país. Por medio de las categorías fundamentales se sustenta científicamente las variables de estudio y finalmente se determina la hipótesis como una respuesta alternativa al problema.

Capítulo III, Metodología: donde constan las estrategias, técnicas e instrumentos que se utilizaron para ejecutar la investigación así como la determinación de la población de estudio.

Capítulo IV, Análisis e Interpretación de Resultados de la encuesta realizada tanto a servidores públicos como a clientes del Balcón de Servicios, y las representaciones estadísticas.

Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones del estudio realizado de acuerdo a la hipótesis y objetivos trazados.

Capítulo VI, Propuesta como una alternativa de solución al problema detectado y finalmente las fuentes bibliográficas y anexos.

Se espera que el presente trabajo de investigación sea una herramienta técnica de gestión moderna que permita aprovechar las potencialidades del talento humano y su mejoramiento continuo para alcanzar la satisfacción al cliente.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema de Investigación

EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

Macro

Las instituciones públicas en el Ecuador en los momentos actuales están obligadas a enfrentar nuevos retos enfocados a la satisfacción de los clientes, para lo cual, consideran que sus servidores públicos constituyen el eslabón fundamental en la cadena de la eficiencia y la sostenibilidad en el servicio, mientras más se aprecie la importancia de los recursos humanos, mejores serán los resultados en la productividad del trabajo y en la prestación de los servicios a los clientes externos.

La interrelación entre el desempeño laboral y la satisfacción al cliente posibilita conocer factores para el logro de los objetivos y que dependen propiamente del desempeño laboral. Las estructuras administrativas, necesitan estar preparadas para un cambio continuo si ellas quieren enfrentar los desafíos que encaran. Más aún, así como las sociedades envejecen también lo hace la fuerza de trabajo del sector público. Por ello, muchos países deberán encarar problemas de capacitación, reclutamiento y retención del servicio civil. (El servicio civil es una de las respuestas posibles a un problema fundamental de la

política de todos los tiempos: la realización efectiva de las ideas políticas que sustentan los gobernantes, tarea que pasa necesariamente por las manos de los administradores. Una administración puede hacer o destruir una política; puede fingir que la apoya cuando en realidad la sabotea. Para que una política se traduzca en hechos, los gobernantes deben contar con un cuerpo de administradores leal y competente, que interprete y cumpla cabalmente sus órdenes, superando incluso sus errores en cuestiones de detalle)¹.

Se supone que quienes tienen a cargo la solución de los problemas que se les plantea, son los servidores públicos, lo deseable sería que estas personas hagan honor al calificativo y que entiendan como facilitar y agilizar las gestiones. Pero la vida cotidiana nos muestra que es más frecuente que lo deseable, que no se dé esta relación fluida, sino que haya obstáculos innecesarios por limitaciones al cumplir con estas funciones. Se da también el caso de servidores públicos de buena voluntad que no son lo suficientemente eficientes por desconocimiento de las normas o por falta de experiencia en este tipo de gestión. No falta buena voluntad, pero sí capacitación.

El desempeño laboral, se centra en identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, señalar las habilidades y destrezas del empleado midiendo si son adecuadas o inadecuadas y se proyecta la posibilidad de otorgar ascensos, transferencias o suspensiones. Sin embargo, en la práctica pública no se cumplen con estas acciones debido a la injerencia política que permanentemente desecha cualquier intento de mejora.

No se toma en consideración al empleado como un ente integral conformado por diferentes sentimientos y emociones, y se introducen cambios buscando la efectividad institucional, sin una evaluación que tome en consideración la variable emocional.

¹ARNOLETTTO, Eduardo Jorge. (2007). Glosario de conceptos políticos usuales. Ed. EUMEDNET. Pág. 82

Existe desconfianza en los servicios que brindan las entidades públicas, no hay el compromiso de un trabajo bien hecho, la falta de conocimiento y experiencia acumulada no permiten otorgar un servicio de calidad por esta razón los reclamos son permanentes situación que incide en la satisfacción al cliente.

Meso

Los Gobiernos Autónomos del Ecuador al ser los encargados de administrar, planificar y regular el desarrollo de las ciudades, así como recaudar impuestos, tasas y contribuciones ayudando a obtener recursos para la ejecución de obras y servicios de calidad necesarios a la comunidad, promoviendo el desarrollo del territorio regional, garantizando la realización del buen vivir; en los últimos años con la modernización, ha permitido implantar instrumentos y herramientas tecnológicas en cada una de las dependencias de la institución, desarrollándose un nuevo esquema operativo – administrativo y fortaleciendo su capacidad de gestión, optimizando su estructura interna para atender mediante estrategias planificadas de cambio, las demandas que devienen de la comunidad.

Los nueve gobiernos autónomos descentralizados que existen en la provincia de Tungurahua como administradores en los diferentes cantones, tienen como visión dar ejemplo de equidad, honestidad, trabajo y eficiencia considerando que la comunidad tiene una serie de necesidades y expectativas por lo que a más de contar con respaldo de la Constitución de la República del Ecuador , Ley Orgánica de Régimen Municipal hoy reformada como Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización “COOTAD”, se rigen bajo ordenanzas y reglamentos aprobadas por intermedio del Concejo Cantonal, las mismas que regulan el control de procesos de generación y recaudación de los impuestos, donde se establece requisitos de cumplimiento tanto para la comunidad como para los administradores.

El desempeño laboral es un elemento imprescindible en la satisfacción al cliente y constituye el centro de interés fundamental y la clave del éxito o fracaso de la administración de los gobiernos autónomos aquejada permanentemente por

críticas debido a la lenta atención que se brinda al cliente y la falta de información en los servicios. Mientras mejor entiendan los servidores públicos qué es lo que se espera de ellos mejor se desempeñarán en sus labores ,deben tener muy en claro cuáles son sus funciones específicas , procedimientos que deben seguir, políticas que deben respetar , objetivos que deben cumplir para mejorar la calidad de atención y satisfacer las necesidades tanto de la institución pública como del cliente.

Micro

Con el objeto de descentralizar los servicios municipales y descongestionar la afluencia de clientes al interior de las dependencias municipales para mejorar la calidad de atención y su satisfacción, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (GADMA) creó el Balcón de Servicios mediante reforma al reglamento orgánico por procesos que es el instrumento legal que reglamenta la estructura y los procesos internos de la organización municipal. Se traslada la atención al cliente y Balcón de Servicios desde la Secretaría general a la Dirección Administrativa con los siguientes procesos:

- Administración del Balcón de Servicios
- Gestión Operativa del Balcón de Servicios
- Gestión de los Sistemas del Balcón de Servicios.

El Departamento Administrativo seleccionó a servidores públicos con experiencia de cada una de las unidades de trabajo : patentes, traspasos de dominio, avalúos y catastros, trámites tributarios para que inicien la atención en esta nueva sección mediante la implementación de catorce ventanillas para facilitar y acelerar la atención tomando en cuenta que los mismos conocen y dominan el proceso para la ejecución de los trámites que deben llevarse a cabo.

Estas ventanillas estas distribuidas de la siguiente manera : una de información, doce de atención al cliente, y una de venta de formularios y

recaudación. Esta sección inició su atención bajo la dirección de un Coordinador quien no tenía conocimiento sobre el desarrollo de los procesos que iban a estar a su cargo. La Dirección Administrativa no realizó un previo análisis de los alcances que iba a tener esta sección operativa y no planificó a futuro la capacidad de atención que se iba a dar.

Con el cambio de la Ley de Régimen Municipal a Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), publicada en R. O. N°303 del 19 de Octubre del 2010, aumentó el universo de clientes que se atenderán en esta sección para el año 2011, por esta razón la Direcciones: de Administración y de Recursos Humanos, considerando la gran afluencia de clientes, contrata personal sin previa selección del perfil del puesto y sin la capacitación acorde a los procesos establecidos; se delegó al personal encargado de los rubros, supervisar el correcto desenvolvimiento del nuevo personal lo que motiva reclamos permanentes en la demora de atención de trámites entre servidores públicos de las mismas dependencias municipales y no se diga de los clientes que pese a coger turno de atención tardan mucho tiempo en ser atendidos en ventanillas y no reciben la información y guía necesaria para resolver su trámite.

Dentro del Balcón de Servicios se evidencia una ausencia de coordinación para la delegación de funciones, seguimiento de los procesos, control de calidad de las liquidaciones de los diferentes impuestos, revisión de novedades que se han presentado al final del día y toma de decisiones.

Existe rotación de personal en las diferentes ventanillas sin los conocimientos necesarios de los rubros que se atienden, congestionando la atención al cliente, generando un pésimo ambiente laboral.

Actualmente la calidad en la atención en esta sección se ha visto afectada por problemas que se manifiestan como: trato descortés que reciben los clientes por parte de los servidores públicos, reclamos permanentes por la demora en la atención de trámites en las distintas dependencias, crítica permanente de la

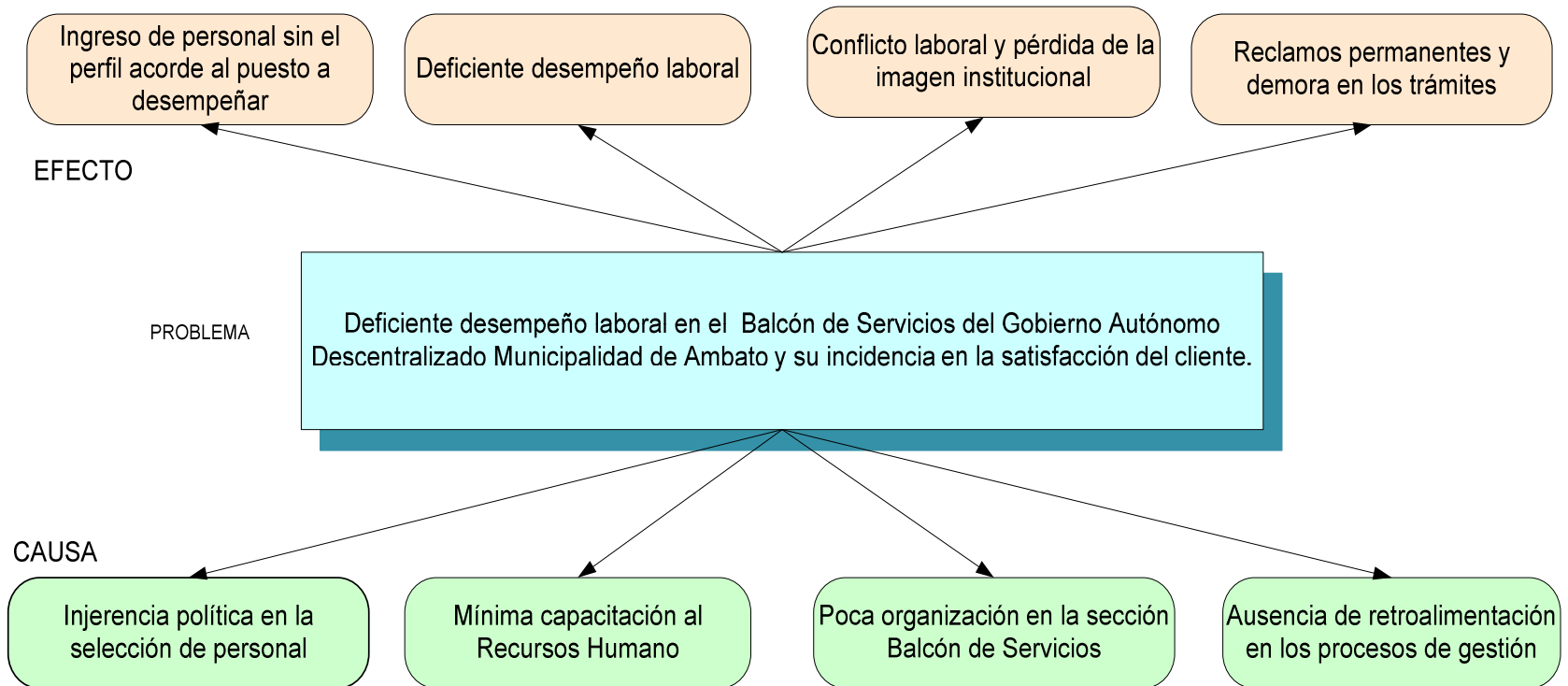
comunidad, en lo que tiene que ver con la calidad del servicio que presta la Municipalidad, la falta de cultura y la ausencia de capacitación continua por parte de la entidad hacia los servidores públicos.

Pese a los esfuerzos por transparentar la gestión municipal para mejorar la satisfacción al cliente, no se realiza correctamente la selección del personal idóneo de acuerdo al perfil del puesto, existe todavía injerencia política que se antepone a la administración del desempeño laboral.

1.2.2 ANALISIS CRÍTICO

1.2.2.1 Árbol de Problemas

Gráfico No.1



Fuente: Balcón de Servicios

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

El deficiente desempeño laboral en el Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato y su incidencia en la satisfacción del cliente es ocasionado por la injerencia política en la selección del personal que continúa siendo un problema permanente en la actual administración municipal debido a que se lo toma como el pago a favores políticos constituyéndose un sustituto de las competencias profesionales y técnicas de los servidores públicos, la eficiencia, la eficacia, el cumplimiento de la ley y el principio del mérito, factores establecidos en la Ley Orgánica del Servicio Público vigente.

Se evidencia una mínima capacitación del recurso humano que se ha contratado para la atención en el Balcón de Servicios en la Municipalidad de Ambato puesto que en la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones de contar con un personal calificado y productivo; debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los servidores públicos a la vez que redundando en beneficios para la institución.

Existe falta de organización en la coordinación para delegar, actualizar y controlar los procesos para la toma de decisiones, sobre todo en la supervisión de liquidaciones diarias realizadas; no existe control y análisis de problemas que se han presentado al final del día para evitar devolución de trámites o reliquidación de los mismos que cuando son constatados generan pérdida de tiempo y denota una falta de liderazgo en las unidades de trabajo que se ejecutan en el Balcón de Servicios.

La ausencia de retroalimentación en los procesos de gestión se evidencia en el deficiente desempeño laboral, porque existe un inadecuado manejo de las herramientas informáticas, desconocimiento de ordenanzas municipales, normativa, reglamentos, conocimientos acorde a los trámites que se ejecutan diariamente en cada una de las ventanillas del Balcón de Servicios. La retroalimentación y relación de cada uno de los procesos que permiten realizar

mejoras y correcciones en cada uno de ellos, contribuye a que la gestión del conocimiento sea más efectiva en su totalidad y se cumpla su finalidad.

1.2.3 Prognosis

De no darse solución al problema del deficiente desempeño laboral que incide en la satisfacción al cliente en esta sección para mejorar la calidad de atención, aumentarán los reclamos y la insatisfacción de los servicios municipales, incumpliendo los objetivos para los cuales fue creado el Balcón de Servicios. Se elevará el desinterés para cumplir con las obligaciones tributarias, aumentarán las evasiones y los pagos puntuales de los impuestos y por ende el desprestigio de la institución.

El ingreso de personal sin el perfil acorde al puesto a desempeñar y que aspira a ejercer y desarrollar a cabalidad las tareas y actividades que demanda determinado cargo incrementará el tiempo de espera para la atención, se proporcionará información errónea sobre el trámite requerido, se emitirán títulos incorrectos de pago.

El análisis del puesto constituye un elemento esencial para lograr el objetivo del proceso de selección. Ésta es una herramienta necesaria que se debe tomar en cuenta para obtener el perfil, habilidades y demás actitudes y aptitudes que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

El deficiente desempeño laboral ocasionará amonestaciones, sanciones y rotación excesiva de personal perjudicando la productividad y desinterés del servidor público, creando conflictos laborales.

La demora en los trámites que ingresan en esta sección generan reclamos permanentes, congestión, enormes colas, quejas que vienen dando aquellos clientes insatisfechos con la atención recibida, pues los trámites que tienen que hacer en ciertas ventanillas del Balcón de Servicios les toma demasiado tiempo generando tensión y mayor estrés.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide el desempeño laboral en la satisfacción al cliente en el Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, durante el primer semestre del año 2011?

1.2.5 Interrogantes

¿Cuál debe ser el perfil profesional para la atención en el Balcón del Servicios?

¿Tiene relación el desempeño laboral con la satisfacción al cliente?

¿Qué causa la falta de agilidad del servicio?

¿Por qué no se actualizan los procesos de gestión?

¿Cumple el Balcón de Servicios el objetivo para el cual fue creado?

¿Los clientes están satisfechos con la atención brindada en el Balcón de Servicios?

1.2.6 Delimitación del objeto de la investigación

- **Delimitación de Contenido:**

Campo: Gestión Pública

Área: Administración

Aspecto: Desempeño laboral y su incidencia en la satisfacción al cliente

- **Delimitación Espacial:** La investigación se llevará a cabo en el Balcón de Servicios del G.A.D. Municipalidad de Ambato ubicado en las calles Castillo y Bolívar esquina.

- **Delimitación Temporal:** Este problema ha sido estudiado durante el 1er. semestre del año 2011.

1.3Justificación

Se justifica la presente investigación por el impacto que ésta representa, debido a los beneficios que se van alcanzar al mejorar el desempeño de los servidores públicos mediante la evaluación al personal que labora en el Balcón . Es necesario que todo servidor público conozca la importancia de valorar su desempeño para mejorar su servicio el mismo que se verá reflejado con una atención óptima a los clientes ya que ellos son el punto de partida de la estrategia de servicios.

La capacitación , el desarrollo de las habilidades del recurso humano, la mejora continua aseguran un buen clima organizacional y el éxito de la institución ; por esta razón y al formar parte de esta sección de servicio es de mi interés personal y profesional realizar la presente investigación para mejorar y elevar la satisfacción al cliente disminuyendo los reclamos permanentes por demora en trámites, falta de información que ocasionan malestar y frustración en los clientes al no tener quien oriente la realización de sus trámites .

Es factible de ejecución porque cuento con el apoyo del coordinador del Balcón de Servicios y los servidores públicos que atienden esta sección para acceder a información privilegiada y de primera mano que me ayudará a evidenciar la problemática existente para proponer alternativas de solución; además la colaboración para la realización de encuestas que nos ayudarán a recolectar datos de acuerdo a las variables de estudio.

Se espera que el presente trabajo investigativo sirva como un aporte para mejorar los servicios que brinda la municipalidad a la comunidad contando con la ayuda de personal calificado y capacitado cumpliendo con las expectativas y necesidades como son: buena atención ,trato amable, ambiente agradable, etc.

1.4 Objetivos

1.4.1 *Objetivo General*

- Determinar la incidencia del desempeño laboral de los servidores públicos del Balcón de Servicios para mejorar la satisfacción al cliente.

1.4.2 *Objetivos Específicos*

- Diagnosticar la forma como se está evaluando el desempeño laboral en el Balcón de Servicios Municipales.
- Analizar las necesidades y expectativas del cliente que inciden en la satisfacción de atención .
- Proponer un manual de evaluación del desempeño laboral como estrategia para mejorar la satisfacción al cliente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En la Municipalidad no existen otras investigaciones relacionadas con el tema: “El desempeño laboral en el Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato y su incidencia en la satisfacción al cliente”, sin embargo se realizó una investigación en la biblioteca de la Facultad de Administración y archivos del Centro de Estudios de Posgrados de la Universidad Técnica de Ambato para verificar si existen trabajo iguales o similares a la presente investigación, encontrando algunos proyectos y tesis que guardan relación al presente proyecto de investigación:

Tema: Gestión de Desempeño basado en competencias y mejoramiento de la calidad de servicios que presta el Hospital Yerovi Machuart del Cantón Salcedo.

Autor: Nancy Yolanda Acosta Jiménez

Año: 2002

Objetivo General: Implementar un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias para el mejoramiento de la calidad de los servicios que presta el Hospital Yerovi Machuart del Cantón Salcedo.

Objetivo Específico: Valorar el desempeño basado en competencias del talento humano a través de la participación, motivación y mejoramiento del ambiente laboral.

Conclusiones:

- No existe un sistema de selección y evaluación basado en competencias y peor aún un sistema de retribución y recompensas para el personal del hospital y de existirlo ha estado fundamentado en aspectos como antigüedad en el puesto, privilegios surgidos de las relaciones de amistad o familiaridad,

ocasionalmente en débiles diferencias en las evaluaciones del rendimiento y en la mayoría por las luchas libradas por asociaciones de servidores públicos o de profesionales.

- No existe una visión de cambio y cultura organizacional, políticas de recursos humanos, plan de acción de la administración de recursos humanos y organización del área de salud, que permita una participación activa y efectiva de sus colaboradores para actuar con entusiasmo y alcanzar los objetivos institucionales.
- No existe un plan de capacitación, que permita el desarrollo de personal, potenciando sus habilidades individuales y permita la continuidad operativa con el fin de lograr el éxito organizacional.

Tema: Evaluación al desempeño por competencias de los servidores públicos administrativos de la Universidad Técnica de Ambato.

Autor: Lic. Alex Mora Heredia

Año: 2002

Objetivo General: Elaborar una herramienta de evaluación al desempeño aplicable a los servidores públicos administrativos de la Universidad Técnica de Ambato para la conservación y mejoramiento del talento humano.

Objetivo Específico: Elaborar un manual de evaluación que sirva de base para que el departamento de Recursos Humanos pueda aplicar una valoración del desempeño del personal administrativo.

Conclusiones:

- El Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato no cuenta con un sistema de evaluación al desempeño de los servidores públicos administrativos.
- La evaluación al desempeño es un subsistema de la Administración de Recursos Humanos que valora la forma en la que el empleado realiza sus funciones dentro de la institución.

- El Personal Administrativo de la Universidad Técnica de Ambato jamás ha sido evaluado y por tanto los ascensos, traslados y promociones se los realizan utilizando otros parámetros.

Tema: Gestión de la Organización en el Hospital Municipal “Nuestra Señora de la Merced” de la ciudad de Ambato, y su incidencia en la calidad de los servicios actuales que presta.

Autor: Lic. Alicia Fierro Vásquez

Año: 2006

Objetivo General: Analizar la situación actual con respecto a su gestión en la organización y calidad de servicios que presta el Hospital Municipal “Nuestra Señora de la Merced de la ciudad de Ambato”.

Objetivo Específico: Fortalecer la gestión a nivel de la organización y gestión financiera que permitan garantizar la calidad de los servicios que ofrece el hospital Municipal a una población de escasos recursos económicos.

Conclusiones:

- Al no haberse implantado controles necesarios, ni haberse realizado evaluación de las funciones, actividades y tareas de los empelados, se está obteniendo una negatividad en la calidad de los servicios que estos prestan, por cuanto han demostrado que no hay responsabilidad, ni una respuesta positiva, para dar una satisfacción al cliente que acude al Hospital Municipal en busca de servicios de calidad.
- Hay que recordar una vez más, que la parte fundamental o vital para la existencia del Hospital, es el cliente, por ello la dirección debe buscar innovación de servicio y atención con la finalidad de atacar al cliente, ofreciendo servicios de calidad, superior a los existentes en cualquier mercado de servicios de calidad pública.
- Es necesario actualizar el reglamento interno del orgánico funcional y realizar manuales de procedimiento para las funciones de sus servidores públicos, así

como evaluar el rendimiento, y productividad al personal, y tener parámetros de calidad de los servicios que se están prestando.

Tema: Atención al cliente en el SRI Ambato y su incidencia en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Autor: Lic. María Fernanda Abril

Año: 2006

Objetivo General: Determinar en qué grado influye desfavorablemente la atención al cliente frente al cumplimiento de las obligaciones tributarias de los clientes del SRI Ambato.

Objetivo Específico: Identificar las necesidades y expectativas de los clientes cuando acuden a la institución para resolver sus trámites.

Conclusiones:

- Es muy clara la posición de desagrado que presentan los clientes frente a la atención que reciben en las oficinas del SRI Ambato.
- Los clientes todavía tienen cierta resistencia a acudir a las oficinas de gobierno pues mantienen como prejuicio la idea de que son burócratas e ineficientes y así lo demuestran una actitud a la defensiva con la que en la mayoría de las veces comparecen.
- El trato con el cliente desgasta mucho y es por esta razón que los servidores públicos demuestran resistencia a dar más allá de su tiempo para reuniones o capacitaciones.

Los autores Milkovich y Boudreau (2004) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Gibson (2006) definen el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño.

Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales a su vez afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los servidores públicos tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.

La Evaluación del Desempeño (ED), según Mondy y Noe (2005), es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la evaluación en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

Arias Galicia (2008), en su libro Administración de Recursos Humanos afirma que, “la persona debe poseer los aspectos conceptuales prácticos para poder efectuar un trabajo. Esto permite poseer pericias para el control de equipos, para la interpretación de los procedimientos y para asimilar la innovación tecnológica que acompaña el desarrollo de nuevas oportunidades”. En general se refiere, a la administración del alto desempeño en la aplicación de los procesos administrativos totales para lograr el pleno florecimiento de las potencialidades humanas dentro de las empresas u organizaciones.

Además indica que “las expectativas son las consecuencias esperadas del desempeño, especialmente con referencia a recompensas o sanciones. Estas determinan el razonamiento, la percepción y el entendimiento del trabajador ante los retos impuestos por las obligaciones en el trabajo”.

La responsabilidad que asumen los servidores públicos en la ejecución de sus tareas está limitada por las políticas de la institución y el supervisor aprovecha al máximo las habilidades de los servidores públicos a su cargo para el logro de los objetivos. Los lineamientos de los estándares deben medirse con relación a la capacidad y disponibilidad que representan al momento de evaluar el desempeño laboral.

Según Maristany (2008) “Salvo casos particulares de ingreso, corrección de deficiencias o políticas especiales de muy alto potencial, la evaluación debe ser anual y coincidente con el periodo contable de la empresa. De esta manera, se puede evaluar el desempeño de la persona respecto de sus resultados en el año”. Las empresas que realizan la evaluación en otro momento terminan por elaborar algo así como historias acerca de “el mérito”, “los esfuerzos realizados”, “el cumplimiento con tesón”, o sea, generalidades que no aportan nada concreto.

La evaluación en todos los casos, la realiza el supervisor, quien deberá requerir luego la aprobación de su jefe. De ningún modo debe recurrirse a la autoevaluación, porque distorsiona la realidad y produce una situación persecutoria y de amenaza. Quien evalúa es el superior y como tal debe asumir su responsabilidad.

La evaluación de desempeño se concentra en los resultados pero tiene en cuenta, asimismo, el esfuerzo de la persona, la medida en que ha cuidado los elementos para llegar al resultado, la habilidad para relacionarse, cuan conflictivo sea y, en fin, todo el universo de relaciones en el ámbito de trabajo.

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 2010:4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”

Según Nash, (2009:229), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar

información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

Teniendo en cuenta que el éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

Existen muchas técnicas para la determinación de las causas y condiciones que generan insatisfacción entre los clientes de una organización, tanto externos como internos; La valoración del estado de satisfacción de los clientes se obtiene a través de una encuesta escrita debido a las facilidades que brinda el método en función de las necesidades que se presentan.

2.2 Fundamentación Filosófica

La presente investigación se basó en el paradigma Crítico Propositivo como conocimiento y transformación de la realidad , énfasis en la práctica y en la búsqueda de sentido.

Analizada la contextura de la investigación el siguiente estudio se fundamenta en las premisas del paradigma crítico propositivo, lo que nos permite

comprender y explicar si ciertos aspectos, tiene como finalidad descubrir, analizar, interpretar y proponer alternativas de solución al problema en estudio, así como los significados de las actuaciones de las personas, sus percepciones, intenciones y acciones.

La investigación en este paradigma hace énfasis en la comprensión e interpretación de los hechos según los implicados en el proceso, el punto de partida será la información otorgada por el Director Administrativo y coordinador del Balcón de Servicios .

2.3 Fundamentación Legal

La presente investigación se fundamentará en las siguientes leyes y normas:

CONSTITUCIÓN POLITICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.

Es la normativa jurídica suprema que rige la organización de un Estado, que enmarca derechos garantías y deberes fundamentales de los ciudadanos e instituciones del Estado. La Constitución es sus Art.225, 227, 228, 233, 238 y 314 señalan:

Art.225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva. Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Art.-227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art.-228.- El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción.

Art.- 233.- La Constitución de la República del Ecuador señala que no existirá servidora ni servidor público exento de responsabilidades por los actos u omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones.

Art.238.- Los gobiernos autónomos descentralizados, gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y consejos regionales.

Art.- 314.- de la Constitución de la República del Ecuador señala que los servicios que brinde el estado deben responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

EL REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO. CAPÍTULO VII. DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Art. 215.- De la evaluación.- Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los

resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

Art. 216.- Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores.

Art. 217.- Ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño.- Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP.

Art. 218.- Periodicidad.- La evaluación del desempeño programada y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de las UATH y de las unidades, áreas o procesos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato.

CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMIA Y DESCENTRALIZACION “COOTAD”

Es el marco legal mediante el cual se establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio; el régimen de los diferentes

niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera.

Art.28.- Gobiernos autónomos descentralizados.- Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias.

Art. 30.- Naturaleza jurídica.- Los gobiernos autónomos descentralizados regionales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; de legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este código y en su estatuto de autonomía, para el ejercicio de las funciones que le corresponden.

La administración del gobierno autónomo descentralizado regional aplicará, conforme a su estatuto de autonomía, mecanismos de desconcentración que faciliten su gestión.

La sede del gobierno autónomo descentralizado regional será la prevista en el estatuto de autonomía.

Art. 31.- Funciones.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado regional:

- a) Ejecutar una acción articulada y coordinada entre los gobiernos autónomos descentralizados de la circunscripción territorial regional y el gobierno central, a fin de alcanzar los objetivos del buen vivir en el marco de sus competencias establecidas en la Constitución y la ley;
- b) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial regional, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas regionales, en el marco de sus competencias establecidas en la Constitución y la ley.

Art.185.- Impuestos Municipales.- Los gobiernos municipales y distritos autónomos metropolitanos, además de los ingresos propios que puedan generar, serán beneficiarios de los impuestos establecidos en la ley.

- **ORDENANZAS.-** Son instrumentos emitidos por el máximo organismo que es el Concejo Municipal que sirven para legislar la gestión municipal del cantón Ambato.
- **REFORMA AL REGLAMENTO ORGÁNICO POR PROCESOS.-** Es el instrumento legal que reglamenta la estructura y los procesos internos de la organización municipal.

Art.2.- Se trasladan los procesos de la administración de atención al cliente y Balcón de Servicios desde la Secretaría general a la Dirección Administrativa.

SECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y BALCÓN DE SERVICIOS

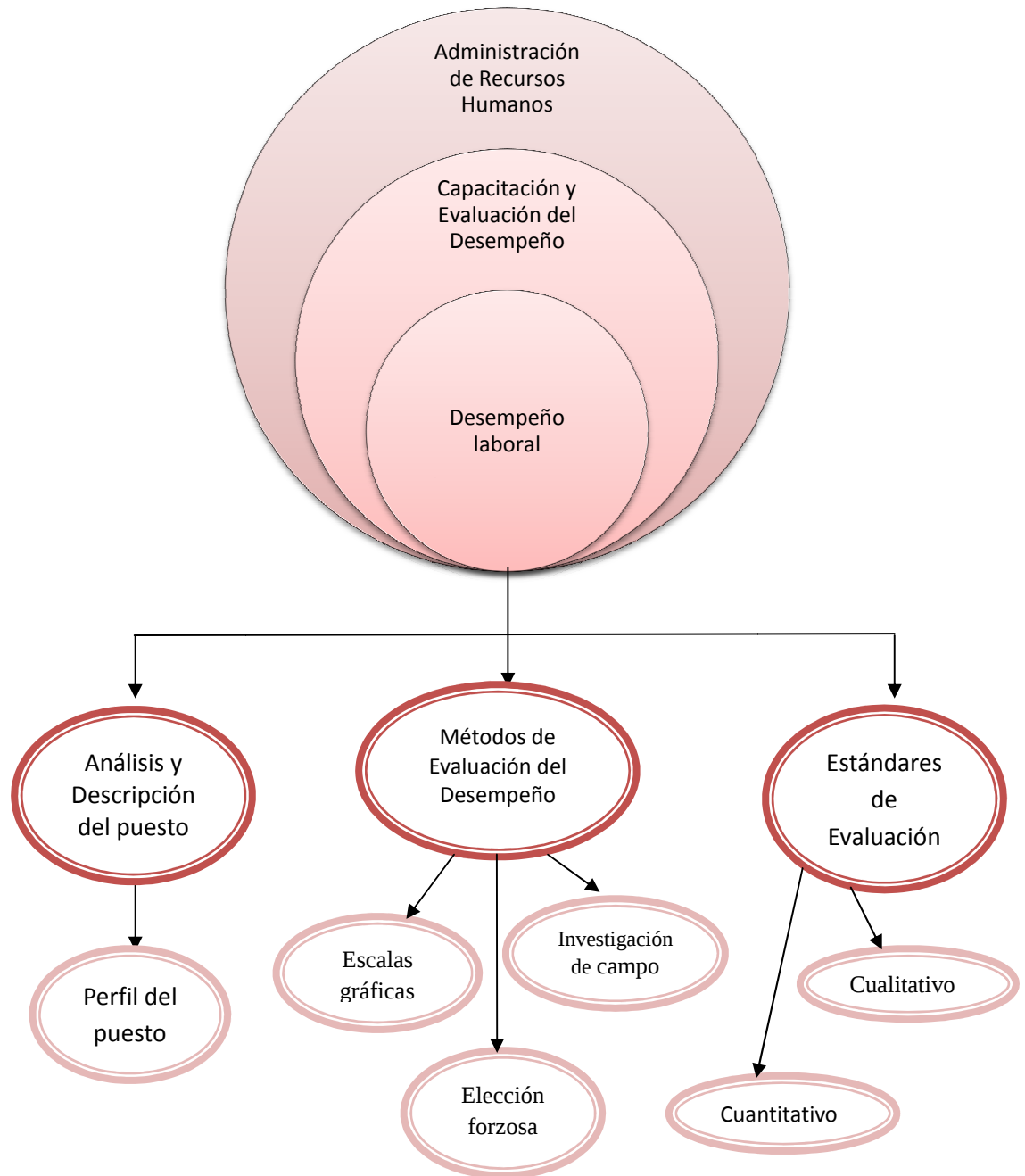
Con los siguientes procesos:

- Administración del Balcón de Servicios
- Gestión Operativa del Balcón de Servicios
- Gestión de los Sistemas del Balcón de Servicios.

2.4. Categorías Fundamentales

2.4.1 Variable Independiente

Gráfico N°2: Red conceptual Variable Independiente

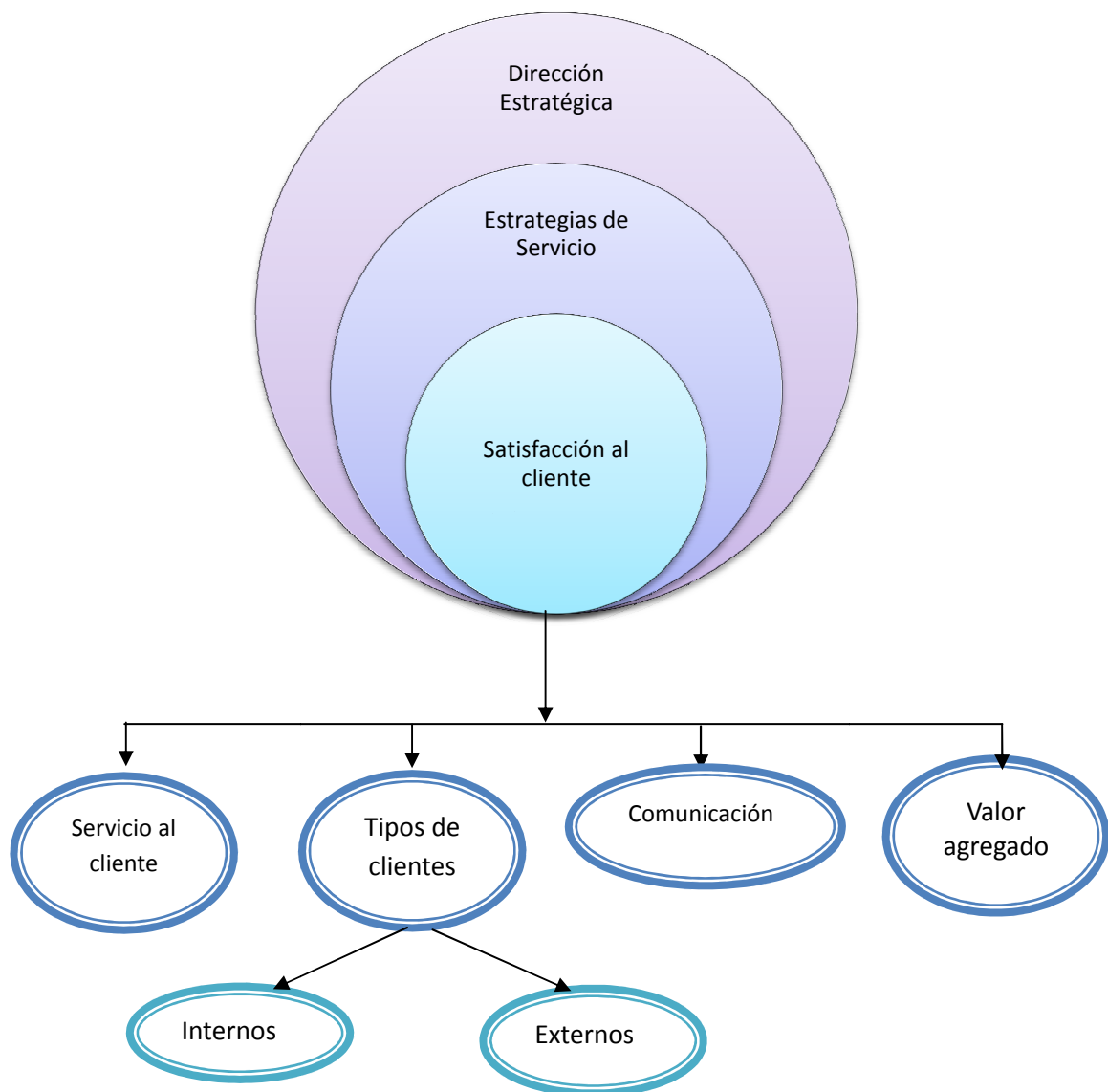


Fuente:

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

2.4.1 Variable Dependiente

Gráfico N°3: Red conceptual Variable Dependiente



Fuente:

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

2.4.1 Conceptualización de la Variable Independiente

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Según **ALLES, Martha Alicia. (2010)**. Es una disciplina necesaria para las diferentes ramas de la administración hacia el manejo del capital humano, dirigida a brindar un enfoque global sobre cómo seleccionar, capacitar, evaluar, desarrollar y remunerar servidores públicos.

Según **CHIAVENATO, Idalberto. (2007)**. Es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho Laboral, de Ingeniería de la Seguridad, de Medicina de Trabajo, de Ingeniería de Sistemas, de Informática. Se relaciona con una multiplicidad de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales.

Según **VARELA JUÁREZ, Ricardo Alfredo. (2011)**. La Administración del Recurso Humano se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial, en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los servidores públicos de la organización.

Según **IVANCEVICH, John M. (2005)**. La Administración de los Recursos Humanos se ocupa específicamente de los programas que atañen a las personas: Los servidores públicos. Es la función de las organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de los servidores públicos para alcanzar las metas de compañías e individuos.

La Administración del Recurso Humano es una disciplina que se preocupa del servidor público a través de la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y el esfuerzo humano coordinado.

El objetivo básico que persigue la Administración del Recurso Humano es alinear las políticas del talento humano con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Importancia del Recurso Humano dentro de la Organización

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Tomado de: Arias Galicia, Fernando.(2004). Administración de Recursos Humanos .

Características del Recurso Humano

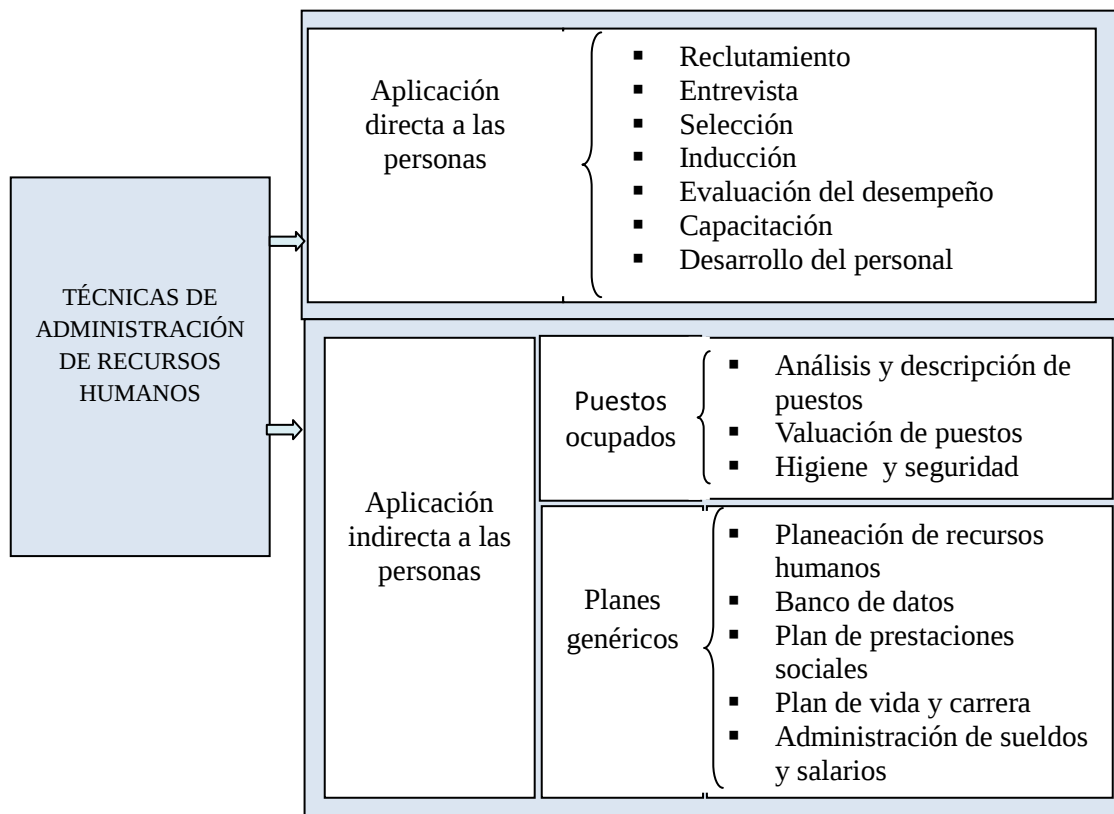
- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con

el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- d) El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.
- e) Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

Técnicas de Administración de Recursos Humanos

Gráfico N°4: Técnicas de la Administración de Recursos Humanos



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto (2007: 113)

Elaborado por Ing. Silvia Naranjo

Algunas de las técnicas de la Administración de Recursos Humanos se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras, como las que se resumen en el gráfico N°4 se aplican indirectamente a las personas ya sea por medio de los puestos que desempeñan, como mediante los planes globales específicos.

Otras técnicas apuntan a la obtención y suministro de datos, mientras que otras son decisiones que se toman en base a los datos

Estas técnicas constituyen el conjunto de procedimientos, que se aplican en forma directa e indirecta a las personas, cargos, secciones, obtención y suministro de datos de competencia de la Administración de Recursos Humanos.

Estas técnicas se constituyen en herramientas indispensables en la dirección del área de recursos humanos, por lo que se hace necesario conocerlo y aplicarlo, muy al margen de los problemas laborales. No hay que olvidar que la administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas a la organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar también que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta, de tal forma que podría decirse sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Capacitación

Según **DESSLER, Gary. (2004)**. Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

Según **CHIAVENATO, Idalberto. (2007)**. Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Según **SILICEO, Alfonso (2005)**. La capacitación en la actualidad representa para las secciones productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

Tipos de capacitación

La capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha, por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de clientes. Muchas de las funciones de un supervisor incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal. El administrador debe decidir el tiempo de duración del curso después de determinar que un trabajador necesita capacitación formal. Los cursos de capacitación formal pueden durar desde un día hasta varios meses, según la complejidad de la tarea que se enseña.

Capacitar para actualizarse trae muchos beneficios

Los administradores deben tener en cuenta la importancia de la capacitación para la actualización a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo. Además, reunir al personal les permite intercambiar ideas y escuchar sugerencias y ello puede representar una experiencia que fortalezca al equipo. En general, los trabajadores disfrutan cuando reciben capacitación adicional, ya que es una forma de lograr su desarrollo y de motivarlos.

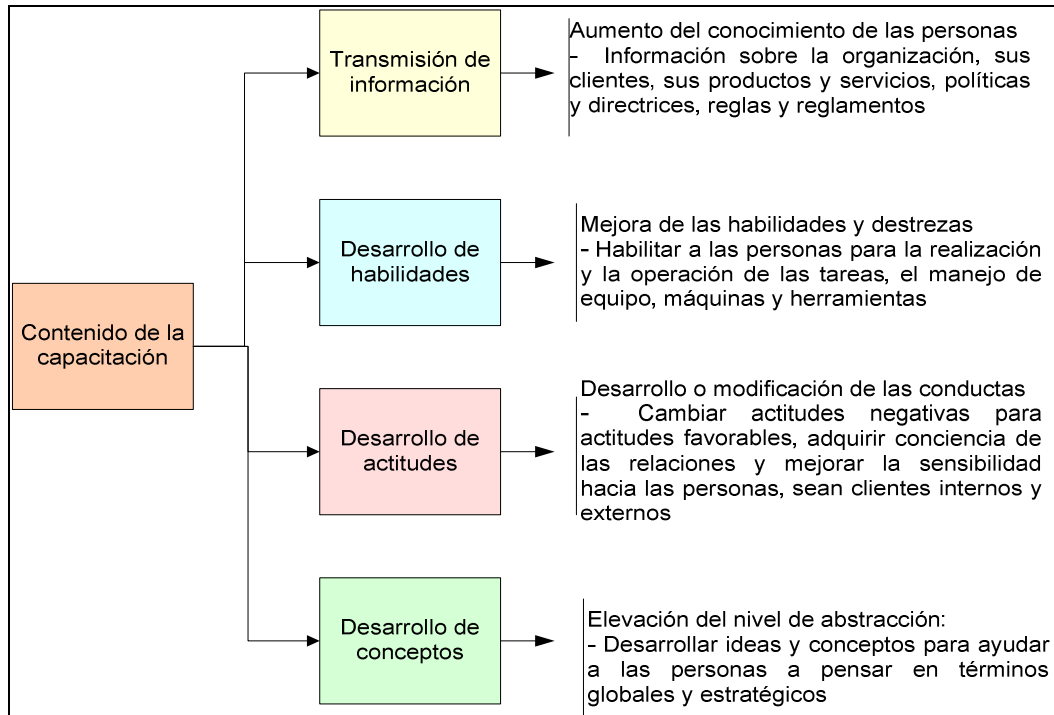
Algunos autores van más allá como Hoyler, S. (2008) que considera que la capacitación es una “inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa”. En este sentido la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena.

Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

- a) **Transmisión de Información:** El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
- b) **Desarrollo de habilidades:** Sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
- c) **Desarrollo o modificación de actitudes:** Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
- d) **Desarrollo de conceptos:** La capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Gráfico N°5: Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación



Fuente: CHIAVENATO (2007). Idalberto. Administración de Recursos Humanos. pág. 295

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Objetivos de la Capacitación

Los principales objetivos de la capacitación:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Evaluación de los resultados de la capacitación

La etapa final del proceso de la capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos.

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los servidores públicos.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de las metas.

Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

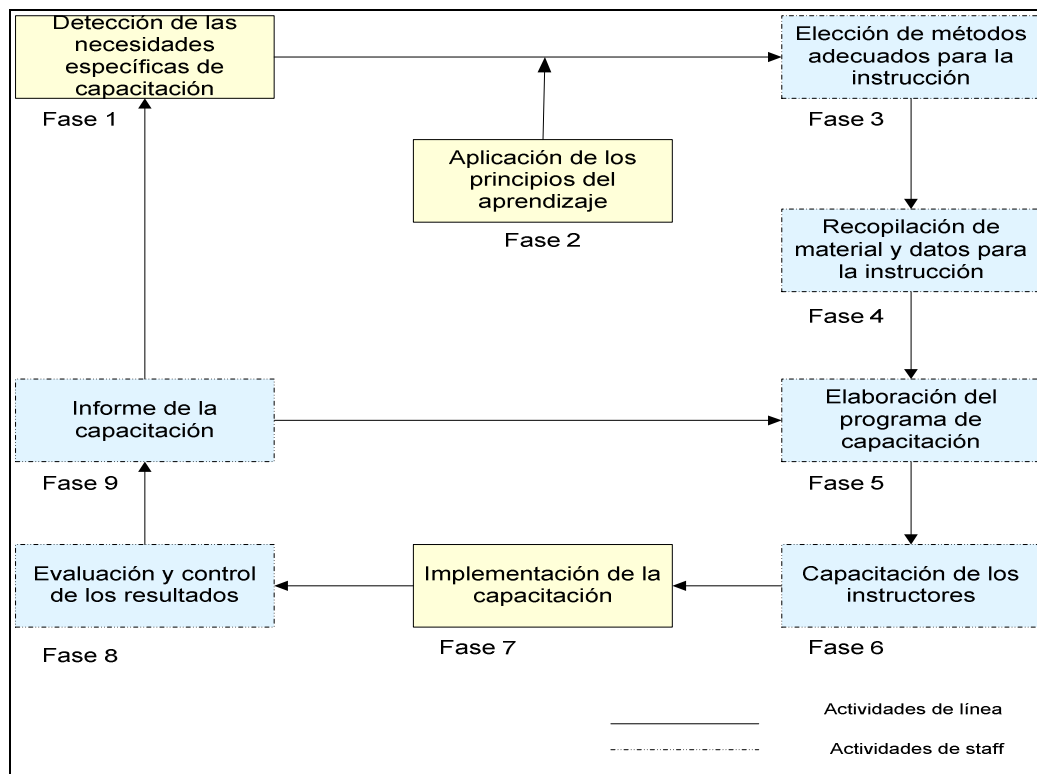
La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

1. Evaluación a nivel organizacional. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Aumento de la eficacia organizacional
 - b) Mejora de la imagen de la empresa
 - c) Mejora del clima organizacional
 - d) Mejora en la relación entre la empresa y los servidores públicos
 - e) Apoyo del cambio y la innovación
 - f) Aumento de la eficiencia entre otros.
2. Evaluación a nivel de los recursos humanos, En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Reducción de la rotación del personal
 - b) Reducción del ausentismo
 - c) Aumento de la eficiencia individual de los servidores públicos
 - d) Aumento de las habilidades de las personas
 - e) Aumento del conocimiento de las personas
 - f) Cambio de actitudes y conductas de las personas, etc.
3. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Aumento de la productividad
 - b) Mejora en la calidad de los productos y servicios
 - c) Reducción del flujo de la producción
 - d) Mejora en la atención al cliente

- e) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización.

Gráfico N°6: El ciclo de la capacitación



Fuente: PROTECTOR J. y W. THORNTON, Training handbook for line managers

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Evaluación del desempeño:

Según **CHIAVENATO, Idalberto. (2007).** Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de

desarrollo futuro, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Según **CHIAVENATO, Idalberto. (2004)**. Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. El desempeño del empleado es el grado en que cumplen los requisitos de su trabajo.

Según **VARELA JUÁREZ, Ricardo Alfredo. (2011)**. Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Evaluar el desempeño por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación. La evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se califica el desempeño del empleado de una forma integral, sistemática y continua.

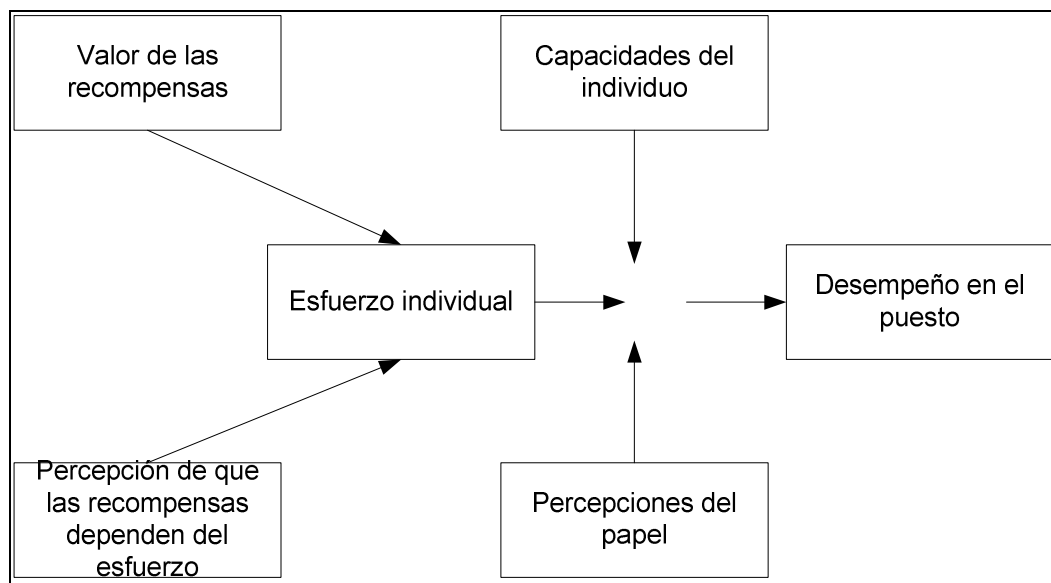
WILLIAM B. Werther Jr. y Keith Davis,(2002). En su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.

Podemos indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo. La evaluación es el proceso por el cual objetivamente se valora cuantitativamente y cualitativamente al trabajador en el puesto que desempeña y se obtiene con la suma de factores determinantes; positivo o negativo de su rendimiento laboral.

En resumen la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los servidores públicos, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del

personal y en la integración deservidores públicos a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de servidores públicos que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas más identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde a las necesidades de la organización.

Gráfico N°7: Factores que afectan el desempeño del puesto



Fuente: LAWLERM, Edward E, y Lyman (2004)

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Los primeros pasos del encargado de la función de la administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.

5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.

Como se ve, se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.

La evaluación de desempeño posibilita:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Describir personas clave.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para un puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Es una ocasión para que jefes y servidores públicos analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño son:

- Carencia de normas.
- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

Para evitar estos problemas:

- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo.

- Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarlos.

Los métodos para evaluar el desempeño constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad así como para facilitar el avance a las metas estratégicas.

El éxito de un programa depende de varios factores; uno muy importante es cómo se lo administra.

Los métodos para evaluar tienen muchos efectos benéficos para una organización. Entre los más importantes:

1. Dar a los servidores públicos la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.
2. Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño en un empleado.
3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
4. Aportar una base para las recomendaciones salariales.

DESEMPEÑO LABORAL

Según PEREYRA. (2008). Cuando un colaborador se esfuerza por hacer bien su trabajo, cumple con lo esperado y además hace esfuerzos extra, por lo que necesita que su superior se lo haga notar, con un comentario, con una nota con una atención.

Según GARCÍA, María. (2004). Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los servidores públicos que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en

términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los servidores públicos, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

ROBBINS, (2004). “En concordancia con la teoría del reforzamiento, recompensar un comportamiento con reconocimiento inmediatamente después de dicho comportamiento, probablemente provoque que este se repita. El reconocimiento puede optar muchas formas. Usted puede felicitar en privado a un empleado por un buen trabajo. Puede enviar una nota escrita a mano o por correo electrónico reconociendo algo positivo que el empleado ha hecho y/o reconocer públicamente sus logros”.

El desempeño laboral es la capacidad que tiene un empleado para realizar eficientemente su trabajo y contribuir a los objetivos de la organización.

Según **GORDÓN (2004).** Define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los servidores públicos que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa

Factores que influyen en el desempeño laboral

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

Satisfacción del trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (2004), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los

que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Autoestima

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

Trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los clientes a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del

equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Análisis es Según **CHIAVENATO, Idalberto. (2007).** La revisión comparativa de las exigencias (requisitos) de las tareas o responsabilidades que le imponen. Es decir cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener un ocupante para desempeñar exitosamente un puesto, las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Descripción del Puesto es Según **CHIAVENATO, Idalberto. (2007).** Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman o lo hacen distintos a los todos demás puestos que existen en la organización.

Es la descripción de responsabilidades y tareas del puesto a desempeñar.

Los puestos de trabajo de la organización estarán definidos por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades particulares asignadas a cada uno de ellos, y que permitirán, todos juntos, que la empresa consiga sus objetivos en los plazos fijados.

El análisis de puestos, permitirá conocer el contenido de los existentes en la organización; es decir, qué se hace en ellos, por qué se hace, cómo se hace, etc.

A partir de los resultados obtenidos con el análisis de puestos, será posible elaborar el perfil de exigencias de los mismos; esto es, definir las competencias que deberán reunir las personas que los ocupen para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades incluidas en los mismos.

Gráfico N°8: Ejemplo de descripción del puesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Clave		
Departamento:		
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Fuente: CHRUDEN, Herbert y otros (2005). Pág. 46

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según **CHIAVENATO, Idalberto. (2007).** Son medios para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones que en el fondo no pasa de ser un sistema de comunicaciones que actúa en el sentido vertical y horizontal de la organización.

Estos métodos son:

1. Método de Evaluación del Desempeño mediante escalas gráficas
2. Método de Elección forzosa
3. Método mediante Investigación de campo

Método de Evaluación del Desempeño mediante escalas gráficas.- Es el método más empleado y divulgado; así como el más simple. Mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan la evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de estos factores. Ibidem.

Método de Elección Forzosa.- Es un método de evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual, cada bloque está compuesto por dos, cuatro frases y el evaluador está obligado a escoger solo una o dos de las que explica mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa. Ibidem.

Método de Investigación de campo.- Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Este método, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. Ibidem.

Método de los 360°.- La evaluación de 360°, también conocida como evaluación integral, es una herramienta novedosa y cada día más utilizada para evaluar el desempeño y resultados de los evaluados, rompiendo con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" tomándose en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar como sus antagonistas, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

La validez de la evaluación de 360° dependerá de lo que se desea medir, del diseño de la misma, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la supresión de las fuentes de error.

Los resultados deben identificar asuntos de importancia, así como las fortalezas y necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario. De esta forma, los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle. (France, Steve. Evaluación de 360°. Panorama Editorial. México. 2008).

Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la única alternativa de supervivencia que tienen las organizaciones es buscar la excelencia sustentada. Esta es la base de la rentabilidad, una de las consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento o downsizing , la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo inevitablemente nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo. Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, actualmente prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas realizada de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones.

Por otra parte las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy considerados talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados y no sólo recursos humanos inercialmente disponibles. Sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales sin la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes de esas transformaciones: las personas.

Estas deben ser el blanco de esas transformaciones y al mismo tiempo son los sujetos activos que deben emprenderlas y ponerlas en práctica. Por otra parte de nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir que muestre si se está siguiendo la senda elegida y si ésta conducirá a los objetivos deseados. Es más, en un contexto ambiental en constante cambio y transformación, la evaluación del desempeño resulta mucho más necesaria para constatar continuamente los caminos para poder aplicar las eventuales correcciones o alteraciones. Esta detección de los ajustes

necesarios opera en relación con las personas, los equipos, las áreas y sobre todo la empresa como un todo.

Estándares de evaluación

Constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato. *Ibíd.*

Existen diferentes parámetros, cuantitativos y cualitativos. Los cuantitativos son los más comunes: cantidad y productividad.

En tanto que parámetros cualitativos son: calidad y satisfacción.

2.4.2 Conceptualización de la Variable Dependiente

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Según **DAVID, Fred R. (2005)**. Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa u organización lograr sus objetivos, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa u organización.

Según **DAVID, F. (2004)**. plantea: "Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el

impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica."

Según **GARRIDO BUJ, Santiago. (2006)**. El término estrategia aplicado al campo de la gestión de empresas y organizaciones, aunque es relativamente reciente, (año 60 – 70), ya ha pasado por diferentes enfoques y excepciones que han servido para configurar todo un cuerpo de ideas y de técnicas asociadas a las mismas que hoy conocemos como Gestión o Dirección Estratégica.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

- Definición de objetivos estratégicos:
 - Definir la filosofía y misión de la empresa o sección de negocio.
 - Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.
- Planificación estratégica:
 - Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
 - Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.
- Implementación estratégica:
 - Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
 - Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa:

- La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.
- La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona sección, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.
- La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, servidores públicos, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc.

Dentro del proceso de planificación estratégica, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia y contribuir a crear valor.

Por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización.

ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Servicio

Según **LOVELOCK CHISTOPHER (2009)**. los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son los responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados.

El servicio al cliente es quizás una de las aristas fundamentales de todo negocio. Su fin radica en lograr la fidelidad y estima por parte de los clientes del servicio, logrando con ello tenerlos por más tiempo

Según **HOROVITZ, Jacques. (2004)**. Una estrategia de servicio comienza por contemplar a la empresa a través de los ojos de sus clientes, pero lo primero es conseguir conocer bien a los clientes, quienes son, cuáles son sus necesidades, que les interesa, qué es lo que les dejará completamente satisfechos.

Según **ZEITHAML, Valarie A. y otros. (2004)**. Es la clave de toda organización, es centrar su atención en el cliente midiendo y vigilando su satisfacción y la calidad en el servicio.

Según **LOVELOCK, Christopher. (2009)**. Están diseñadas para implementar la satisfacción del cliente, las estrategias para mejorar la calidad y productividad deben trabajarse en conjunto y no de manera aislada.

Las estrategias del servicio son la base de toda organización a través de las cuales se orienta el potencial administrativo y de apoyo para lograr el posicionamiento adecuado en el mercado.

La fase de estrategia del servicio es central al concepto de ciclo de vida del servicio y tiene como principal objetivo convertir la gestión del servicio en un activo estratégico.

Para conseguir este objetivo es imprescindible determinar en primera instancia qué servicios deben ser prestados y por qué han de ser prestados desde la perspectiva del cliente y el mercado.

Una correcta estrategia del servicio debe:

- Servir de guía a la hora de establecer y priorizar objetivos y oportunidades.
- Conocer el mercado y los servicios de la competencia.
- Armonizar la oferta con la demanda de servicios.
- Proponer servicios diferenciados que aporten valor añadido al cliente.
- Gestionar los recursos y capacidades necesarios para prestar los servicios ofrecidos teniendo en cuenta los costes y riesgos asociados.
- Alinear los servicios ofrecidos con la estrategia de negocio.
- Elaborar planes que permitan un crecimiento sostenible.
- Crear casos de negocio para justificar inversiones estratégicas.

La fase de estrategia del servicio es el eje que permite que las fases de diseño, transición y operación del servicio se ajusten a las políticas y visión estratégica del negocio.

Una correcta implementación de la estrategia del servicio requiere un enfoque multidisciplinar que ayude a responder cuestiones tales como:

- ¿Qué servicios debemos ofrecer?
- ¿Cuál es su valor?

- ¿Cuáles son nuestros clientes potenciales?
- ¿Cuáles son los resultados esperados?
- ¿Qué servicios son prioritarios?
- ¿Qué inversiones son necesarias?
- ¿Cuál es el retorno a la inversión o ROI?
- ¿Qué servicios existen ya en el mercado que puedan representar una competencia directa?
- ¿Cómo podemos diferenciarnos de la competencia?

La fidelización de los clientes se logra precisamente por el reconocimiento y credibilidad que tiene la empresa a través de su estrategia. Por lo tanto, la estrategia se convierte en la brújula que servirá para dar la dirección adecuada a las acciones que sobre servicio al cliente debe ejecutar la empresa.

En conclusión, la estrategia de servicio será aquella que logre generar ventajas competitivas y que además logre diferenciar a la organización de sus competidores, en la mentalidad y experiencia de sus clientes. Toda estrategia de servicio debe generar credibilidad: que se cumpla lo prometido, que se cumpla con los requerimientos y por último ir más allá de lo que los clientes requieren es decir ir más allá de las expectativas del cliente, ofrecer un servicio superior.

SATISFACCIÓN AL CLIENTE

KOTLER, Philip. Armstrong. (2006). Define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Según **ZEITHAML, Valarie A. y otros. (2004).** Es la respuesta de saciedad del cliente, es un juicio de que un rasgo del producto o del servicio o de que el producto o servicio, en sí mismo proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo, evaluación que realiza el cliente respecto a un servicio, si respondió a sus necesidades y expectativas.

PARASURAMAN, A. Berry, L. Zwithaml, V. (2001). La satisfacción del cliente es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. La satisfacción es un estado psicológico, y por tanto subjetivo, cuya obtención asegura fidelidad. La satisfacción del cliente es a la organización, lo que la felicidad es a la persona.

Según **VAVRA, Terry G. (2005).** Agrado que experimenta el cliente después de haber consumido en determinado producto o servicio. Respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa/expectativas de nuestro producto o servicio y organización y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con nuestra organización después que ha recibido nuestro servicio.

La satisfacción al cliente es el grado de complacencia que tiene el cliente con relación al servicio recibido.

Beneficios de lograr la Satisfacción del Cliente

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- **Primer beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar Kotler y Armstrong (2005) Fundamentos de Marketing. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- **Segundobeneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos. Ibidem
- **Tercer beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar

(participación) en el mercado. Kotler, Philip (2004) dirección de Mercadotecnia

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- 1) la lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas),
- 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y
- 3) una determinada participación en el mercado.

Elementos que conforman la satisfacción del cliente:

- 1. El Rendimiento percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

2. Las expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el servicio.
- experiencias de servicios anteriores.
- opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la organización, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego del servicio.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

Es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- si están dentro de lo que la organización puede proporcionarles.
- si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.

- si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

3. Los niveles de satisfacción: Luego de realizado el servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del servicio no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del servicio coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron-

Servicio al Cliente

Según **ZEITHAML, Valarie A. y otros. (2004).** Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos o servicios básicos de una empresa u organización.

Según **DOMINGUEZ COLLINS, Humberto. (2006).** Significa proporcionar asistencia a los clientes de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción, y que además sea concordante con su objetivo, por lo tanto el servicio al cliente se fundamenta en la preocupación constante por las preferencias de los clientes tanto en el nivel de la interacción con ellos, como en el diseño de los escenarios apropiados en los cuales se presta el servicio.

Según **DIF CHAGRA, Adrián Antonio (2004)**. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Es el proceso de actividades que se lleva a cabo con el fin de lograr la atención del cliente.

Tipos de Clientes

El cliente

Según **BARGUERO CABRERO, José Daniel (2007)** Marketing de clientes. "Cliente es aquel que depende de nosotros para poder cubrir una necesidad no satisfecha".

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

"La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer" Ibidem.

En este punto, teniendo en cuenta y ampliando lo anterior, se plantea la siguiente definición de cliente:

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Según **DOMINGUEZ COLLINS, Humberto. (2006).** Desde el punto de vista de una empresa y organización es necesario categorizar a los clientes con un sentido más amplio, ya que se debe incluir dentro de estas categorías al propio personal de la empresa puesto que es uno de los actores principales que intervienen en la prestación del servicio.

El cliente interno.- No solamente es quien tiene una relación comercial con la empresa hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, sino que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio, sus productos y servicios: El cliente interno. Ibidem.

El cliente externo.- Esta categoría comprende a los intermediarios que directamente tiene relación con la empresa y hacia los cuales deben dirigirse las acciones estratégicas para que se manifiesten un valor agregado perceptible y una calidad de servicio que verdaderamente establezca una diferencia. Ibidem.

Comunicación

La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas, además todas las funciones administrativas como planeación, organización, dirección y control solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación.

La comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización. La comunicación es el fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y le aclara algo. Más aún, es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información; por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas.

Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización solo puede ocurrir cuando esta se encarga de que

todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados, la comunicación es el vínculo que entrelaza a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente; esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones.

Cuando no hay comunicación las personas permanecen aisladas y no tienen contacto entre si, los individuos se relacionan continuamente con otras personas o con sus entornos por medio de la comunicación.

Tal aseveración confirma que la comunicación faculta el entendimiento entre la alta gerencia y los servidores públicos, en la medida en que trata de articular los diversos intereses, expectativas y necesidades conducentes, tanto el desarrollo del talento humano como a la optimización de la producción.

Por todo lo mencionado a pesar de todos los avances de la informática y la telecomunicación, la comunicación entre las personas deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que las rodea, es un proceso que ocurre en el interior de las personas.

La comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización:

1. Control.- La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un período laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control.
2. Motivación.- la comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se orienta sobre las metas y resultados que deben alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable, estimulan la motivación y requieren comunicación.

3. Expresión de emociones.- La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de la satisfacción de ciertas necesidades sociales.
4. Información.- La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyen a un buen desempeño.

Valor agregado

HOROVITZ, Jacques. (2004). Según servicio especial, los clientes reciben cuando los beneficios que obtienen de un producto o servicio exceden al coste de adquirirlos o usarlos.

Según **LOVELOCK, Christopher. (2009).** Valor agregado o valor añadido es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación.

Búsqueda del valor agregado: el aporte de las personas

Luego que una organización tiene definida su misión general es necesario que cada una de las subdivisiones que la compongan elaboren sus propias misiones, las cuales deben estar encaminadas en su conjunto al logro del objetivo supremo de la empresa.

Dentro de estas subdivisiones es de gran importancia la de Recursos Humanos, pues constituye un sistema cuya misión fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Por lo tanto, las funciones de la Administración de Recursos Humanos tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda:

- Contar con servidores públicos habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con servidores públicos motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras.
- Contar con servidores públicos con disposiciones al cambio, capaces y dispuestas a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

Un recurso humano con las características anteriores es imprescindible para que la empresa pueda hacer frente a todos los factores que condicionan su actividad y la obligan a adoptar programas de mejora en todas sus funciones.

2.5. Hipótesis

El desempeño laboral del Balcón de Servicios incide en la satisfacción al cliente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

2.6. Señalamiento de variables de Hipótesis

Variable independiente: Desempeño Laboral

Variable Dependiente: Satisfacción del cliente

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

Según Garro Ayala (2009) “Es un proceso planificado, sistematizado y técnico conformado por un conjunto de mecanismos y procedimientos que se siguen para dar respuestas al problema, todo lo cual nos lleva al mundo de las operaciones concretas”. Garro Ayala, Máximo Sabino (2009). Metodología de la Investigación Científica. Perú.

Para su práctica u operacionalización, la metodología depende del paradigma de investigación que está empleando el investigador. Es decir cada paradigma de investigación requiere de un tipo diferente que es lo que caracteriza entre otros al paradigma.

La presente investigación se encuadra en el enfoque cuali-cuantitativo. Cualitativo pues recolecta la opinión clientes respecto al desempeño laboral de los servidores públicos del Balcón de Servicios de la Municipalidad de Ambato que influye en la satisfacción al cliente el enfoque cuantitativo ya que se emplea la estadística descriptiva para la exposición de datos.

La etapa cuantitativa se lo hará mediante la observación y encuestas preliminares para investigar la situación actual de la atención al público en el Balcón de Servicios.

3.2.- Modalidad básica de la investigación

Modalidad Bibliográfica o Documental.- Consiste en analizar la información escrita sobre el desempeño laboral y la satisfacción al cliente, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer

relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al aproblemática de estudio, leyendo documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado, etc.

Modalidad de Campo.- Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen es decir en la Sección Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato. Tuvo como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al deficiente desempeño laboral. Entre las técnicas utilizadas en la investigación de campo está la observación directa y la encuesta.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Esta investigación está enmarcada en:

3.3.1 Investigación Descriptiva.

También conocida como la investigación estadística, describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. La investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, porque, cuándo y cómo.

Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis y a comparación de forma sistemática y ordenada.

Este tipo de investigación la aplicamos al analizar el problema de la institución específicamente del área relacionada con la atención al público como es el Balcón de Servicios.

3.3.2 Investigación Exploratoria.

Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior.

Esta investigación se refiere a cuando no conocemos el tema por investigar, y es necesario ponernos en contacto con la institución y familiarizarse con la realidad que se va estudiar, ayuda a efectuar la observación inmediata del área, los elementos y las relaciones que se desarrollan entre los diferentes componentes del control de calidad en la atención al público.

Este tipo de investigación la aplicamos al establecer el origen del problema, y las causas y efectos del mismo. (árbol de problemas).

3.3.3 Investigación Bibliográfica Documental

Se apoya en fuentes de carácter documental, es decir en libros. Tiene el propósito de indagar, detectar, ampliar, interpretar , profundizar datos e informaciones como teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre un tema determinado, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias). Su finalidad es la de obtener resultados que pudiesen ser la base para el desarrollo de la creación científica. **HERRERA E. Luis y otros.**(202). Tutoría de la Investigación Científica.

En esta investigación se trabajará con la modalidad documental o bibliográfica, a fin de evitar duplicidad de trabajos (antecedentes investigativos) , será necesario además obtener información de leyes, ordenanzas, reglamentos, resoluciones, reportes, informes que dispone la institución, lo que nos ayudará a detectar conocer, comparar y profundizar la investigación para mejorar la calidad en la atención al público en el Balcón de Servicios de la Municipalidad de Ambato.

Tenemos dos fuentes de información:

- a) Fuentes primarias.- Balcón de Servicios, Departamento Administrativo.
- b) Fuentes secundarias.- Se utilizarán: Libros, revistas, Internet, periódicos, videos, etc. que nos den la información exacta y actualizada.

3.3.4 Investigación de Campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar donde se produce. El investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto, por lo tanto, implica observación directa por parte del investigador. Ibidem.

Se utiliza la modalidad de campo en la presente investigación, por cuanto toma contacto directo con la realidad para obtener la información y datos prácticos en el lugar de los hechos, esto es en el Balcón de Servicios de la Municipalidad de Ambato donde se producen los acontecimientos, para lo cual se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

3.3.5 Técnicas e instrumentos de investigación

Encuesta.

Técnica cuantitativa de recolección de información por la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito. Es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los encuestados, que en el presente trabajo estará dirigida a la ciudadanía y personal administrativo. STANTON, ETZEL y WALKER, Mc Graw Hill, Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de 2004, Págs. 212-219.

Observación.

Es una técnica que consiste en poner atención, a través de los sentidos, en un aspecto de la realidad y en recoger datos para su posterior análisis e interpretación sobre la base de un marco teórico, que permite llegar a conclusiones y toma de decisiones. HERRERA E. Luis y otros (2002). Tutoría de la Investigación Científica. pág.125.

Observación Directa.-Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. En el presente trabajo la observación estará dirigida a los clientes que ingresan al Balcón de Servicios y al personal administrativo que labora en esta Sección de Trabajo. Ibidem.

Entrevista.

Es la conversación directa entre uno o varios entrevistadores y uno o varios entrevistados, con el fin de obtener información vinculada al objeto de estudio.

Esta es quizás la técnica de gran efectividad para orientar, porque contribuye a un conocimiento profundo del objeto de estudio y al análisis de sus necesidades específicas, suele emplearse en formato abierto, no estructurado, entrevista de tipo conversacional. La entrevista estará dirigida a los Directores Departamentales y al coordinador del Balcón de Servicios. Ibidem.

Tanto la encuesta como la entrevista necesitan el apoyo de un cuestionario, este instrumento consiste en una serie de preguntas sobre hechos y aspectos que interesan investigar, las cuales son contestadas por la población o muestra de estudio.

3.4.-Población y muestra

Nuestro trabajo de investigación se aplicará mediante un muestreo a la población a: clientes (clientes externos) y personal administrativo (personal que labora en el Balcón de Servicios).

Tabla N°1: Población

POBLACIÓN	SECCIONES DE OBSERVACIÓN	FRECUENCIA No.
PERSONAL ADMINISTRATIVO	Servidores públicos Balcón de Servicios	15
CLIENTES EXTERNOS	Clientes Diarios	39.915
TOTAL		39.930

Fuente: Balcón de Servicios

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Fórmula:

$$n = \frac{K^2 N p q}{(e^2 (n-1) + (K^2 p q))}$$

K=nivel de confianza

N=Universo

P=probabilidad de ocurrencia

Q=probabilidad de no ocurrencia

E=margen de error

DATOS:

K= 95%=1.96

N=39.930

p=0,5=50%

q=0,5=50%

e=5%

Aplicación de fórmula:

$$n = \frac{(1,96)^2 (39.930) (0,5) (0,5)}{(0,05)^2 (39.930-1) + ((1,96)^2) (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 9982,50}{0,0025*39929 + 3,8416*0,25}$$

$$n = \frac{38348,772}{99,8225 + 0,9604}$$

$$n = \frac{38348,772}{100,7829}$$

$$n = 380,50.$$

$$n = 380$$

El tamaño de la muestra es de 380 personas de las cuales 15 son clientes internos y 365 clientes externos.

3.5 Operacionalización de Variables

3.5.1 Variable independiente: Desempeño laboral

Tabla N°2 Conceptualización Variable Independiente

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICA-INSTRUMENTO
DESEMPEÑO LABORAL Nivel de ejecución alcanzado por el empleado en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.	Ejecución Metas Organización Tiempo	• Revisión de documentación • Ingreso de datos al sistema • Liquidación de impuestos • Ingresar y actualizar datos de clientes • Administrativa • Recursos Humanos • Mínimo (8 min) • máximo (30 min)	¿Conocen los clientes todos los requisitos necesarios para su atención? ¿El sistema informático CABILDO, facilita el ingreso y actualización de datos del cliente? ¿Las actividades del Balcón de Servicios cumple el proceso de planificación administrativa? ¿Considera usted que el personal administrativo que da atención al cliente en el Balcón de Servicios es eficiente? ¿Qué tiempo se demora un proceso?	Encuestas Cuestionario

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

3.5.2 Variable Dependiente: Satisfacción al Cliente

Tabla N°3 Conceptualización Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICA-INSTRUMENTO
SATISFACCIÓN AL CLIENTE Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un servidor público con el fin de que el cliente obtenga el servicio en el momento y lugar adecuado.	Conjunto de actividades Servidor público Cliente Servicio	• Saludo cortés • Preguntas claves para direccionar el trámite • Análisis de documentación • Ingreso de datos al sistema • Liquidación impuesto • Perfil profesional • Capacitación • Actitudes y aptitudes profesionales • Soluciones y alternativas • Atención ágil y oportuna • Patentes • 1.5 x mil • Traspaso de dominio • Predio urbano y rústico • Trámites tributarios • Varios rubros	¿El análisis de la documentación se realiza de forma ágil y oportuna? ¿Su perfil profesional está acorde al puesto de trabajo? ¿Cada qué tiempo reciben capacitación? En caso de no poder culminar con el trámite, ¿cuál es su actitud frente al cliente? ¿Cuál es el rubro que más demanda de atención necesita? ¿Cree usted que el cliente se encuentra satisfecho con su atención?	Encuesta Cuestionario

Elaborado Por: Ing. Silvia Naranjo

3.6.-Recoleccion de información

El presente procedimiento de recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de la investigación, de acuerdo con el enfoque escogido:

Para sintetizar la descripción del plan de recolección es necesario establecer las siguientes preguntas.

Tabla N°4. Plan de recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿De qué personas u objetos?	Servidores Públicos que laboran en el Balcón de Servicios
3. ¿Sobre qué aspectos?	Sobre el desempeño laboral Satisfacción al cliente
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Silvia Naranjo
5. ¿Cuándo?	Noviembre 2011
6. ¿Dónde?	Balcón de Servicios - Municipalidad de Ambato
7. ¿Cuántas veces?	196veces
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9. ¿En qué situación?	En las oficinas de la entidad.

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

En la recolección de la información se define el problema y los objetivos de la investigación para lo cual se establecen todos y cada uno de los objetivos específicos que se plantearon inicialmente en el proyecto, en cada uno de estos se establecerá la manera como acceder a esta información, se clasificará a la información en secundaria y en primaria ya sea esta cuantitativa o cualitativa.

3.7 Procesamiento y análisis

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos se seguirán los pasos planteados por Herrera y otros (2002: 137).

- Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente y otras fallas.
- Repetición de la recolección en ciertos individuos, para corregir fallas de contestación.
- Cuadro según variables de cada hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadro de cruce de variables, etc.
- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente)
- Para el análisis de las encuestas se las realizarán por medio de gráficos ya sean de barras o de pastel con sus respectivos porcentajes.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

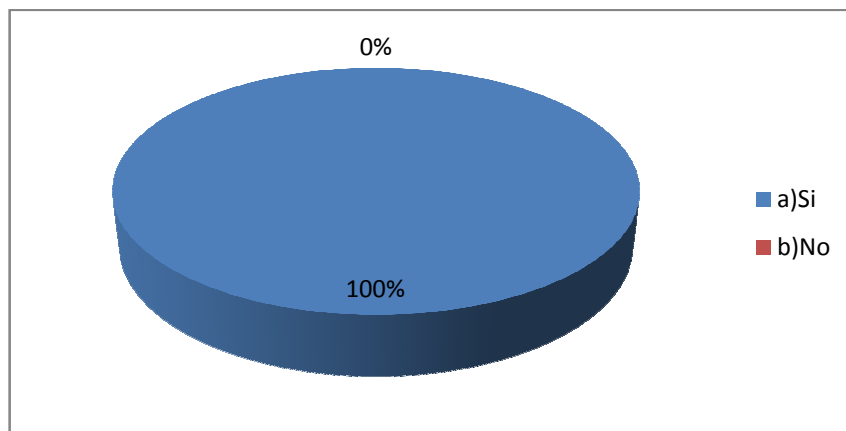
4.1 Encuesta realizada al Personal Administrativo del Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

1. Influencia del desempeño laboral en la satisfacción al cliente

Tabla N°5

RESPUESTA	Fa	Fr
a)Si	15	100%
b)No	0	0%
TOTAL	15	100%

Gráfico N°9: Influencia del desempeño laboral en satisfacción del cliente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

El 100% del personal administrativo considera que si influye el desempeño laboral en la satisfacción del cliente

Interpretación

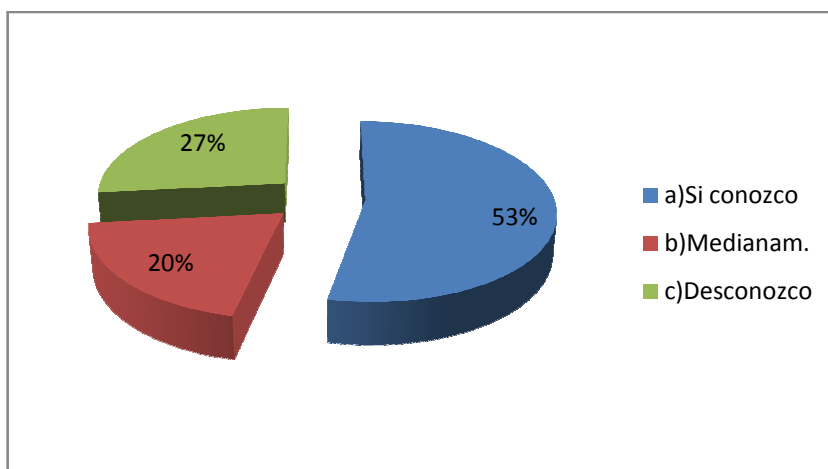
Toda organización debe enfocarse en la mejora continua del desempeño laboral optimizando la calidad de los servicios para alcanzar la excelencia en la atención y en la satisfacción del cliente.

2. Conocimiento del perfil del servidor

Tabla N°6

RESPUESTA	Fa	fr
a)Si conozco	8	53%
b)Medianamente	3	20%
c)Desconozco	4	27%
TOTAL	15	100%

Gráfico N°10: Requerimientos del perfil



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

Del 100% de los servidores públicos encuestados, el 53% si conoce los requerimientos, características y perfil que debe reunir un servidor para la atención al público, el 27% lo desconoce y un 20% lo conoce medianamente.

Interpretación

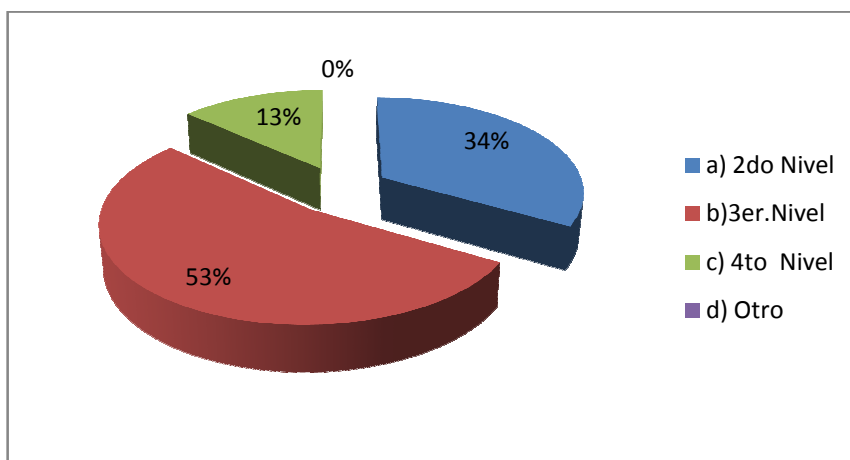
Si bien es cierto que la mayoría de servidores públicos conocen los requerimientos, características y perfil para la atención al público, es preocupante el porcentaje restante desconocen, situación que genera problemas e incide en la satisfacción al cliente.

3. Nivel académico

Tabla N°7

RESPUESTA	Fa	Fr
a) 2do Nivel	5	34%
b) 3er.Nivel	8	53%
c) 4to Nivel	2	13%
d) Otro	0	0%
TOTAL	15	100%

Gráfico N°11: Nivel académico del servidor público



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

Del 100% de los servidores públicos encuestados, el 53% tiene tercer nivel de formación académica, el 34% tiene segundo nivel y el 13% 4to nivel.

Interpretación

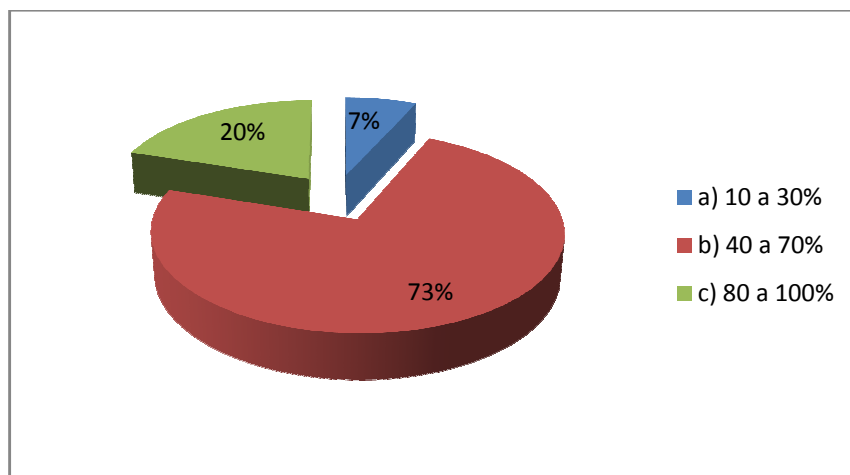
Considerando que el Balcón de Servicios fue creado para optimizar la atención al cliente, se determina que el personal escogido para laborar en esta sección reúne las habilidades, destrezas y conocimientos suficientes y actualizados para dar solución a los problemas que presentan diariamente los clientes; siendo necesario la búsqueda de mejoras permanentes para el personal con segundo nivel de instrucción, el interés en capacitarse y superarse personalmente para estar acorde a la función que desempeñan.

4. Conocimiento de los procesos ejecutados en las ventanillas de atención al cliente

Tabla N°8

RESPUESTA	Fa	fr
a) 10 a 30%	1	7%
b) 40 a 70%	11	73%
c) 80 a 100%	3	20%
TOTAL	15	100%

Gráfico N°12: Conocimiento de los procesos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

Del 100% de los servidores públicos encuestados, el 73% conoce entre el 40 al 70% cada uno de los procesos que se atienden en las ventanillas de atención, el 20% de entre 80 al 100% y un 7% conoce entre un 10 al 30%.

Interpretación

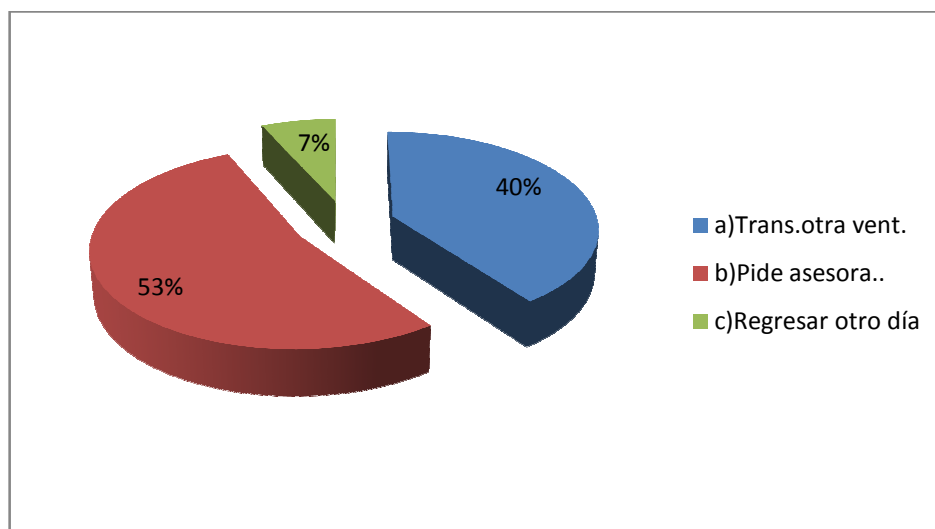
La mayor parte del personal administrativo no conocen en su totalidad los procesos que se ejecutan en las ventanillas, por esta razón los clientes son transferidos para ser atendidos por personal con más experiencia en el proceso solicitado, ocasionando la acumulación de clientes en determinadas ventanillas, situación que genera malestar y reclamos debido a la pérdida de tiempo en la espera por atención.

5. Actitud frente al cliente

Tabla N°9

RESPUESTA	Fa	fr
a)Transfiere a otra ventanilla	8	40%
b)Pide asesoramiento	8	53%
c)Regresar otro día	1	7%
TOTAL	15	100%

Gráfico N°13: Actitud frente al contribuyente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

Del 100% de los servidores públicos encuestados, el 53% pide asesoramiento cuando desconoce el trámite, un 40% transfiere al cliente a otra ventanilla y un 7% solicita que regrese otro día previo a la recepción de documentación.

Interpretación

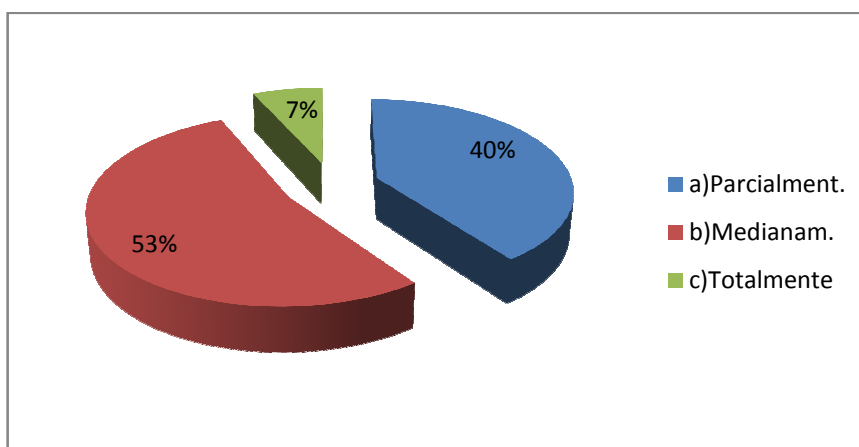
Solicitar asesoramiento es la principal actitud del personal administrativo ante el desconocimiento del trámite y/o transferir al cliente a otra ventanilla para que sea atendido. Estas actitudes se dan porque no dominan los procesos que se atienden en las ventanillas del Balcón de Servicios, como se lo evidencia en la pregunta anterior.

6. Requisitos necesarios para atención al cliente

Tabla N°10

RESPUESTA	Fa	fr
a)Parcialmente	6	40%
b)Medianamente	8	53%
c)Totalmente	1	7%
TOTAL	15	100%

Gráfico N°14: Conocimiento del cliente sobre los requisitos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

Del 100% de los servidores públicos encuestados, el 53% indica que los clientes conocen medianamente los requisitos para su atención, el 40% los conocen parcialmente y apenas un 7% totalmente.

Interpretación

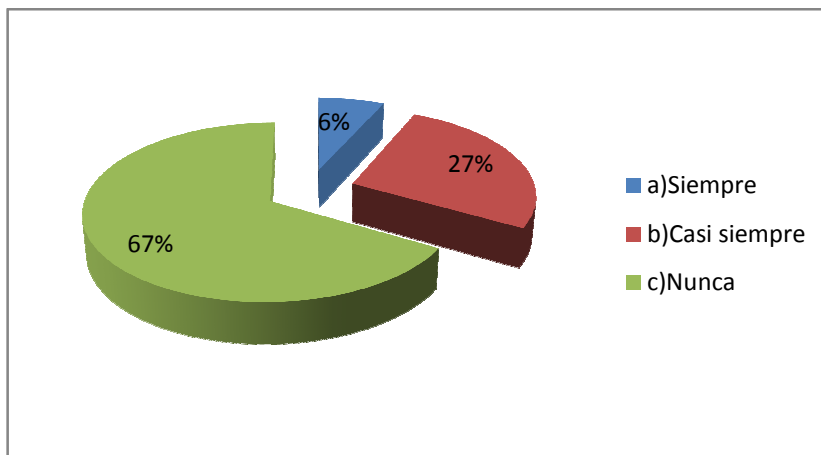
Los clientes que acuden a las ventanillas del Balcón de Servicios, casi en su totalidad, no conocen los requisitos para ser atendidos; debido a la falta de cultura tributaria quien acude a cumplir con sus responsabilidades siempre a última hora creando aglomeración y por ende desorganización en la atención al cliente quien espera ser atendido favorablemente y en el menor tiempo posible.

7. Supervisión de los procesos de gestión

Tabla N°11

RESPUESTA	Fa	Fr
a)Siempre	1	6%
b)Casi siempre	4	27%
c)Nunca	10	67%
TOTAL	15	100%

Gráfico N°15: Supervisión de los procesos de gestión



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

Del 100% de los servidores públicos encuestados, el 67% indica que nunca se realiza supervisión de los procesos al final de la jornada, el 27% casi siempre y el 6% indica que siempre.

Interpretación

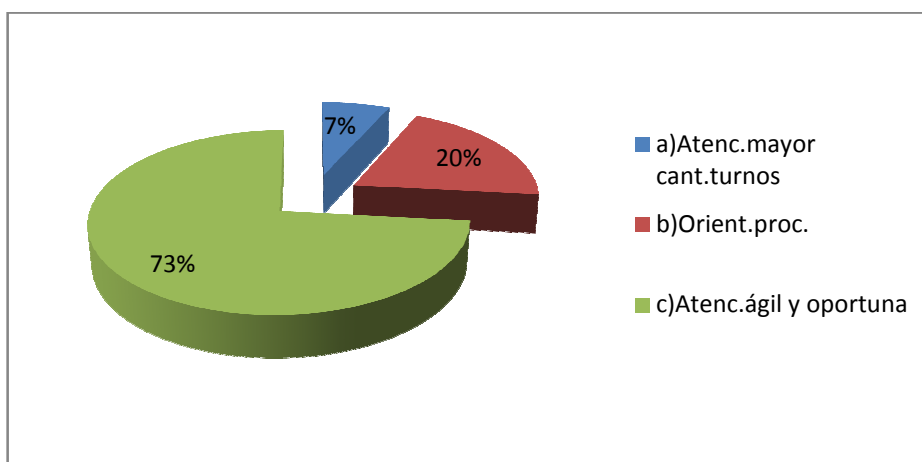
De los resultados obtenidos podemos determinar que no existe retroalimentación del o los procesos, esta situación genera que los errores cometidos no sean detectados a tiempo, dando lugar a que el personal administrativo no se de cuenta dónde falla y las soluciones que pudo haber dado para acortar el trámite y evitar molestias al cliente.

8. Aspectos importantes en la atención al cliente

Tabla N°12

RESPUESTA	Fa	fr
a)Atender mayor cantidad de turnos	1	7%
b)Orientación adecuada del proceso	3	20%
c)Atención ágil y oportuna	11	73%
TOTAL	15	100%

Gráfico N°16: Aspectos importantes en la atención



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

La atención ágil y oportuna es el aspecto que se considera más importante en el momento de brindar atención con un 73% del personal administrativo, un 20% indica orientación adecuada del proceso y un 7% atender la mayor cantidad de turnos posible.

Interpretación

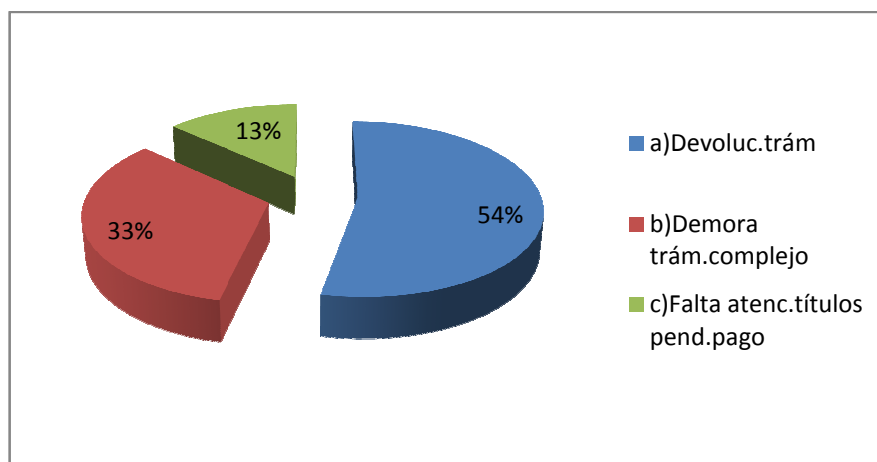
El tiempo de atención es sinónimo de satisfacción al cliente, mientras más ágil y oportuna sea es mejor, pero también se debe destacar el porcentaje del personal administrativo que consideran prioritario orientar el proceso para que el cliente acuda con toda la documentación necesaria para su atención dentro de los plazos señalados por la Municipalidad de Ambato.

9. Causas de reclamos que hace el cliente

Tabla N°13

RESPUESTA	Fa	Fr
a)Devolución de trámite por documentación incompleta	8	54%
b)Demora trámite complejo	5	33%
c)Falta atención por no estar al día en pago	2	13%
TOTAL	15	100%

Gráfico N°17: Causas de reclamos del cliente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

Del 100% de los servidores públicos encuestados, el 54% indica que las principales causas de reclamo por parte del cliente es la devolución del trámite por documentación incompleta, el 33% por demora por trámite complejo y un 13% falta de atención por no estar al día en pagos.

Interpretación

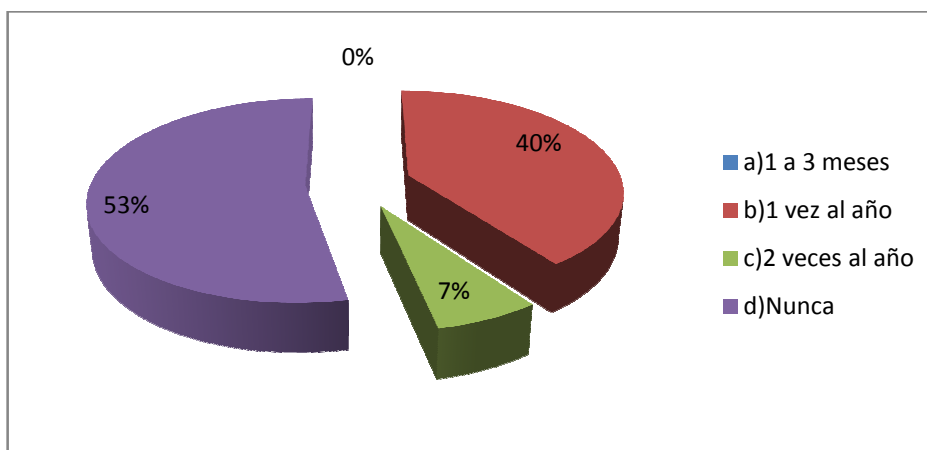
La principal causa de reclamo es por la devolución del trámite por documentación incompleta evidenciando claramente que los clientes desconocen los requisitos a reunir para ser atendidos en las diferentes ventanillas del Balcón de Servicios. El tiempo de demora por trámite complejo, es otra causa de reclamo. Esta situación se da porque existen trámites que necesitan un análisis minucioso para actualizar datos o para determinar el valor exacto para la liquidación.

10. Frecuencia de la capacitación

Tabla N°14

RESPUESTA	Fa	fr
a)1 a 3 meses	0	0%
b)1 vez al año	6	40%
c)2 veces al año	1	7%
d)Nunca	8	53%
TOTAL	15	100%

Gráfico N°18: Frecuencia de la capacitación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

Del 100% de los servidores públicos encuestados, el 53% indica que nunca recibe capacitación, el 40% una vez al año y el 7% dos veces al año.

Interpretación

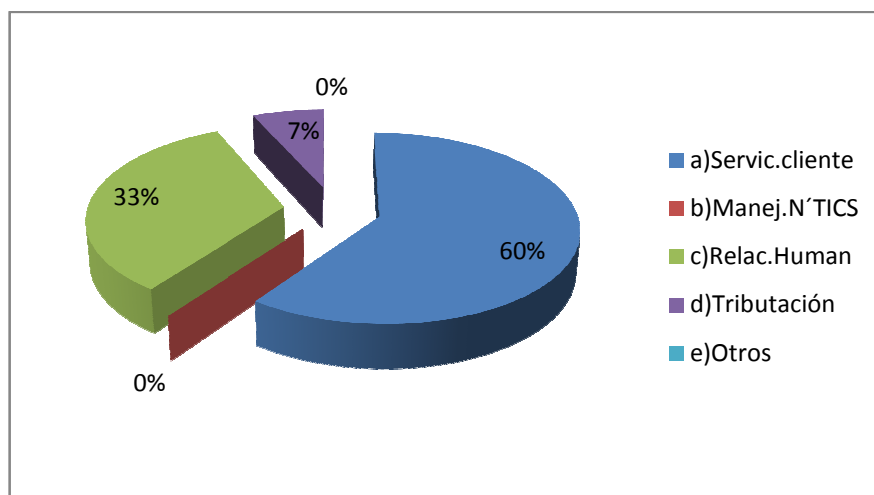
La capacitación en toda organización es de vital importancia porque a más de garantizar la eficiencia del personal y mejorar la imagen institucional, está enfocada en dar un servicio de calidad en la atención al cliente. Al relacionar con la mayoría de respuestas que indican que nunca reciben capacitación, ¿Cómo se puede evitar reclamos y malestar por parte del cliente y además , exigir un mejor desempeño laboral a los servidores públicos?. La capacitación influye directamente en el desempeño laboral y en la satisfacción al cliente.

11. Temas de capacitación en los últimos dos años

Tabla N°15

RESPUESTA	Fa	fr
a)Servicio cliente	9	60%
b)Manejo N´TICS	0	0%
c)Relaciones Humanas	5	33%
d)Tributación	1	7%
e)Otros	0	0%
TOTAL	15	100%

Gráfico N°19: Temas en los que se ha recibido capacitación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

Del 100% de los servidores públicos encuestados, el 60% ha recibido capacitación en Servicio al Cliente, el 33% en Relaciones Humanas y el 7% en Tributación.

Interpretación

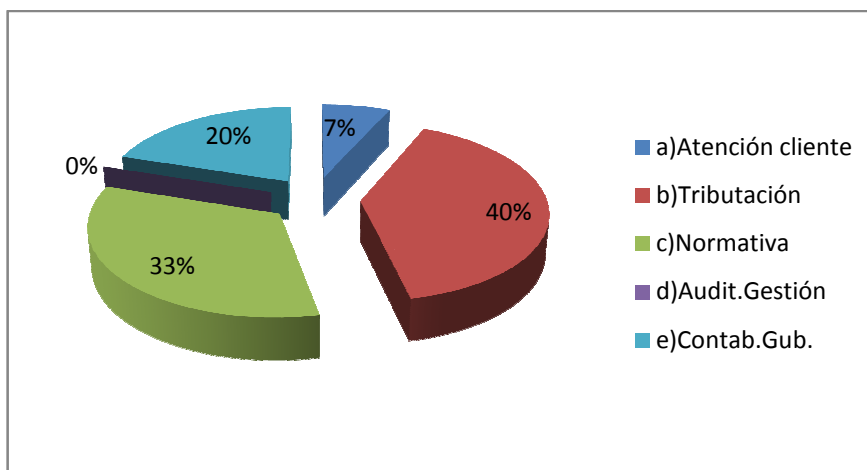
El Balcón de Servicios abarca variedad de impuestos que requieren de personal capacitado y con dominio en todos los aspectos que involucran la liquidación de los mismos como contabilidad gubernamental, base legal, ordenanzas, reglamentos, normativas municipales entre otros; para dar soluciones inmediatas al cliente. La capacitación debe impartirse de acuerdo a las debilidades detectadas en las evaluaciones al personal a fin de mejorar los procesos y sistemas que continuamente se van actualizando en la municipalidad para agilizar el servicio al cliente.

12. Temas en los que se requiere capacitación

Tabla N°16

RESPUESTA	Fa	fr
a)Atención cliente	1	7%
b)Tributación	6	40%
c)Normativa	5	33%
d)Auditoría de Gestión	0	0%
e)Contabilidad Gubernamental	3	20%
TOTAL	15	100%

Gráfico N°20: Temas en los cuales se requiere capacitación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

Del 100% de los servidores públicos encuestados, el 40% requiere capacitación en Tributación, el 33% en normativa legal y el 20% en contabilidad gubernamental.

Interpretación

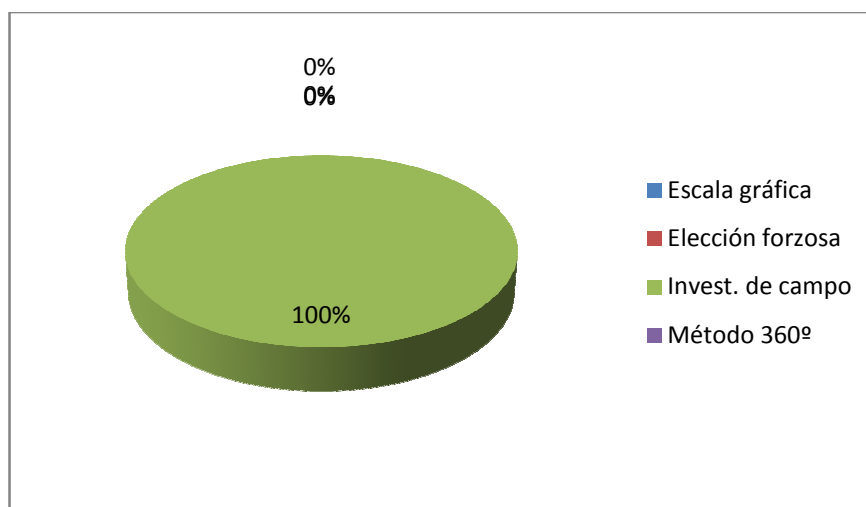
El dominio en tributación, normativa legal y contabilidad gubernamental son las bases para que el servidor público se desempeñe de manera óptima; estos conocimientos unidos a las estrategias de buen servicio al cliente generan satisfacción mutua. El desconocimiento de estos temas provocan dudas y errores en el trámite lo que origina la aglomeración de gente por la atención lenta y la transferencia del cliente a otra ventanilla para ser atendido por personal más experimentado.

13. Modalidad de la evaluación del desempeño

Tabla N°17

RESPUESTA	Fa	Fr
Escala gráfica	0	0%
Elección forzosa	0	0%
Invest. de campo	15	100%
Método 360°	0	0%
TOTAL	15	100%

Gráfico N°21: Modalidad de la evaluación del desempeño



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

El 100% de los servidores públicos que trabajan en el Balcón de Servicios ha sido evaluado mediante la modalidad de investigación de campo.

Interpretación

La investigación de campo es la modalidad aplicada para la evaluación del desempeño y consiste en que el jefe inmediato evalúa cualitativamente a su criterio personal el desempeño del servidor, corriendo el riesgo de equivocarse o que influya el grado de afinidad con el servidor público.

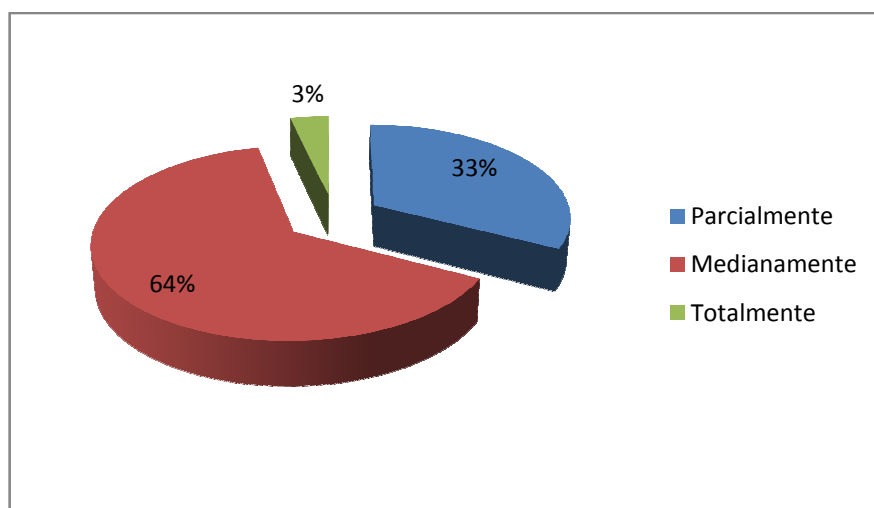
4.2 Encuesta realizada a los clientes del Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

1. Conocimiento de requisitos para la atención de trámites

Tabla N°18

RESPUESTA	Fa	fr
Parcialmente	119	33%
Medianamente	233	64%
Totalmente	13	3%
TOTAL	365	100%

Gráfico N°22: Requisitos para atención



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

De 365 encuestados equivalente al 100%, el 64% indican que medianamente conocen los requisitos para ser atendidos, un 33% parcialmente y apenas un 3% totalmente.

Interpretación

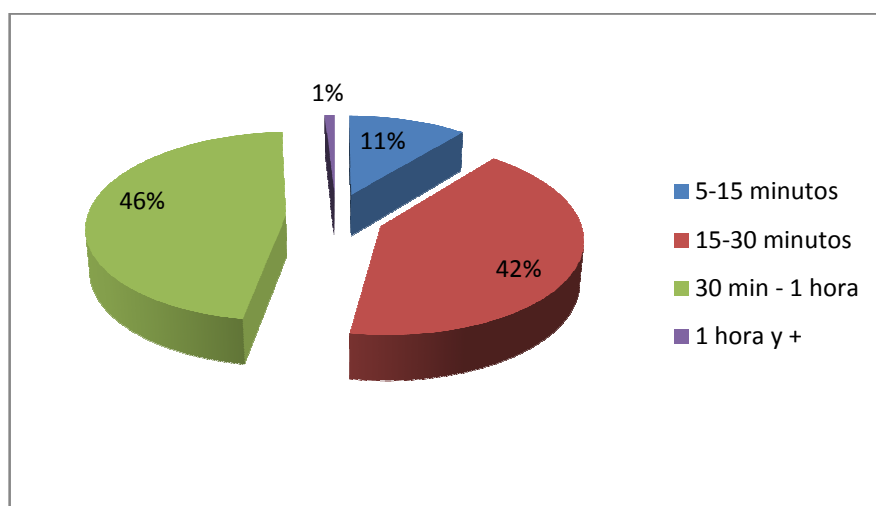
De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los clientes no conocen los requisitos que deben reunir para su atención

2. Tiempo de espera

Tabla N°19

RESPUESTA	Fa	fr
5-15 minutos	40	11%
15-30 minutos	152	42%
30 minutos 1 hora	170	46%
1 hora y más	3	1%
TOTAL	365	100%

Gráfico N°23: Tiempo de espera



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

De 365 encuestados equivalente al 100%, el 46% indican que el tiempo de espera para ser atendidos está entre 30 minutos a 1 hora, el 42% manifiesta entre 15-30 minutos, el 11% entre 5 a 15 minutos y el 1% 1 hora y más.

Interpretación

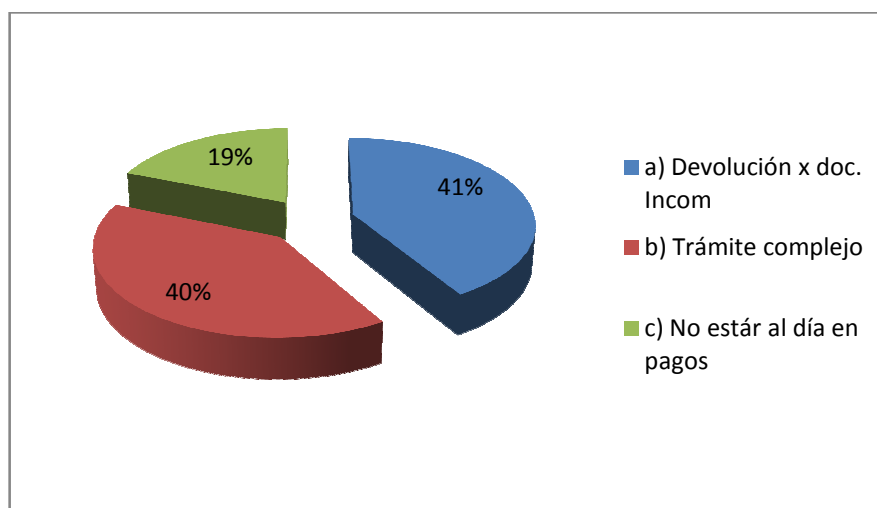
El tiempo de espera según algunos autores lo relacionan con la calidad de atención y satisfacción al cliente, mientras menos tiempo esperen, aún cuando no se solucione el problema se sienten satisfechos. En el Balcón de Servicios, si realizamos una media aritmética veremos que la mayoría de clientes esperaron 45 minutos para ser atendidos.

3. Causas de reclamos

Tabla N°20

RESPUESTA	Fa	fr
a) Devolución por documentación incompleta	151	41%
b) Trámite complejo	145	40%
c) No estar al día en pagos	69	19%
TOTAL	365	100%

Gráfico N°24: Principales causas de reclamos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

De 365 encuestados equivalente al 100%, el 41% reclaman por la devolución por documentación incompleta, el 40% por trámite complejo y el 19% por no estar al día en pagos.

Interpretación

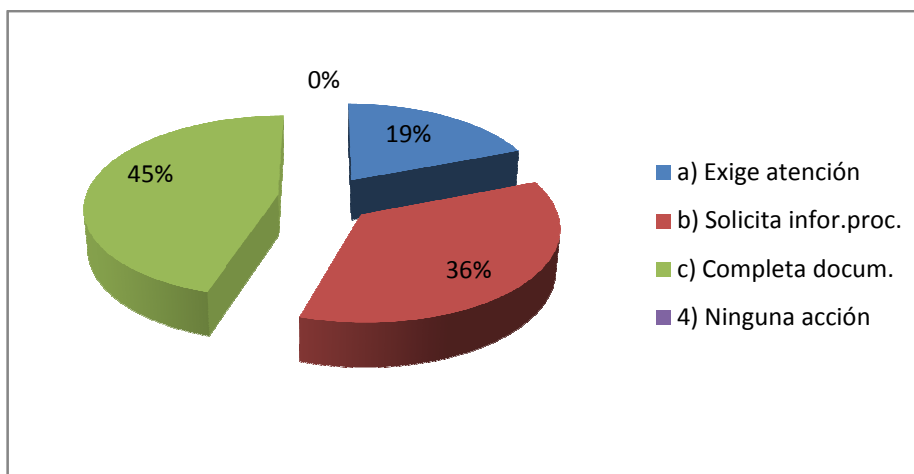
La mayoría de los clientes desconocen los requisitos que deben reunir para realizar sus trámites, por esta razón sus carpetas son devueltas lo que origina reclamos e insatisfacción en la atención.

4. Acciones adoptadas cuando no se atiende el trámite

Tabla N°21

RESPUESTA	Fa	fr
a) Exige atención	70	19%
b) Solicita información sobre el proceso	130	36%
c) Completa documentación requerida	165	45%
4) Ninguna acción	0	0%
TOTAL	365	100%

Gráfico N°25: Acciones adoptadas por el cliente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

De 365 encuestados equivalente al 100%, el 45% indican que las acción que adoptan cuando no son atendidos favorablemente es la de completar la documentación requerida para su atención, el 36% solicita información necesaria para conocer el proceso y un 19% exige ser atendido por el jefe inmediato.

Interpretación

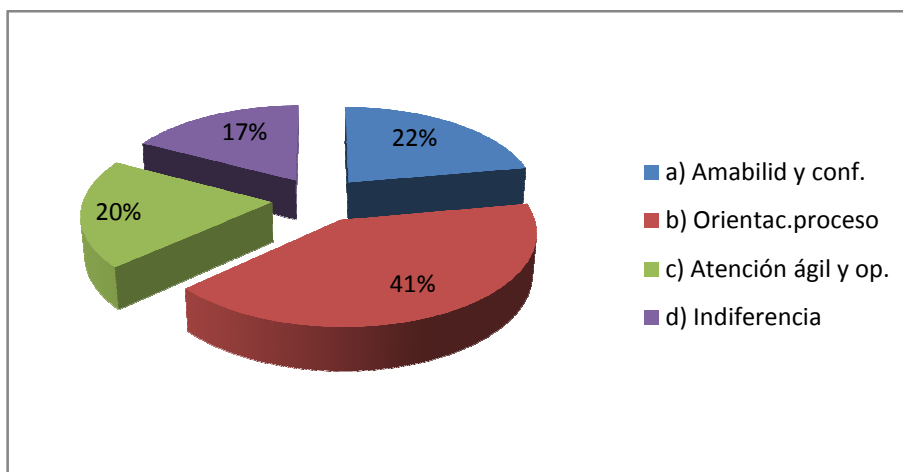
Podemos determinar que los clientes al no tener conocimiento de los requisitos necesarios para ser atendidos se ven obligados a completar la documentación y regresar nuevamente a coger otro turno en el Balcón de Servicios lo que ocasiona pérdida de tiempo al cliente afectando la imagen institucional. Mención especial merece el porcentaje de clientes que solicitan ser atendidos por el jefe inmediato a pesar de no tener todos los requisitos en regla o estar al día en pagos.

5. Actitud del Servidor Público durante la atención

Tabla N°22

RESPUESTA	Fa	fr
a) Amabilidad y confianza	81	22%
b) Orientación del proceso a seguir	150	41%
c) Atención ágil y oportuna	71	20%
d) Indiferencia	63	17%
TOTAL	365	100%

Gráfico N°26: Actitud del servidor público



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

De 365 encuestados equivalente al 100%, el 41% indicaron que los servidores públicos les orientaron sobre el proceso a seguir, el 22% amabilidad y confianza, el 20% recibió una atención ágil y oportuna y un 17% recibió indiferencia.

Interpretación

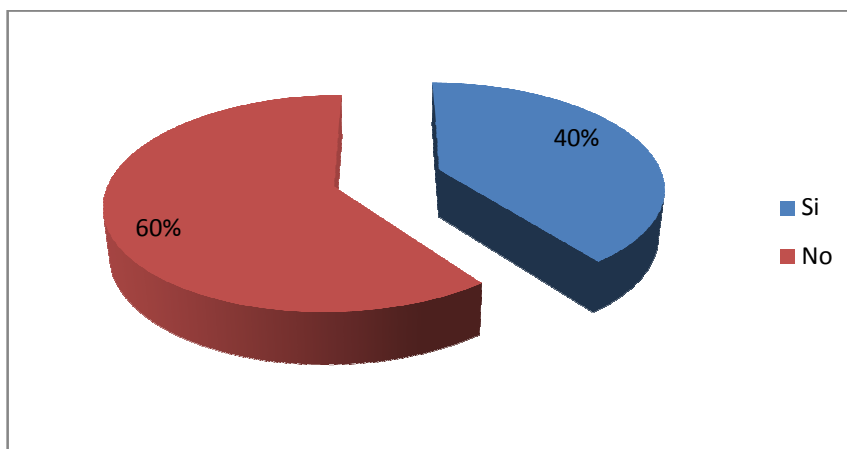
La mayoría de servidores públicos orientaron el proceso a seguir mientras que otra cantidad similar demuestra un buen manejo de relaciones humanas y servicio al cliente; deduciéndose que los servidores públicos que atienden en las ventanillas del Balcón de Servicios ponen en práctica y aplican las estrategias de servicio al cliente.

6. Conocimiento de cada uno de los trámites

Tabla N°23

RESPUESTA	Fa	fr
Si	145	40%
No	220	60%
TOTAL	365	100%

Gráfico N°27: Conocimiento del trámite por parte de servidores públicos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

De 365 encuestados equivalente al 100%, el 60% de los servidores públicos que atienden en las ventanillas del Balcón de Servicios, no conocen cada uno de los procesos, el 40% si lo conocen.

Interpretación

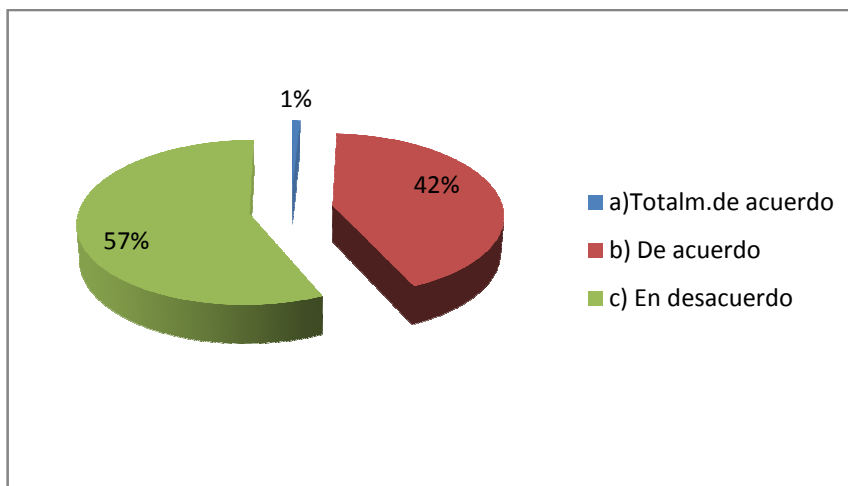
Para los clientes, los servidores públicos no conocen el desarrollo de los procesos, por esas razón devuelven el trámite o son transferidos a otras ventanillas para su atención generando confusión, aglomeración de gente y reclamos constantes.

7. Capacitación suficiente

Tabla N°24

RESPUESTA	Fa	fr
a)Totalm.de acuerdo	3	1%
b) De acuerdo	155	42%
c) En desacuerdo	207	57%
TOTAL	365	100%

Gráfico N°28: Capacitación al servidor público



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

De 365 encuestados equivalente al 100%, el 57% piensan que los servidores públicos que atienden en el Balcón de Servicios no están capacitados, mientras que el 42% están de acuerdo en que si están capacitados.

Interpretación

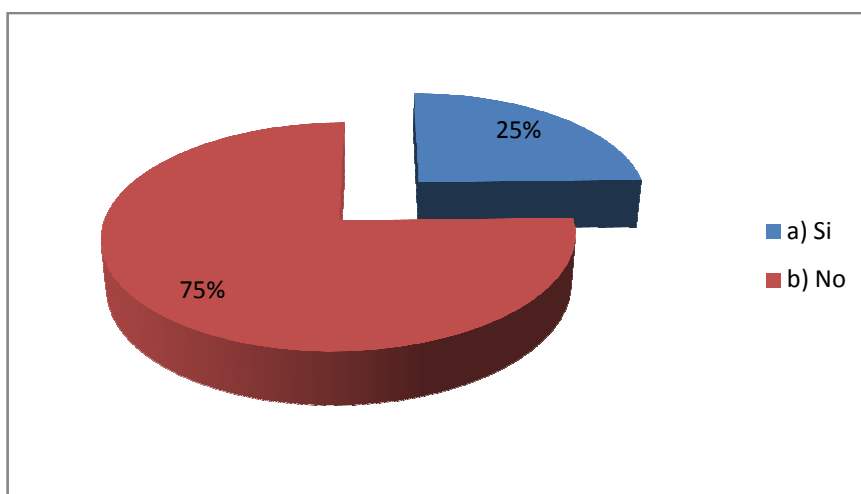
El buen o mal desempeño laboral es evidente al momento de la atención al cliente, que al no sentirse satisfecho por la atención recibida, sugiere que el personal reciba capacitación.

8. Fechas de vencimiento para el pago de impuestos

Tabla N°25

RESPUESTA	Fa	fr
a) Si	90	25%
b) No	275	75%
TOTAL	365	100%

Gráfico N°29: Conocimiento de las fechas de vencimiento



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

De 365 encuestados equivalente al 100%, El 75% indican que no conocen las fechas de vencimiento de plazos para el pago de impuestos, mientras el 25% si lo conocen.

Interpretación

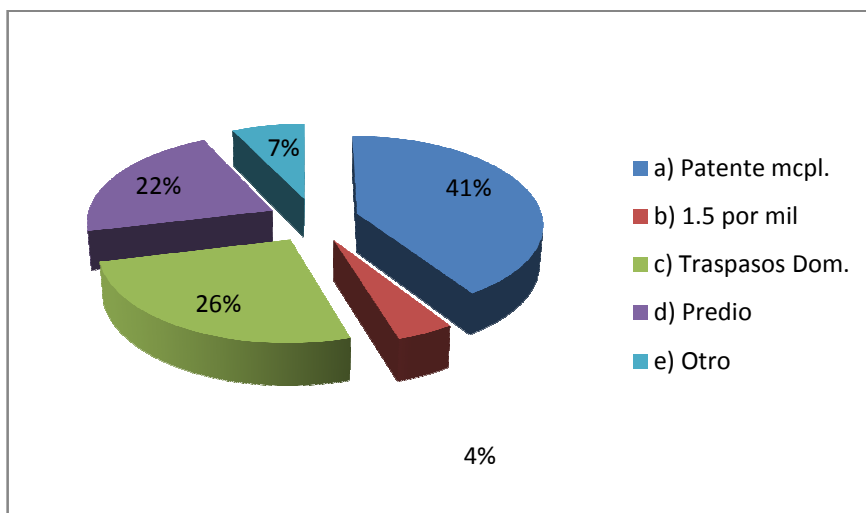
Los clientes no conocen las fechas de vencimiento para el pago de impuestos lo que denota la escasa cultura tributaria; situación que se relaciona con el tiempo de espera para ser atendido por las largas filas que ocasiona, al esperar el último día para realizar su trámite.

9. Trámites realizados

Tabla N°26

RESPUESTA	Fa	fr
a) Patente Mcpl.	149	41%
b) 1.5 por mil	16	4%
c) Traspasos Dominio	95	26%
d) consultas prediales	79	22%
e) Otro	26	7%
TOTAL	365	100%

Gráfico N°30: Trámites realizados en el Balcón de Servicios



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

De 365 encuestados equivalente al 100%, el 41% indican que se acercaron a las ventanillas del Balcón de Servicios para el pago de patentes, el 26% para realizar trámites de traspasos de dominio, 22% por actualizaciones de predios, el 7% otros (varios rubros) y un 4% pago del 1.5 por mil.

Interpretación

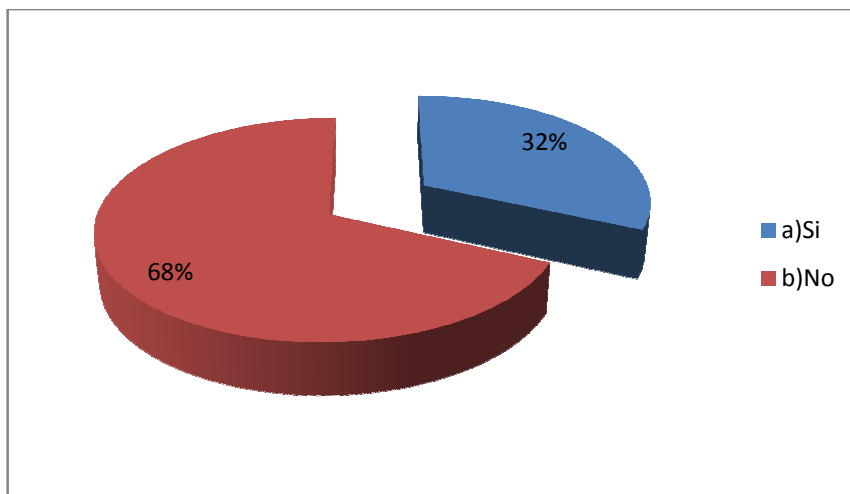
El impuesto que mayor demanda tiene por parte de los clientes es el pago de patente; considerando que el plazo está dentro del primer semestre de cada año, existe una mayor cantidad de clientes para este rubro que muchas de las veces resultan ser trámites complejos que requieren de más tiempo para realizar un análisis minucioso para su liquidación.

10. Organización en los procesos de atención

Tabla N°27

RESPUESTA	Fa	Fr
a)Si	116	32%
b)No	249	68%
TOTAL	365	100%

Gráfico N°31: Organizaciónn en los proceso de atención



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

De 365 encuestados equivalente al 100%, el 68% manifiestan que el proceso de atención en el Balcón de Servicios no es organizado, mientras que un 32% indica que si.

Interpretación

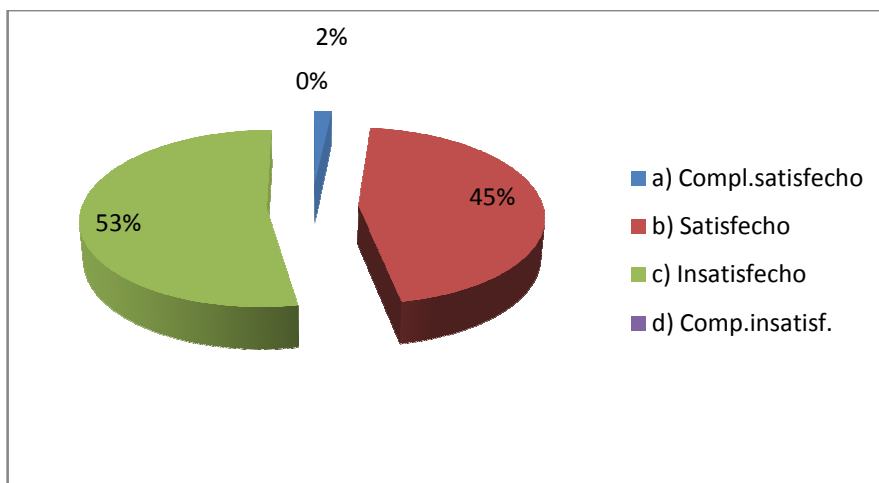
Al existir la afluencia de clientes durante el primer semestre de cada año debido al pago de patentes los resultados reflejan desorganización en la atención que brinda el Balcón de Servicios. Esto se debe a la falta de coordinación en cada una de las ventanillas, al no existir un apropiado filtro en la ventanilla de información para guiar cada uno de los trámites, acentuando el congestionamiento de clientes que requieren atención rápida por tener trámites que no requieren de mucho tiempo y que son los que más reclaman por la espera.

11. Grado de satisfacción

Tabla N°28

RESPUESTA	Fa	fr
a) Completamente satisfecho	6	2%
b) Satisfecho	166	45%
c) Insatisfecho	193	53%
d) Completamente insatisfecho	0	0%
TOTAL	365	100%

Gráfico N°32: Grado de satisfacción después de haber sido atendido



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis

De 365 encuestados equivalente al 100%, el 53% se muestran insatisfechos por la atención recibida, el 45% satisfecho y apenas un 2% completamente satisfecho.

Interpretación

La mayoría de clientes no están satisfechos con la atención recibida en las ventanillas del Balcón de Servicios; se debe destacar la gran cantidad de clientes que si lo están, siendo las principales causas de insatisfacción el tiempo de espera y la devolución del trámite por esta incompleto.

4.3 Verificación de Hipótesis

4.3.1 Planteamiento de las hipótesis

a) Modelo Lógico

H0=El desempeño laboral del Balcón de Servicios **NO** incide en la satisfacción al cliente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

H1= El desempeño laboral del Balcón de Servicios incide en la satisfacción al cliente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidd de Ambato.

b) Modelo Matemático

Hipótesis nula H0= Respuestas observadas = Respuestas Esperadas

Hipótesis alternativa H1= Respuestas observadas $\neq$ Respuestas esperadas.

4.3.2. Nivel de significación

La probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa es de 5%, es decir, el nivel de confianza es del 95%.

4.3.3. Estadístico de prueba

Para la verificación de la hipótesis se toma la fórmula del Chi cuadrado, se utilizó la encuesta como técnica de investigación, escogiendo dos preguntas de la misma respuesta:

Pregunta 1: ¿Considera usted que el desempeño laboral en el Balcón de Servicios influye en la satisfacción del cliente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Pregunta 6: ¿Los servidores públicos que atienden en el Balcón de Servicios tienen conocimiento de cada uno de los trámites que atiende?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	145	40%
No	220	60%
Total	365	100%

De las dos preguntas se obtuvo la siguiente tabla:

Tabla N° 29: Respuestas observadas

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
¿Considera usted que el desempeño laboral en el Balcón de Servicios influye en la satisfacción del cliente?	15	0	15
¿Los servidores públicos que atienden en el Balcón de Servicios tienen conocimiento de cada uno de los trámites que atiende?	145	220	365
TOTAL	160	220	380

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Tabla N° 30: Respuestas esperadas

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
¿Considera usted que el desempeño laboral en el Balcón de Servicios influye en la satisfacción del cliente?	6,32	8,68	15
¿Los servidores públicos que atienden en el Balcón de Servicios tienen conocimiento de cada uno de los trámites que atiende?	153,68	211,32	365
TOTAL	160	220	380

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Fórmula

$$X^2 = \frac{\sum (Fo - Fe)^2}{Fe}$$

X^2 = Valor a calcularse de Chi-cuadrado

$\sum$ = Sumatoria

Fo = Respuestas observadas de la investigación

Fe = Respuestas esperadas o calculadas

4.3.4. Resolución de la fórmula

Tabla N° 31: Cálculo del Chi-Cuadrado

Fo	Fe	(Fo - Fe)	(Fo - Fe) ²	(Fo - Fe) ² /Fe
15	6,32	8,68	75,42	11,94
145	153,68	- 8,68	75,42	0,49
0	8,68	- 8,68	75,42	8,68
220	211,32	8,68	75,42	0,36
Total X^2c =				21,47

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

4.3.5. Regla de decisión

Si $X^2_c > X^2_t$ rechazo H_0 y acepto H_1

Grados de libertad

$$gl = (c-1)(h-1)$$

gl = grados de libertad

c = Columnas de la tabla

h = Filas o hileras de la tabla

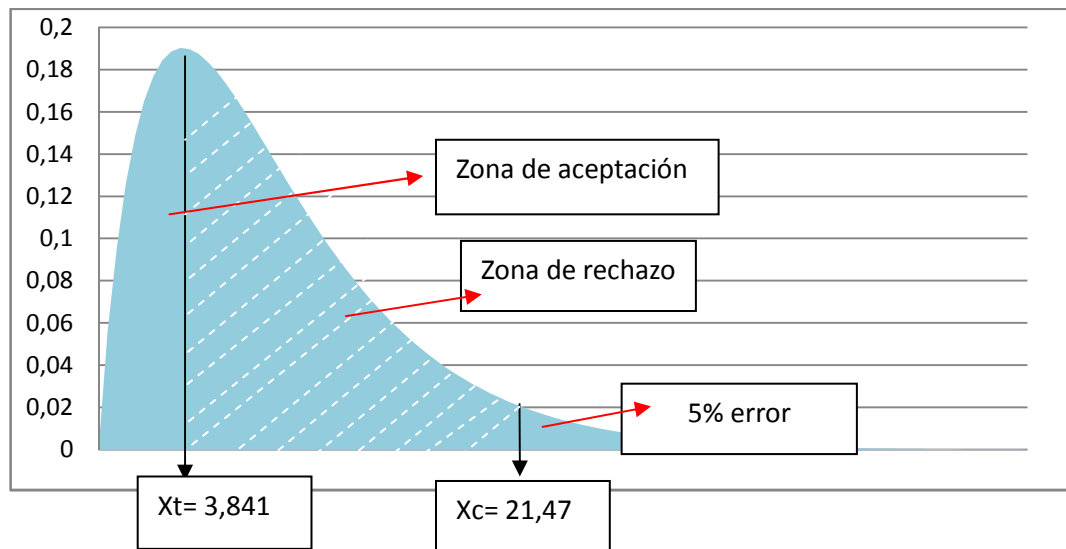
$$gl = (2-1)(2-1)$$

$$gl = 1 \times 1$$

$$gl = 1$$

Con un nivel de significación de 5% y 1 grado de libertad $X^2_t = 3,841$

Gráfico N° 33: Campana de Gauss



Fuente: Tabla de distribución chi cuadrada
Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

4.3.6. Conclusión de la Hipótesis

El valor de $X^2_c = 21,47 > X^2_t = 3,841$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, se confirma que el desempeño laboral del Balcón de Servicios incide en la satisfacción al cliente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Ambato.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez finalizado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas tanto al personal administrativo como a los clientes atendidos en las ventanillas del Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, se concluye que:

- La evaluación del desempeño laboral en el Balcón de Servicios es parcial porque de acuerdo a los resultados obtenidos, no se toma acciones correctivas y de mejora en beneficio del servidor público y de la institución.
- Existe insatisfacción por parte de los clientes, sobre del desempeño laboral de los servidores públicos que atienden en las diferentes ventanillas del Balcón de Servicios.
- El procedimiento utilizado para evaluar el desempeño laboral de los servidores públicos no es el más adecuado por cuanto no refleja el real cumplimiento de sus procesos dentro del área de trabajo, esta evaluación se determina considerando aspectos como grado de amistad, afinidad, o compromiso.
- Los clientes necesitan de servidores públicos que dominen en su totalidad los procesos de atención al cliente que se ejecutan en las ventanillas para recibir atención ágil, oportuna; evitando ser transferidos a otra ventanilla por desconocimiento generando malestar y reclamos debido a una deficiente atención y a la pérdida de tiempo.
- Considerando los cambios, reorganizaciones y reingenierías de los gobiernos autónomos, el Departamento Administrativo no capacita permanentemente a los servidores públicos para mejorar la calidad de atención al cliente.

- El desinterés de los clientes sobre los requisitos necesarios para un trámite y el desconocimiento de las fechas de vencimiento de plazos para el pago de impuestos, son las principales causas de los reclamos que existen en el Balcón de Servicios debido a la deficiente cultura tributaria.
- La falta de planificación y distribución de actividades por parte de la coordinación a cada uno de los servidores públicos del Balcón de Servicios, afecta la imagen institucional.

5.2 Recomendaciones

- Dotar al Balcón de Servicios de un Manual de Evaluación del Desempeño laboral para elevar la satisfacción de los clientes y mejorar la imagen institucional.
- Establecer mecanismos técnico-administrativos de valoración y evaluación individual de los servidores públicos para obtener desde todos los ángulos una visión ajustada a la realidad laboral.
- Planificar y organizar las actividades para coordinar el trabajo diario en la Sección del Balcón de Servicios.
- Retroalimentar los procesos como parte de un control de calidad de la atención al cliente.
- Capacitar al personal nuevo contando con el apoyo de compañeros de más experiencia; para solventar adecuadamente los problemas que se presentan diariamente debido a la rotación obligatoria a la que son sometidos los servidores públicos.
- Fomentar la cultura tributaria, informando a través de trípticos informativos sobre los requisitos necesarios para realizar sus trámites a tiempo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

TEMA: MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PÚBLICOS QUE LABORAN EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO 2012.

Empresa: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Bolívar y Castillo

Teléfono: 032997800

e-mail: www.ambato.gob.ec

6.2 Antecedentes de la propuesta

Los resultados obtenidos de la investigación realizada demuestran la relación que existe entre el desempeño laboral de los servidores públicos que atienden en las ventanillas del Balcón de Servicios y la satisfacción al cliente.

Se ha podido detectar además, que no aplica correctamente la normativa de evaluación del desempeño para servidores públicos que laboran en el Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

acorde a los cambios y rediseño de los procesos que se han implementado para mejorar la calidad de los servicios y por ende la imagen institucional.

La modalidad de investigación de campo utilizado para evaluar a los servidores públicos no es el más adecuado porque no mide de manera objetiva el rendimiento laboral alcanzado por el servidor, no identifica las áreas de desarrollo profesional para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Existe una inadecuada planificación y delegación de actividades por parte del coordinador a cada uno de los servidores públicos que laboran en el Balcón de Servicios y falta de control de calidad de los trámites recibidos para verificar su correcta liquidación.

Para brindar una atención ágil, oportuna y satisfacer las necesidades de los clientes con un servicio de calidad se incrementaron ventanillas con nuevo personal sin considerar que debían tener conocimiento previo de los procesos que se ejecutan en esta sección lo que genera reclamos de los clientes externos y malestar entre los servidores públicos que atienden los diferentes rubros: patentes, 1.5 x mil a los activos totales, traspasos de dominio, varios rubros y trámites tributarios, debido a que los mismos deben supervisar el normal desenvolvimiento de los procesos que da el nuevo servidor público al cliente.

Debemos destacar la deficiente cultura tributaria que existe en la ciudadanía que acude a cumplir con sus obligaciones y que al momento de ser atendidos desconocen los requisitos o ignoran el pago de impuesto que debieron haber realizado a tiempo, por lo que es notorio el desconcierto de los clientes cuando son exigidos ciertos documentos como requisitos para realizar determinado trámite, y más aún cuando se les da a conocer los valores a pagar por los impuestos, multas generadas por atraso o mora, lo que ocasiona que el cliente reclame no por una mala atención recibida por el servidor público sino por no estar de acuerdo por los valores a cancelar.

6.3 Justificación

La dotación de un Manual de Evaluación al Desempeño para los servidores públicos que laboran en la sección Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato se justifica por la importancia que éste instrumento tiene para evaluar el desempeño laboral del personal en sus puestos de trabajo.

Esta evaluación busca mejorar la satisfacción del cliente; tiene como propósito alcanzar una planificación racional del desarrollo institucional, la eficiencia en la prestación de los servicios a la población, la identificación de las áreas de desarrollo profesional y el mejoramiento de las condiciones institucionales para tomar decisiones a tiempo. La evaluación del desempeño constituye un sistema de control interno.

Los servidores públicos pueden condicionar la factibilidad de cualquier plan de trabajo del Balcón de Servicios debido al ambiente laboral en el que se desenvuelve el equipo profesional de trabajo por falta de competencia técnica, problemas de rendimiento, baja productividad y rotación excesiva o desmotivación.

Es importante medir el desempeño laboral de los servidores públicos para optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública.

El sector público no es ajeno a las exigencias de calidad y de mejoramiento continuo, por el contrario, la supervivencia de las entidades está ligada a su capacidad de reorganizarse, de redefinirse y reinventarse y para ello es necesario contar con un manual de evaluación y medición del desempeño que permita identificar las fortalezas y potencialidades de quienes son considerados como parte activa de la administración pública.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Elaborar un Manual de Evaluación del Desempeño que permita mantener información actualizada sobre el rendimiento individual y colectivo de los servidores públicos que laboran en el Balcón de Servicios para aprovechar de manera óptima sus potencialidades.

6.4.2 Objetivos específicos

- Definir la estructura del Manual de Evaluación y los lineamientos para la evaluación del desempeño
- Describir el proceso de evaluación
- Diseñar los formularios de evaluación e instructivos de uso para su aplicación.

6.5 Análisis de Factibilidad

La presente propuesta es factible de realización por las siguientes razones:

6.5.1 Factibilidad Organizacional

La Municipalidad de Ambato cuenta con una estructura orgánica bien definida, a fin de lograr el fortalecimiento institucional en busca del mejoramiento continuo y excelencia.

Dentro de esta estructura orgánica se encuentra, como centro de información municipal el Balcón de Servicios, orientado hacia una gestión eficaz que genere un servicio de calidad hacia el cliente y se enmarque dentro de la filosofía de la transparencia para:

- Coordinar y centralizar la atención al cliente.
- Ofrecer una atención efectiva en relación a la gestión pública.

- Unificar las ventanillas en la modalidad de únicas con el propósito de mejorar la atención al cliente en forma diáfana, oportuna y directa.
- Creación de un call center como unidad de información de ámbito local capaz de ofrecer al ciudadano la información y/o documentación necesaria para la realización de cualquier trámite administrativo.

Además, el Balcón de Servicios cuenta con los siguientes componentes:

- Sistema de espera
- Sistema operativo de Trámites

Tabla N°32: Servicios del Balcón

DIRECCION	PROCESOS	PERSONAL REQUERIDO
FINANCIERO	1. Patentes 2. 1.5 por mil a los Activos Totales. 3. Otros Rubros (rótulos, turismo, medio ambiente, etc.) 4. Solicitudes para exoneración tercera edad, discapacidad y artesanos. 5. Traspasos de Dominio	• 11 personas
AVALUOS Y CATASTROS	1. Certificado de bienes raíces, liberatorios e hipotecas. 2. Actualizaciones catastrales	• 2 personas
PROSECRETARIA	1. 1.-Recepción de solicitudes tributarias. 2. 2.-Recepción de solicitudes para Alcaldía (espectáculos públicos y otros). 3. .-Recepción y entrega de documentos.	• 1 personas

Fuente: Balcón de Servicios

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

- Sistema DocFlow (de monitoreo de trámites)
- Sistema de emisión de títulos
- Sistema de administración.

6.5.2 Factibilidad Administrativa

La administración municipal cuenta con el recurso humano necesario para desarrollar la atención en las diferentes ventanillas del Balcón de Servicios. La Dirección de Recursos Humanos, mantiene contacto permanente con los servidores públicos y vela por el bienestar institucional.

La Dirección Administrativa vigila el funcionamiento eficiente del flujo de todos los trámites que se desarrollan en el Balcón de Servicios, además:

- A través de la coordinación recepta reclamos y sugerencias para dar soluciones oportunas a los mismos.
- Evalúa el cumplimiento de las metas que corresponden tanto al Balcón de Servicios, así como a la de los departamentos por donde fluye el trámite, con reportes periódicos que son revisados para verificar el cumplimiento de dichas metas.
- Toma acciones correctivas a los procesos con la finalidad de alcanzar mejoramientos continuos al servicio que presta el Balcón tendiente a alcanzar la calidad total en los procesos.
- Comunica al Departamento de Recursos Humanos para proceder en caso de ser necesario a tomar acciones administrativas para el personal cuando se presume incurre en alguna falta .

6.6 Fundamentación Científica

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según José Alberto Carpio (2007) en Evaluación del desempeño 4º Generación, define .- Como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Podemos indicar entonces que la evaluación del desempeño es el proceso de valorar el rendimiento de un servidor público en el ejercicio de sus funciones, mediante el uso de instrumentos técnicos apropiados y retroalimentación oportuna a la persona evaluada con información relativa a su rendimiento.

La evaluación del desempeño de los servidores públicos debe corresponder a un proceso sistemático y periódico, a través del cual se establece una medida de los aportes y logros de los miembros de la organización, tanto desde el alcance de resultados como del comportamiento de acuerdo a una filosofía basada en la misión, visión y conformación de objetivos estratégicos.

En consecuencia, la evaluación del desempeño comprende el establecimiento de compromisos, la medición de logros, la apreciación de lo conseguido y las acciones de mejora y, es un instrumento bajo el cual se genera la comunicación, asegurando la retroalimentación del proceso orientándoles para dirigir sus esfuerzos y minimizar sus deficiencias, logrando en consecuencia una motivación y mayor satisfacción en su trabajo.

Propósito

El propósito de la evaluación del desempeño es mejorar a futuro el nivel de productividad o eficiencia laboral. Para lograr este propósito, debe basarse en indicadores objetivos, es decir en medidas del rendimiento que sean verificables para evitar la subjetividad y la discrecionalidad.

Según la Norma de Evaluación del Desempeño (codificada) acorde a las Reformas de la Resolución No. SENRES – 2008 – 000170, Art. 4.- La finalidad de la evaluación del desempeño se efectúa sobre los siguientes objetivos:

- a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los servidores públicos en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;

- b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros;
- c) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los servidores y servidores de la organización;
- d) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del servidor público con las exigibles del puesto de trabajo; y,
- e) Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

Art. 5.- Principios.- El subsistema de evaluación del desempeño se basa en los siguientes principios:

- i. **Relevancia.-** Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que refleja confiablemente los cambios producidos y el aporte de los servidores públicos a la institución;
- ii. **Equidad.-** Evaluar el rendimiento de los servidores públicos sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional en caso de que la institución disponga del mismo, de otra forma, estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos, para lo cual

se debe interrelacionar los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad;

- iii. **Confiabilidad.-** Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el servidor público, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución;
- iv. **Confidencialidad.-** Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla;
- v. **Consecuencia.-** El subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los servidores público en su productividad; y,
- vi. **Interdependencia.-** Los resultados de la medición desde la perspectiva del recurso humano es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

LAS COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso destinado fundamentalmente a determinar y comunicar a los servidores la forma en que desempeñan su trabajo y en principio elaborar planes de mejoramiento, vía acciones de mejor impacto.

La definición que entiende a la evaluación del desempeño “como un proceso o conjunto de procesos, para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir, junto con una Dirección del Talento Humano que incremente las posibilidades de que se puede conseguir”.

Partiendo de esta definición la sección del Balcón de Servicios , debe adoptar este nuevo enfoque para administrar el subsistema de evaluación del desempeño que permita apreciar conductas, valores y competencias a todo el personal sin excepción alguna.

En consecuencia la medición del desempeño tiene como norte, orientar a las personas al cumplimiento eficaz de proyectos de solución de problemas y a la promoción de la creatividad como principio; su aplicación, por tanto debe servir como un medio de retroinformación y la capacidad real de manifestar desacuerdos con los resultados obtenidos en la evaluación convirtiendo a este subsistema en un proceso dinámico y permanente.

INDICADORES DE GESTIÓN O MEDIDAS DE RENDIMIENTO

Un indicador o medida de rendimiento, es la cuantificación del grado en que las actividades o tareas de un proceso o resultados del mismo consiguen un objetivo específico.

Tiene como finalidad permitir a la dirección conocer, entender y desarrollar las medidas de rendimiento que equilibren: costo, calidad y tiempo, de forma tal que se incorporen a los objetivos y metas institucionales.

MANUAL

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente.

Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, citamos algunos conceptos de diferentes autores.

Duhat Kizatus Miguel A. Lo define “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia,

organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo.

Los manuales son documentos escritos que contienen en forma ordenada y sistemática información o instrucciones de las diferentes actividades que se ejecutan en una empresa, los cuales son considerados necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Al respecto, Hochman y Montero (2006 P.62), definen manual como: "la recopilación por escrito de los procedimientos que deben ser seguidos para llevar a cabo las operaciones administrativas de una empresa y pueden incluir también políticas y normas de la misma".

Los manuales resultan de mucha utilidad como herramienta de las actividades administrativas e instrumentos para mantener informado al personal de las normas y procedimientos de un trabajo, como de las modificaciones que les puedan hacer durante su utilización organizacional.

Por lo dicho anteriormente podemos establecer que el manual de evaluación del desempeño es una herramienta técnica que contiene los procedimientos que se deben llevar a cabo para evaluar al personal.

Importancia de los manuales

Es importante destacar que los manuales de evaluación del desempeño son herramientas fundamentales en toda organización, porque aportan técnicas y procedimientos que regulan una valoración justa de la productividad del recurso humano con relación a sus actividades y responsabilidad.

Los manuales de evaluación del desempeño mantienen informado del rendimiento laboral a los directores encargados de las unidades administrativas para la toma oportuna de decisiones y mejora de procesos, tendientes a cumplir los objetivos organizacionales. Son un medio de comunicación de las políticas,

decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos dentro de la organización, ya que a través de ellos se especifican qué factores y cómo se los va a cualificar.

Objetivos de los manuales de evaluación del desempeño

- Definir los factores a evaluar
- Determinar los criterios de evaluación
- Servir como medio de información a los directivos respecto a la productividad y habilidades específicas en el cumplimiento de los estándares del puesto o función específica.

Características de los Manuales de evaluación del desempeño

Los manuales de evaluación del desempeño tienen una serie de características como son:

Precisión: evitar rodeos y ambigüedades, particularmente si se tiene en cuenta que son cantidades que evalúan la productividad laboral.

Claridad: esto se refiere tanto al estilo en cuanto a la necesidad de definir los criterios a evaluar en el instrumento.

Orden: no se debe pasar a otro punto sin haber agotado el anterior.

Sustentar suficientemente las definiciones de los factores a medirse: para ello deben enumerarse y describirse, según el caso, los elementos de juicio que las fundamentan. (Hernández y Fernández, 2006, p. 62)

En este sentido, los manuales de evaluación del desempeño por las características expuestas anteriormente, regulan los procedimientos que deben utilizar los directivos para medir la productividad del recurso humano.

Estructura de un Manual de evaluación del desempeño

Los manuales tienen que ser elaborados de forma clara, precisa y en su elaboración deben contener varias partes, en tal sentido Hochman y Montero expresan que las partes son:

Contenido: Es el enunciado de las distintas partes que contiene el manual de evaluación del desempeño en la secuencia en que están presentados, aspectos que se consideran como parte del contenido.

Introducción.

Instrucción y objetivos.

Instrucciones para el uso del manual.

Normas.

Glosario.

Índice numérico: Es la descripción detallada de los distintos capítulos que comprende el manual con la especificación de cada página, a fin de facilitar la localización de la información contenida en el mismo.

Introducción: Es la presentación del manual explicando el propósito del mismo y ayuda que se espera del personal responsable en su aplicación. El estilo con que se redacte la presentación es de gran importancia, dado que va a dar la pauta de la obligatoriedad de su utilización.

Instrucciones para el uso del manual: En estas partes se detallan las instrucciones que se deben observar para la mejor utilización del contenido del manual, iniciando las instrucciones referentes a las estructuras del manual, la disposición y fundamentos de los capítulos o secciones en que se divide el contenido.

Cuerpo principal: Viene a ser la parte más extensa e importante del manual. En esta sección se describen las normas y procedimientos de cada

proceso o actividad a realizar. Es necesario tener mucho cuidado en que el contenido, presentación, lenguaje, mecánica, entre otros; se adapte a las necesidades y capacidad del lector.

Glosario: La terminología utilizada en los manuales para la inclusión de muestras de formulario, ilustraciones y gráficos como ayuda para el usuario en la interpretación del contenido del cuerpo principal.

Apéndice: Esta sección del manual se utiliza para la inclusión de muestras de formularios, ilustraciones y gráficos como ayuda para el usuario en la interpretación del contenido del cuerpo principal. (pp. 61-64)

Todo manual al momento de ser elaborado debe contener una serie de partes, las cuales deben estar identificadas en forma clara, de ello dependerá que el manual tenga efectos positivos y satisfactorios para la empresa.

6.7 Modelo Operativo

Tabla N°33: Modelo Operativo de la Propuesta

FASE	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	MEDIO DE VERIFICACIÓN	INDICADORES
FASE 1 DIAGNOSTICAR EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	Determinar el clima laboral en el que se desenvuelven los servidores públicos del Balcón de Servicios	Elaborar un FODA	Taller diagnóstico	2 días	- Investigadora - Coordinador Balcón de Servicios	- computadora - material de oficina	Informe FODA	Nº de servidores públicos convocados
								Nº de servidores públicos que asistieron
FASE 2 DISEÑAR EL MANUAL Y DEFINIR LOS LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN	Elaborar un manual del desempeño que permita mantener información actualizada sobre el rendimiento individual	Ajustar con normativa SENRES a las necesidades de la institución	Reuniones de trabajo Talleres Focus grup	1 mes	- Investigadora - Director de RR.HH.	- computadora - material de oficina - normativa SENRES - normativa - ley orgánica del servicio público	Manual y lineamientos de evaluación del desempeño	Manual y lineamientos de evaluación del desempeño concluido
FASE 3 DEFINIR EL PROCESO DE EVALUACION	Determinar las fases del proceso de evaluación	Priorizar actividades que agregan valor al proceso	Fase1: Planear evaluación Fase 2: Ejecutar proceso Fase 3: Verificar resultados alcanzados	2 semanas	- Investigadora - Director de RR.HH	- computadora - material de oficina - normativa SENRES - normativa - ley orgánica del servicio público	Ciclo de calidad - PEVA	Cumplimiento de actividades estratégicas (PEVA)

			Fase 4: Acciones correctivas o de mejoramiento					
FASE 4 DISEÑAR FORMULARIOS E INSTRUCTIVOS DE EVALUACION	Contar con formularios e instructivos de evaluación aprobados	Presentar modelos de formularios e instructivos	Reuniones de trabajo	2 semanas	- Investigadora - Coordinador Balcón de Servicios - Director Administrativo - Director de RR.HH	- computadora - material de oficina - normativa SENRES - normativa ley orgánica del servicio público	Formularios e instructivos de evaluación del desempeño	Formularios e instructivos aprobados
								Total de Formularios e instructivos
FASE 5 EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE LABORAN EN LA SECCION BALCÓN DE SERVICIOS	Determinar el verdadero desempeño de los servidores públicos del Balcón de Servicios	Aplicar formularios de Evaluación aprobados	Tablular datos Informar resultados Elaborar plan de mejora	1 semana	- Director Administrativo - Director de Recursos Humanos - Coordinador del Balcón de Servicios - Investigadora	Formularios de evaluación	Resultados de evaluación del desempeño a servidores públicos del Balcón de Servicios	Servidores públicos evaluados Total Servidores públicos

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

FASE 1

DIAGNOSTICAR EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Tabla N°34: FODA

A.- FORTALEZAS	B.- DEBILIDADES
1. Infraestructura adecuada 2. Centraliza atención al cliente 3. Estabilidad laboral 4. Recursos tecnológicos 5. Sistema informáticos en red 6. Suficiente recurso humano. 7. Apoyo político.	1. Falta de manual de evaluación del desempeño. 2. Evaluaciones del desempeño laboral no periódicas 3. Inexistencia de acciones correctivas para el mejoramiento del desempeño laboral. 4. Insuficiente presupuesto para capacitación. 5. Inexistencia de políticas y lineamientos para evaluación del desempeño. 6. Personal sin perfil acorde al puesto a desempeñar. 7. Desorganización en la coordinación del Balcón de Servicios. 8. Falta de actualización de los procesos. 9. Usuarios insatisfechos por demora en la atención de trámites. 10. Quejas y reclamos constantes por mala atención al cliente. 11. Alta rotación de personal 12. Rendimiento no acorde a metas 13. Falta de incentivos económicos acorde a responsabilidad laboral 14. Falta de comunicación interdepartamental fluida

C.- OPORTUNIDADES	D. AMENAZAS
1. Ubicación geográfica. 2. Convenios y alianzas estratégicas con instituciones del sector público. 3. Amplio universo de contribuyentes. 4. Como gobiernos autónomos se puede tomar decisiones propias y no dependientes de políticas de gobierno central 5. Aportes a tiempo del gobierno central para los gobiernos autónomos. 6. Marco legal favorable.	1. Cambios constantes en las políticas del país. 2. Injerencia política en la toma de decisiones. 3. Débil cultura tributaria. 4. Cambios inadecuados del personal sin coordinación previa con la Dirección Administrativa y con la coordinación del Balcón de Servicios, sin la experiencia en el puesto de trabajo. 5. Cambios inadecuados en los procesos de atención al cliente sin el estudio pertinente y criterio del personal responsable.

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

FASE 2

DISEÑAR EL MANUAL Y DEFINIR LOS LINEAMIENTOS PARA LA
EVALUACIÓN

FASE 3

DEFINIR EL PROCESO DE EVALUACION

FASE 4

DISEÑAR FORMULARIOS E INSTRUCTIVOS DE EVALUACION



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
1/44

BALCÓN DE SERVICIOS

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPALIDAD DE AMBATO**

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

BALCÓN DE SERVICIOS

2012

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
2/44

ÍNDICE

Portada.....	1
Índice.....	2
Introducción.....	3
I. Objetivos del Balcón de Servicios.....	5
II. Alcance.....	5
III. Base Legal.....	6
IV. Definiciones.....	7
Definiciones.....	10
V. Lineamientos para la Evaluación del Desempeño.....	11
1. Sujetos de evaluación.....	11
2. Criterios para evaluar.....	11
3. Comisión evaluadora.....	13
4. Planificación de la Evaluación.....	14
5. Ejecución de la evaluación.....	15
6. Resultados de evaluación.....	16
7. Comité de Apelaciones.....	17
VI. Descripción del proceso.....	18
Primera Fase.- Planear la evaluación.....	19
Segunda Fase.- Ejecución del proceso de evaluación.....	24
Tercera Fase.- Verificación del cumplimiento de los compromisos.....	27
Cuarta Fase.- Resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	30
VII. Responsabilidades.....	33
VIII. Formularios de Evaluación del Desempeño para los Servidores Públicos que Laboran en el Balcón de Servicios del GAD Municipalidad de Ambato.....	35
i. Datos Generales.....	35
ii. Factor del Desempeño.....	35
iii. Aceptación del evaluado.....	41
iv. Responsables de la evaluación.....	42
v. Puntaje final.....	42
vi. Resultado General al Desempeño.....	42
vii. Plan de Mejora.....	43

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

INTRODUCCIÓN

El presente manual de evaluación del desempeño tiene por objetivo general dotar al Balcón de Servicios de una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño del servidor público a efectos de mantener información actualizada aprovechando de manera óptima sus potencialidades para innovar procesos y mejorar la atención a los clientes internos y externos.

Con este fin, se ha diseñado formularios de evaluación los mismos que posibilitan una aplicación técnica con indicadores del logro y atributos principales, prácticos y didácticos que reflejen las potencialidades del personal que labora en el Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (GADMA).

La ejecución de esta herramienta técnica promoverá el trabajo en equipo, para lo cual es necesario el apoyo de los involucrados en la evaluación: directores, jefes departamentales y servidores públicos.

Esta herramienta técnica de gestión moderna y propositiva posibilitará a la institución contar con servidores públicos éticos y competentes para el cumplimiento de los procesos elevando la productividad orientados al cumplimiento de la visión institucional.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
4/44

EL BALCÓN DE SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO

La actual administración municipal ha emprendido un proceso de modernización de los servicios que presta, siendo uno de sus objetivos la descentralización y desconcentración de la gestión administrativa municipal, especialmente lo concerniente a la atención al cliente con respecto a la recepción de trámites y emisión de títulos.

La Municipalidad de Ambato para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo orienta sus procesos, siendo necesario que se produzcan transformaciones significativas de aspectos estructurales y de cultura organizacional mejorando la competitividad, la productividad y la satisfacción laboral.

Mediante Resolución Administrativa No.DA-09-114 del 28 de agosto del 2009, el señor Alcalde dispone impulsar la apertura del Balcón de Servicios y la implementación de los procesos que van atenderse a través de esta Sección.

Dispone a la Dirección de Recursos Humanos, tramitar el traslado del personal asignado al Balcón de Servicios, bajo un compromiso de responsabilidad con el personal asignado por cada Dirección para el uso correcto del sistema y el manejo del mismo; y llevar adelante un proceso de capacitación permanente y evaluación del desempeño de este personal.

Según Reforma al Reglamento Orgánico por Procesos del 8 de diciembre del 2009, dispone a la Dirección Administrativa controle la Administración Técnica y Operativa del Balcón de Servicios.

Y, dispone a la Dirección de Informática de la Municipalidad de Ambato, en coordinación con la Dirección Financiera facilite el acceso al “Sistema Cabildo” a fin de que las direcciones de la municipalidad que generen ingresos cuyo pago debe hacerse por medio de título puedan emitir los mismos así como, supervisar el manejo y el uso correcto del sistema en las unidades respectivas.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

I. OBJETIVOS DEL BALCÓN DE SERVICIOS

Misión:

Servir con eficiencia, eficacia y efectividad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos, con servicio de alta calidad y dinamizar la gestión institucional para responder las demandas ciudadanas oportuna y eficientemente, en el marco legal y técnico promoviendo la participación social en el proceso de mejoramiento continuo.

Visión:

Liderar el servicio público en la ciudad de Ambato, implementando los modelos de gestión necesarios para el mejoramiento continuo e instituirse en referente y guía para los gobiernos locales de la provincia, en el marco de los principios de honestidad, participación y solidaridad.

Objetivo General

Implementar un sistema de servicios al cliente que se traduzca en mejorar la imagen de la administración municipal ante los clientes internos y ante la comunidad en general.

II. ALCANCE

El presente manual de evaluación del desempeño está dirigido a los servidores públicos que laboran en la Sección Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato por ser quienes forman parte de los procesos de atención al cliente interno y externo.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
6/44

III. BASE LEGAL

El Balcón de Servicios al ser parte de la estructura organizacional de una institución pública como es la Municipalidad de Ambato está sujeta a medir el desempeño de los servidores públicos, para esta evaluación tomará como base lo establecido en la Norma de Evaluación del Desempeño (codificada) acorde a las reformas de la resolución No. SENRES – 2008 – 000170

Normas generales emitidas hasta el 5 de octubre del 2010

Norma de evaluación del desempeño. Resolución de la SENRES N° 38 Reforma 170 Esta resolución permite la evaluación o calificación del rendimiento de los servidores dentro de las instituciones públicas, amparada en los Art. 76, 77, 78, 79 Y 80 de la LOSEP, R. O. N°294 del 6 de Octubre del 2010 y Reglamento publicado según R. O N°418 de 1 de Abril del 2011, mismos que permiten medir el nivel de efectividad y productividad del personal de las instituciones públicas.

Resolución administrativa No.DA-09-114 del veintiocho de agosto del 2009, se dispone impulsar la apertura del Balcón de Servicios y la implementación de los procesos que van atenderse a través de esta sección.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

IV. DEFINICIONES

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Es la técnica utilizada en el sistema de administración de Recursos Humanos, que sirve para medir el desempeño de los servidores públicos; en un período determinado.

ACCIÓN CORRECTIVA: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse.

ACCIÓN PREVENTIVA: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda.

ACTITUD: Disposición interna para hacer lo que está previsto o dejar de hacer lo que no se debe, llegando a constituirse en una forma de reaccionar ante una situación o persona determinada, con base en lo que se piensa o se siente con respecto a ella.

APTITUDES: Capacidad para realizar ciertas tareas o actividades con éxito, que es susceptible de desarrollarse con los conocimientos y la práctica.

CALIFICACIÓN: Expresar, con el calificativo de sobresaliente, satisfactorio o no satisfactorio, el resultado de la evaluación definitiva del empleado, según el rango de puntos dentro del cual se ubique dicho resultado en la escala de evaluación establecida por la entidad.

CLIENTE INTERNO: Personas de la misma organización que interactúan con la propia, recibiendo un servicio.

CLIENTE EXTERNO: Personas que adquieren un servicio, pero que no trabajan en la misma organización.

COMPETENTE: Persona que posee un conjunto de, conocimientos, habilidades y destrezas y la capacidad para aplicarlos en varios de contextos y organizaciones.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
8/44

DESEMPEÑO: Forma de actuar del empleado en el cumplimiento de sus funciones y en la consecución de los resultados asignados para el período objeto de evaluación.

DESTREZA: Precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerida. Se adquiere con la experiencia a través de entrenamiento intenso.

EFICACIA: Grado en el que se realizan las actividades y se alcanzan los resultados planificados.

EFICIENCIA: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

ESCALAS DE CALIFICACIÓN: Representa los diferentes niveles del desempeño que puede alcanzar un servidor, esta escala es cuantitativa y cualitativa y contiene los siguientes parámetros:

- Excelente: desempeño mejor a lo esperado y que supera los objetivos y metas programadas, su calificación está comprendida entre el 91 y 100%
- Muy Bueno: desempeño mínimo esperado, y que cumple los objetivos y metas programadas, su calificación está comprendida entre el 81 y 90%
- Satisfactorio: desempeño menor a lo esperado, pero que mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad, su calificación está comprendida entre el 71 y 80%
- Regular: desempeño bajo, y que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad, su calificación está comprendida entre el 61 y 70%.
- Insuficiente: desempeño muy bajo, su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto, su calificación es igual o inferior al 60%

EVALUADOR: Persona responsable de realizar la evaluación del desempeño laboral.

HABILIDAD: Facilidad demostrada por el empleado para realizar una tarea con base en los conocimientos adquiridos.

INDICADORES: Es la cuantificación del grado en que las actividades o tareas de un proceso o resultado del mismo consiguen un objetivo específico.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
9/44

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN: Mecanismo o medio diseñado para realizar la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba.

PARÁMETRO: Referente técnico que permite establecer la conformidad de los resultados alcanzados con los compromisos fijados: unidades y elementos de competencia objeto de la evaluación, escalas de valoración, criterios de desempeño y calificación e instrumento de evaluación.

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA): Conjunto de programas y proyectos que la entidad desarrolla en el término de un año, en cumplimiento de las estrategias definidas para cumplir con su misión y lograr los objetivos propuestos para ese año.

PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS: Conjunto de pruebas recolectadas a lo largo del período a evaluar y que se aportan durante la evaluación para demostrar la competencia laboral del empleado, sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales y su potencial de desarrollo profesional.

PROCEDIMIENTO: Forma establecida para realizar una actividad o un proceso. Es recomendable que los procedimientos definan, como mínimo: quién hace qué, dónde, cuándo, por qué y cómo.

RANGO DE PUNTOS: Conjunto de puntos establecido, entre un mínimo y un máximo, para obtener la calificación del desempeño laboral

REGISTRO: Documento que contiene información sobre los resultados alcanzados o que provee evidencias sobre el desempeño.

RESULTADOS: Salida o producto, tangible o intangible, de cualquier categoría genérica (una factura, un dispositivo clínico, un servicio o un producto intermedio), fruto de un proceso o conjunto de procesos y actividades.

TÉCNICA DE EVALUACIÓN: Acción que permite construir una estrategia y determinar el tipo de instrumento de evaluación a utilizar durante el proceso de observación directa del desempeño del candidato ya sea en el lugar del trabajo o bajo condiciones lo más parecidas al mismo.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
10/44

TRANSPARENCIA: Libre acceso a la información pública. La información relacionada con la evaluación del desempeño laboral de los empleados debe estar disponible para los actores del proceso y de libre acceso para evaluador y evaluado.

VALIDAR: Proceso en el que se asegura que los contenidos o evidencias de desempeño correspondan al trabajo real y a las normas de competencia establecidas.

VALORAR: Asignar valor a los resultados del trabajo obtenidos por el empleado, de acuerdo con los compromisos, metas, criterios de valoración y evidencias establecidas al comienzo del período objeto de evaluación.

VERIFICACIÓN: Confirmación, con base en evidencias, del resultado alcanzado por empleado.

ABREVIATURAS

- 5 Excelente: Ex**
- 4 Muy bueno: MB**
- 3 Satisfactorio: S**
- 2 Regular= R**
- 1 Insuficiente= I**

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



V. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Sujetos de evaluación

- Será sujeto de evaluación todo el personal que labora en el Balcón de Servicios del Municipio de Ambato.
- El proceso de evaluación se aplicará anualmente a todos los servidores públicos del Balcón de Servicios, siempre que hayan laborado en un cargo en forma continua durante tres meses o más. Los servidores públicos de nuevo ingreso que tengan menos de tres meses de trabajar en el Municipio no serán evaluados; sin embargo deberá asignársele sus metas o funciones inherentes al cargo y efectuar los monitoreos y las retroalimentaciones necesarias.

2. Criterios para evaluar

La asignación de calificaciones es determinada por factores que tienen distintas ponderaciones, por tanto cada factor de evaluación tiene un criterio propio para calificar, para ello se establece los siguientes rangos:

- **Compromiso con la Organización:** se considerará de la siguiente manera:
 - 5 Muy elevado
 - 4 Elevado
 - 3 Moderado
 - 2 Poco
 - 1 Muy poco
- **Pensamiento analítico:** se considerará de la siguiente manera:
 - 5 Muy elevado
 - 4 Elevado
 - 3 Moderado
 - 2 Poco
 - 1 Muy poco

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
12/44

- **Competencias técnicas del puesto:** Se considerará de la siguiente manera
 - 5 Altamente desarrollada
 - 4 Desarrollada
 - 3 Medianamente desarrollada
 - 2 Poco desarrollada
 - 1 No desarrollada
- **Conocimientos:** Se considerará de la siguiente manera
 - 5 Muy elevado
 - 4 Elevado
 - 3 Moderado
 - 2 Poco
 - 1 Muy poco
- **Orientación al cliente:** Se considerará de la siguiente manera
 - 5 Muy elevado
 - 4 Elevado
 - 3 Moderado
 - 2 Poco
 - 1 Muy poco
- **Trabajo en equipo:** Se considerará de la siguiente manera
 - 5 Muy alta
 - 4 Alta
 - 3 Moderado
 - 2 Baja
 - 1 Muy baja
- **Destrezas:** Se considerará de la siguiente manera
 - 5 Muy alta
 - 4 Alta
 - 3 Moderado
 - 2 Baja
 - 1 Muy bajo

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



3. Comisión Evaluadora

Para efectos de una evaluación objetiva, equitativa e imparcial, la sección del Balcón de Servicios conformará la comisión para evaluación. Se desempeñarán como evaluadores los siguientes servidores:

- Director Administrativo
- Director de Recursos Humanos
- Coordinador del Balcón de Servicios.

Quienes participarán en todos los procesos existentes y los que por consenso asignarán las calificaciones que creyeren justas, de acuerdo con los criterios que se señalan en la parte correspondiente a criterios a evaluar.

Le corresponde al jefe inmediato realizar la evaluación del desempeño. Cuando el servidor público posea una relación de dependencia técnica con otra instancia o servidor, se le deberá consultar a éste, para un mejor criterio de desempeño.

Del proceso de entrenamiento para evaluar el desempeño la Dirección de Recursos Humanos entrenará y prestará asistencia técnica a evaluadores y evaluados en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

4. Planificación de la Evaluación

- La Dirección de Recursos Humanos, será la persona encargada de elaborar y someter a aprobación la programación de las evaluaciones del desempeño del personal. Una vez aprobada la comunicará a la sección Balcón de Servicios y deberá enviar los lineamientos específicos y formularios a utilizar.
- El período de evaluación del desempeño abarca del 01 de Enero al 31 de Diciembre de cada año.
- La ponderación de los resultados de la evaluación será del 100%.
- Las competencias a cumplir durante el período, serán definidos entre el jefe y cada servidor público en el mes de enero de conformidad al plan operativo anual de la sección; y se precisará la logística y el apoyo requeridos para alcanzarlos.
- Cuando a un servidor público le sean modificadas las metas o funciones, definidos al inicio del período de evaluación, deberá requerir de su jefe, en el correspondiente formulario de competencias, el cual deberá ser remitido al Director de Recursos Humanos.
- Cuando un servidor público se incorpore a una nueva sección sea por traslado, ascenso u otra causa, previo al inicio de sus nuevas actividades, el evaluador deberá realizar la fase de asignación de objetivos a la mayor brevedad, de acuerdo al proceso establecido.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

5. Ejecución de la Evaluación

- El jefe superior inmediato del servidor público es el responsable de efectuar y firmar la evaluación y el Director Administrativo y de Recursos Humanos deben firmar para avalar la misma. Esta se hará previa entrevista, donde el evaluador y evaluado discutirán aspectos relativos al desempeño y se realizará con la mayor objetividad e imparcialidad. Al final el jefe o evaluador le entregará una copia de la evaluación al empleado evaluado y enviará los originales a la Dirección de Recursos Humanos.
- Los servidores públicos que sean trasladados o cambiados a otra unidad, antes de producirse el traslado, el jefe actual deberá calificar su desempeño por el período transcurrido en su sección (mínimo tres meses) y enviará la evaluación a la Dirección de Recursos Humanos, previo conocimiento del evaluado.
- El Jefe inmediato convocará a una entrevista a su colaborador para lograr una retroalimentación sobre su desempeño durante el período a evaluar. Esta convocatoria se respaldará con la firma del servidor en el espacio inferior del apartado del formulario de evaluación del desempeño.
- Las evaluaciones del personal realizadas por el coordinador deberán contar con el visto bueno del Jefe y Director correspondiente; previo a su remisión a la Dirección de Recursos Humanos.
- Las evaluaciones de excelentes o insuficientes deberán ser justificadas

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
16/44

6. Resultados de evaluación

- Si el servidor público está de acuerdo con la Evaluación del Desempeño firmará el formulario, de lo contrario solicitará una revisión a su jefe inmediato; de no lograr un acuerdo entre ambos, el empleado apelará al nivel superior o Director. Si en ésta instancia no se logra el acuerdo se llevará el caso al Comité de Apelaciones.
- En base al resultado obtenido en la evaluación, evaluador y evaluado se pondrán de acuerdo al respecto de las acciones que el evaluado deberá realizar para mejorar la(s) competencia(s) que se requiera(n), complementando el formulario de plan de mejora.
- Las entrevistas para revisar y comunicar los resultados del desempeño, se realizarán en las primeras dos semanas del mes de diciembre; los formularios debidamente completados serán enviados inmediatamente después de realizada la evaluación y de acuerdo a programación, a la Dirección de Recursos Humanos para registro y control.
- Una vez finalizado el proceso de evaluación, los resultados del mismo serán anexados al expediente de personal de cada empleado, entregando copia del mismo al personal evaluado.
- La Dirección de Recursos Humanos será la responsable de informar a los Directores y Jefes Departamentales sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal del Balcón de Servicios; a la vez enviará una propuesta para la toma de decisiones.
- En el caso que un empleado haya obtenido más de una evaluación durante el período, la calificación será determinada por la Dirección de Recursos Humanos, promediando las diferentes evaluaciones.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

7. Comité de Apelaciones

- Existirá un Comité de Apelaciones, ante quien cualquier servidor público que no esté conforme con su calificación podrá solicitar revisión de su evaluación luego de agotar los recursos ante su jefe inmediato y del Director correspondiente.
- Esta apelación deberá efectuarla a más tardar la última semana del mes de diciembre en curso, a través de un escrito dirigido al presidente del comité de apelaciones.
- El comité de apelaciones estará formado por los siguientes miembros: Director Administrativo, quien fungirá como presidente, el Director de Recursos Humanos y el Procurador Síndico Municipal.
- El comité de apelaciones tendrá las atribuciones siguientes:
 - a. Resolver solicitudes de apelación dentro de diez días hábiles siguientes a la fecha de presentación.
 - b. Verificar que las evaluaciones de los solicitantes se hayan efectuado con apego a las normas y procedimientos establecidos.
 - c. Solicitar la información y documentación que consideren pertinentes para el análisis de cada petición.
 - d. Convocar separadamente, a los Directores, al evaluador y al evaluado, a fin de recopilar suficientes elementos de juicio para sus resoluciones.
 - e. En caso necesario, solicitar la comparecencia de empleados que puedan aportar información.
 - f. Emitir sus resoluciones con base a las evidencias obtenidas en la fase de apelación.
- El presidente del comité de apelaciones tendrá las siguientes atribuciones:
 - a. Recibir y dar trámite a las solicitudes de revisión presentadas por el personal y comunicar las resoluciones al respecto.
 - b. Convocar a los demás miembros del comité, a más tardar en los días hábiles siguientes a la fecha de recepción de la solicitud de recepción.
 - c. Obtener la documentación relacionada con la evaluación del desempeño del empleado solicitante y la información complementaria que estime conveniente, a través de la Dirección de Recursos Humanos.
 - d. Tomar las acciones necesarias a fin de que se cumplan los plazos establecidos para los trámites y resoluciones de solicitudes de la revisión.
- Los fallos emitidos por el comité serán inapelables.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
18/44

VI. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos del Balcón de Servicios se realizará a través de cuatro fases o ciclo de calidad - PEVA-, las cuales se detallan a continuación:

P = Planear la evaluación

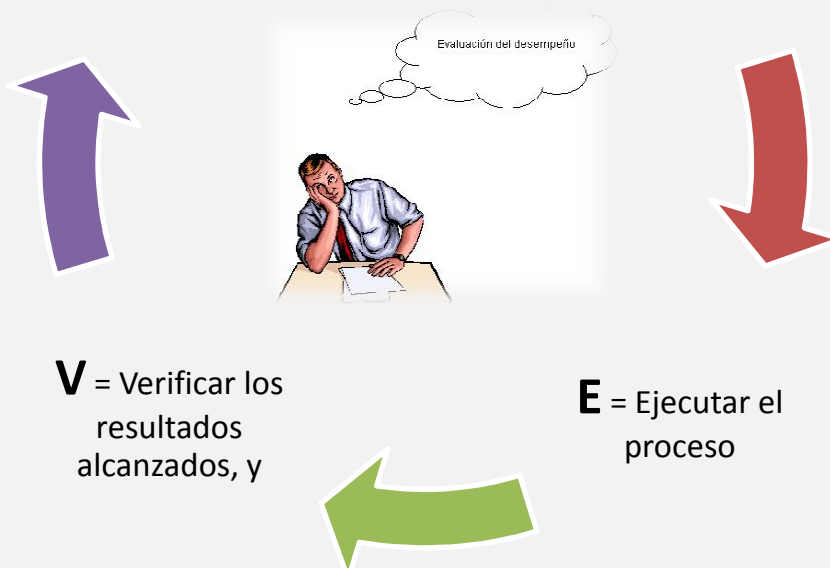
E = Ejecutar el proceso

V = Verificar los resultados alcanzados, y

A = Acciones Correctivas, preventivas o de mejoramiento

A = Acciones
Correctivas, preventivas o
de mejoramiento

P = planear la
evaluación



V = Verificar los
resultados
alcanzados, y

E = Ejecutar el
proceso

Fuente: Guía para elaboración del desempeño laboral de empleados de carrera o a prueba, Bogotá, 2009
Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

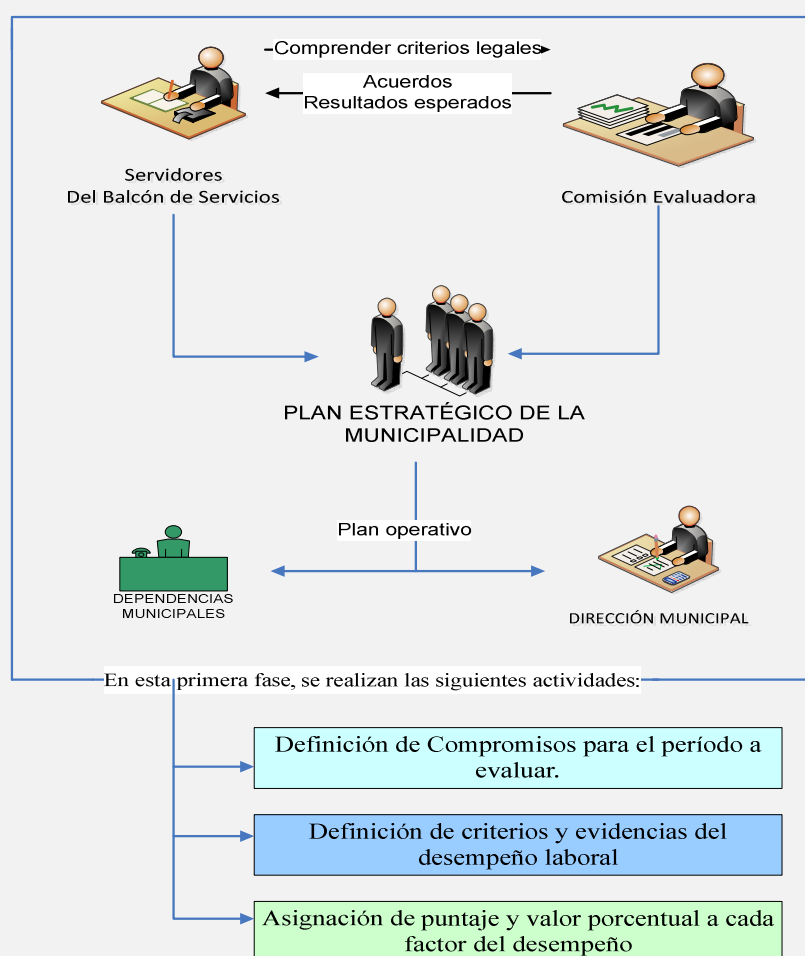
Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

PRIMERA FASE

PLANEAR LA EVALUACIÓN



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
20/44

Al inicio del período de evaluación de cada año se debe asegurar que tanto servidor público como el evaluador comprendan los criterios legales, las directrices de la evaluación, el sistema adoptado por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato y la lógica del proceso de evaluación determinado por la SENRES para que se fijen conjuntamente los compromisos relacionados con las contribuciones y metas individuales y con las competencias objeto de evaluación.

En esta primera fase, el jefe inmediato y el evaluado deben llegar a un acuerdo sobre los resultados esperados, los parámetros a evaluar y los criterios aplicables al desempeño en cada compromiso para poder valorar el resultado general.

Este plan está vinculado al plan estratégico y a los planes operativos de las dependencias o direcciones o de los proyectos a los cuales se encuentre vinculado el servidor público.

En esta primera fase, se realizan las siguientes actividades:

1. Definición de compromisos para el período a evaluar.
2. Definición de criterios y evidencias del desempeño laboral
3. Asignación de puntaje y valor porcentual a cada factor del desempeño.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

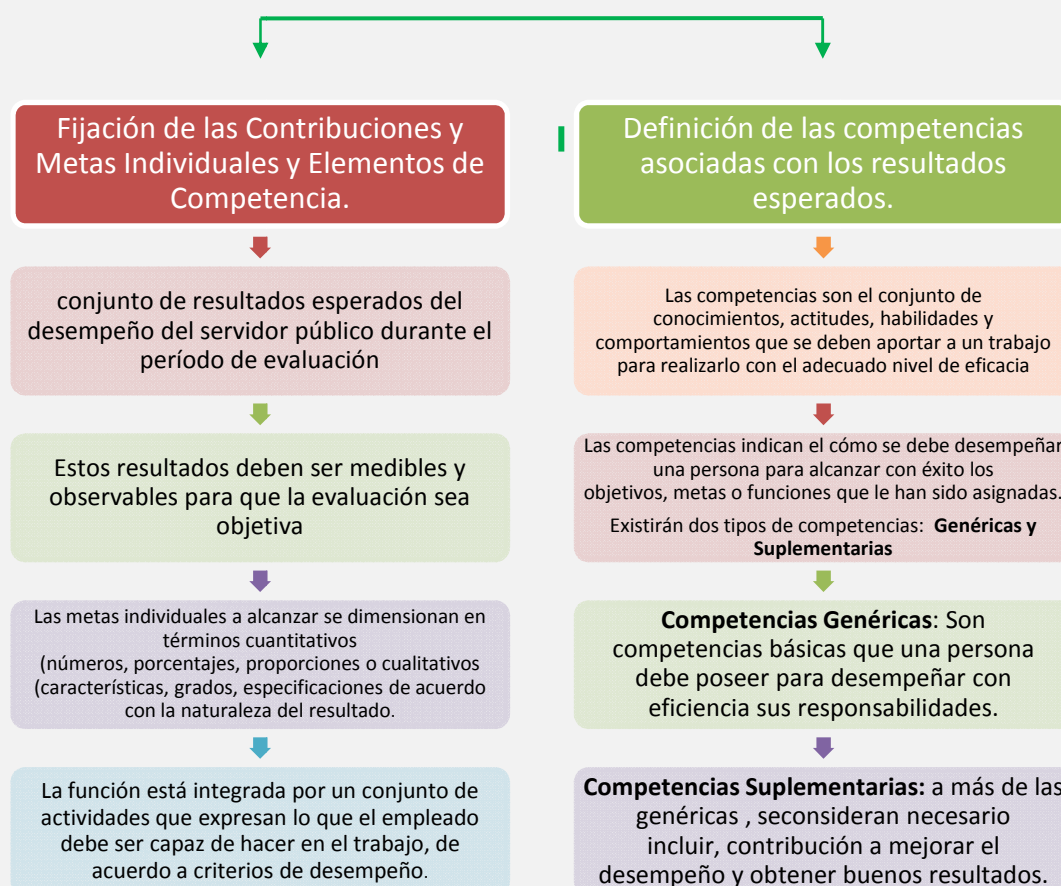
Autorizó:



1. Definición de compromisos para el período a evaluar

Los compromisos o parámetros de evaluación son la base para realizar la evaluación del desempeño laboral del servidor público.

Los pasos para la definición de compromisos para el periodo a evaluar consisten en:



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Grupo ocupacional	Competencias Genéricas	Competencias Suplementarias
Servidores públicos Balcón de Servicios	▪ Compromiso con la organización ▪ Pensamiento analítico ▪ Competencias técnicas del puesto ▪ Conocimientos ▪ Orientación al cliente ▪ Trabajo en equipo	Destrezas

2. Definición de criterios y evidencias del desempeño laboral

Los **criterios** serán los atributos .- Se refiere al qué y cómo se espera del desempeño del empleado a evaluar.

Las **evidencias** requeridas son las pruebas del desempeño competente del servidor público en la realización de su trabajo. Estas evidencias son de tres tipos:

a) Las evidencias del producto son los resultados esperados (el qué) la calidad del trabajo del servidor público, tal como se han convenido al fijar las metas. Ejemplo: la sustentación técnica, la documentación de los procesos etc.	b) Evidencias de desempeño o comportamiento de servidor público relacionado con la forma como actúa el servidor público al realizar el trabajo. Son las actitudes, valores o manifestaciones . Por ejemplo: cumplir el compromiso adquirido el día y la hora convenidos.	c) Evidencias de conocimientos y comprensión se refieren a la aplicación de los conceptos, principios, teorías, habilidades y destrezas que le permiten al servidor público lograr un desempeño eficaz en la realización del trabajo.
---	---	--

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
23/44

3. Asignación de puntaje y valor porcentual a cada factor del desempeño

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
24/44

SEGUNDA FASE

EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos del Balcón de Servicios, es el proceso que se desarrolla durante el periodo a evaluar; mientras el servidor público ejerce sus actividades a partir del momento en que se concretan los compromisos y hasta el día en que se comuniquen los resultados.

Esta fase comprende las siguientes actividades:



**1. Seguimiento al
desempeño del
servidor público**



**2. Conformación de
portafolio de
evidencias**



**3.
Prescribir acciones
correctivas**

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

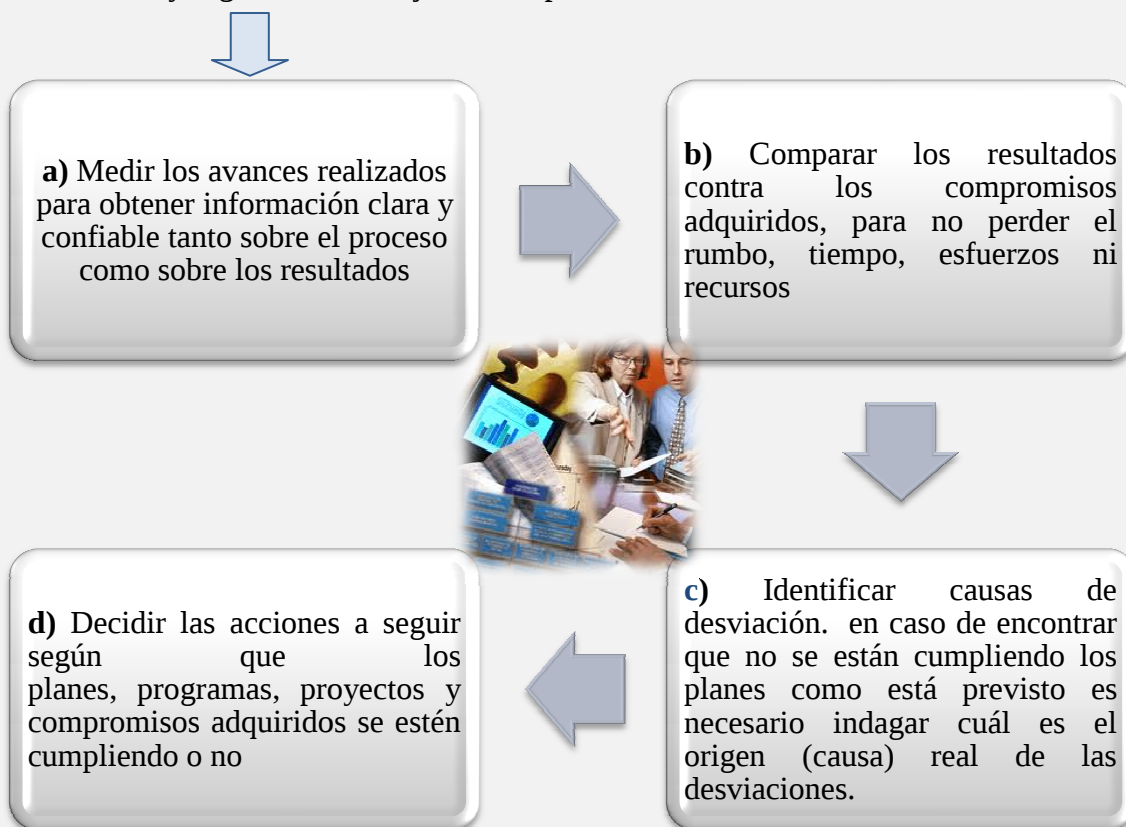
Revisó:

Autorizó:

1. Realización del seguimiento al desempeño del servidor público.

El seguimiento consiste en el acompañamiento y orientación constante que se debe ofrecer al servidor público para su desempeño normal, buscando siempre el logro de resultados en grado de excelencia, razón por la cual se deben verificar frecuentemente los avances alcanzados, las causas de los incumplimientos y aplicar las medidas preventivas y correctivas o de mejoramiento.

Un control y seguimiento así ejercido implica:



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



2. Conformación del portafolio de evidencias.

El portafolio de evidencias es el conjunto de pruebas requeridas y recolectadas a lo largo del período a evaluar y que se aportan durante la evaluación para demostrar la competencia laboral del servidor público, sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales y su potencial de desarrollo profesional y se basa en las ejecuciones y logros obtenidos por el servidor público durante dicho período.

3. Prescribir acciones correctivas o de mejoramiento.

Al revisar periódicamente el avance de los planes, programas, proyectos y compromisos a cargo del servidor público, se puede llegar a una de las siguientes conclusiones:

a) Se cumplen como estaba previsto: en este caso la acción a seguir es mantener el ritmo de trabajo y tomar medidas que prevengan la ocurrencia de fallas o deficiencias.

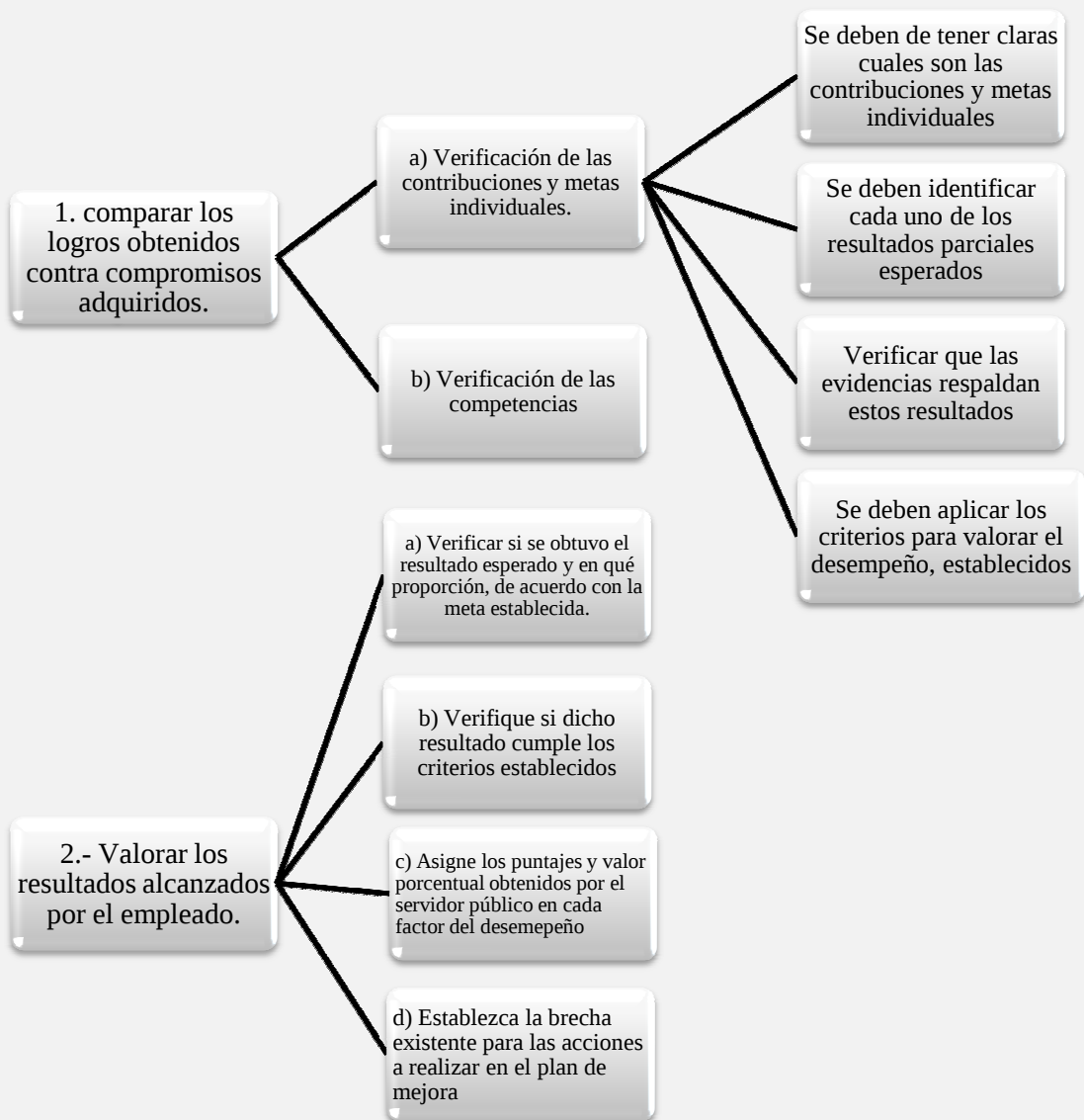
b) No se han logrado en el grado esperado: la acción a seguir es identificar y analizar las causas de las deficiencias, antes que buscar culpables, y tomar las medidas correctivas

c) Se están logrando en mayor proporción y con mayores ventajas competitivas a las previstas en el plan inicial, la acción a seguir es el mejoramiento continuo



TERCERA FASE

VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
28/44

La fase de verificación del cumplimiento de compromisos se realiza al finalizar cada período de evaluación anual de conformidad a la programación aprobada. Esta fase comprende las siguientes actividades:

- 1. Comparación de los logros obtenidos contra los compromisos adquiridos.**
- 2. Valorar los resultados alcanzados por el empleado.**

1. Comparación de los logros obtenidos contra los compromisos adquiridos. Al comparar los logros obtenidos contra los compromisos adquiridos se debe tener en cuenta que estos últimos han sido fijados en función del cumplimiento de las metas institucionales de responsabilidad del área dentro de la cual se desempeña el empleado. Para lo cual se establecieron contribuciones y metas individuales y competencias.

a) Verificación de las contribuciones y metas individuales.

Verificar el cumplimiento de las contribuciones y metas individuales es constatar que el empleado ha logrado los resultados esperados, de acuerdo con las condiciones de la calidad especificadas y dentro de las circunstancias de su realización.

Para el efecto se procederá de la siguiente manera:

1. Se deben tener claras cuales son las contribuciones y metas individuales (unidades de competencia) asignadas al empleado;
2. Se deben identificar cada uno de los resultados parciales (funciones o actividades) esperados.
3. Verificar que las evidencias respaldan estos resultados.
4. Se deben aplicar los criterios para valorar el desempeño, establecidos.

b) Verificación de las competencias

Para la verificación del cumplimiento de las competencias se debe seguir el mismo procedimiento aplicado para verificar el cumplimiento de las contribuciones y metas individuales.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
29/44

2. Valorar los resultados alcanzados por el servidor público

(Aplicar criterios de evaluación).

En la primera fase del proceso de evaluación, se definieron los compromisos (contribuciones y metas individuales y competencias), se le asignó un puntaje y un valor porcentual a cada factor de acuerdo con su importancia e impacto esperado para la consecución de las metas institucionales.

En esta tercera fase, al valorar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos se procederá así:

- a) verifique si se obtuvo el resultado esperado y en qué proporción, de acuerdo con la meta establecida.
- b) verifique si dicho resultado cumple con todos y cada uno de los criterios establecidos.
- c) asigne los puntajes y valor porcentual obtenidos por el servidor público en cada factor del desempeño.
- d) Establezca la brecha existente para la acciones a realizar en el plan de mejora.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



CUARTA FASE

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Esta fase comprende las siguientes actividades:

1. Calificar el desempeño laboral del servidor público
2. Actuar constructivamente.

1. Calificar el desempeño Laboral .- El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual. La Escala de valoración para cada uno de los rangos, es el siguiente:

Excelente:

entre 91 y 100 de los puntos de la escala



Muy bueno:

entre el 81 y el 90 de los puntos de la escala.



Satisfactorio:

entre 71 y el 80 de los puntos de la escala



Regular:

61 y 70 de los puntos de la escala.



Insuficiente:

Igual o inferior al 60 %

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

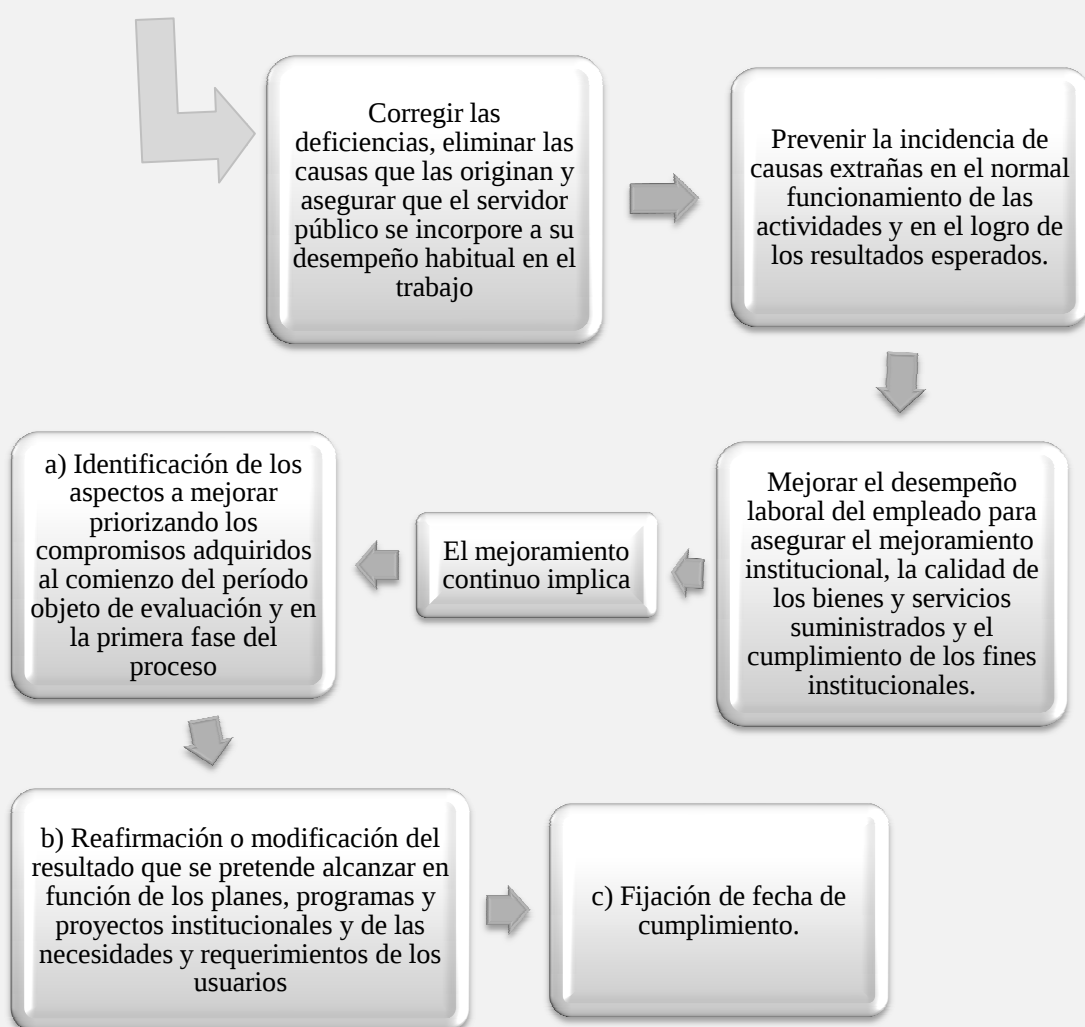
Revisó:

Autorizó:



2. Actuación constructiva:

Esta fase del proceso de evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos permite:



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
32/44

Esta fase del proceso de evaluación permite:

Corregir las deficiencias o las desviaciones, eliminar las causas que las originan y asegurar que el empleado incorpore a su desempeño habitual en el trabajo la disciplina del autocontrol.

Prevenir la incidencia de causas extrañas en el normal funcionamiento de las actividades y en el logro de los resultados esperados.

Mejorar el desempeño laboral del empleado para asegurar el mejoramiento institucional, la calidad de los bienes y servicios suministrados y el cumplimiento de los fines institucionales.

Cualquiera que sea la acción que se adopte, de corrección, de prevención o de mejoramiento, se debe verificar su efecto tanto en el corto, como en el mediano y en el largo plazo para impedir la recurrencia de errores o el estancamiento de objetivos. El mejoramiento continuo implica:

- a) Identificación de los aspectos se debe mejorar, teniendo en cuenta la prioridad o la importancia de los compromisos adquiridos al comienzo del período objeto de evaluación y en la primera fase del proceso;
- b) Reafirmación o modificación del resultado que se pretende alcanzar en función de los planes, programas y proyectos institucionales y de las necesidades y requerimientos de los usuarios;
- c) Fijación de fecha de cumplimiento.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



VII. RESPONSABILIDADES

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



a) Revisar y actualizar el Manual de Evaluación del Desempeño

- cada vez que los cambios institucionales los ameriten y darlos a conocer previo al inicio del proceso de evaluación.

b) Impartir capacitación a los evaluadores

- previos al inicio de cada período de evaluación, cuando se incorporen nuevos evaluadores o cuando se estime necesario

c) Dar asesoría a los evaluadores

- en caso de requerirla, sobre la aplicación del Manual de Evaluación de Desempeño.

d) Entregar los formularios de Evaluación del Desempeño

- y de dar la orientación necesaria al evaluador que inicie sus labores en una nueva unidad o provenga de fuente externa.

e) Tabular y analizar los resultados de las evaluaciones

- haciendo la respectiva clasificación del desempeño según las categorías de la técnica escogida.

f) Coordinar, con los evaluadores, los programas de actividades

- y compromisos que deben ponerse en práctica para mejorar el desempeño de los empleados cuando éste no cumpla con los parámetros mínimos de la excelencia.

g) Velar porque las acciones realizadas

- tanto del proceso de evaluación, como del proceso de apelación de evaluaciones, se realicen de conformidad a lo establecido en el presente manual.

h) Registrar y actualizar la información sobre Evaluaciones del Desempeño

- en los sistemas preestablecidos.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

La Dirección de Recursos Humanos tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Revisar y actualizar el manual de evaluación del desempeño, cada vez que los cambios institucionales o de estructura los ameriten y dar a conocer dichos cambios, previo al inicio del proceso de evaluación.
- b) Impartir capacitación a los evaluadores previos al inicio de cada período de evaluación, cuando se incorporen nuevos evaluadores o cuando se estime necesario.
- c) Dar asesoría a los evaluadores, en caso de requerirla, sobre la aplicación del manual de evaluación de desempeño.
- d) Entregar los formularios de evaluación del desempeño y de dar la orientación necesaria al evaluador que inicie sus labores en una nueva unidad o provenga de fuente externa.
- e) Tabular y analizar los resultados de las evaluaciones haciendo la respectiva clasificación del desempeño según las categorías de la técnica escogida.
- f) Coordinar, con los evaluadores, los programas de actividades y compromisos que deben ponerse en práctica para mejorar el desempeño de los empleados cuando éste no cumpla con los parámetros mínimos de la excelencia.
- g) Velar porque las acciones realizadas, tanto del proceso de evaluación, como del proceso de apelación de evaluaciones, se realicen de conformidad a lo establecido en el presente manual.
- h) Registrar y actualizar la información sobre evaluaciones del desempeño en los sistemas preestablecidos.

Es responsabilidad de los directores y jefes, realizar la evaluación del desempeño del personal bajo su responsabilidad.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
35/44

VIII. FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE LABORAN EN EL BALCÓN DE SERVICIOS

Indicaciones generales para el llenado de los formularios:

- a) Leer, interpretar y analizar el contenido del formulario de evaluación del desempeño.
- b) Anotar los datos generales del servidor público a evaluar en los espacios correspondientes.
- c) Analizar en forma detallada cada factor y las descripciones contenidas en cada uno de sus rangos.
- d) Marcar con una x, el rango que sea más representativo de la realidad del desempeño del servidor público evaluado.
- e) Auxiliarse de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, resultados de gestión, apoyos recibidos y otorgados.
- f) Al finalizar la evaluación favor coloque su nombre, firma y fecha.
- g) Una vez completada la evaluación, deberá devolver los formularios a la Dirección de Recursos Humanos

i. DATOS GENERALES

Nombre del servidor público:	Cargo:
Título o profesión:	Sección:
Departamento:	Jefe inmediato:
Periodo de la evaluación:	Fecha de Evaluación:

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



ii. FACTORES DEL DESEMPEÑO

1. Compromiso con la organización

Definición: Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos o se satisfagan las necesidades de la misma. Se manifiesta al poner la misión de la Institución por delante de las preferencias individuales.

- 5 ☐ Pone de manifiesto su disponibilidad muy elevada para ayudar a sus compañeros. Usualmente establece lazos de afecto con la Organización o se preocupa por la imagen de la misma.
- 4 ☐ Muestra disponibilidad elevada para ayudar a sus compañeros. Constantemente respeta y acepta lo que la Institución considera importante.
- 3 ☐ Moderadamente está disponible para ayudar a sus compañeros. Acepta y respeta lo que la Institución considera importante. Expresa vínculos afectivos con la Institución o preocupación al respecto de la imagen de ésta.
- 2 ☐ Muestra poca colaboración con sus compañeros y demuestra pocos lazos de afecto con la institución o se preocupa por la imagen de la misma.
- 1 ☐ Colabora muy poco con sus compañeros y no demuestra lazos de afecto con la institución o se preocupa por la imagen de la misma

2. Pensamiento Analítico

Definición: Capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

- 5 ☐ De forma muy elevada descompone en parte los problemas que se le presentan determinando las causas de los mismos y en su defecto identifica los pros y contras de sus acciones.
- 4 ☐ De forma elevada descompone los problemas que se le presentan en partes, establece las causas de los mismos e identifica los pros y contras de las acciones a tomar.
- 3 ☐ De forma moderada desglosa los problemas que se le presentan en partes y establece las causas de los mismos y en su defecto identifica los pros y contras de las decisiones.
- 2 ☐ Poco descompone en partes los problemas de trabajo que se le presentan, estableciendo las causas o identificando los pros y contras de las decisiones a adoptar.
- 1 ☐ Muy poco descompone en partes los problemas de trabajo que se le presentan, estableciendo las causas o identificando los pros y contras de las decisiones a adoptar.

3. Competencias técnicas del puesto.

Definición: Es el nivel de cumplimiento de los estándares de un puesto o función específica, resultante de la aplicación de las habilidades, actitudes o comportamientos de su ocupante. Su medición se realiza tomando en consideración el nivel de desarrollo (atención ágil, oportuna, amabilidad).

- 5 ☐ Altamente desarrolla sus habilidades, actitudes o comportamiento en su puesto o función específica. Busca y encuentra a las personas que tengan que ver con un problema de trabajo y resuelve con ellas.
- 4 ☐ Desarrolla habilidades, actitudes o comportamiento en su puesto o función específica. Busca y encuentra a las personas cercanas que tengan que ver con un problema de trabajo y resuelve con ellas.
- 3 ☐ Medianamente desarrolla sus habilidades, actitudes o comportamiento en su puesto o función específica. Busca a las personas que tengan que ver con un problema de trabajo.
- 2 ☐ Poco desarrolla sus habilidades, actitudes o comportamiento en su puesto o función específica. No busca a las personas que tengan que ver con un problema de trabajo.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
38/44

- 1 ☐ No desarrolla sus habilidades, actitudes o comportamiento en su puesto o función específica. No busca a las personas que tengan que ver con un problema de trabajo.

4. Conocimientos.

Definición: Es el conjunto de información que se adquiere a través de educación formal, capacitación, experiencia laboral y destrezas para su posterior aplicación en el puesto de trabajo. Es el factor que mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades.

- 5 ☐ De manera muy elevada aplica los conocimientos en su puesto de trabajo para obtener mejoras en su rendimiento, realiza las actividades de manera eficiente, poniendo en práctica su experiencia laboral y destrezas. Se preocupa de actualizar sus conocimientos desarrollando sus actividades con calidad y satisfacer al cliente elevando su productividad.
- 4 ☐ De manera elevada aplica los conocimientos en su puesto de trabajo para mejorar su rendimiento, realiza las actividades diligentemente, poniendo en práctica su experiencia laboral y destrezas. A menudo actualiza sus conocimientos para desarrollar sus actividades con calidad y satisfacer al cliente elevando su productividad.
- 3 ☐ De manera moderada aplica los conocimientos en su puesto de trabajo, realiza las actividades con normalidad, aplicando su experiencia laboral. Rara vez actualiza sus conocimientos para desarrollar sus actividades y satisfacer al cliente elevando su productividad.
- 2 ☐ Poca aplicación de conocimientos en su puesto de trabajo, realiza las actividades con tranquilidad. Casi nunca actualiza sus conocimientos para desarrollar sus actividades, no se preocupa en satisfacer al cliente y su productividad es limitada.
- 1 ☐ Muy poco aplica sus conocimientos en su puesto de trabajo, realiza las actividades con lentitud. No actualiza sus conocimientos para desarrollar sus actividades, no se preocupa en satisfacer al cliente y su productividad es baja.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

5. Orientación al Cliente.

Definición: Deseo de ayudar o servir a los clientes. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes. Cliente ha de entenderse en el sentido amplio: ciudadanos, instituciones, clientes internos u otros departamentos o unidades de la Institución

- 5 ☐ De manera muy alta se compromete en forma personal a solucionar los problemas del cliente y resuelve con rapidez los mismos sin presentar excusas. Su actitud es usualmente de disponibilidad con el cliente, sobre todo cuando este pasa por momentos difíciles y proporciona valor agregado al cliente
- 4 ☐ De forma alta se compromete y responsabiliza personalmente de subsanar los problemas del cliente. Asimismo resuelve los mismos con rapidez y sin presentar excusas. Siempre mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, especialmente cuando éste atraviesa por períodos difíciles; persistentemente hace más de lo que normalmente el cliente espera.
- 3 ☐ De manera moderada se responsabiliza por solucionar los problemas del cliente y le resuelve los problemas rápidamente y sin presentar excusas, manteniendo una actitud de disponibilidad con el cliente, sobre todo cuando éste atraviesa momentos difíciles para proporcionar al cliente valor agregado.
- 2 ☐ De manera baja se responsabiliza por solventar los problemas de los clientes resolviéndolos más bien en forma lenta y casi siempre presenta objeciones. En escasas ocasiones está disponible para solventar sus problemas del cliente al margen de sus dificultades. Son limitadas las ocasiones en que hace más de lo que el cliente espera.
- 1 ☐ De manera muy baja se responsabiliza por solventar los problemas de los clientes resolviéndolos más bien en forma lenta y casi siempre presenta objeciones. En escasas ocasiones está disponible para solventar sus problemas del cliente al margen de sus dificultades. Son limitadas las ocasiones en que hace más de lo que el cliente espera.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



6. Trabajo en Equipo.

Deseo de colaborar y cooperar con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva la intención debe ser genuina. "Equipo" se define en forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

5

☐

De manera muy alta participa en las actividades del grupo y apoya los acuerdos que en él se toman. Regularmente efectúa la parte del trabajo que le corresponde e informa a los miembros del grupo de los procesos, acciones individuales o acontecimientos que les corresponden. Comparte con el grupo alguna información importante o útil.

4

☐

De manera alta en su accionar participa de buen agrado en el grupo y apoya las decisiones del mismo, realiza siempre la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro del equipo constantemente mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos) Comparte con ellos toda la información importante o útil.

3

☐

De manera moderada participa activamente en el grupo y apoya las decisiones que en él se toman, con mucha frecuencia efectúa el trabajo que en el grupo le corresponde. Como integrante del equipo muy asiduamente informa a los demás de los temas que les corresponden (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con el grupo gran parte de la información importante o útil.

2

☐

De forma baja participa en las actividades del grupo y apoya los acuerdos que en él se toman, no siempre hace las tareas que le corresponden ni hace fluir la información a los miembros del grupo de los temas que son de su interés como procesos, acciones individuales o acontecimientos. En muy escasas ocasiones comparte la información importante o útil.

1

☐

De forma muy baja participa en las actividades del grupo y apoya los acuerdos que en él se toman, no siempre hace las tareas que le corresponden ni hace fluir la información a los miembros del grupo de los temas que son de su interés como procesos, acciones individuales o acontecimientos. En muy escasas ocasiones comparte la información importante o útil.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

7. Destrezas

La destreza es la habilidad, propiedad o pericia con que se hace o realiza un determinado trabajo o actividad. Se adquiere mediante entrenamiento, o repetición de una misma actividad, constituyendo el factor que mide la habilidad específica que utiliza una persona para conseguir un rendimiento óptimo en su puesto de trabajo.

- 5 ☐ De manera muy alta tiene habilidad para revisar ágilmente los puntos claves de un determinado trabajo y comprueba la exactitud de la información que tiene a su alcance para superar las dudas de un proceso no examinado a fondo. Verifica la secuencia en el proceso de su propio trabajo, su margen de error es aceptable, tanto en cálculos, ortografía y otros.
- 4 ☐ De manera alta revisa ágilmente los puntos claves de un determinado trabajo y comprueba la exactitud de la información que tiene a su alcance para superar las dudas de un proceso no examinado a fondo. A menudo verifica la secuencia en el proceso de su propio trabajo, su margen de error es aceptable, tanto en cálculos, ortografía y otros.
- 3 ☐ Revisa moderadamente los puntos claves de un determinado trabajo y comprueba la exactitud de la información que tiene a su alcance para superar las dudas de un proceso no examinado a fondo. De vez en cuando verifica la secuencia en el proceso de su propio trabajo, su margen de error no es aceptable, tanto en cálculos, ortografía y otros.
- 2 ☐ De manera baja revisa los puntos claves de un determinado trabajo y comprueba la exactitud de la información que tiene a su alcance para superar las dudas de un proceso no examinado a fondo. No verifica la secuencia en el proceso de su propio trabajo, su margen de error es alto, tanto en cálculos, ortografía y otros.
- 1 ☐ De manera muy baja revisa los puntos claves de un determinado trabajo, no comprueba la exactitud de la información que tiene a su alcance para superar las dudas de un proceso no examinado a fondo. Nunca verifica la secuencia en el proceso de su propio trabajo, su margen de error es inaceptable, tanto en cálculos, ortografía y otros.

iii. ACEPTACIÓN DEL EVALUADO

Nombre del Evaluado

Firma

Fecha

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
42/44

iv. RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN

Evaluado por:	Revisado por:
Nombre: _____	Nombre: _____
Cargo: _____	Cargo: _____
Firma: _____	Firma: _____
Fecha: _____	Fecha: _____

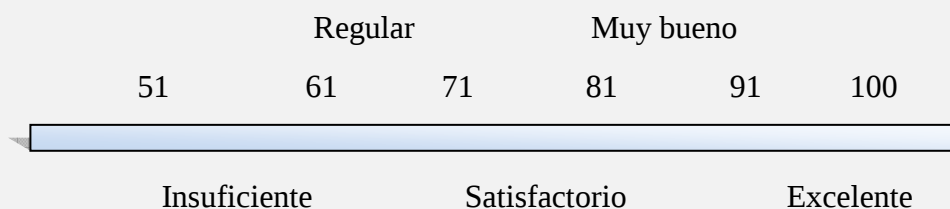
v. Puntaje Final (a complementarse por la División de Recursos Humanos)

En el cuadro siguiente anote el puntaje obtenido en cada área evaluada y súmelo para obtener el puntaje final.

Nº	FACTORES	PUNTAJE	%	BRECHA
1	Compromiso con la organización			
2	Pensamiento Analítico			
3	Competencias Técnicas del puesto			
4	Conocimientos			
5	Orientación al cliente			
6	Trabajo en equipo			
7	Destrezas			
TOTAL:				

vi. RESULTADO GENERAL DEL DESEMPEÑO:

Marque con una "X" en el rango correspondiente de acuerdo al total del porcentaje obtenido.



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



viii. PLAN DE MEJORA

En el siguiente cuadro anote los factores que el servidor público necesita mejorar. Conjuntamente con el evaluado se determina un plan de mejora para superar las deficiencias; y establecer fechas de seguimiento y retroalimentación.

FACTOR	ACCIONES A REALIZAR	FECHA DE SEGUIMIENTO
Compromiso con la organización		
Pensamiento Analítico		
Competencias Técnicas del puesto		
Conocimientos		
Orientación al cliente		
Trabajo en equipo		
Destrezas		

Comentario del Evaluado:

Comentario del Evaluador:

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Gobierno Autónomo
Descentralizado
**MUNICIPALIDAD
DE AMBATO**

BALCÓN DE SERVICIOS

FECHA:
5-12-2011

PÁGINA:
44/44

Instructivo para el llenado del formulario de plan de mejora

En el espacio del factor se anotará el área que a juicio del evaluador, el servidor público deba mejorar, como producto de la evaluación.

En el apartado acciones a realizar, se deberá anotar el plan de acción que se determine con el evaluado para superar el área a mejorar.

En el espacio de fecha de seguimiento, se anotará las fechas que se acuerden entre evaluador y evaluado para darle seguimiento a las acciones a realizar para mejorar las áreas a superar.

En comentarios del evaluado, éste anotará cualquier observación que a su juicio sea relevante, en relación al plan de mejora establecido.

En el espacio de comentarios del evaluador, este anotará cualquier observación que a su juicio sea de relevancia, relativa al plan de mejora acordado con el evaluado.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

FASE 5

EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE LABORAN EN LA SECCIÓN BALCÓN DE SERVICIOS

Resultados Individuales

Servidor Público N°1

N°	FACTORES	PUNTAJE	%	BRECHA
1	Compromiso con la organización	3	8.57%	2
2	Pensamiento Analítico	2	5.71%	3
3	Competencias Técnicas del puesto	3	8.57%	2
4	Conocimientos	3	8.57%	2
5	Orientación al cliente	2	5.71%	3
6	Trabajo en equipo	2	5.71%	3
7	Destrezas	3	8.57%	2
TOTAL:		18	51.41%	

Servidor Público N°2

N°	FACTORES	PUNTAJE	%	BRECHA
1	Compromiso con la organización	4	11.43%	1
2	Pensamiento Analítico	3	8.57%	2
3	Competencias Técnicas del puesto	3	8.57%	2
4	Conocimientos	2	5.71%	3
5	Orientación al cliente	2	5.71%	3
6	Trabajo en equipo	2	5.71%	3
7	Destrezas	3	8.57%	2
TOTAL:		19	54.27%	

Servidor Público N°3

N°	FACTORES	PUNTAJE	%	BRECHA
1	Compromiso con la organización	3	8.57%	2
2	Pensamiento Analítico	2	5.71%	3
3	Competencias Técnicas del puesto	4	11.43%	1
4	Conocimientos	3	8.57%	2
5	Orientación al cliente	2	5.71%	3
6	Trabajo en equipo	2	5.71%	3
7	Destrezas	2	5.71%	3
TOTAL:		18	51.41%	

Servidor Público N°4

Nº	FACTORES	PUNTAJE	%	BRECHA
1	Compromiso con la organización	4	11.43%	1
2	Pensamiento Analítico	4	11.43%	1
3	Competencias Técnicas del puesto	4	11.43%	1
4	Conocimientos	3	8.57%	2
5	Orientación al cliente	3	8.57%	2
6	Trabajo en equipo	2	5.71%	3
7	Destrezas	3	8.57%	2
TOTAL:		23	65.71%	

Servidor Público N°5

Nº	FACTORES	PUNTAJE	%	BRECHA
1	Compromiso con la organización	4	11.43%	1
2	Pensamiento Analítico	3	8.57%	2
3	Competencias Técnicas del puesto	4	11.43%	1
4	Conocimientos	3	8.57%	2
5	Orientación al cliente	4	11.43%	1
6	Trabajo en equipo	4	11.43%	1
7	Destrezas	4	11.43%	1
TOTAL:		26	74.29%	

Servidor Público N°6

Nº	FACTORES	PUNTAJE	%	BRECHA
1	Compromiso con la organización	4	11.43%	1
2	Pensamiento Analítico	4	11.43%	1
3	Competencias Técnicas del puesto	4	11.43%	1
4	Conocimientos	4	11.43%	1
5	Orientación al cliente	4	11.43%	1
6	Trabajo en equipo	4	11.43%	1
7	Destrezas	4	11.43%	1
TOTAL:		28	80.01%	

Servidor Público N°7

N°	FACTORES	PUNTAJE	%	BRECHA
1	Compromiso con la organización	4	11.43%	1
2	Pensamiento Analítico	3	8.57%	2
3	Competencias Técnicas del puesto	3	8.57%	2
4	Conocimientos	3	8.57%	2
5	Orientación al cliente	2	5.71%	3
6	Trabajo en equipo	3	8.57%	2
7	Destrezas	3	8.57%	2
TOTAL:		21	60.00%	

Servidor Público N°8

N°	FACTORES	PUNTAJE	%	BRECHA
1	Compromiso con la organización	4	11.43%	1
2	Pensamiento Analítico	5	14.28%	0
3	Competencias Técnicas del puesto	4	11.43%	1
4	Conocimientos	4	11.43%	1
5	Orientación al cliente	5	14.28%	0
6	Trabajo en equipo	4	11.43%	1
7	Destrezas	5	14.28%	0
TOTAL:		31	88.56%	

Servidor Público N°9

N°	FACTORES	PUNTAJE	%	BRECHA
1	Compromiso con la organización	3	8.57%	2
2	Pensamiento Analítico	3	8.57%	2
3	Competencias Técnicas del puesto	3	8.57%	2
4	Conocimientos	3	8.57%	2
5	Orientación al cliente	3	8.57%	2
6	Trabajo en equipo	3	8.57%	2
7	Destrezas	3	8.57%	2
TOTAL:		21	60.00%	

Servidor Público N°10

N°	FACTORES	PUNTAJE	%	BRECHA
1	Compromiso con la organización	4	11.43%	1
2	Pensamiento Analítico	4	11.43%	1
3	Competencias Técnicas del puesto	3	8.57%	2
4	Conocimientos	3	8.57%	2
5	Orientación al cliente	4	11.43%	1
6	Trabajo en equipo	4	11.43%	1
7	Destrezas	5	14.28%	0
TOTAL:		27	77.14%	

Servidor Público N°11

N°	FACTORES	PUNTAJE	%	BRECHA
1	Compromiso con la organización	4	11.43%	1
2	Pensamiento Analítico	3	8.57%	2
3	Competencias Técnicas del puesto	4	11.43%	1
4	Conocimientos	4	11.43%	1
5	Orientación al cliente	3	8.57%	2
6	Trabajo en equipo	3	8.57%	2
7	Destrezas	2	5.71%	3
TOTAL:		23	65.71%	

Servidor Público N°12

N°	FACTORES	PUNTAJE	%	BRECHA
1	Compromiso con la organización	5	14.28%	0
2	Pensamiento Analítico	4	11.43%	1
3	Competencias Técnicas del puesto	4	11.43%	1
4	Conocimientos	3	8.57%	2
5	Orientación al cliente	4	11.43%	1
6	Trabajo en equipo	4	11.43%	1
7	Destrezas	5	14.28%	0
TOTAL:		29	82.85%	

Servidor Público N°13

N°	FACTORES	PUNTAJE	%	BRECHA
1	Compromiso con la organización	2	5.71%	3
2	Pensamiento Analítico	3	8.57%	2
3	Competencias Técnicas del puesto	2	5.71%	3
4	Conocimientos	3	8.57%	2
5	Orientación al cliente	2	5.71%	3
6	Trabajo en equipo	3	8.57%	2
7	Destrezas	3	8.57%	2
TOTAL:		18	51.41%	

Servidor Público N°14

N°	FACTORES	PUNTAJE	%	BRECHA
1	Compromiso con la organización	3	8.57%	2
2	Pensamiento Analítico	4	11.43%	1
3	Competencias Técnicas del puesto	4	11.43%	1
4	Conocimientos	4	11.43%	1
5	Orientación al cliente	4	11.43%	1
6	Trabajo en equipo	3	8.57%	2
7	Destrezas	3	8.57%	2
TOTAL:		25	71.43%	

Resultados totales de la evaluación del desempeño de la sección Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

Tabla N°35: Resultados Evaluación

FACTOR SERVIDOR PÚBLICO	COMPROMISO	PENSAMIENTO ANALÍTICO	COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTO	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	TRABAJO EN EQUIPO	DESTREZAS
S. P. # 1	3	2	3	3	2	2	3
S. P. # 2	4	3	3	2	2	2	3
S. P. # 3	3	2	4	3	2	2	2
S. P. # 4	4	4	4	3	3	2	3
S. P. # 5	4	3	4	3	4	4	4
S. P. # 6	4	4	4	4	4	4	4
S. P. # 7	4	3	3	3	2	3	3
S. P. # 8	4	5	4	4	5	4	5
S. P. # 9	3	3	3	3	3	3	3
S. P. # 10	4	4	3	3	4	4	5
S. P. # 11	4	3	4	4	3	3	2
S. P. # 12	5	4	4	3	4	4	5
S. P. # 13	2	3	2	3	2	3	3
S. P. # 14	3	4	4	4	4	3	3
TOTAL	51	47	49	45	44	43	48

Fuente: Evaluación del Desempeño

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Análisis de los resultados de la evaluación del desempeño

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que el factor : trabajo en equipo debe ser el primer aspecto que debe tomarse en cuenta para el plan de mejora, si dejar de lado la orientación al cliente y los conocimientos necesarios para que el servidos público se desenvuelva acorde a sus puestos de trabajo para satisfacer al cliente por lo tanto se propone el siguiente plan de mejora.

Tabla N°36: Plan de Mejora

FACTOR	ACCIONES A REALIZAR	FECHA DE SEGUIMIENTO
Compromiso con la organización	Plan de capacitación para desarrollar mejoras en el desempeño alineado con la misión y visión de la institución. Compromisos de cambio y seguimiento	
Pensamiento Analítico	Retroalimentación para analizar los procedimientos más adecuados para actualizar procesos considerando puntos clave.	21 y 28 de Septiembre del 2012
Competencias Técnicas del puesto	Promover el nivel de cumplimiento de calidad para lograr meta propuesta	
Conocimientos	Capacitación sobre normativa utilizada en los diferentes procesos que se tramita en el Balcón de servicios.	7 y 14 de Septiembre del 2012
Orientación al cliente	Elaboración de un Manual de Procesos. (con revisión periódica) Capacitación sobre manejo de asertividad	2-9-16 y 23 de Marzo del 2012
Trabajo en equipo	Eventos recreativos de integración (ayuda a la comunidad documentando el trabajo realizado) Empoderamiento de equipo de trabajo para delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo dentro de sus competencias	15-22 y 29 de Junio del 2012
Destrezas	Adiestramiento permanente sobre los programas informáticos para una mejor conectividad y relación con las prestaciones entre cliente-usuario	

Fuente: Tabla N°35

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

Cronograma de actividades del plan de mejora

Tabla N°37: Cronograma Plan de Mejora

FECHA	TEMA	TIEMPO	RESPONSABLE
2-9-16 y 23 de Marzo del 2012	Elaboración de manual de procesos	15H30 a 17H30	• Investigadora • Coordinador Balcón de Servicios • Director Administrativo • Director Recursos Humano • Servidores Públicos Balcón de Servicios
15-22 y 29 de Junio del 2012	Ayuda a la comunidad para mejorar la cultura tributaria en los centros comerciales de la ciudad	09H00 – 17H15	• Investigadora • Coordinador Balcón de Servicios • Director Administrativo • Director Recursos Humano • Servidores Públicos Balcón de Servicios
7 y 14 de Septiembre del 2012	Capacitación sobre normativa utilizada en los diferentes procesos que se tramita en el Balcón de servicios.	15H30 a 17H30	• Investigadora • Coordinador Balcón de Servicios • Director Administrativo • Director Recursos Humano • Servidores Públicos Balcón de Servicios
21 y 28 de Septiembre del 2012	Reuniones de trabajo para analizar los procedimientos más adecuados, retroalimentación y actualizando procesos	15H30 a 17H30	• Investigadora • Coordinador Balcón de Servicios • Director Administrativo • Director Recursos Humano • Servidores Públicos Balcón de Servicios

Fuente: Tabla N°36

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

6.8 Administración de la Propuesta

Para la correcta aplicación de la propuesta el Balcón de Servicios cuenta con el Departamento de Recursos Humanos que será el encargado de administrar la misma para actualizar información sobre el desempeño laboral de los servidores públicos que laboran en la Sección Balcón de Servicios.

6.9 Predicción De La Evaluación

Tabla N°38: Predicción de Evaluación

FASES	OBJETIVOS	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Sensibilización	Sensibilizar a servidores públicos que laboran en el Balcón de Servicios sobre el procedimiento del proceso de evaluación de desempeño	Reuniones con la Dirección de Recursos Humanos, Departamento Administrativo y Coordinación del Balcón de Servicios para la presentación de la propuesta	Manual de Evaluación del Desempeño	7-11 Nov. 2011	Investigadora
Planificación	Planificar la evaluación	Reuniones de trabajo. Elaboración de cronograma	Revisión y conocimiento del manual de evaluación del desempeño	14-25 Nov. 2011	Dep. RR. HH Dep. Admin Coord. B. S Investigadora
Ejecución	Ejecutar evaluación	Aplicar formatos de evaluación del desempeño	Formatos de evaluación	5-9 Dic. 2011	Dep. RR. HH Investigadora
Evaluación	Evaluar a los servidores públicos de la Sección Balcón de Servicios	Determinar los resultados de la evaluación y establecer el plan de mejora	Formatos de puntaje final y plan de mejora	12-16 Dic del 2011	Dep. RR. HH Investigadora

Elaborado por: Ing. Silvia Naranjo

6.10 Presupuesto

Talento Humano

- Instructor e Investigador
- Director de Recursos Humanos
- Director Administrativo
- Coordinador

Recursos Materiales

Instructivos de evaluación	\$	50,00
Formatos de evaluación	\$	30,00
Computadora	\$	600,00
Impresora	\$	120,00
Útiles de oficina	\$	50,00
Total	\$	850,00
 TOTAL:	 \$	 850,00

BIBLIOGRAFÍA

Leyes

CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR

EL REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización “COOTAD”.

REFORMA AL REGLAMENTO ORGÁNICO POR PROCESOS DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO

Libros

ALLES, Martha Alicia. (2010). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Nueva Edición actualizada. Ed. Granica S. a. Argentina. Pág. 12.

BARQUERO José Daniel y otros. (2007) Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?», Segunda Edición, de, Rodríguez de Llauder Carlos, Barquero Mario y Huertas Fernando, McGraw-Hill Interamericana de España, Pág. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. (2007) Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. 8va. Edición. McGraw Hill. México. Pág. 112, 243, 226, 228, 386

CHIAVENATO, Idalberto. (2004) Gestión del Talento Humano. Campus Limitada. Colombia. Pág. 198

DAVID, Fred R. (2005) Conceptos de Administración Estratégica. 9na. Edición. Pearson Educación. México. Pág. 5.

DAVID, Fred R. (2004) Gerencia Estratégica. 3era Edición. Pearson Educación. México. Pág. 17.

DESSLER, Gary. (2004). Administración de personal. Prentice Hall, 6ta Edición, México. 239 Págs.

DIF CHAGRA, Adrián Antonio (2004). Servicio al Cliente, La venta y el Marketing Personal. Ediciones Macchi. Córdoba- Buenos Aires.

DOMINGUEZ COLLINS, Humberto. (2006). El servicio Invisible. Fundamento de un buen servicio al cliente. 1era. Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá. Pág. 4, 5, 7.

GARRIDO BUJ, Santiago. (2006). Dirección Estratégica. 2da. Ed. Interamericana de España. Impreso en España. pág. 2

GARCÍA, María. (2005). La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Año 2 Número 9. México.

GORDON, J. (2004). Comportamiento Organizacional. 5ª. Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A

HERRERA E. Luis y otros, Tutoría de la Investigación Científica. 2002 pág.103, 125, 126, 129, 130, 137.

HOROVITZ, Jacques. (2004). Los 7 secretos del servicio al cliente. Pearson Educación S. A. Madrid. Pág. 1, 19.

IVANCEVICH, John M. (2005). Administración de Recursos Humanos. 9na. Edición. McGraw Hill Ingeramericana. México. 4 y 5.

KOTLER y Armstrong (2006) Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, Págs. 10, 11.

LOPEZ, Zoila “Métodos y Técnicas de la Investigación” Ecuador 2005.

LOVELOCK, Christopher. (2009). Marketing de Servicios. 6ta. Edición. Pearson Educación. México. Pág. 415, 417.

PARASURAMAN, A. Berry, L. Zwithaml, V. (2001) Escala para medir las percepciones del cliente en los servicios de calidad. Journal of Retailing.. Ed. Spring, pág12-40.

PEREYRA, E. (2008). El reconocimiento, un estímulo necesario para el personal. 3ª. Edición. México: McGraw-Hill.

ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 8ª. Edición. México: Prentice-Hall. p. 207.

SCOTT Snell. (2001) Administración de Recursos Humanos. (12ava.ed) Pág. 37. Traducido y printeado en México

STONER R. Freeman James. (2003) Administración. Editorial Prentice Hall. I.S.B.N: 968-880-685-4. México.

STANTON, ETZEL y WALKER, Mc Graw Hill, Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de 2004, Págs. 212-219.

SILICEO, Alfonso (2005), Capacitación y desarrollo de personal. México, 470 Págs.

TESTA, Mario (2005). Pensamiento Estratégico y Lógica de Programación (El caso de la Salud). Ed. S.A. Buenos Aires, Argentina. Pág. 295.

VARELA JUÁREZ, Ricardo Alfredo. (2011). Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. Pearson Educación. México. Pág. 2, 222.

VAVRA, Terry G. (2005). Cómo medir la satisfacción del cliente. 2da. Edición. Fé Editorial. México. 25.

WERTHER, William B. Jr. y Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. 5ta; Traducido y printeado en México; Año: 2002; Pág. 57.

ZEITHAML, Valarie A. y otros. (2004). Marketing de Servicios. Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa. 2da. Edición. Interamericana Editores S. A. México. Pág. 4, 94, 120

WEBGRAFÍA

<http://www.monografias.com/trabajos66/calidad-servicio-cliente/calidad-servicio-cliente.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/tipencuch.htm>

http://www.wikilearning.com/monografia/gestion_de_calidad_para_la_excelencia-definiciones_y_conceptos/11376-2

www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing001107.shtml

www.controlinterno.udea.edu.co/ciup/glosario.htm

[http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/evaluación de la satisfacción laboral.htm](http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/evaluación_de_la_satisfacción_laboral.htm)

CONTINOLO G.- Tutorial de Recurso Humanos
<http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u3parte2.htm>

<http://lambayequeempresarial.blogspot.com>

<http://recursohumanoyseguridad.blogspot.com/>

http://www.outsourcingconsultores.com/html/capacitacion_entrenamiento.html

<http://www.ad-consultores.com.ar/evaldesemp.php>

<http://raulpiriz.files.wordpress.com/2010/05/polivalencia.jpg>

<http://roi.org.pe/virtual/index.php?category=GCA>

<http://www.muypymes.com/tag/satisfaccion-laboral>

<http://hmconsultoressas.wordpress.com/trabajo-en-equipo/>

<http://directordecompras.es/tag/evaluacion-de-desempeno/>

<http://www.elpsicoasesor.com/2010/11/evaluacion-del-desempeno.html>

http://www.humandraft.com/informacion/evaluacion_desempeno.php

<http://www.extendeddisc.com/ecuador/Evaluacion-Abierta-360-Grados>

http://www.api.es/Soluciones.mvc/Desarrollo_Evaluacion

<http://www.iaeig.com/gestion-de-calidad>

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA II VERSIÓN

Encuesta dirigida al Personal Administrativo del Balcón de Servicios

Objetivo: Conocer la incidencia del desempeño laboral en la satisfacción al cliente en el Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, durante el primer semestre del año 2011

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada enunciado, marque una sola alternativa con una X dentro de la casilla correspondiente que refleje su criterio.

1. ¿Considera usted que el desempeño laboral en el Balcón de Servicios influye en la satisfacción del cliente?
Si () No ()
2. Conoce los requerimientos, características y perfil, que debe reunir un servidor para la atención al público?
Si conozco ()
Medianamente ()
Desconozco ()
- 3.Cuál es su nivel académico?
Segundo Nivel ()
Tercer Nivel ()
Cuarto Nivel ()
Otro () cuál _____
4. ¿De acuerdo a su criterio, ¿en qué porcentaje conoce usted cada uno de los procesos que se ejecutan en las ventanillas de atención al cliente del Balcón de Servicios?
De 10% a 30% ()
De 40% a 70% ()
De 80% a 100% ()
5. ¿Cuándo usted desconoce el trámite, ¿qué actitud toma frente al cliente?
a) Lo transfiere a otra ventanilla ()
b) Pide asesoramiento ()
c) Solicita que regrese otro día hasta informarse y dar solución ()
6. ¿Conocen los clientes los requisitos necesarios para su atención?
Parcialmente ()
Medianamente ()
Totalmente ()

7. ¿Existe supervisión de los procesos de gestión al final de la jornada laborable para verificar la liquidación de los diferentes rubros atendidos en el Balcón de Servicios?
- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Nunca ()
8. ¿Al momento de brindar atención al cliente, cuál de estos aspectos considera usted que es de mayor importancia?
- a) Atender la mayor cantidad de turnos ()
- b) Orientación adecuada del proceso ()
- c) Atención ágil y oportuna ()
9. ¿Cuáles son las principales razones de reclamos que hace el cliente?
- a) Devolución de trámite por documentación incompleta ()
- b) Demora en la atención por trámite complejo ()
- c) Falta de atención por no estar al día en los pagos ()
10. Cada qué tiempo recibe usted capacitación?
- 1 a 3 meses ()
- 1 vez al año ()
- 2 veces al año ()
- Nunca ()
11. ¿En qué temas se ha capacitado en los últimos dos años?
- Servicio al cliente ()
- Manejo de las NTIC'S ()
- Relaciones humanas ()
- Tributación ()
- Otros () cuál? _____
12. ¿Dentro de los siguientes temas, en cuál requiere capacitación?
- Atención al Cliente ()
- Tributación ()
- Normativa municipal y leyes especiales ()
- Auditoría de Gestión ()
- Contabilidad Gubernamental ()
13. ¿A través de qué método de evaluación del desempeño considera usted que fue evaluado?
- Escala gráfica ()
- Elección forzosa ()
- Investigación de campo ()
- Método de 360º ()

Gracias por su colaboración

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA II VERSIÓN

Encuesta dirigida a los usuarios del Balcón de Servicios Municipales

Objetivo: Conocer la incidencia del desempeño laboral en la satisfacción al cliente en el Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, durante el primer semestre del año 2011

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada enunciado, marque una sola alternativa con una X dentro de la casilla correspondiente que refleje su criterio.

1. ¿Conoce usted los requisitos para la atención de su trámite?
Parcialmente ()
Medianamente ()
Totalmente ()
2. ¿A qué tiempo de su llegada, fue usted atendido?
Entre 5 – 15 minutos ()
Entre 15 – 30 minutos ()
Entre 30 minutos – 1 hora ()
Entre 1 hora y más ()
3. ¿Cuáles son las principales razones de reclamos que hace el cliente?
a) Devolución de trámite por documentación incompleta ()
b) Demora en la atención por trámite complejo ()
c) Falta de atención por no estar al día en los pagos ()
4. ¿Qué acciones adopta cuando no se atendió favorablemente su trámite?
Exijo atención con la persona que coordina las actividades del Balcón de Servicios ()
Solicito información sobre el proceso ()
Completo documentación requerida ()
Ninguna Acción ()
5. ¿Durante el proceso de atención, cuál fue la actitud que tomó el servidor público del Balcón de Servicios?
Amabilidad y confianza ()
Orientó el proceso a seguir ()
Atención ágil y oportuna ()
Indiferencia ()
6. ¿Los servidores públicos que atienden en el Balcón de Servicios tienen conocimiento de cada uno de los trámites que atienden?
Si () No ()

7¿Considera usted que el servidor público que atiende en el Balcón de Servicios cuenta

con la capacitación suficiente?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

En desacuerdo ()

8¿Conoce usted las fechas de vencimiento de plazos para el pago de impuestos?

Si ()

No ()

9¿Qué trámite realizó usted en el Balcón de servicios?

Patentes municipal ()

1.5 x mil activos totales ()

Traspasos de dominio ()

Pedio urbano y rústico ()

Otros ()

10 ¿A su criterio, considera que el proceso de atención en el Balcón de Servicios es organizado?

Si ()

No ()

11¿Cuál es su grado de satisfacción después de haber sido atendido en el Balcón de Servicios?

Completamente satisfecho ()

Satisfecho ()

Insatisfecho ()

Completamente insatisfecho ()

Gracias por su colaboración







