



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA DE EMPRESAS**

TEMA:

**“CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y EL CLIMA LABORAL EN EL BENEMERITO
CUERPO DE BOMBEROS EN EL CANTON PILLARO”**

AUTORA: Yolanda Lizbeth Villafuerte Soria

TUTOR: Ing. MBA. Fabricio Ríos L.

AMBATO – ECUADOR

Julio 2012

APROBACIÓN POR EL PROFESOR TUTOR

El suscrito Profesor Tutor, una vez revisado, aprueba el Informe de Investigación, sobre el tema: ““CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y EL CLIMA LABORAL EN EL BENEMERITO CUERPO DE BOMBEROS EN EL CANTON PILLARO” de la estudiante Yolanda Lizbeth Villafuerte Soria previo la obtención del Título Ingeniera de Empresas, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 21 de Mayo del 2012

Para constancia firma

.....
Ing: MBA-
Fabricio Ríos L.
PROFESOR TUTOR

AUTORÍA DE LA TESIS

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor

Ambato, 29 de Junio del 2012

Yolanda Lizbeth Villafuerte Soria

C.C.180449369-8

AUTORA

PAGINA DE APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....
Ing. Henry Sarítama

f).....
Ing. Carlos Amaluisa

Ambato, 8 de Junio del 2012

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autor

Yolanda Lizbeth Villafuerte Soria

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida y las fuerzas para

No rendirme cada día.

Mi Familia en especial a mi tío y a mi madre

Que me apoya en todos mis sueños.

El esfuerzo constante, que no debo rendirme hasta alcanzar mi objetivo,

Ya que así le sacare a mi madre adelante.

Porque somos en la vida solo las dos

Para luchar y conseguir nuestros anhelos.

A mis abuelitos por estar

Siempre a mi lado.

También le dedico al amor de mi vida,

Ya que es mi apoyo en cada paso que doy.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de “Ambato”,
La Facultad de Ciencias Administrativas,

A la Dra. Zoila López,

Por los conocimientos que aportan a cada

Uno de los estudiantes.

De manera especial a mi tutor

El Ing: Fabricio Ríos

Que con su paciencia y conocimiento

Me ayudo para culminar mi tesis.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Pagina de Titulo o Portada.....	I
Pagina de Aprobación por el profesor tutor.....	II
Pagina de Autoria de la Tesis.....	III
Pagina de Aprobacion del Tribunal de Grado.....	IV
Pagina de Derecho de Autor.....	V
Dedicatoria.....	VI
Agradecimiento.....	VII
Indice General de Contenidos.....	VIII
indice de Cuadros y Tablas.....	XVI
Resumen Ejecutivo.....	XVIII

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.....	1
1.1.- TEMA DE INVESTIGACION.....	1
1.2.- Planteamiento Del Problema.....	1
1.2.1.- Contextualización.....	1
1.2.2.- Análisis Crítico.....	4
1.2.3.- Prognosis.....	6
1.2.4.- Formulación del Problema.....	6
1.2.5.- Preguntas de Directrices o Interrogantes.....	6
1.2.6.- Delimitación.....	7
1.3.- Justificacion.....	8
1.4.- Objetivos.....	9
1.4.1.-Objetivo General.....	9
1.4.2.-Objetivos Específicos.....	9
CAPITULO II: MARCO TEÒRICO.....	10
2.1.- Antecedentes Investigativos.....	10
2.2.- Fundamentacion Filosòfica.....	15
2.3.- Fundamentacion Legal.....	16

2.4.- Categorías Fundamentales	18
2.4.1 Cuadro Mando Integral (Variable Independiente)	21
4.2.- Clima Laboral (Variable Dependiente).....	33
2.5.- Hipòtesis	42
2.6.- Señalamiento De Las Variables de Hipòtesis	42
CAPITULO III: METODOLOGÍA	43
3.1.- Enfoque De La Investigación	43
3.2.- Modalidad De La Investigación	44
3.3.- Tipo De Investigación.....	44
3.4.- Población Y Muestra	45
3.5.-Oprrazionalización De Las Variables	47
3.6.-Plan De Recolección De La Información	49
3.7.- Técnicas E Instrumento De Investigación	50
3.8.- Plan De Procesamiento De La Información	51
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	54
4.1.- Análisis De Los Resultados	54
4.2.- Interpretación De Datos	54
4.3.- Verificación De Hipòtesis.....	75
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.1.- Conclusiones.....	81
5.2.- Recomendaciones	82
CAPITULO VI: PROPUESTA.....	83
6.1 Datos Informativos.....	83
6.2 Antecedentes De La Propuesta.....	84
6.3 Justificación.....	85
6.4.- Objetivos.....	86
6.4.1.-Objetivo General.....	86
6.4.2.-Objetivo Específicos.....	86

6.5.- Análisis de Factibilidad	86
6.5.1.-Entorno Político	86
6.5.2.-Entorno Social o Cultural	86
6.5.3.-Entorno Económico/ Financiero	87
6.5.4.-Entorno Legal	87
6.5.5.-Entorno Ambiental.....	87
6.6.- Fundamentación.....	88
6.6.1.-Cuadro de Mando Integral	88
6.6.2.-Beneficios	89
6.6.3.-Balanced Scorecard.....	89
6.6.4.-Perspectiva del Cliente	90
6.6.4.2.-Retención De Los Clientes	91
6.6.4.3.-Satisfacción De Los Clientes	91
6.6.4.4.-Rentabilidad De Clientes	92
6.5.-Clima Laboral	92
Resumen Ejecutivo De La Propuesta.....	93
6.7.- MODELO OPERATIVO.....	94
Sub Índice	94
6.7.1.-Situación actual del cliente interno.....	96
6.7.1.1.-Perspectiva Financiera	97
6.7.1.1.1.-Gráfico Perspectiva Financiera.....	97
6.7.1.2.-Perspectiva del Cliente.....	97
6.7.1.2.1.-Gráfico de la Perspectiva del Cliente.....	98
6.7.1.3.-Perspectiva Proceso Interno.....	98
6.7.1.3.1.-Gráfico Perspectiva Proceso Interno.....	99
6.7.1.4.-Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje.....	99
6.7.1.4.1.-Gráfico Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje	100
6.7.1.5.- Gráfico General De Las 4 Perspectivas Basado En El Cliente Interno	101

6.7.1.6.-La Situación Interna.....	102
6.7.6.2.-Las Debilidades.....	102
6.7.2.-Necesidades del Cliente Interno	102
6.7.2.1.-Necesidades y expectativas del cliente	102
6.7.2.1.1.-Las necesidades de los Bomberos.....	103
6.7.2.2.-Los tipos de necesidades del cliente se corresponden con tres expectativas de calidad	103
6.7.2.2.1.-La calidad percibida.....	103
6.7.2.2.2.-La calidad esperada.....	103
6.7.2.2.3.-La calidad latente	104
6.7.3.-Perspectiva del Cliente	105
6.7.3.1.-Métodos empleados y que se emplean para conocer la satisfacción de los clientes	105
6.7.3.2.1.- El Rendimiento Percibido.....	105
6.7.3.2.2.- Las Expectativas	106
6.7.3.2.3.- Los Niveles de Satisfacción	106
6.7.3.3 Tres Niveles De Satisfacción	110
6.7.3.3.1.-Insatisfacción	110
6.7.3.3.2.-Satisfacción.....	110
6.7.3.3.3.-Complacencia.....	110
6.7.4.-La medición del nivel de satisfacción.....	110
6.7.5.-Niveles de Expectativas vs. Niveles de Satisfacción	110
6.7.5.1.-Aspectos esenciales que pueden caracterizar el concepto de cliente son	111
6.7.5.2.-Características del cliente	111
6.7.5.3.-El cliente; elemento vital de cualquier organización	111
6.7.5.4.-El perfil de un cliente puede describirse así	112
6.7.5.5.-El cliente y sus percepciones del servicio.....	112
6.7.5.6.-Brecha del cliente.....	112
6.7.6.-Características de los servicios	113

6.7.6.1.-Intangibilidad.....	113
6.7.6.2.-Inseparabilidad.....	113
6.7.6.3.-Inconsistencia.....	113
6.7.6.4.-Precedero.....	113
6.7.7.-Encuesta De Satisfacción Del Cliente	113
6.7.8.-El Triángulo de Servicio	125
6.7.8.1.-Servicios que ofrece el Benemérito Cuerpo de Bomberos	125
6.7.8.1.2.-Atención Pre hospitalaria.....	126
6.7.8.1.3.-Rescate y salvamiento.....	126
6.7.8.1.4.-Recaudación de tasa de servicio	126
6.7.8.1.5.-Permisos de Funcionamiento	126
6.7.8.1.6.-Campañas Preventivas	126
6.7.8.1.7.1.1.-Los Desastres Naturales.....	126
6.7.8.1.7.1.1.1.-Terremotos	127
6.7.8.1.7.1.2.-Guías de Prevención	127
6.7.8.1.7.1.2.1.-Incendios	127
6.7.8.1.7.1.2.1.1.-El riesgo atiende a tres factores	127
6.7.8.1.7.1.2.1.2.-Protección contra incendios	128
6.7.9.1.- Planificación de la realización del Servicio	128
6.7.9.2.- Procesos relacionados con el Cliente.....	128
6.7.9.2.1.- Determinación de los requisitos relacionados con el Servicio	128
6.7.9.2.2.- Revisión de los requisitos relacionados con el servicio.....	128
6.7.9.3.-Propiedad del Cliente.....	129
6.7.9.4.- Satisfacción del Cliente	129
6.7.9.4.1.- Seguimiento y Medición de los Procesos	129
6.7.9.4.2.-Seguimiento y Medición del Servicio.....	129
6.7.5.- Control del Servicio No Conforme.....	130
6.7.6.-Políticas Del Servicio.....	130

6.7.6.1.-Política de atención al cliente	130
6.7.6.2.-Las llamadas de rutina	130
6.7.6.3.-Buen servicio	131
6.7.7.-Estrategias De Los Servicios	132
6.7.7.1.-Servicio de Emergencia	132
6.7.7.2.-Servicios al cliente	132
6.8.- Administración.....	141
6.9.- Previsión De La Evaluación	143
6.9.1.- Perspectiva del Cliente Indicadores.....	137
6.9.2.- Indicar Indicadores Del Cliente Utilizando Software Bsc	146
6.9.3- La Estrategia Operativa Y El Sistema De Prestacion De Servicios	155
6.10.- Conclusiones Y Recomendaciones De La Propuesta	156
BIBLIOGRAFIA	157
ANEXOS	159

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1 (Diagrama de Causa y efecto)	5
GRAFICO 2 (Categorías Fundamentales)	18
GRAFICO 3 (Cuadro DE Mando Integral).....	19
GRAFICO 4 (Clima Laboral)	20
GRAFICO 5 (Poblacion y Muestra)	45
GRAFICO 6 (Tabulación Clientes Internos)	55
GRAFICO 7 (Tabulación Clientes Internos)	56
GRAFICO 8 (Tabulación Clientes Internos)	57
GRAFICO 9 (Tabulación Clientes Internos)	58
GRAFICO 10 (Tabulación Clientes Internos)	59
GRAFICO 11 (Tabulación Clientes Internos)	60

GRAFICO 12 (Tabulación Clientes Internos)	61
GRAFICO 13 (Tabulación Clientes Internos)	62
GRAFICO 14 (Tabulación Clientes Internos)	63
GRAFICO 15 (Tabulación Clientes Internos)	64
GRAFICO 16 (Tabulación Clientes Externos)	65
GRAFICO 17 (Tabulación Clientes Externos)	66
GRAFICO 18 (Tabulación Clientes Externos)	67
GRAFICO 19 (Tabulación Clientes Externos)	68
GRAFICO 20 (Tabulación Clientes Externos)	69
GRAFICO 21 (Tabulación Clientes Externos)	70
GRAFICO 22 (Tabulación Clientes Externos)	71
GRAFICO 23 (Tabulación Clientes Externos)	72
GRAFICO 24 (Tabulación Cliente Externos).....	73
GRAFICO 25 (Tabulación Cliente Externos).....	74
GRAFICO 26 (Representación Gráfica del chi Cuadrado).....	80
GRAFICO 27 (Balance Scorecard).....	89
GRAFICO 28 (Indicadores del cliente)	90
GRAFICO 29 (Perspectiva Financiera)	97
GRAFICO 30 (Perspectiva del Cliente).....	98
GRAFICO 31 (Perspectiva Proceso Interno).....	99
GRAFICO 32 (Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje).....	100
GRAFICO 33 (Aprendizaje).....	100
GRAFICO 34 (Gráfico de las 4 Perspectivas Basado en el Cliente Interno)	101
GRAFICO 35 (Necesidades del Cliente)	102
GRAFICO 36 (Perspectiva del Cliente).....	105
GRAFICO 37 (Rendimiento Percibido).....	107
GRAFICO 38 (Expectativas)	108
GRAFICO 39 (Nivel de Satisfacción)	109

GRAFICO 40 (Departamento Realiza la labor Esperada)	115
GRAFICO 41 (Personal dispuesta Ayudar Usuarios).....	116
GRAFICO 42 (Trato de Personal con los Usuarios es considerado Amable)	117
GRAFICO 43 (Personal de la Imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar).....	118
GRAFICO 44 (Personal de una Imagen de honestidad y confianza).....	119
GRAFICO 45 (Cuando acudo al servicio no tengo problemas en contactar con la persona que puede atender a mi demanda).....	120
GRAFICO 46 (Servicio da respuesta Rápida a las necesidades y probelam de los usuarios)	121
GRAFICO 47 (Servicios se Adapatan perfectamente a mis necesidades con usuario)	122
GRAFICO 48 (He observado Mejoras en el funcionamiento general del servicio en mis distintas visitas al mismo).....	123
GRAFICO 49 (Estoy Satisfecho con la forma en que el departamento me trato)	124
GRAFICO 50 (Triangulo de Servicio).....	125
GRAFICO 51 (Incremento Cuota de Mercado).....	146
GRAFICO 52 (Incremento Cuota de Mercado Rendimiento)	147
GRAFICO 53 (Incremento Cuota de Mercado Rendimiento Porcentaje)	147
GRAFICO 54 (Incremento Cuota de Mercado Árbol Estratégico)	148
GRAFICO 55 (Fidellización).....	149
GRAFICO 56 (Fidelización Rendimiento).....	149
GRAFICO 57 (Fidelización árbol Estratégico)	150
GRAFICO 58 (Satisfacción).....	151
GRAFICO 59 (Satisfacción Rendimiento)	151
GRAFICO 60 (Satsifacción árbol Estratégico).....	152
GRAFICO 61 (Rentabilidad)	153
GRAFICO 62 (Rentabilidad Rendimiento)	153
GRAFICO 63 (Rendimiento árbol Estratégico).....	154
GRAFICO 64 (La estrategia operativa y el sistema de Prestación de Servicios)	155

INDICE DE CUADROS Y TABLAS

CUADROS

CUADRO 1: Operacionalización Variable Independiente	47
CUADRO 2: Operacionalización Variable Dependiente.....	48
CUADRO 3: Plan Recolección de la Información	49
CUADRO 4: Técnicas de Investigación	50
CUADRO 5: Matriz de coherencia Lógica.....	53
CUADRO 6: Frecuencia Observada clientes Internos Y Clientes Externos.....	77
CUADRO 7: Frecuencia Esperada clientes Inernos Y clientes Externos	78
CUADRO 8: Chi cuadrado Clientes Internos Y Clientes Externos.....	79
CUADRO 9: Encuesta Satisfacción Cliente	114
CUADRO 10: Plan Operativo.....	136
CUADRO 11: Cronograma.....	137
CUADRO 12: Evaluación.....	145
CUADRO 13: Perspectiva del Cliente	145

TABLAS:

TABLA 1: Población y Muestra	46
TABLA 2: Tabulación Clientes Internos	55
TABLA 3: Tabulación Clientes Internos	56
TABLA 4: Tabulación Clientes Internos	57
TABLA 5: Tabulación Clientes Internos	58
TABLA 6: Tabulación Clientes Internos	59
TABLA 7: Tabulación Clientes Internos	60
TABLA 8: Tabulación Clientes Internos	61
TABLA 9: Tabulación Clientes Internos	62
TABLA 10: Tabulación Clientes Internos	63

TABLA 11: Tabulación Clientes Internos	64
TABLA 12: Tabulación clientes Externos	65
TABLA 13: Tabulación clientes Externos	66
TABLA 14: Tabulación clientes Externos	67
TABLA 15: Tabulación clientes Externos	68
TABLA 16: Tabulación clientes Externos	69
TABLA 17: Tabulación clientes Externos	70
TABLA 18: Tabulación clientes Externos	71
TABLA 19: Tabulación clientes Externos	72
TABLA 20: Tabulación clientes Externos	73
TABLA 21: Tabulación clientes Externos	74
TABLA 22: Chi Cuadrado	76
TABLA 23: Rendimiento Percibido	107
TABLA 24: Expectativas	108
TABLA 25: Niveles de Satisfacción	109
TABLA 26: Departamento Realiza la Labor Esperada.....	115
TABLA 27: Personal Dispuesto Ayudar Usuarios	116
TABLA 28: Trato de Personal con los usuarios es considerado amable	117
TABLA 29: Personal da la Imagen de estra totalmente calificado	118
TABLA 30: Personal da una imagenm de Honestidad y Confianza.....	119
TABLA 31: Cuando acudo al servicio no tengo problemas en contactar con la persona que puede atender a mi demanda	121
TABLA 32: Servicio da Respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios	122
TABLA 33: Servicio de adapta perfectamente a mis necesidades como usuario.....	1232
TABLA 34: He observado mejoras en el funcionamiento general del Servicio en mis distintas visitas al mismo	124
TABLA 35:Estoy Satisfecho con la forma en que el departamento me trato	124
TABLA 36: Objetivos e Indicadores Estratégicos.....	134

RESUMEN EJECUTIVO

El Cuadro de Mando Integral se basa en 4 perspectiva, es una técnica moderna que actualmente se esta aplicando en las Empresas.

Esto va ayudar a todas las personas que cambien de mentalidad.

El Balanced Scorecard es una herramienta muy útil para la dirección de las empresas a corto y a largo plazo.

Porque al combinar indicadores permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

La perspectiva Financiera va ayudar a la productividad de la Institución, manteniendo la rentabilidad fijada.

Cliente es muy fundamental en la Institución por que con el tiempo va ayudar Fidelizar a los Clientes, mejorando la Satisfacción del mismo, para que tanto interno como externo, se den cuenta de un cambio que sea notorio para todos.

Proceso Interno es para identificar nuevos clientes a su vez mejorando la calidad del servicio, manejando los recursos eficientemente.

Aprendizaje es para saber las capacidades de los empleados, teniendo una comunicación eficiente, para tener varias alianzas estratégicas, teniendo tecnología según las necesidades.

Esto va ayudar a solucionar el problema que se tiene en la Institución, ya que así los trabajadores motivados van atender de una mejor manera a sus clientes.

Palabras Claves:

*Financiera

*Cliente

*Proceso Interno

*Aprendizaje

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.- TEMA DE INVESTIGACION:

Cuadro de Mando Integral y el Clima Laboral en el Benemérito Cuerpo de Bomberos en el Cantón Píllaro.

1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

1.2.1.- Contextualización:

En el **Mundo** el Cuadro de Mando Integral es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada diferente de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Seis serán las etapas propuestas:

Análisis de la situación y obtención de información.

Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.

Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.

Señalización de las variables críticas en cada área funcional.

Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.

Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Clima Laboral es una parte fundamental de toda Institución.

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

<http://www.eumed.net/ce/2011a/jlcc.htm>

http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

En la elaboración de esta información se han tenido en cuenta los trabajos e investigaciones de Elton Mayo, Ekvall y Arvonen, y de Bloch y Hababou

En el **Ecuador** cada día se están capacitando más los Beneméritos Cuerpos de Bomberos por cuenta propia, pero en estos últimos años está existiendo varios cursos, que son muy buenos ya que deben estar pendientes en todo aspecto. Estos cursos son:

Curso de primera respuesta a incidentes con materiales peligros- PRIMAP. (IBARRA)

Curso de evaluación de daños y análisis de necesidades- EDAN. (IBARRA)

Seminario de investigación de incendios FIRE SCHOOL DE VENEZUELA (IBARRA)

Seminario en técnicas de optimización del agua en incendios FIRE SCHOOL DE VENEZUELA (IBARRA)

Estructurales y desastres naturales (MANTA)

El Cuadro de Mando Integral es un tema novedoso que la mayoría de Gerentes no lo aplican, por desconocimiento.

Clima Laboral en las Instituciones son muy variados, ya que en algunas son muy buenas y en otras no, esto depende de la mentalidad del Gerente.

En las Instituciones se refiere a las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, tiene repercusiones en el comportamiento laboral, ya que es una variable entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

En las organizaciones son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa, con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El **Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro** es bien visto por sus habitantes, ya que hace un tiempo atrás, ha ido implementando varias unidades de rescate y en la parte Administrativa llevar bien a la Institución.

El Ilustre Consejo Municipal del Cantón Píllaro , en representación de las fuerzas vivas, ha solicitado la creación de un Cuerpo de Bomberos en dicha cabecera Cantonal mediante oficio 697 CMP del 6 de Noviembre de 1984 , por tal razón el Jefe del Cuerpo d Bomberos de Ambato solicita por Intermedio de la Jefatura de la I zona, la legalización de la Unidad Bomberil en el Cantón Píllaro , provincia de Tungurahua con acuerdo ministerial No 1353 se crea el Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro en la Administración del Dr. Jorge Egas Peña Ministro de Bienestar Social.

Por ser la Institución que se dedica a dar un servicio de rescate a la comunidad, el personal saben estar bajo presión, en el cantón existe ya varios años que están aportando a la comunidad.

El mismo que estará fundamentada en Prevenciones rurales de casa en casa , charlas, conferencias en las instituciones de las zonas Urbana y Rural del Cantón , Instituciones Educativas , Civiles y eclesiásticas y finalmente la capacitación operativa tanto en incendios, rescate y salvamento y primeros auxilios.

1.2.2.- Análisis Crítico:

El Problema en la Empresa es la carencia del Cuadro de Mando Integral y Clima Laboral por ende a continuación presentare las causas y efectos que produce:

Las inadecuadas estrategias no se cumplen con los objetivos, ya que si existiera una estrategia adecuada, sería el centro de la organización y a su vez se enfocaría hacia las diferentes áreas que la integra.

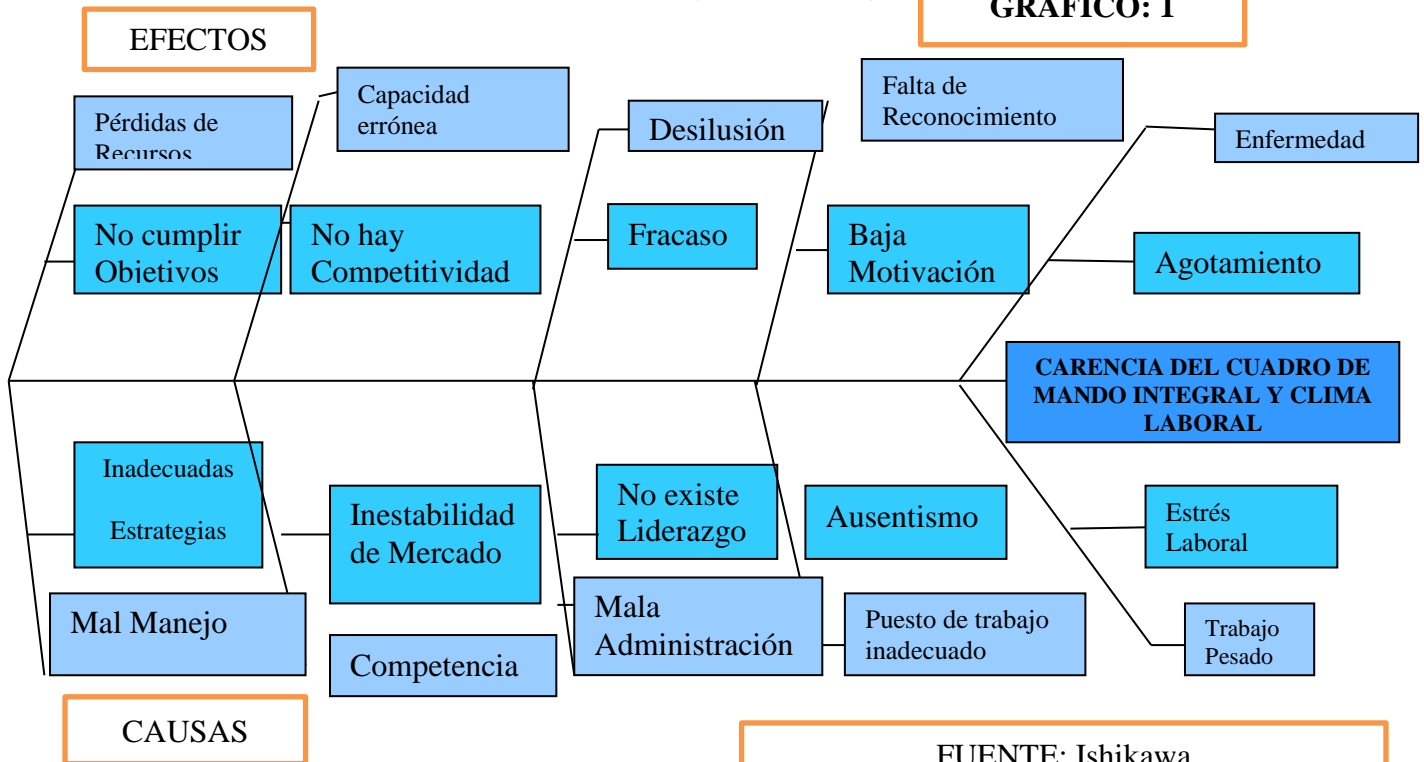
Mostrando la interrelación entre las perspectivas y la meta de la organización mediante indicadores.

La inestabilidad en el mercado es porque no hay competitividad al desarrollo tecnológico que existen varias falencias de los sistemas de gestión basados únicamente en los aspectos financieros de una entidad. Ahora es indispensable la calidad y los clientes, para el funcionamiento de la empresa.

No existe liderazgo puede ocasionar el fracaso además de que el Gerente debe tener autoridad, seleccionar de manera adecuada indicadores que sirven de alarma para poner en marcha acciones correctoras inmediatas, mientras que el ausentismo provoca la baja motivación esto en la empresa se da, se considera como la suma de los períodos en los que las personas se retrasan o no asisten a sus puestos de trabajo, también la falta de reconocimiento por el trabajo que se realiza ocasiona desmotivación a los trabajadores, en cambio el estrés Laboral ocasiona el agotamiento en el siglo 21 ya que las personas se dedican más a su trabajo descuidando otros aspectos fundamentales para su vida.

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (ISHIKAWA)

GRAFICO: 1



FUENTE: Ishikawa
ELABORADO POR: Investigadora

1.2.3.- Prognosis:

Al existir estrategias que no son adecuadas la institución no cumpliría con lo previsto, entonces en el mercado no competiría, es por eso que puede fracasar, ya que en la actualidad está de moda el CMI, porque va ayudar a ver otras perspectivas para la Empresa. Otro punto fundamental que se considera es el Clima Laboral, ya que un trabajador que no está motivado no trabaja bien, igual no debemos hacer que se sienta presionado, si no que le parezca como su segundo hogar el trabajo

1.2.4.- Formulación del Problema:

¿Cómo influye el Cuadro de Mando Integral al Clima Laboral en el Benemérito Cuerpo de Bomberos en el Cantón Píllaro?

1.2.5.- Preguntas de Directrices o Interrogantes:

- 1) ¿De qué manera afecta la deficiencia del Cuadro de Mando Integral en el Benemérito Cuerpo de Bomberos en el Cantón Píllaro?
- 2) ¿Cómo se muestra el Clima Laboral en el Benemérito Cuerpo de Bomberos en el Cantón Píllaro?
- 3) ¿Será necesario diseñar el Cuadro de Mando Integral en base de la perspectiva del cliente interno en el Benemérito Cuerpo de Bomberos en el Cantón Píllaro?

1.2.6.- Delimitación:

- Delimitación Conceptual o Contenido Documental:

Campo: Administración

Área: Organización

Aspecto: Cuadro de Mando Integra

- Delimitación Espacial:

La presente investigación se realizara en el Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro que está ubicado en la matriz.

- Delimitación Temporal:

La investigación que se está realizando comenzó en la primera semana del mes de Marzo y se tiene planificado culminar en abril del 2012.

Unidades de Observación:

La presente investigación se realizara a:

Clientes Internos

Clientes Externos

1.3.- JUSTIFICACION:

La presente investigación nos servirá para llenar los vacíos académicos, en la parte teórica, ya que así ayudara a conocer varios enfoques, a su vez enriquecer en el ámbito laboral. La investigación tiene el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, esto permitirá contrastar resultados, del conocimiento que tiene cada uno.

La investigación va ayudar a resolver un problema que tiene la empresa.

Es necesario conocer los factores de motivación más utilizados en un sector específico, ya que la información servirá para mejorar la relación entre compañeros, además Gerente con Subalternos.

En la Institución los trabajadores tendrán la manera de pensar diferente, en el cantón sus habitantes van a notar un poco mas la labor que realizan además de lo que día a día en rescate están primeros, en la parte Administrativa va a existir más trabajo en equipo.

Los beneficiarios van a ser los mismos trabajadores de la Institución, también los habitantes, van a ser el ejemplo que las otras Empresas van a seguir al pasar el tiempo.

Este proyecto va ser factible ya que se ve la necesidad de implementar un Cuadro de Mando Integral, ya que la Institución no cuenta con este sistema, por ende van a ser mas organizados y su clima laboral mejorara

El Recurso más importante que tiene las Empresas es la Gente.

En toda institución es fundamental tener un Clima Laboral agradable, ya que se trabajaría en equipo, esto servirá que la Institución sobresalga en varios aspectos, uno de esos es en la calidad del servicio.

Además no se quedaría de los otros cantones, ira al mismo nivel

1.4.- OBJETIVOS:

1.4.1.-Objetivo General:

Determinar cómo influye la falta del Cuadro de Mando Integral y su relación con el Clima Laboral en el Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.

1.4.2.-Objetivos Específicos:

Diagnosticar la deficiencia del Cuadro de Mando Integral en el Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.

Analizar el Clima Laboral en el Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.

Proponer el diseño del Cuadro de Mando Integral en base a la perspectiva del cliente interno en el Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.

CAPITULO II

MARCO TEÒRICO

2.1.- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS:

Una de las herramientas que une perfectamente conceptos es el conocido Cuadro Mando Integral propagado por Robert Kaplan y David Norton desde Enero a Febrero 1992 y por lo tanto en EEUU, es aplicado más del 50% de las Empresas grandes, en una revista de negocios *Harvard Business Review*, que sirvió para que los Gerentes tengan otras perspectivas, que ayudara a evaluar la marcha de una empresa o institución.

La consultaría dirigida por Norton es centrada en un objetivo primordial, como es la asesoría de estrategias empresariales, así se aplicara el Cuadro Mando Integral para que sea una ayuda a la empresa y para que pongan en práctica en ese momento. GAIBOR, Holguer; 2001.

PÈREZ, Andrés (2010) Tema: “Implementación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard a una empresa de servicios de remolque, salvamento y asistencia a naves en los puertos del Ecuador”. Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

OBJETIVOS:

Implementar un sistema de gestión del desempeño estratégico Balanced Scorecard en una operadora portuaria obteniendo la alineación de los esfuerzos hacia la estrategia corporativa.

Elaboración un cuadro del mando integral para el control y seguimiento de los resultados.

CONCLUSIONES:

- 1) El “Balanced Scorecard” es una herramienta de gestión con la cual la Directiva y los altos mandos de la Compañía pueden gestionar y monitorear el desempeño de la estrategia.
- 2) Lograr implantar un sistema formal de ejecución de estrategia en la Compañía será un reto importante para OPERMASA que seguramente redundará en el mejoramiento de su ventaja competitiva.

CISNEROS, Manuel (2009)

Tema: Diseño de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la constructora RANELJU CÍA. LTDA.

La Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional

OBJETIVOS:

Diseñar un sistema de control estratégico y táctico para la Constructora RANELJU Cía. Ltda. Utilizando el concepto del Cuadro de Mando Integral.

Generar el direccionamiento estratégico de la empresa como herramienta de alcance de la visión organizacional.

Establecer indicadores financieros y no financieros, capaces de controlar el desempeño a corto plazo.

CONCLUSIONES:

1) El Cuadro de Mando Integral, constituye una excelente herramienta administrativa, que brinda una adecuada planificación y medición del desempeño, que permite a cualquier Empresa, el cumplimiento de sus objetivos.

2) Para la implementación del Cuadro de Mando Integral, es necesario que todo personal, tanto Administrativo como Operacional se sienta comprometido y de acuerdo con el direccionamiento estratégico, de tal manera, que presten todo su apoyo y colaboración en la ejecución del C.M.I.

GALLEGOS, Diego (2009)

Tema: “Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa Tecnologías y Productos para la Construcción – “TPC” basado en BSC.

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército.

OBJETIVOS:

Desarrollar un Modelo de Gestión Estratégica para la empresa Tecnologías y Productos para la Construcción – “TPC”, aplicando el Cuadro de Mando Integral (BALANCED SCORE CARD), a fin de lograr el fortalecimiento interno de la empresa y consolidación en el mercado.

Formular indicadores de gestión, que permita medir y controlar la consecución de los objetivos de la empresa “TPC” y desarrollar iniciativas para el establecimiento de estrategias.

Diseñar un tablero de control mediante la aplicación de herramienta, de BSC, que permita paramétrica los objetivos estratégicos de la empresa “TPC” y desarrollar iniciativas para el establecimiento de estrategias.

CONCLUSIONES:

1) El desarrollo del diagnóstico situacional, permitirá a la empresa fomentar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir sus debilidades y aplacar las amenazas del entorno, incrementando de esta forma competitividad dentro del sector.

2) Mediante el análisis de la situación financiera de los proyectos prioritarios de corto plazo realizado, se determinó que estos lograran que la empresa incremente su nivele ingresos, eleve el grado de participación de mercado y mejore su posicionamiento.

CAROSOTI, Carlos (2010)

Tema:” Implementación del cuadro de mando integral para reorientar las estrategias a corto plazo en la curtiembre “SUALUPELL S.A.” para el periodo 2010.

Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

OBJETIVOS:

Proponer la implementación del Cuadro de Mando Integral, para reorientar las estrategias a corto plazo en la empresa “SUALUPEL S.A.” para el periodo 2010.

Mediante la Perspectiva Financiera se deberá procurar un crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, aumentando la rentabilidad y optimizando costes de la curtiembre “SUALUPELL S.A.”

Mediante la Perspectiva de los Clientes se deberá incrementar nuestra participación en el mercado, mediante la satisfacción, fidelización de nuestros clientes y optimización de plazos de entrega.

Mediante la Perspectiva de Procesos Internos se deberá implementar la innovación y desarrollo de productos, servicio al cliente y el mantenimiento de la gestión de cadena de suministros (Compras, existencias, transporte, mantenimiento, etc.)

Mediante la Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo se deberá crear una base de datos, dar el debido reconocimiento e incentivos a nuestro personal y fortalecer alianzas estratégicas con nuestros proveedores.

CONCLUSIONES:

El no implementar el CMI en la Curtiembre “SUALUPELL S.A.” tiene repercusiones negativas, dado que no se proporciona feedback sobre la estrategia, y no se puede ver si están funcionando o no, y si los objetivos estratégicos definidos son o no lo suficientemente ambiciosos.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta básica para la gestión gerencial y la realidad es que los trabajadores aprenden con este instrumento y la empresa obtiene resultados positivos, superando los beneficios a la inversión realizada.

El desconocimiento de las funciones del personal produce pérdidas de recursos tales como: tiempo, dinero, materia prima, entre otros.

Existe actualmente un reto estratégico al que se enfrenta la empresa, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo global y competitivo.

El CMI es la herramienta que permitirá ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en la misión de mejorar el nivel de competitividad a largo plazo.
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1287/351%20Ing.pdf?sequence=1> CMI 351 ing.

2.2.- FUNDAMENTACION FILOSÒFICA:

El Paradigma crítico-propositivo es una alternativa para que la visión que existe en la Empresa que es muy tradicionalista tenga otro enfoque.

Este paradigma se apoya en el hecho de que la vida social es dialéctica, por tanto, su estudio debe abordarse desde la dinámica del cambio social, como manifestación de un proceso anterior que le dio origen y el cual es necesario conocer. La aproximación a los hechos sociales parte de sus contradicciones y desigualdades sociales, en la búsqueda de la esencia del problema.

También se busca promover la participación activa de la comunidad, tanto en el estudio y la comprensión de los problemas, como en la planeación de propuestas de acción, su ejecución, la evaluación de los resultados, la reflexión y la sistematización del proceso.

La metodología propuesta tiene como finalidad generar transformaciones en las situaciones abordadas, partiendo de su comprensión, conocimiento y compromiso para la acción de los sujetos involucrados en ella, pero siguiendo un procedimiento metodológico y sistemático, insertado en una estrategia de acción definida y con un enfoque investigativo donde los sujetos de la investigación producen conocimientos dirigidos a transformar su realidad social.

Fundamentación ontológica: La realidad se está haciendo, entendida como un mundo cambiante y dinámico. Los sujetos humanos son conceptualizados como agentes activos en la construcción de la realidad.

Fundamentación epistemológica: La práctica de la investigación científica tiene sentido cuando se la comprende en la interrelación con las diferentes dimensiones del contexto histórico-social, ideológico-político, científico-técnico, económico y cultural, en donde todos los factores intervienen, entre ellos, el sujeto cognoscente y el objeto de estudio, son inseparables e interactúan entre sí, se transforman y están en continuo desarrollo y creación.

Fundamentación axiológica: El investigador es el sujeto social que sintetiza el contexto socio-cultural en donde está ubicado el problema que estudia.

Fundamentación metodológica: La construcción del conocimiento se hace a través de la investigación cualitativa, que se logra con la participación de los sujetos sociales involucrados y comprometidos con el problema.

De acuerdo con el paradigma crítico-propositivo, la ciencia deja de ser homotética (utilizando métodos cuantitativos) y pasa a ser ideográfica, basada en la interpretación de los hechos particulares, singulares, a través de métodos cualitativos, conceptualista a la ciencia como uno de los modos de conocimiento de la realidad, como una forma de interpretar la realidad, como una reconstrucción conjetural de la realidad.

2.3.- FUNDAMENTACION LEGAL:

CAPITULO IV: De las Obligaciones del Empleador y del trabajador:

Art 42: Obligaciones del empleador.-

1.- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este código.

5.- Establecer escuelas elementales en beneficios de los hijos de los trabajadores, cuando se trata de centros permanentes de trabajo ubicados a más de 2 kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de 20 niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos.

7.- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se actualizará con los cambios que se produzca.

Análisis:

Si se aplica este artículo cada uno de los trabajadores darían más de cada uno, porque no tendría más que preocuparse. Así se tendría como resultado el cambio de mentalidad de todos y la institución sobresale ante los demás.

CAPITULO V: De la Prevención de Riesgos, de las medidas de Seguridad e Higiene, de los Puestos de Auxilio, y de la Disminución de la Capacidad para el Trabajo:

Art 410: Obligaciones respecto a la prevención de riesgos.-Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida.

Los trabajadores están obligados acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo.

Análisis:

Su clima laboral va a mejorar, los trabajadores cumpliendo con todo lo establecido, cada uno se van a sentir como en su casa.

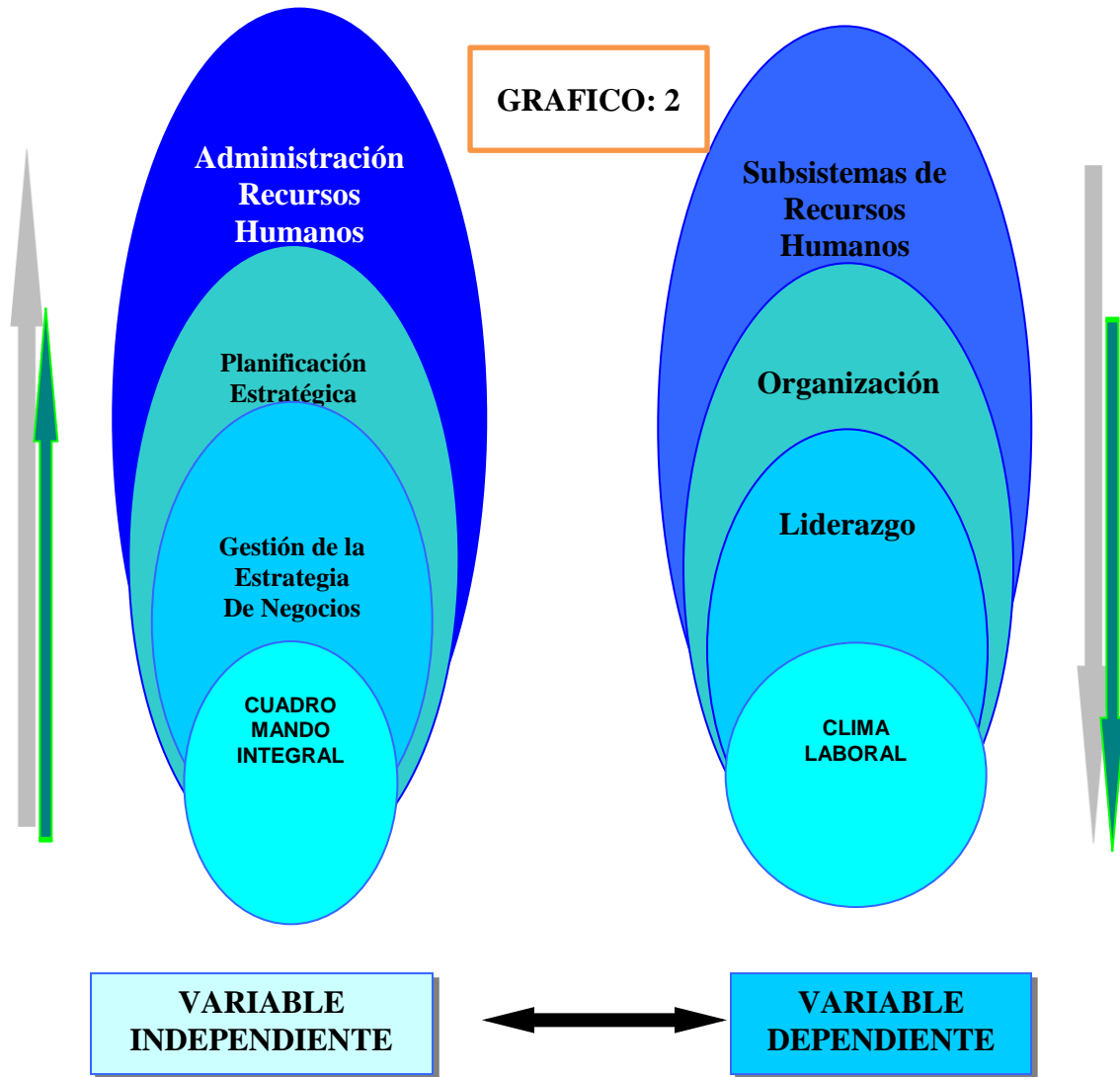
TITULO III: Organización de la Seguridad y de la Salud:

CAPITULO I: Sistema de Prevención de Riesgos Laborales:

Art 19: Delegado de Seguridad y Salud.-En los lugares de trabajo, donde el número de trabajadores no supere a 15, ellos nominarán un representante; el delegado de seguridad y salud, quien conjuntamente con el responsable de prevención de riesgos actuará como organismo paritario al interior de la obra. Análisis:

Va ser importante que tengan un representante, ya que en un número reducido es bueno, para qué la seguridad y salud estén bien, por ende rindan en su trabajo.

2.4.- CATEGORIAS FUNDAMENTALES:



FUENTE: Dra. Zoila López

ELABORADO POR: Investigadora

GRAFICO: 3

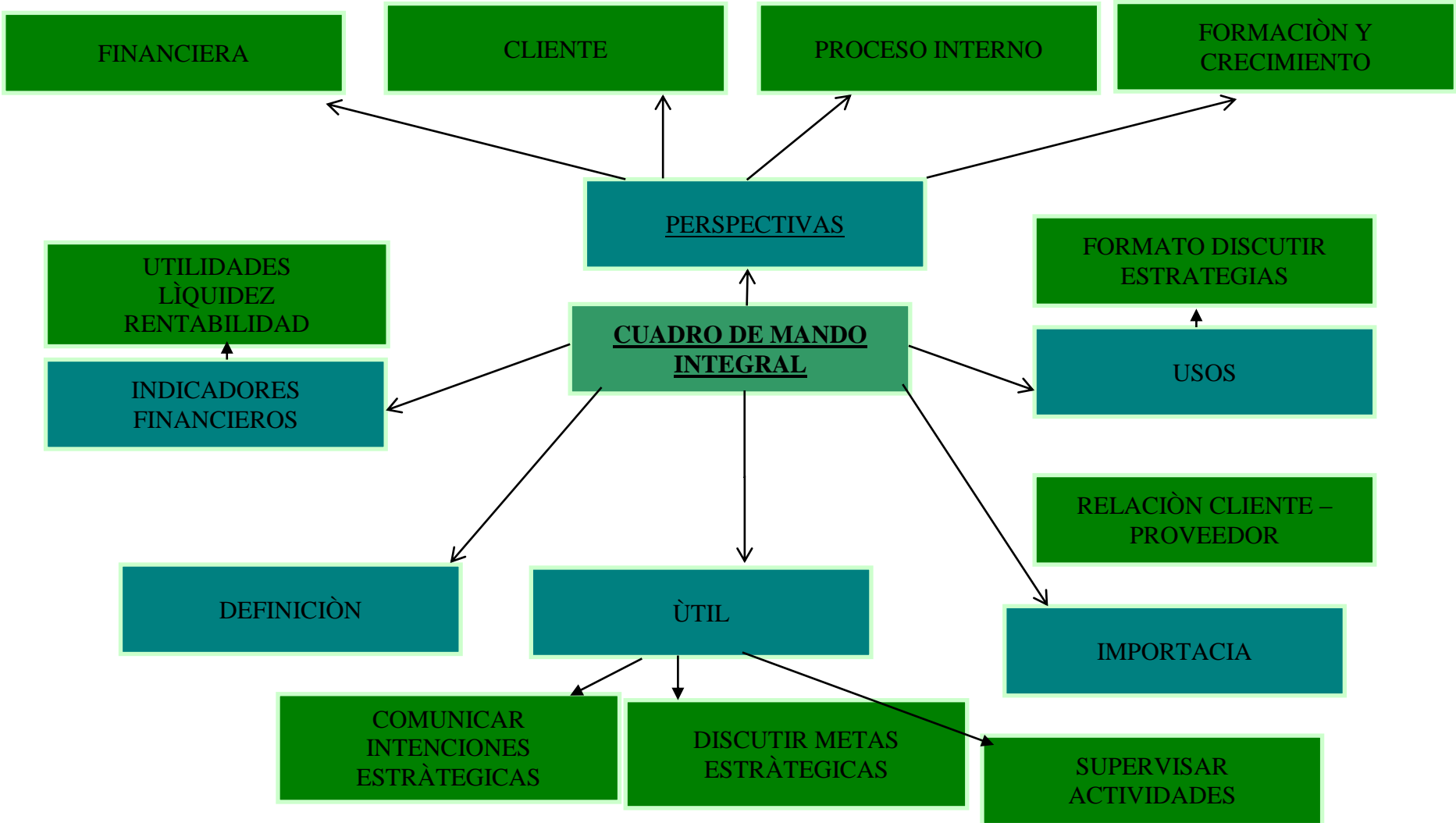
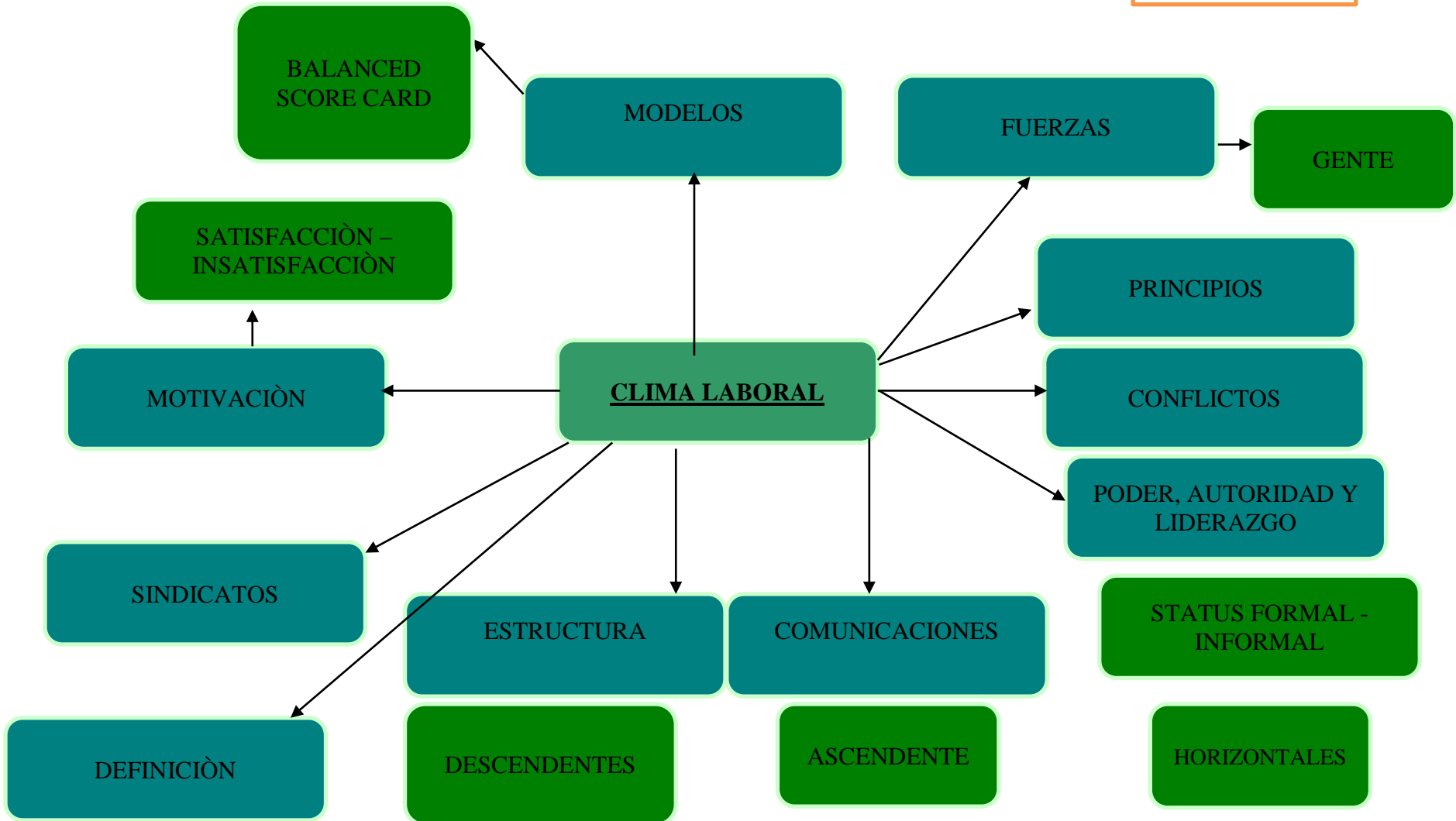


GRAFICO: 4



2.4.1 Cuadro Mando Integral (Variable Independiente):

Administración Recursos Humanos:

Refleja la preocupación creciente de la sociedad y organizaciones por las personas. En la actualidad los empleados exigen más de sus puestos y responden favorablemente a las actividades administrativas que les conceden mayor control sobre su vida. Administrativa IVANCEVICH, John; Pág.: 4,5, 7.

La Administración de Recursos Humanos consta de varias actividades, entre las que se encuentra las siguientes:

- 1.- Obediencia a las normas de igualdad de oportunidades en el empleo.
- 2.- Análisis de puestos.
- 3.- Reclutamiento, selección, motivación y orientación de los empleados,
- 4.- Evaluación y remuneración del desempeño.
- 5.- Capacitación y desarrollo.
- 6.-Relaciones Laborales.
- 7.- Seguridad, higiene y bienestar.

Hay que resaltar desde el principio las siguientes 3 descripciones de la unidad de ARH:

- 1.- Actúa: La ARH tiene reglas, archivos y políticas, pero hace hincapié en la acción, subraya la solución de los problemas de empleo para alcanzar los objetivos de las organizaciones y fomentar el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores.
- 2.- Se interesa en las personas: La ARH trata a cada empleado como un individuo y le ofrece servicios y programas para satisfacer sus necesidades particulares.
- 3.-Mira al futuro: La ARH se interesa en ayudar a la organización alcanzar a sus objetivos futuros mediante empleados competentes y motivados. Pág.: 5

La importancia estratégica de la ARH se deriva de la aplicación de varios conceptos fundamentales:

Analizar y resolver problemas desde el punto de vista de las utilidades, no sólo del servicio. Evaluar e interpretar costos y beneficios de los temas de la ARH, como productividad, salarios y prestaciones, reclutamiento y capacitación, ausentismo, traslado al extranjero, despidos, juntas y encuestas de opinión.

Preparar informes sobre las soluciones de la ARH a los problemas de la Empresa. Pág.: 8

Aumento de la satisfacción y la autorrealización de los empleados:

Los empleados sean productivos, deben sentir que su trabajo es el adecuado para sus capacidades y que reciben un trato equitativo, mientras que los trabajadores insatisfechos renuncian más seguido, faltan más y su trabajo es de menor calidad.

Fomentar la calidad de vida laboral:

La calidad de vida laboral es un concepto tanto general que se refiere a varios aspectos de la experiencia de trabajo, factores como estilo de gerencia y supervisión, libertad, autonomía para tomar decisiones en el puesto, entorno material grato, seguridad laboral, horario satisfactorio y tareas significativas. Pág.: 12

Intenta obtener productividad adicional de los trabajadores; en esta área donde los RH desempeñan verdaderamente una función significativa. Es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. MONDY, Rwayne; Pág. 3.4.

Funciones de la Administración de Recursos Humanos:

Proceso empleo.-Una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos.

Desarrollo de recurso humano.- Función importante que consiste no solo en la capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo que destaca la necesidad de capacitación y desarrollo.

Compensaciones y prestaciones.- Un sistema de compensación bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales.

Seguridad social y salud.-Estos aspectos son muy importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización.

Relaciones laborales y con empleados.-Cuando un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recurso humano se refiere a menudo como relaciones industriales, que se encarga de la negociación colectiva. Pág.: 5, 6,7.

Personas que trabajan en una organización El termino de Recurso Humano se ha ido aceptando en forma general durante la última década porque expresa la creencia de que los trabajadores constituyen un recurso valioso, y a veces, irremplazable. La gestión eficaz es uno de los elementos esenciales del trabajo de cualquier directivo. La estrategia de recursos humanos se refiera a la utilización deliberada, por parte de la empresa, de los recursos humanos para lograr o mantener una ventaja frente a sus competidores en el mercado. Definir el enfoque general que adoptará una organización para garantizar la utilización eficaz de su personal con el fin de lograr su misión.

GÒMEZ, Luis; Pág.: 2.

Planificación Estratégica:

“El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

Prever es más que anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos... GOODSTEIN, Leonard; Pág.: 5 y 6.

¿Por qué hacer Planificación Estratégica?

Porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable.

Lo que no es Planificación Estratégica:

Es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios. Por el contrario, exige creatividad, análisis cuantitativo.

La planeación estratégica no sólo tiene que ver con decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectará a la organización y a su futuro.

Monitoreo del entorno:

A lo largo de su existencia, las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que pueda afectarlas; y ello es especialmente cierto en el proceso de planeación.

Diseño de la estrategia del negocio:

Implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización.

El proceso respectivo consiste en 4 acciones:

- 1.- Identificar las principales líneas de negocios que desarrollará para cumplir su misión.
- 2.- Establecer los indicadores críticos del éxito, la organización registre su proceso.
3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal.
- 4.- Determinar la cultura necesaria para apoyar las acciones estratégicas.

Acciones Estratégicas:

Pueden ser actividades concentradas a corto o a largo plazo y de gran alcance, que van desde el mejoramiento del sistema de control de inventarios de la empresa hasta el desarrollo de estructura organizacionales más complejas.

Análisis del competidor:

Debe incluir “combinaciones creativas”, productos que se vendan o servicios que se proporcionen por razones similares.

Integración de los planes de acción:

Identifica las siguientes estrategias:

- 1.- Crecimiento concentrado, enfocarse en un solo producto que se haya constituido un apoyo rentable en la empresa.
- 2.- Desarrollo de mercado agregar nuevos clientes en mercados seleccionados.
- 3.- Desarrollo del producto, crear nuevos bienes que estén relacionados...
- 4- Integración Horizontal, adquirir una organización similar a fin de reducir la competencia.
- 5- Integración Vertical, desarrollar un sistema de distribución interna...

Planeación de Contingencias:

Implica lo siguiente:

- 1.- Identificar las amenazas, oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especialmente aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables.
- 2.- Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia
- 3.- Acordar cuáles pasos se darán para cada uno de estos puntos de partida.

Implementación:

Implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior o más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. Pág.: 9, 10, 15, 22, 25, 26, 39, 41. TAYLOR, Bernard;

Elementos que se presenta a continuación:

Entorno, los factores externos:

Se debe hacer referencia permanente para los cambios de misión, objetivo, políticas, prioridades y estrategias institucionales. Pág.: 26, 27.

No ha sido fácil lograr el compromiso con el pensamiento estratégico a todos los niveles, pero el respaldo desde el clima de la organización, BURGWAL, Gerrit; Pág.: 215, 216.

Gestión de la Estrategia de Negocios:

Estrategia para los Negocios Internacionales:

Es una economía global, la planeación requiere que los empresarios conozcan la realidad económica, política y sociocultural de los países en los que operaran. Estos factores afectarán la estrategia que la compañía decida aplicar en el exterior.

Formulación de estrategias:

Estrategia multinacional adaptan sus productos, la promoción y la distribución tomando en cuenta las diferencias culturales, tecnológicas regionales y nacionales.

Administración de los desafíos de los negocios globales:

Los administradores que son capaces de afrontar estos desafíos mediante la formulación y la aplicación de estrategias de negocios receptivas y efectivas para los mercados globales contribuirán a llevar a sus empresas al éxito. FERREL, Linda; Pág.: 107, 108,109.

Es el proceso de especificación de la misión de la organización, visión y objetivos, el desarrollo de políticas y planes, a menudo en términos de proyectos y programas que están diseñados para lograr estos objetivos y, a continuación, la asignación de recursos para aplicar las políticas y planes, proyectos y programas. La gestión estratégica tiene por objeto coordinar e integrar las actividades de las diversas áreas funcionales de una empresa con el fin de lograr a largo plazo los objetivos de la organización.

Muchas empresas consideran que una estructura orgánica funcional no es una forma eficiente de organizar actividades para que tengan de acuerdo a los procesos reestructurados. Una unidad estratégica de negocios es una unidad semi-autónoma que es normalmente responsable de su propio presupuesto, las decisiones de nuevos productos, la contratación de decisiones y la fijación de precios. <http://www.tueconomia.net/negocios-y-economia/gestion-estrategica-negocios.php>

Cuadro Mando Integral:

Definición:

Un cuadro de mando es un formato genérico fácil de entender que sirve para describir las ambiciones y logros de una organización o empresa

El equipo directivo ha perdido una importante oportunidad de comunicar su intención integrada de indicadores que indiquen como se va a ejecutar la estrategia.

Son importantes para entender realmente qué es lo que estamos midiendo, sin desarrollar modelos que muestren “qué causa qué” en la empresa. HUSELID, Mark; Pág.: 93.94.

Es un formato para describir las actividades para una empresa u organización mediante una serie de medidas de cuatro perspectivas. La descripción se puede referir a la actividad actual de la empresa o a sus objetivos para el próximo periodo.

Buscan una descripción completa de lo que necesitamos saber sobre el negocio o la empresa, hay una dimensión temporal que va debajo a arriba. Muestra aspectos, tanto internos como externos, del negocio. La opinión de los clientes y los contactos establecidos en el mercado, son importantes. El cuadro de mando muestra ambas cosas. GORÀN, Nils; Pág.21, 22,23.

Conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. KAPLAN, Robert; Pág.: 34.

Ha demostrado ser útil para:

Comunicar intenciones estratégicas, permitiendo que jefes y empleados materialicen las estrategias planificadas.

Discutir actividades motivadas por metas estratégicas, en lugar de necesidades actuales como el desarrollo de competencias, las relaciones con clientes o la tecnología de la información y cuál será su compensación en el futuro.

Supervisar y recompensar dichas actividades

Importancia:

Índices de satisfacción del cliente y la idea general de que era importante vigilar el valor que perciben los clientes. La idea de que las relaciones entre cliente y proveedor forman una “red” y son un activo que la empresa debería mantener y desarrollar a lo largo del tiempo, importante para futuras ganancias y, consecuentemente, una parte destacada del valor de un negocio.

La contabilidad de recursos humanos fue la raíz de otras clases de información, sobre “capital intelectual”.

Usos:

Una serie de empresas usan el cuadro de mando sólo como formato para discutir estrategias y no como herramienta de control continuado de la gestión

Algunas empresas estructuran sus planes e informes en cuatro o cinco perspectivas derivadas del CMI. Sin embargo, sólo las usan para valorar medidas existentes que den una visión general. El “cuadro de mando” resultante, realmente no se deriva de ninguna discusión estratégica coherente. Aunque esto demuestra que el formato de cuadro de mando generalmente resulta aceptado y atractivo, no esperamos que las empresas que lo usan simplemente para diferenciar las medidas existentes se den cuenta de sus potenciales beneficios.

El alcance del uso del cuadro de mando dentro de las empresas varía mucho: un solo cuadro de mando (para toda la empresa o una parte de ella); cuadros de mando en uno o dos niveles de la jerarquía; cuadros de mando en toda la empresa, incluyendo, a veces, cuadros de mando personales para miembros individuales. También varía mucho la forma en que los diferentes cuadros de mando están vinculados.

Se ha sugerido y probado el uso de cuadros de mando para funciones como la tecnología de la información o los recursos humanos. Esto introduce la necesidad de distinguir entre un cuadro de mando para un departamento de TI, por ejemplo, y para TI como un recurso para toda empresa.

Los Indicadores Financieros:

Históricamente, el sistema de mediciones de las empresas ha sido financiero

De hecho, la contabilidad ha sido denominada el “lenguaje de los negocios”. Se conoce la existencia de registros contables de transacciones financieras que datan de hace miles de años, cuando fueron utilizadas por los egipcios los fenicios y los sumerios para facilitar las transacciones comerciales. Unos cuantos siglos más tarde, durante la era de la exploración, las actividades de las empresas de comercio global fueron medidas y vigiladas por los libros de contabilidad por partida doble.

Proporciona:

A los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una Empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

Perspectivas:

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando contruidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

Las Perspectivas Financieras:

EL CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas.

La Perspectiva del Cliente:

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación en esos segmentos seleccionados.

Esta perspectiva acostumbra a incluir variedades fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada.

Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de nuevos clientes que proporcionará unos rendimientos financieros.

La Perspectiva del Proceso Interno:

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.

Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización

La Perspectiva de Formación y Crecimiento:

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales.

Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

4.2.- Clima Laboral (Variable Dependiente):

Subsistemas de Recursos Humanos:

Reclutamiento:

Existe un gran valor añadido en el desarrollo de las relaciones.

Encontrar trabajadores motivados es una preocupación clave de las empresas.

Selección:

Las herramientas son fiabilidad y validez.

Fiabilidad Referencia a la medida, normalmente a lo largo del tiempo.

Validez El grado en que una técnica mide los conocimientos, capacidades y habilidades pretendidas. GOMEZ, Luis; Pág.: 198,201, 02.

Subsistema de Alimentación:

Planificación de Recursos Humanos (requisición)

Reclutamiento de personal

Selección de personal

Subsistema de Aplicación:

Descripción y Análisis de cargos

Evaluación del desempeño humano

Subsistemas en Mantenimiento:

Compensación

Beneficios Sociales

Higiene y Seguridad

Relaciones laborales

Subsistemas de Desarrollo de Personal

Capacitación y desarrollo de personal

Desarrollo organizacional

Subsistema de Control:

Bases de datos y sistemas de información

Auditoria de Recursos Humanos

Reclutamiento:

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Organización:

Las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos.

Se caracteriza por:

1.- Divisiones de trabajo, poder y responsabilidad y de comunicación, divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional si no que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos.

2-Las organizaciones y el individuo; Los individuos se comportan, frecuentemente en las organizaciones sin embarcarse en un intercambio directo o indirecto. El comportamiento se convierte en un tipo de mecanismo aprendido estímulo- respuesta dejando a un lado la variable de la interacción de la intervención. HALL, Richard; Pág.:30,31.36, 37, 47,48.

Liderazgo:

La naturaleza del liderazgo: Cuando los tiempos que corre son difíciles las personas podrían recurrir a un líder, que les parece casi omnipotente, con el deseo de encontrar alivio para su temor e incertidumbre.

El liderazgo implica influencia, ocurre entre personas, estas tienen la intención de realizar cambios importantes y esto refleja los propósitos que comparten los líderes y seguidores.

Influencia significa que la relación entre las personas no es pasiva.

El liderazgo implica influir en las personas con el objeto de propiciar un cambio que llevará hacia un futuro deseable.

El liderazgo, en su mejor expresión, es compartido por líderes seguidores, todos ellos entregados a niveles más altos de una responsabilidad que acepta plenamente.

Liderazgo en la vida diaria:

El liderazgo que alcanza grandes resultados a menudo empieza por cosas pequeñas.

De controlar a atribuir facultades:

Los líderes de hoy comparten el poder en lugar de acapararlo y encuentran la manera de aumentar la inteligencia de la organización consiguiendo que todos sus miembros se sientan involucrados y comprometidos.

Una de las tareas más desafiantes del líder es guiar a los trabajadores para que utilicen su poder con eficacia, responsabilidad y lo conseguirá creando y desarrollando un clima de respeto, así como posibilidades de desarrollo para todos los empleados.

Teoría de los Rasgos:

Los rasgos son características personales distintivas de un líder, como la inteligencia, la honradez, la confianza en sí mismo y la presencia física.

Características personales de los líderes:

Características personales:

Energía

Vigor Físico

Inteligencia y capacidad:

Inteligencia, capacidad cognoscitiva

Conocimiento

Juicio, decisión

Personalidad:

Confianza en uno mismo.

Integridad y honradez

Entusiasmo

Deseo de liderar

Independencia

Características Sociales:

Sociabilidad, habilidades interpersonales

Disposición a cooperar

Tacto, diplomacia.

Características relacionadas con el trabajo:

Dinamismo, deseos de sobresalir.

Persistencia frente a los obstáculos, tenacidad.

Antecedentes Sociales:

Grado de estudios

Movilidad.

Personalidad y Liderazgo:

Personalidad es un conjunto de características y procesos imperceptibles que fundamentan un patrón de conducta relativamente estable cuando responde a ideas, objetos y personas dentro del entorno.

Autoritarismo:

La creencia de que una organización debe haber diferencias de poder. DAFT, Richard; Pág.: 4,5,6,9,10,46,48,126,131,132,133.

Clima Laboral:

Una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen una importancia crucial en la constitución del sistema organizacional; en las formas que pueden adoptar sus procesos de poder, comunicaciones, motivación; en la relación que la organización establece con sus miembros; en sus posibilidades de desarrollo; en sus posibilidades de reclutamiento.

Las configuraciones organizacionales se caracterizan por una identidad que no puede quedar capturada por términos generalizadores.

También la cultura de la sociedad en que está inserta la organización debe ser considerada, dado que ella permitirá dificultará o incluso, impedirá modos concretos de relación

organizacional, en esta medida, el estudio de la cultura y el de las relaciones organización – ambiente son muy cercanos. RODRIGUEZ, Darío; Pág.: 61,62.

Es un componente de la Dirección y la Planeación Estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización. VIDAL, Elizabeth; Pág.: 20.

El comportamiento organizacional aporta un conjunto útil de herramientas a muchos niveles de análisis. Como disciplina relativamente nueva, ha experimentado algunas dificultades para surgir como un campo de estudio y aplicación claramente definido. Los asuntos incluyen aquí la identificación de los riesgos importantes, el marco de corto o largo plazo para esperar resultados y la base de datos duros o blandos. NEWSTRON, John; Pág.: 3,4.

Definiciones:

Ambiente de trabajo, sensación de que el ambiente de trabajo es grato o que genera tensiones e incomodidades para los participantes.

Relaciones informales de camaradería o conflictivas.

Reconocimiento social por el trabajo realizado, en sensación de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento e indiferencia.

Clima laboral en que reina el conformismo y la aceptación apática de la normativa organizacional, la toma de posiciones activas y positivamente orientadas a una actitud de crítica negativa y rechazo a la organización y sus políticas.

Rumores y comentarios negativos acerca de grupos o personas dentro de la organización.

Sensación de seguridad y confianza en la organización o sensación de falta de apoyo de parte de los demás miembros.

Estructura:

Descripción de los miembros de la organización, en términos de edad, educación, antecedentes laborales, nivel t calidad de capacitación, lugar de residencia.

Descripción de la estructura organizacional, organigrama, diagrama de la planta (flujo de trabajo), organización del trabajo, educación entre fuerza de trabajo r cantidad de trabajo.

Identificación de departamentos y grupos formales de trabajo, tamaño y número de departamentos.

Comunicaciones:

Comunicaciones descendentes, órdenes, contactos entre superiores y subordinados, uso y calidad de boletines, uso y calidad de diarios y revistas, uso de reuniones globales, uso de reuniones por departamentos, uso de sistema de información común para todas las personas, en todos los niveles, diferencias entre informaciones recibidas por distintos departamentos; manejo de la información como poder.

Comunicaciones ascendentes, procedimientos de conducto regular, procedimientos de quejas, procedimientos de sugerencias, filtraje en la información, bloqueos deliberados a la información, aislamiento informativo del jefe.

Comunicaciones horizontales, entre pares, comunicaciones propias del flujo de trabajo, comunicaciones propias de los períodos de descanso, comunicaciones durante el transporte, surgimiento del rumor.

Poder:

Definición de la línea de mando formal, número de subordinados, equilibrio del organigrama en términos de autoridad, capacidad y dificultades de delegación.

Estilos de mando; estilo de autoridad típico de la organización; estilos de mando personales de ejecutivos concretos.

Aparición del liderazgo; fuera de la línea y en oposición a ella, fuera de la línea, pero en apoyo a ella, dentro de la línea.

Criterios de surgimiento del liderazgo: Antigüedad, experiencia, carisma, otros.

Conflicto:

Conflictos entre sindicato y dirección; tácticas y armas; formas habituales de relación entre la dirección y los sindicatos; historia de los conflictos laborales.

Conflictos entre línea y staff; relaciones entre línea y staff; diferencias de poder, diferencias de experiencias, diferencias de capacitación técnica, diferencias de estilo entre línea y staff.

Conflictos entre profesionales y no profesionales; diferencias de experiencia; diferencias de antigüedad, diferencias en posibilidades de carrera funcionaria, diferencias en remuneraciones, creación de grupos representativos de uno y otro sector

Motivación:

Política de administración de recursos humanos, prevalecía de la teoría X o la teoría Y de Mc Gregory; política oficial de relaciones humanas; política práctica de relaciones humanas.

Preocupación - a nivel de la empresa - por el tema de la motivación laboral ¿Qué se ha hecho?

Motivación laboral existente; grado en que los miembros visualizan los fines de la organización, grado en que se sienten motivados por estos fines.

Agrado o desagrado con las condiciones físicas del trabajo.

Satisfacción - insatisfacción con el grado de interés demostrado por la organización respecto a sus miembros.

Sindicatos:

Existencia de sindicatos; uno o más de uno.

Surgimiento de líderes y dirigentes, forma de selección.

Posiciones habituales del sindicato, colaborativo.

Imagen de los dirigentes, frente a la empresa y frente a los sindicatos.

Grado de influencia del sindicato en las políticas y decisiones de la Empresa.

Conflictos hacia el interior del sindicato.

Problemas sindicales típicos

Toma de Decisiones:

Premisas de decisión, de donde se obtiene, quién las genera, cuales son las decisiones fundamentales.

Canales de decisión, cuáles son las cadena de decisión que se generan.

Hasta que nivel se adoptan decisiones, cuántos son los pasos intermedios que deben seguir una decisión antes de ser ejecutada, transformada en acciones efectivas.

Fuerzas:

Gente: Constituye el sistema social interno de la organización. Debemos recordar que las organizaciones existen para servir para le gente, más que a la inversa.

La organización humana de la actualidad no es la misma de ayer. En ocasiones está diversidad plantea retos que la administración debe resolver, empleados expresan mediante estilos alternos, mientras otros presenta estilos únicos por intereses recreativos y estilos de vida. Pág.: 4,5.

2.5.- HIPÓTESIS:

La falta del Cuadro de Mando Integral afecta al Clima Laboral del Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.

2.6.- SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES:

Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral.

Variable Dependiente: Clima Laboral.

CAPITULO III

MARCO METODOLÒGICO

3.1.- ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:

Para la ejecución del presente trabajo investigativo el enfoque cualitativo (Entrevista, Observación), por las siguientes razones:

Permitirá obtener una comprensión amplia del problema, objeto de estudio a través del análisis de los hechos, lugar donde se da los acontecimientos, recopilando las causas que afecta en el desarrollo de la empresa, de esta manera ayudará al descubrimiento de la hipótesis, teniendo un énfasis en proceso de estudio asumiendo una posición dinámica para lograr información del problema dentro del contenido de pacto con los objetivos del proyecto.

3.2.- MODALIDAD DE LA INVESTIGAIÒN:

Para la ejecución de la presente investigación manejaremos las siguientes modalidades:

3.2.1.- Investigación Bibliográfica o Documental:

El presente estudio consistirá en examinar la investigación científica.

Analizando la información sobre el problema de estudio, reconociendo documentos como libros de Administración, tesis de grado, Internet, buscando conocer monografías efectuadas y conectados con el conocimiento real.

3.2.2.- Investigación de Campo:

Debido a que se nos permitirá tener contacto directo entre el sujeto de investigación con el entorno, para que así tener información primaria referente al problema que se está estudiando, en esta modalidad se tomará en cuenta las técnicas como la entrevista y observación.

3.3.- TIPO DE INVESTIGACIÒN:

3.3.1.- Investigación Explorativa: La investigación usaremos para interferirnos con el medio a estudiar y así determinar inconvenientes a la empresa, con la manera rutinaria de pensar los Gerentes, como también el Clima Laboral no es apto para los Trabajadores.

3.3.2.- Investigación Descriptiva: Está investigación se la realiza con el propósito que tanto falta la aplicación de un correcto Cuadro de Mando Integral, en el proceso Laboral referente a los Trabajadores del Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.

3.3.3.- Investigación Correlacional: Conocer el comportamiento de una variable que tenga relación con la otra, permitirá determinar el grado de dependencia de cada una de las variables que se está estudiando.

3.3.4.- Investigación Explicativa. El propósito de esta investigación es someter a la hipótesis a comprobación utilizando herramientas como estadísticas, con conocimiento científico, que servirá como análisis para los últimos estudios en lo referente al Clima Laboral.

3.4.- POBLACION Y MUESTRA

**GRAFICO:
5**



La presente investigación se realizará a:

TABLA: 1

Clientes Internos	16
Clientes Externos	3100

La fórmula de la muestra es:

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

Simbología:

- n = tamaño de la muestra
- m = tamaño de la población
- e = error máximo admisible (al 1% = 0.01; 2% = 0.02; 3% = 0.03; 4% = 0.04; 8% = 0.08; 9% = 0.09; 10% = 0.1). A mayor error probable, menor tamaño de la muestra

$$n = \frac{3100}{0.08^2 (3100 - 1) + 1}$$

n=149 encuesta

3.5.-OPRRACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

CUADRO: 1

Hipótesis: La falta del Cuadro de Mando Integral afecta al Clima Laboral del Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.				
Variable Independiente: Cuadro Mando Integral				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica
Un formato genérico de prácticas cuyo objetivo es demostrar la utilidad, perspectivas, importancia, usos que se den y permitan presentar los indicadores financieros.	Objetivos	Explorar Recursos. Descubrir Logros.	¿Cuál es el principal objetivo al implementar el Cuadro Mando Integral? C.I.	Encuesta
	Utilidad	Discutir metas Estratégicas. Supervisar Actividades	¿Considera que el objetivo del Cuadro Mando Integral es descubrir logros? C.E.	Encuesta
			¿De qué manera cree que el Cuadro Mando Integral ayuda a supervisar las actividades? C.I.	Encuesta
	Perspectivas	Financiera Cliente. Procesos Internos. Formación y Crecimiento.	¿Para qué cree que es bueno utilizar la utilidad en el Cuadro Mando Integral? C.E.	Encuesta
			¿Cómo considera la atención al cliente? C.I.	Encuesta
			¿Para usted como le considera el crecimiento de la institución? C.E.	Encuesta
	Importancia	Relación Cliente – Proveedor. Satisfacción del Cliente	¿Para qué es importante una planificación estratégica en la institución? C.I.	Encuesta
			¿Cómo calificaría la relación del cliente con el proveedor? C.E.	Encuesta
	Usos	Formato discutir estrategias Medidas que den una visión general.	¿Usted como considera el manejo de la institución de una visión general? C.I.	Encuesta
			¿Cómo calificaría el manejo de la institución? C.E.	Encuesta
Indicadores Financieros	Registros Contables Medición Financiera.			

CUADRO: 2

Hipótesis: La falta del Cuadro de Mando Integral afecta al Clima Laboral del Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.				
Variable Dependiente: Clima Laboral				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica
Ambiente de trabajo, en que reina el conformismo de la sensación apática de la normativa organizacionales en estructura, comunicaciones, poder – autoridad – liderazgo, conflictos, fuerzas, motivación y sindicatos	Estructura	Estructura Organizacional Identificación de departamentos.	¿Usted como considera el crecimiento de los diferentes departamentos de la Institución? C.I. ¿La distribución de las áreas como considera? C.E.	Encuesta Encuesta
	Comunicaciones	Descendentes Ascendentes Horizontales	¿Cómo considera la comunicación en la Institución? C.I. ¿Cómo considera la Comunicación? C.E.	Encuesta Encuesta
	Poder – Autoridad – Liderazgo	Status Formal – Informal Aparición Liderazgo	¿Cómo considera que el Liderazgo es frente a los trabajadores? C.I. ¿Para usted en que cree que es importante el poder y la autoridad? C.E.	Encuesta Encuesta
	Motivación	Satisfacción – Insatisfacción.	¿Cómo considera que los Trabajadores deber ser motivados? C.I. ¿La atención como lo considera? C.E.	Encuesta Encuesta
	Sindicatos	Surgimientos Líderes. Imagen de los Dirigentes.	¿Cómo considera las diferentes comunicaciones en la Institución? C.I. ¿Para usted en que cree que es importante los Sindicatos al Clima Laboral? C.E.	Encuesta Encuesta

3.6.-PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Para la ejecución de la presente investigación:

CUADRO: 3

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Solucionar el problema a investigar.
2.- ¿A qué personas o sujetos?	Clientes Internos Clientes Externos
3.- ¿Sobre qué aspecto?	Cuadro Mando Integral y Clima Laboral
4.- ¿Quién?	Lizabeth Villafuerte
5.- ¿Cuándo?	Desde Marzo 2011 – Abril 2012
6.- ¿Lugar recolección de la información?	Píllaro - Tungurahua
7.- ¿Cuántas veces?	Se realizará una vez a cada encuestado
8.- ¿Qué técnicas de recolección utiliza?	Encuesta
9.- ¿Con qué instrumentos?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación	Se busca el mejor momento para actuar

3.7.- TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

CUADRO: 4

TIPO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
1) Información Secundaria	1.1.- Lectura Científica	1.1.1.- Tesis de grado, Libros sobre Administración Recurso Humano, Gestión de la Estrategia de Negocios, Planificación Estratégica, Cuadro Mando Integral, Subsistema de Recurso Humano, Organización, Liderazgo y Clima Laboral.
2) Información Primaria	2.1.- Encuesta	2.1 Cuestionario

3.8.- PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:

Para analizar y procesar la información de la de la presente investigación procedemos de la siguiente manera:

CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Para poder tener una buena codificaciones procederá a enumerar cada una de las preguntas de los cuestionarios aplicados a los clientes de la Empresa, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo información real y dando una solución adecuada al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procederá a revisar y analizar toda la información, verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas es decir que las preguntas estén contestadas en un orden coherente que sea de fácil entendimiento.

TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Para proceder a realizar la tabulación de datos se procederá a realizar a través del programa SPSS lo que nos permitirá verificar la respuesta e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

GRÀFICAR

Para esta presentación se utilizara gráficos de pastel.

ANALIZAR

Para poder analizar los datos, se realizara por medio de medidas de dispersión:

Medias aritméticas porcentajes ya que presentan menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyecta.

INTERPRETACIÓN:

La interpretación de los resultaos se elabora bajo la síntesis de los mismos para poder hallar toda la información necesaria para dar la posible solución al problema objeto de estudio. Se aplicara el CHI cuadrado presentada en la investigación y demostrar la relación entre variables.

FÒRMULA:

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

CUADRO: 5

MATRIZ DE COHERENCIA LOGICA	
TEMA	Cuadro de Mando Integral y el Clima Laboral en el Benemérito Cuerpo de Bomberos en el Cantón Píllaro.
PROBLEMA	¿Cómo influye el Cuadro de Mando Integral al Clima Laboral en el Benemérito Cuerpo de Bomberos en el Cantón Píllaro?
OBJETIVOS	<p><u>Objetivo General:</u> Determinar como influye la falta del Cuadro de Mando Integral y su relación con el Clima Laboral en el Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.</p> <p><u>Objetivos Específicos:</u> Diagnosticar la deficiencia del Cuadro de Mando Integral en el Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro. Analizar el Clima Laboral en el Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro. Proponer el diseño del Cuadro de Mando Integral en base a la perspectiva del cliente interno en el Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.</p>
HIPOTESIS	La falta del Cuadro de Mando Integral afecta al Clima Laboral del Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION

4.1.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

Para tener un análisis se han realizado encuestas que van dirigido a los clientes internos y externos del Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.

Objetivo encuesta Clientes Internos y Clientes Externos:

Determinar un Cuadro de Mando Integral relacionado con el Clima Laboral en el Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.

4.2.- INTERPRETACION DE DATOS:

Se realiza un análisis de los datos para así saber interpretar cada pregunta que significa, de igual manera se obtuvo mediante las encuestas realizadas, en si a los clientes internos y clientes externos del Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.

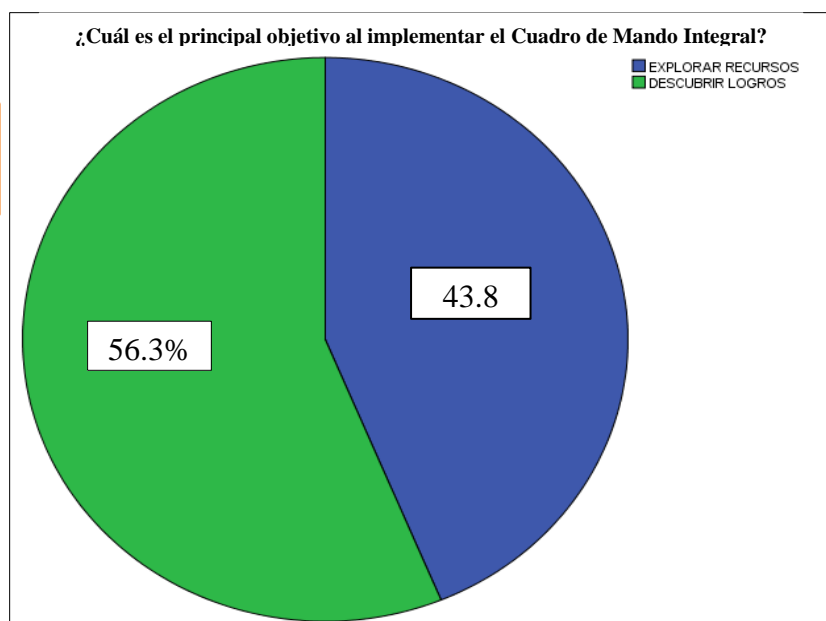
CLIENTES INTERNOS

1.- ¿Cuál es el principal objetivo al implementar el Cuadro de Mando Integral?

TABLA: 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXPLORAR RECURSOS	7	43,8	43,8	43,8
	DESCUBRIR LOGROS	9	56,3	56,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

GRAFICO : 6



Fuente: Benemérito Cuerpo de Bomberos en el cantón Píllaro
 Elaborado por: Investigadora

ANALISIS

7 Trabajadores encuestados que esta representado el 43.8% dicen que el Cuadro de Mando Integral su objetivo es explotar recursos, en cambio los 9 trabajadores que es el 56.3% consideran que el objetivo mayor en esta institución al implementarse es el de descubrir logros.

INTERPRETACION:

Después de haber realizado un estudio sobre el C.M.I. se considera que el personal se están capacitando sobre este tema, para que cada día fortalecer sus conocimientos; ya que esto va ayudar a cambiar la mentalidades de todos sus integrantes, por ende se debe considerar que cada día se debe descubrir logros para aplicálos

2.- ¿De qué manera cree que el Cuadro Mando Integral ayuda a supervisar las actividades?

TABLA 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RAPIDO	10	62,5	62,5	62,5
	LENTO	4	25,0	25,0	87,5
	MUY LENTO	2	12,5	12,5	100,0
	LENTO				
Total		16	100,0	100,0	

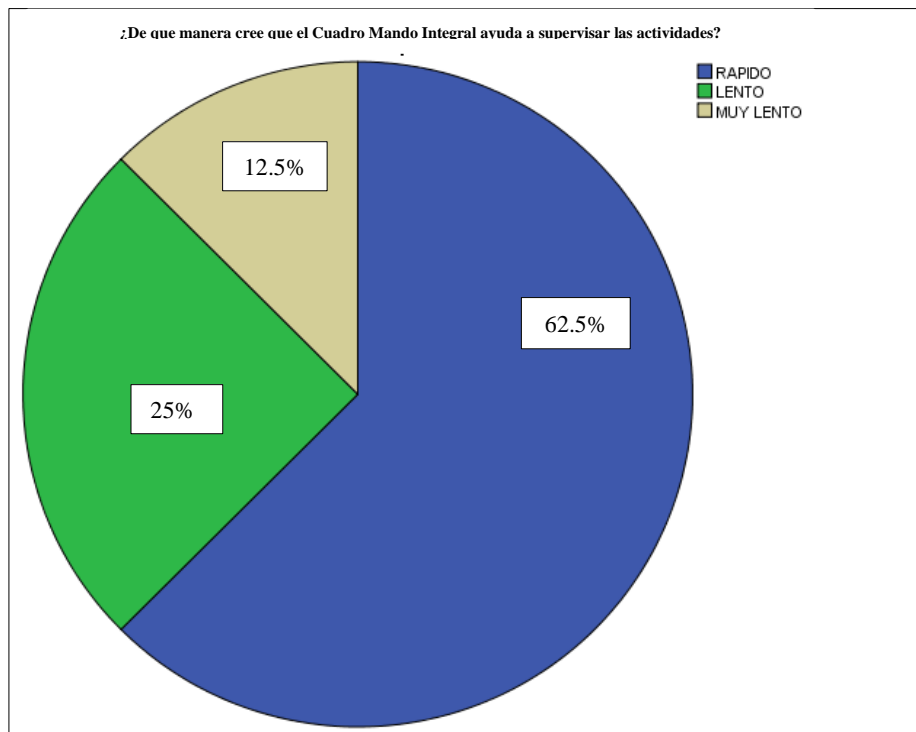


GRAFICO: 7

Fuente: Benemérito Cuerpo de Bomberos en el cantón Píllaro
 Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS:

De un total de 16 colaboradores encuestados consideran 10 personas que es un 62,5% que la supervisión de actividades es rápido, 4 que es el 25.00% dicen lento y un mínimo porcentaje de 12.5% de 2 personas consideran que es muy lento.

INTERPRETACION:

Se puede dar cuenta que la mayoría de los integrantes de la empresa toman en cuenta que supervisar las actividades es rápido en ayudar en el C.M. I.; ya que así se consideraría el crecimiento de la institución.

3.- ¿Cómo considera la atención al Cliente?

TABLA: 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EXCELENTE	8	50,0	50,0	50,0
BUENO	5	31,3	31,3	81,3
MALO	3	18,8	18,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

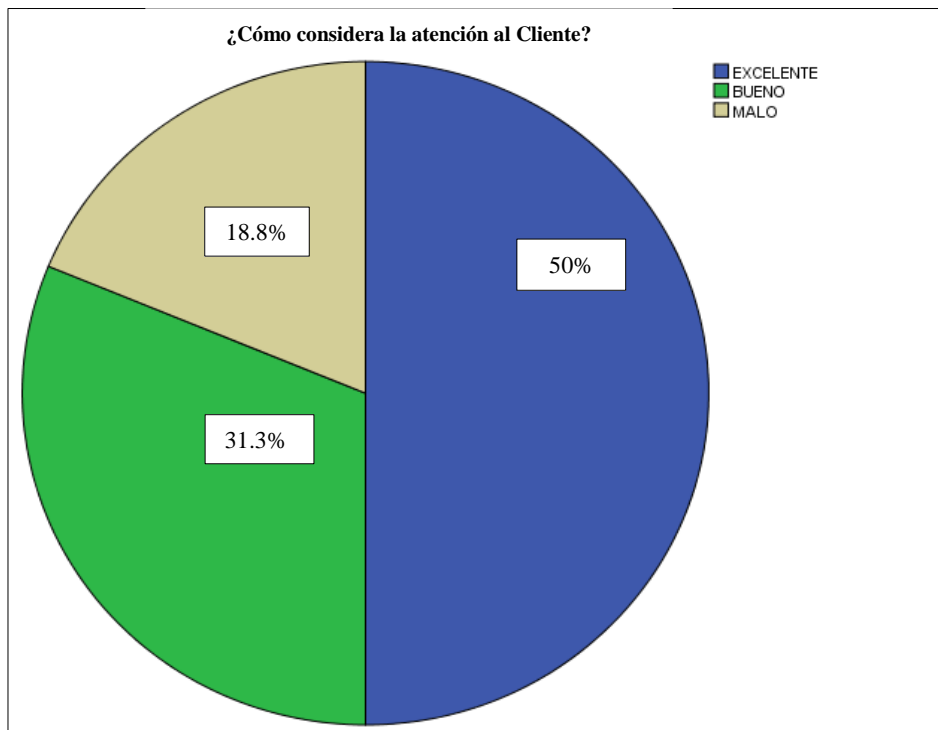


GRAFICO: 8

Fuente: Benemérito Cuerpo de Bomberos en el cantón Píllaro

Elaborado por: Investigadora

ANALISIS:

En un total de 16 personas que se pregunto 8 piensan que la atención es excelente un 50% del total encuestados; 5 personas que es buena un 31.3% y finalmente un 18.8% consideran mala es 3 personas.

INTERPRETACION:

Este estudio se puede decir que sus trabajadores consideran que la atención que están dando es excelente a sus diferentes clientes que tienen; por eso para los trabajadores en su pensamiento dicen que todo va bien

4.- ¿Para qué es importante una Planificación Estratégica en la Institución?

TABLA: 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos RELACION CLIENTE-PROVEEDOR	9	56,3	56,3	56,3
SATISFACCION DEL CLIENTE	7	43,8	43,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

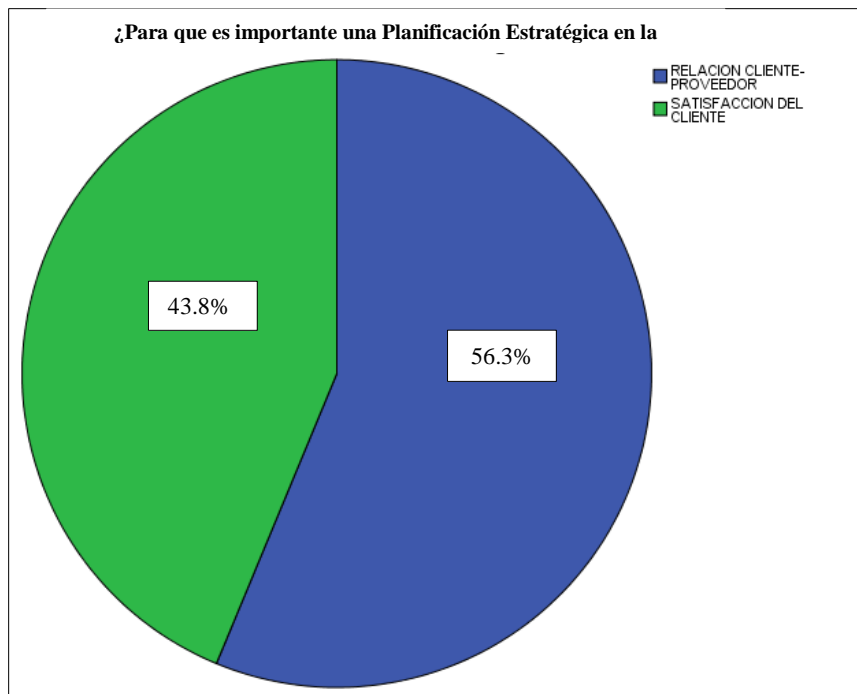


GRAFICO : 9

Fuente: Benemérito Cuerpo de Bomberos en el cantón Píllaro
 Elaborado por: Investigadora

ANALISIS:

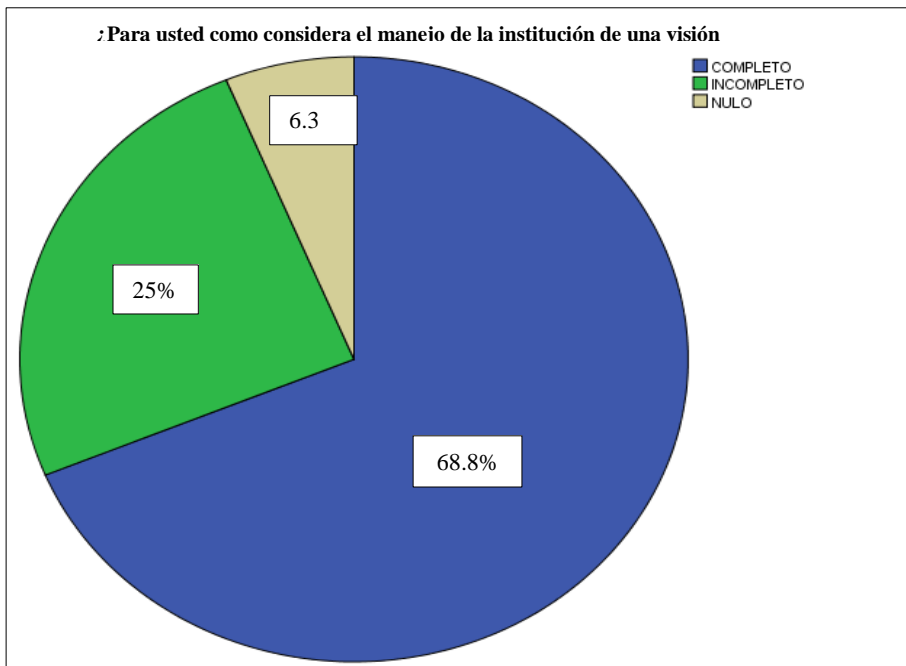
De 16 trabajadores consideran que la Planificación estratégica el 56.3% de 9 personas es Relación Cliente – Proveedor y la Satisfacción del Cliente 43.8% de 7 personas.

INTERPRETACION:

El mayor porcentaje piensan que la Relación Cliente – Proveedor es muy bueno para tener una Planificación Estratégica, en la institución y el resto en cambio dicen que es una Satisfacción del Cliente

TABLA: 6**5.- ¿Usted como considera el manejo de la institución de una visión general?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	COMPLETO	11	68,8	68,8	68,8
	INCOMPLETO	4	25,0	25,0	93,8
	TO				
	NULO	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

**GRAFICO:
10**

Fuente: Benemérito Cuerpo de Bomberos en el cantón Píllaro

Elaborado por: Investigadora

ANALISIS:

Del total de 16 personas encuestadas la gran mayoría que es el 68.8% piensan que es completa la visión que tiene esto es 11 personas, un 25% incompleto son 4 personas y tomando en cuenta la minoría de apenas 1 persona dice que es nulo esto es un 6.3%.

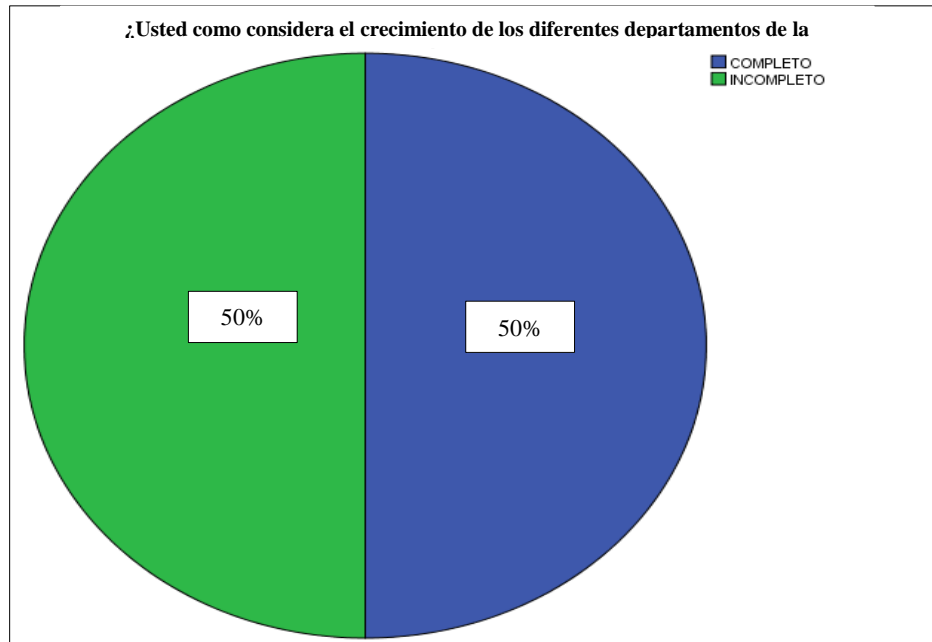
INTERPRETACIÓN:

Este estudio ayudo para darnos cuenta que sus colaboradores de la institución están satisfechos con el manejo, pero también se ve que un poco de personas no es por ende que se va a ver lo mejor, para que al final todos estén satisfechos.

6.- ¿Usted como considera el crecimiento de los diferentes departamentos de la Institución?

TABLA: 7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos COMPLETO	8	50,0	50,0	50,0
INCOMPLETO	8	50,0	50,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	



**GRAFICO:
11**

Fuente: Benemérito Cuerpo de Bomberos en el cantón Píllaro
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS:

Del total de 16 trabajadores encuestados considera que el 50% está completo el crecimiento esto es 8 personas y el otro 50% dicen que todavía está incompleto un total de 8 personas, mientras que ninguna persona considera que sea nulo.

INTERPRETACIÓN:

Podemos decir que ninguna persona piensa que al crecimiento es nulo, en cambio se puede decir que un 50% está conforme con el crecimiento interno y el otro 50% opina que deben seguir creciendo internamente.

7.- ¿Cómo considera la comunicación en la institución?

TABLA: 8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EXCELENTE	7	43,8	43,8	43,8
BUENA	7	43,8	43,8	87,5
MALA	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

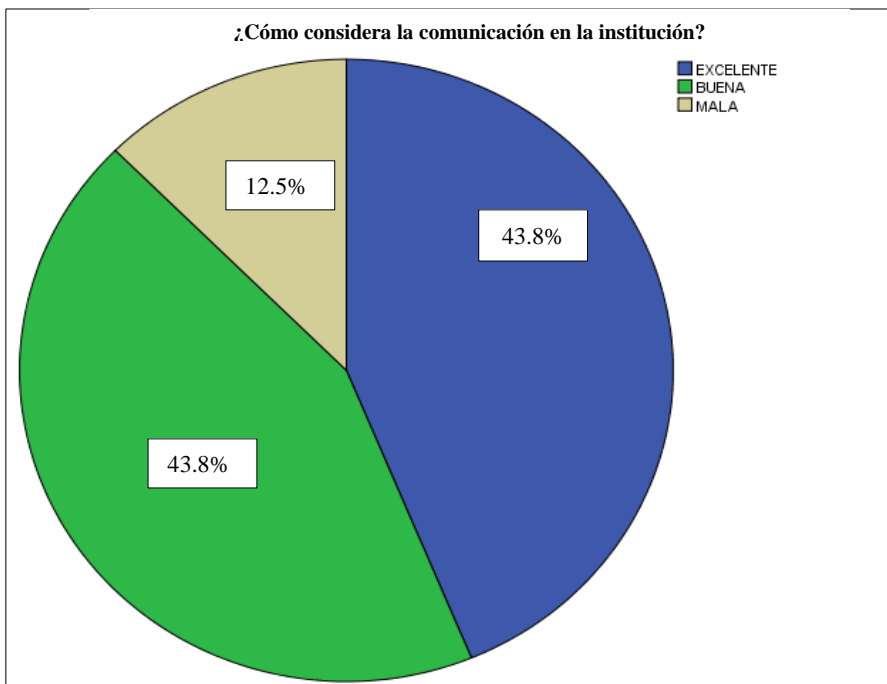


GRAFICO: 12

Fuente: Benemérito Cuerpo de Bomberos en el cantón Píllaro

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Del total de 16 encuestados 7 personas dicen que la comunicación es excelente un 43.8%, un 43.8% consideran que es buena y se puede decir que 2 personas es un 12.5% que dicen que la comunicación en la institución es mala.

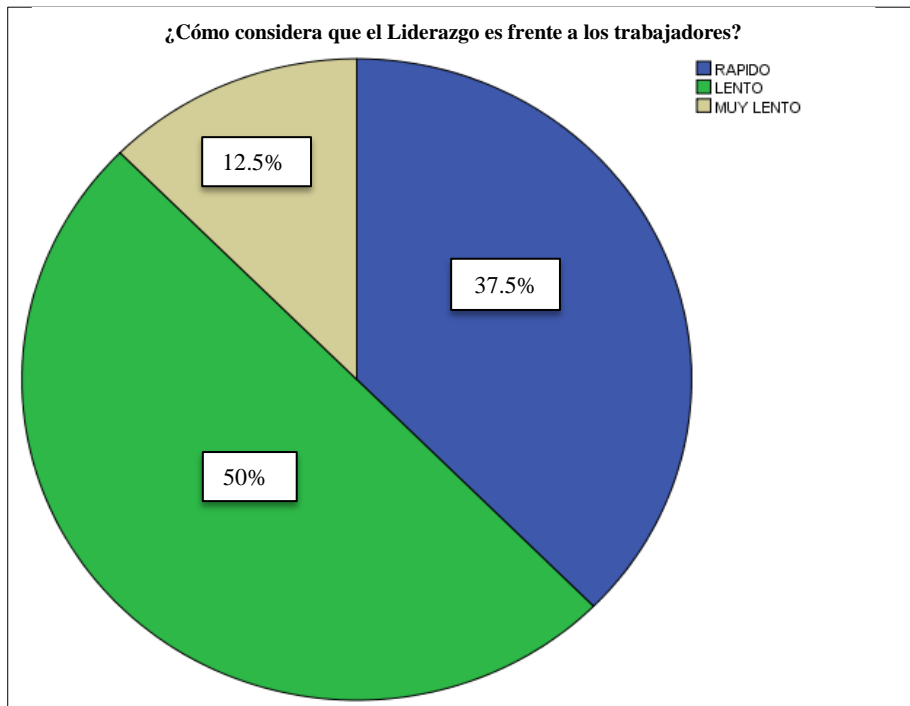
INTERPRETACIÓN:

Algunos trabajadores consideran que es excelente la comunicación que tienen, otros que es buena y una mínima cantidad que es mala. Esto se puede decir que en parte si tienen una comunicación para realizar sus labores cotidianas

8.- ¿Cómo considera que el Liderazgo es frente a los trabajadores?

TABLA: 9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos RAPIDO	6	37,5	37,5	37,5
LENTO	8	50,0	50,0	87,5
MUY LENTO	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	



**GRAFICO:
13**

Fuente: Benemérito Cuerpo de Bomberos en el cantón Píllaro

Elaborado por: Investigadora

ANALISIS:

De un total de 16 trabajadores encuestados 6 personas dicen que el liderazgo en la institución es rápido un 37.5%, una diferencia considerable que es 50% esto es 8 personas el liderazgo es lento y apenas 2 personas es mala un 12.5%.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de personas que trabajan en esta institución dicen que es lento el liderazgo que se tiene, de ahí para alguno consideran rápido y una mínima cantidad es muy lento el liderazgo.

9.- ¿Cómo considera que los Trabajadores deber ser motivados?

TABLA: 10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MAÑANAS DEPORTIVAS	6	37,5	37,5	37,5
INCENTIVOS	2	12,5	12,5	50,0
PASEOS CON FAMILIARES	8	50,0	50,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

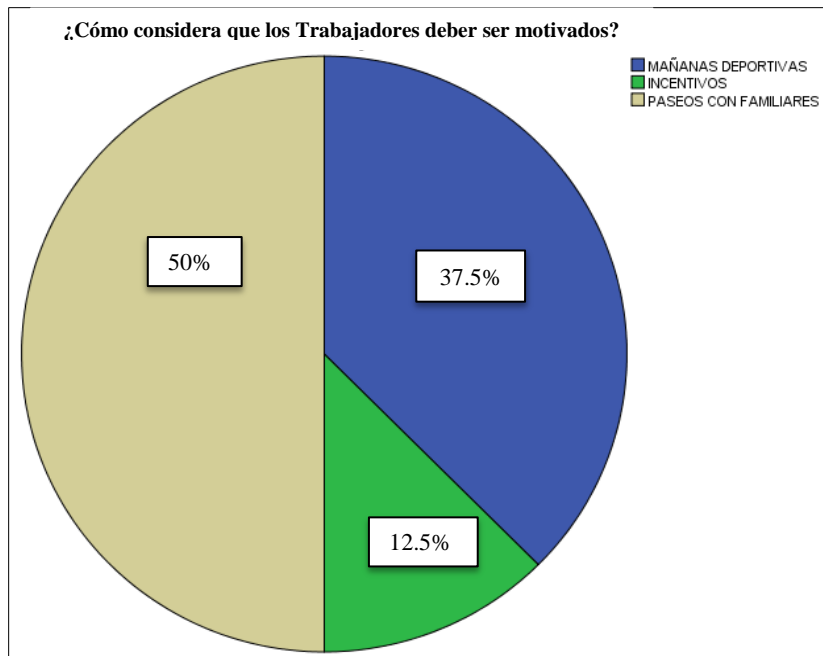


GRAFICO: 14

Fuente: Benemérito Cuerpo de Bomberos en el cantón Píllaro

Elaborado por: Investigadora

ANALISIS:

De 16 encuestados para los trabajadores motivarse un 37.5% mañanas deportivas de 6 personas, un 12.5% incentivos de apenas 2 personas y la mayoría un 49% prefieren los paseos familiares de 8 personas.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de trabajadores prefieren los paseos familiares ya que así pasan mas tiempo con sus niños, por ende las mañanas deportivas también les parece; muy pocos desean incentivos.

10.- ¿Cómo considera las diferentes comunicaciones en la Institución?

TABLA: 11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos DESCENDENTES	4	25,0	25,0	25,0
ASCENDENTES	5	31,3	31,3	56,3
HORIZONTAL	7	43,8	43,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

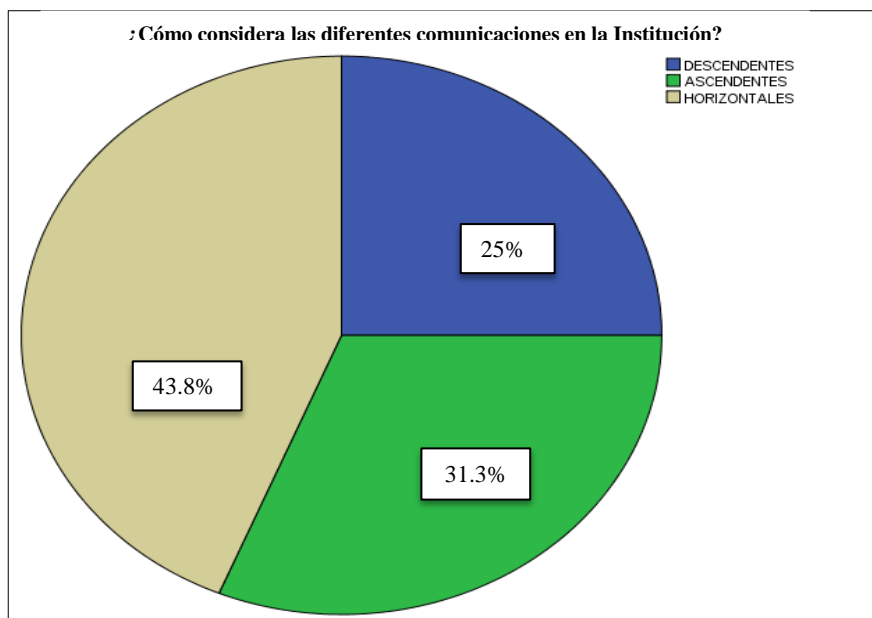


GRAFICO : 15

Fuente: Benemérito Cuerpo de Bomberos en el cantón Píllaro

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS:

De 16 encuestados un 25% de 4 personas prefieren la comunicación Descendente, un 31.3% Ascendente de 5 personas, en cambio un 43.8% que son 7 personas prefieren la comunicación horizontal.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los trabajadores les pareció la comunicación horizontal ya que ahí trabajarían todos en grupo, otros ascendentes y muy pocos las descendentes.

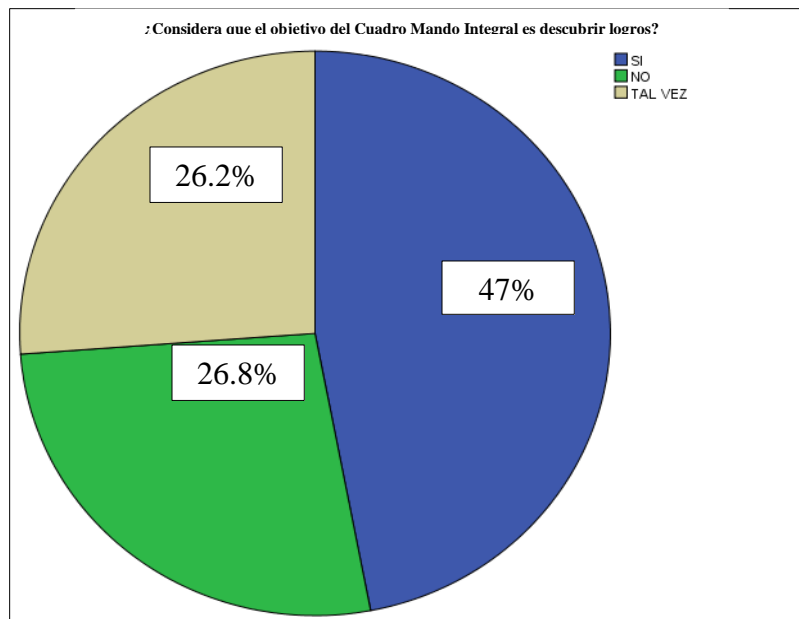
En si se puede decir que prefieren la comunicación horizontal ya que así será escuchado las sugerencias que tienen cada uno.

CLIENTES EXTERNOS

1.- ¿Considera que el objetivo del Cuadro Mando Integral es descubrir logros?

TABLA: 12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	70	47,0	47,0	47,0
NO	40	26,8	26,8	73,8
TAL VEZ	39	26,2	26,2	100,0
Total	149	100,0	100,0	



**GRAFICO:
16**

Fuente: Cuestionario de la Encuesta
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS:

Análisis 149 personas encuestados que está representado el 47% dicen que el Cuadro de Mando Integral su objetivo es descubrir logros, en cambio el 26.8% no, mientras el 26.2% está en duda.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de las personas dicen que descubrir logros es el C.M.I., un porcentaje menor nos dice que no, mientras que un porcentaje esta con dudas referente a este objetivo.

2.- ¿Para qué cree que es bueno utilizar la utilidad en el Cuadro Mando Integral?

TABLA: 13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos DISCUTIR ESTRATEGIAS	59	39,6	39,6	39,6
SUPERVISAR ACTIVIDADES	90	60,4	60,4	100,0
Total	149	100,0	100,0	

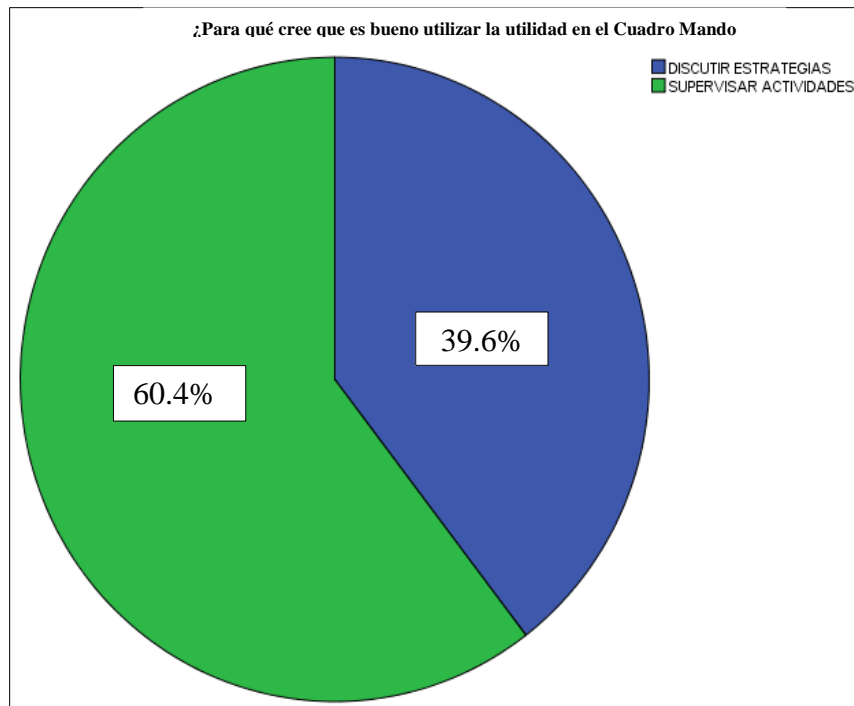


GRAFICO: 17

Fuente: Cuestionario de la Encuesta
 Elaborado por: Investigadora

ANALISIS:

De 149 personas encuestados un 39.6% cree que la utilidad es discutir estrategias y un 60.4% es supervisar actividades esto es 89 personas lo consideran de esta manera.

INTERPRETACIÓN:

Con este estudio planteado me doy cuenta que este estudio demuestra que supervisar las actividades creen la mayoría como utilidad y el 40% piensan que es discutir las estrategias.

3.- ¿Para usted como le considera el crecimiento de la institución?

TABLA: 14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos COMPLETO	78	52,3	52,3	52,3
INCOMPLETO	70	47,0	47,0	99,3
NULO	1	,7	,7	100,0
Total	149	100,0	100,0	

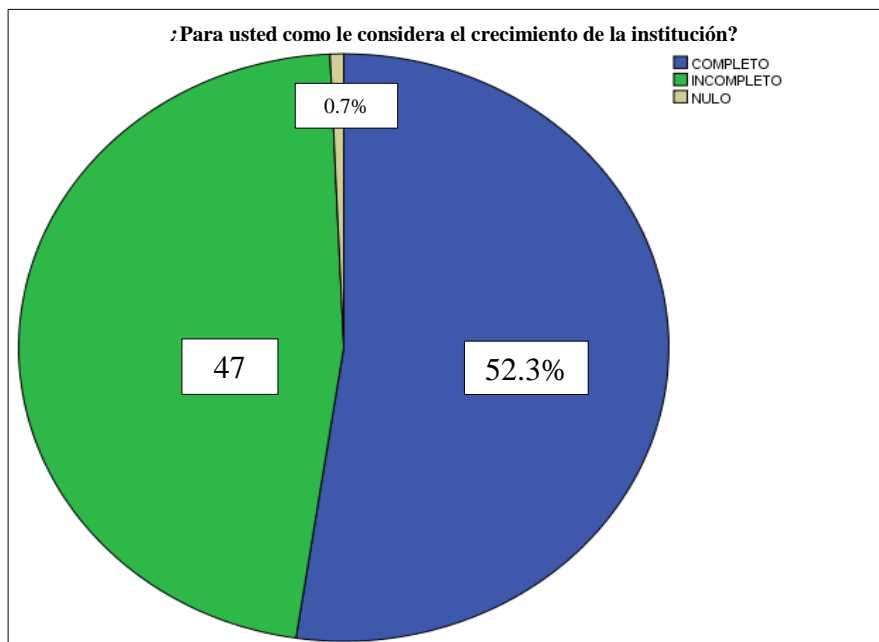


GRAFICO: 18

Fuente: Cuestionario de la Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANALISIS:

De 149 personas encuestados el 52.3% completo el crecimiento de la Institución de 78 personas, el 47% incompleto de 70 personas piensan así y 0.7% que es una persona piensa que es nulo.

INTERPRETACIÓN:

Los habitantes creen que el crecimiento esta completo de la institución; como también otras personas consideran que debe seguir creciendo la institución, para que brinden mayor servicio y una minina cantidad considera que no a crecido.

TABLA: 15

4.- ¿Cómo calificaría la relación del Cliente con el Trabajador?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EXCELENTE	40	26,8	26,8	26,8
BUENA	29	19,5	19,5	46,3
MALA	80	53,7	53,7	100,0
Total	149	100,0	100,0	

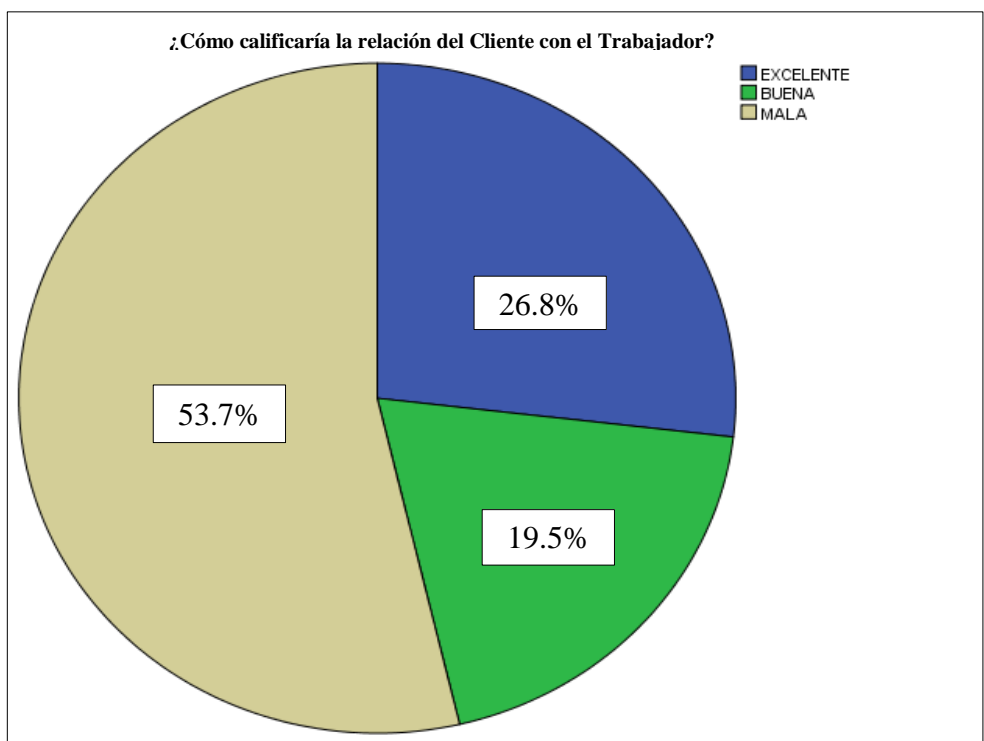


GRAFICO : 19

Fuente: Cuestionario de la Encuesta
Elaborado por: Investigadora

ANALISIS:

De 149 personas encuestadas el 26.8% que son 40 personas la relación es excelente del Cliente con el Trabajador, el 19.5% es buena esto es 29 encuestados y la mayoría que es el 53.7% dicen que es mala.

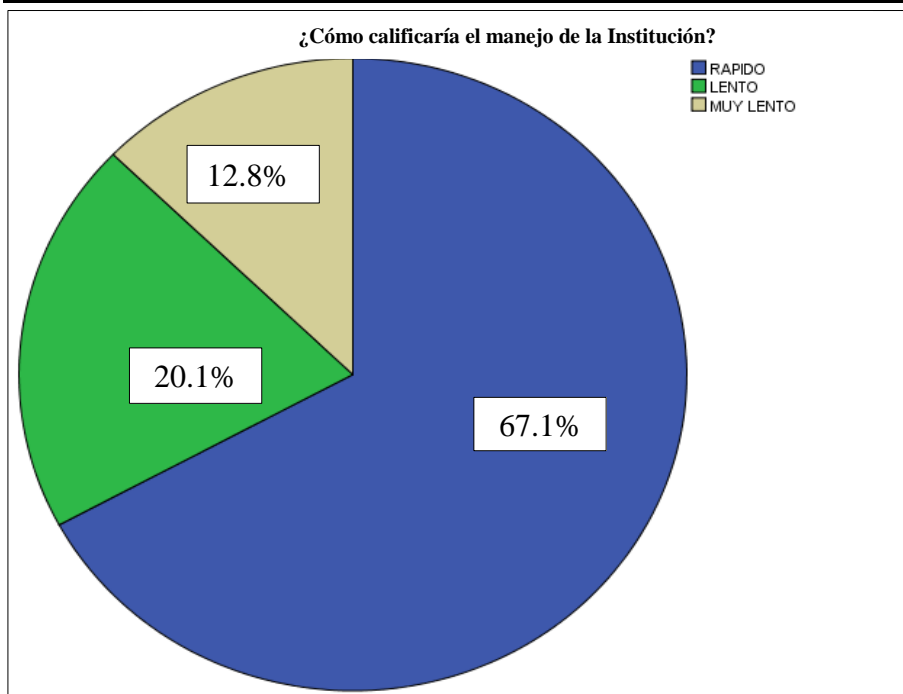
INTERPRETACIÓN:

Con esto puedo decir que falta capacitar al personal en la relación con el cliente ya que no están satisfechos con el mismo. Otras personas si están orgullosos del servicio que se brinda en este lugar.

5.- ¿Cómo calificaría el manejo de la Institución?

TABLA: 16

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos RAPIDO	100	67,1	67,1	67,1
LENTO	30	20,1	20,1	87,2
MUY LENTO	19	12,8	12,8	100,0
Total	149	100,0	100,0	



**GRAFICO:
20**

Fuente: Cuestionario de la Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANALISIS

De 149 personas encuestadas el 67.1% dice que el servicio es rápido, el 20.1% dice lento y un 12.8% considera muy lento.

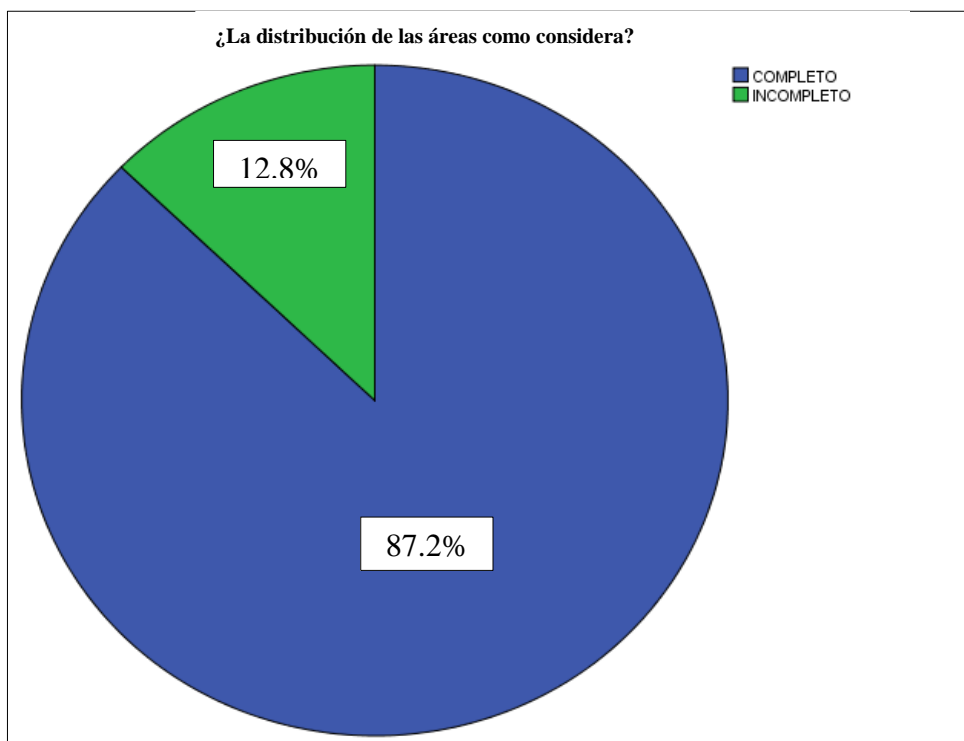
INTERPRETACIÓN:

El manejo de la institución es rápido lo dice la mayoría de las personas cuando asisten a este lugar, en cambio como lento y muy lento dicen los demás, esto quiere decir que se debe capacitar cada día mas.

6.- ¿La distribución de las áreas como considera?

TABLA: 17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos COMPLETO	130	87,2	87,2	87,2
INCOMPLETO	19	12,8	12,8	100,0
Total	149	100,0	100,0	



**GRAFICO:
21**

Fuente: Cuestionario de la Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS:

De 149 personas encuestadas el 87.2% ve que está completo la distribución que tiene, el 12.8% es incompleto dicha distribución y nadie considera como nulo.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de las personas cuando asisten a la institución observa que está completa la distribución de las áreas que tienen, pero no hay que dejar a un lado a la mínima cantidad que piensa que falta

7.- ¿Cómo considera la comunicación?

TABLA: 18

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos RAPIDO	90	60,4	60,4	60,4
LENTO	50	33,6	33,6	94,0
MUY LENTO	9	6,0	6,0	100,0
Total	149	100,0	100,0	

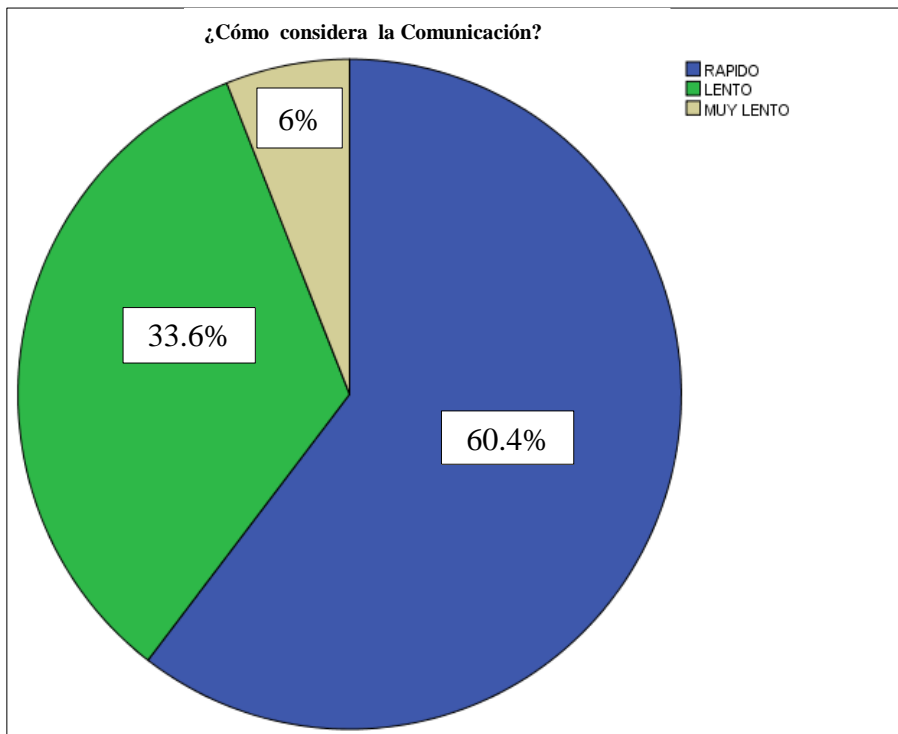


GRAFICO: 22

Fuente: Cuestionario de la Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS:

De 149 personas encuestadas el 60.4% ve que la comunicación es rápida, el 33.6% piensa que es lento y un 6% muy lento.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados ven que es rápida la comunicación cuando va a este lugar, como también hay personas que cuando llegan a este sitio dice que les lleva mucho tiempo.

8.- ¿Para usted en que cree que es importante el poder y la autoridad?

TABLA: 19

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos STATUS FORMAL E INFORMAL	51	34,2	34,2	34,2
APARICIO LIDERAZGO	98	65,8	65,8	100,0
Total	149	100,0	100,0	

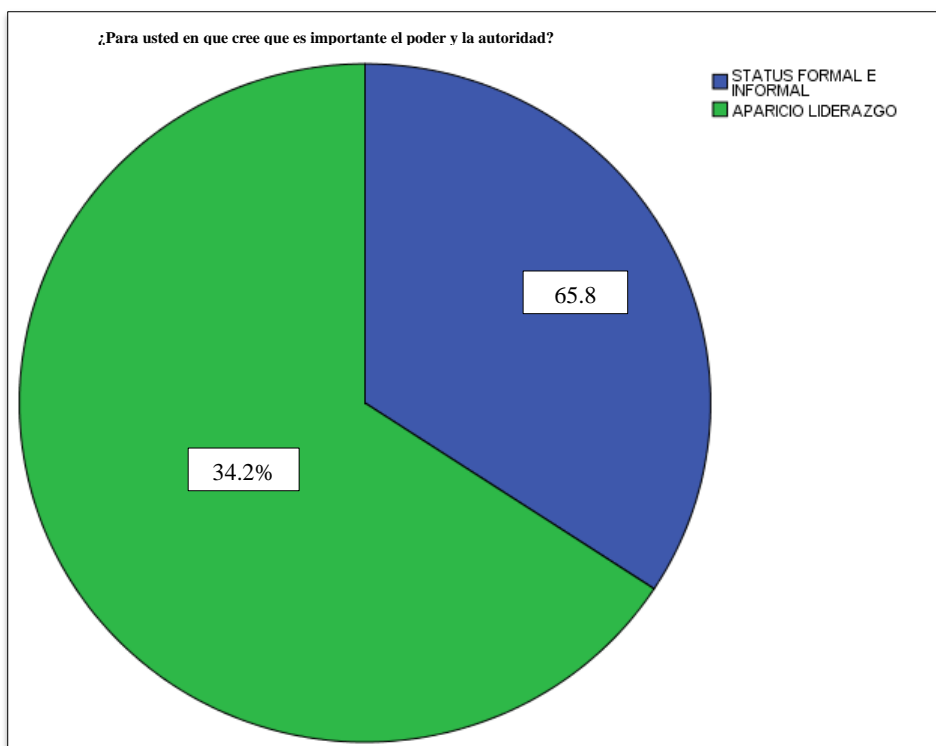


GRAFICO: 23

Fuente: Cuestionario de la Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANALISIS:

De 149 personas encuestadas el 34.2% dice que Status Formal e Informal es bueno para el poder y el 65.8% Aparicio Liderazgo para tener el poder y autoridad.

INTERPRETACIÓN:

Las personas encuestadas opinan que lo mas importante para tener el poder y la autoridad es el liderazgo que se debe tener cada día, sin dejar a un lado el Status Formal e Informal ya que las personas también lo consideraron.

9.- ¿La atención como lo considera?

TABLA: 20

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EXCELENTE	120	80,5	80,5	80,5
BUENA	9	6,0	6,0	86,6
MALA	20	13,4	13,4	100,0
Total	149	100,0	100,0	

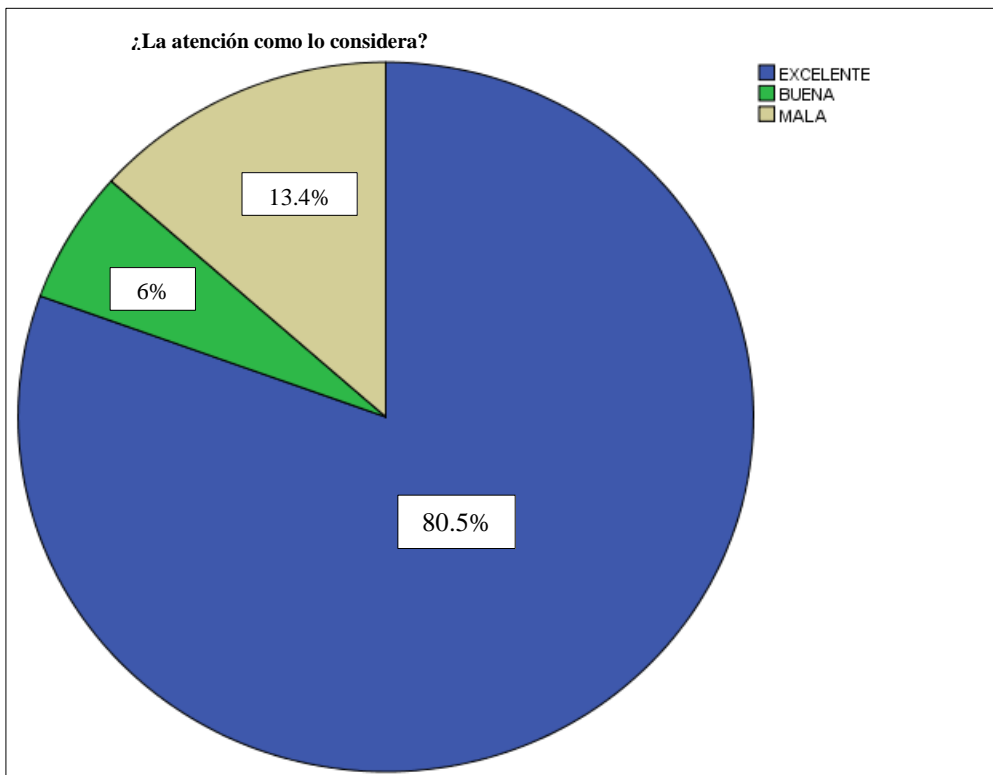


GRAFICO:
24

Fuente: Cuestionario de la Encuesta
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS:

Análisis de 149 personas encuestadas el 80.5% la atención es excelente de 120 personas, el 6% es buena esto es de 9 personas y un 13.4% es mala de 20 personas.

INTERPRETACIÓN:

Este estudio demuestra que es excelente la atención como también se debe capacitarse cada día más, como este estudio lo demuestra.

10.- ¿Para usted en que cree que es importante los Sindicatos al Clima Laboral?

TABLA: 21

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SURGIMIENTO LIDERES	60	40,3	40,3	40,3
IMAGEN DE LOS DIRIGENTES	89	59,7	59,7	100,0
Total	149	100,0	100,0	

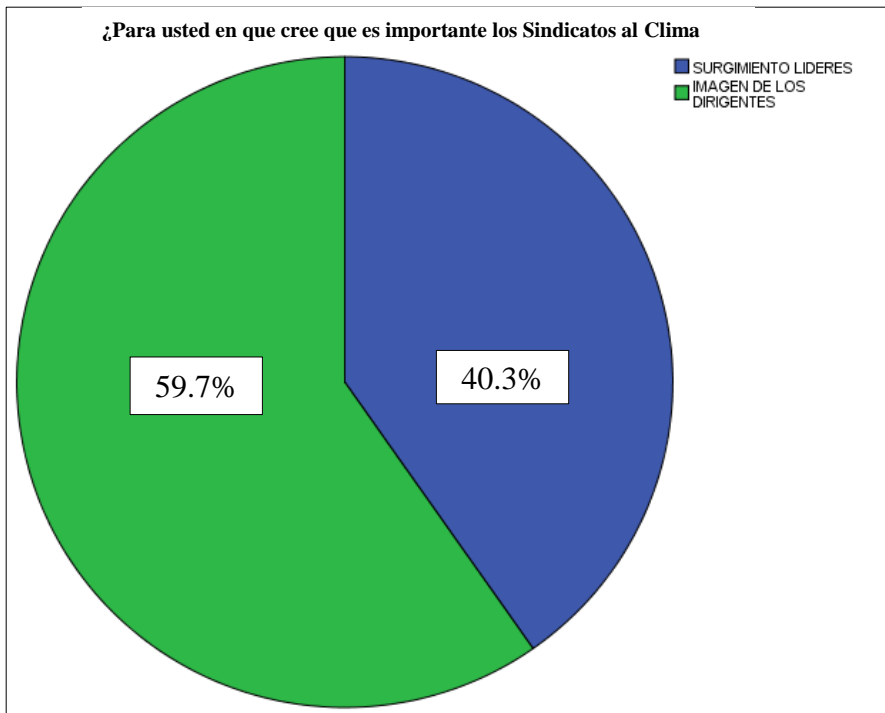


GRAFICO: 25

Fuente: Cuestionario de la Encuesta
 Elaborado por: Investigadora

ANALISIS:

De 149 personas encuestados el 40.3% de 60 personas los sindicatos es importante para el Surgimiento de Lideres, en cambio el 59.7% de 89 personas es Imagen de los Dirigentes.

INTERPRETACIÓN:

De las personas encuestadas la gran mayoría opinan que los Sindicatos ayudan para la imagen de los dirigentes, como se dice que el surgimiento de líderes es muy bueno para lo del clima laboral

4.3.- VERIFICACION DE HIPOTESIS:

La verificación de hipótesis en este caso se utilizara el chi cuadrado esto va ayudar a aceptar o rechazar la hipótesis nula.

De la encuesta de los Clientes Internos se toma en cuenta las siguientes preguntas que tiene relación:

5.- ¿Para usted como considera el manejo de la institución de una visión general?

Completo () Incompleto () Nulo ()

6.- ¿Usted como considera el crecimiento de los diferentes departamentos de la Institución?

Completo () Incompleto () Nulo ()

Encuesta de los Clientes Externos tiene relación lo siguiente:

3.- ¿Para usted como le considera el crecimiento de la institución?

Completo () Incompleto () Nulo ()

6.- ¿La distribución de las áreas como considera?

Completo () Incompleto () Nulo ()

Formulación de la hipótesis positiva o alterna (H1): hipótesis nula o negativa (H0):

H1: La falta del Cuadro de Mando Integral afecta al Clima Laboral del Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.

H0: La falta del Cuadro de Mando Integral No afecta al Clima Laboral del Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.

Nivel de Significancia: 5%.

TABLA: 22

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa (α)				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17

X²= Chi Cuadrado

Σ = Sumatoria

O= Datos Observados

E= Datos Esperados

**FRECUENCIA
OBSERVADA
CLIENTES INTERNOS
Y CLIENTES
EXTERNOS**

CUADRO: 6

ALTERNATIVA	CATEGORIAS			SUBTOTAL
	COMPLETO	INCOMPLETO	NULO	
5.- ¿Para usted como considera el manejo de la institución ¿De una visión general? C.I.	11	4	1	16
6.- ¿Usted como considera el crecimiento de los diferentes ¿Departamentos de la Institución? C.I.	8	8	0	16
3.- ¿Para usted como le considera el crecimiento de la institución? C.E.	78	70	1	149
6.- ¿La distribución de las áreas como considera? C.E.	130	19	0	149
SUB TOTAL	227	101	2	330

FUENTE: Cuestionario de la Encuesta

ELABORADO POR: Investigadora

**FRECUENCIA
ESPERADA DE LOS
CLIENTES INTERNOS Y
CLIENTES EXTERNOS**

CUADRO: 7

ALTERNATIVAS	COMPLETO	INCOMPLETO	NULO	TOTAL
PREGUNTA 5	11,00606061	4,896969697	0,0969697	16
PREGUNTA6	11,00606061	4,896969697	0,0969697	16
PREGUNTA 3	102,4939394	45,6030303	0,9030303	149
PREGUNTA 6	102,4939394	45,6030303	0,9030303	149

FUENTE: Cuestionario de la Encuesta

ELABORADO POR: Investigadora

FORMULA DE CHI CUADRADO

$$\begin{aligned}
 X^2 &= \sum \left[\left(\frac{O-E}{E} \right)^2 \right] \\
 X^2 &= \left[\left(\frac{11-11,0061}{11,0061} \right)^2 + \left(\frac{4-4,8969}{4,8969} \right)^2 + \left(\frac{1-0,097}{0,097} \right)^2 \right] \\
 &+ \left[\left(\frac{8-11,0061}{11,0061} \right)^2 + \left(\frac{8-4,8969}{4,8969} \right)^2 + \left(\frac{0-0,097}{0,097} \right)^2 \right] \\
 &+ \left[\left(\frac{78-102,4939}{102,4939} \right)^2 + \left(\frac{70-45,6030}{45,6030} \right)^2 + \left(\frac{1-0,9030}{0,9030} \right)^2 \right] \\
 &+ \left[\left(\frac{130-102,4939}{102,4939} \right)^2 + \left(\frac{19-45,6030}{45,6030} \right)^2 + \left(\frac{0-0,9030}{0,9030} \right)^2 \right] \\
 &= 54,17
 \end{aligned}$$

CUADRO: 8**CHI CUADRADO DE CLIENTES INTERNOS Y CLIENTES EXTERNOS**

O	E	O-E	(O-E)2	(O-E)2/E
		-		
11	11,00606061	0,00606061	0,0003	0,00
4	4,896969697	-0,8969697	0,8045	0,16
1	0,096969697	0,9030303	0,8154	8,41
		-		
8	11,00606061	3,00606061	9,0364	0,82
8	4,896969697	3,1030303	9,6287	1,97
0	0,096969697	-0,0969697	0,009	0,09
		-		
78	102,4939394	24,4939394	599,9531	5,85
70	45,6030303	24,3969697	595,2121	13,0520296
1	0,903030303	0,0969697	0,009	0,00996644
130	102,4939394	27,5060606	756,5834	7,38173793
		-		
19	45,6030303	26,6030303	707,7212	15,5191704
0	0,903030303	-0,9030303	0,8154	0,90295973
				54,17

FUENTE: Cuestionario de la Encuesta

ELABORADO POR: Investigadora

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

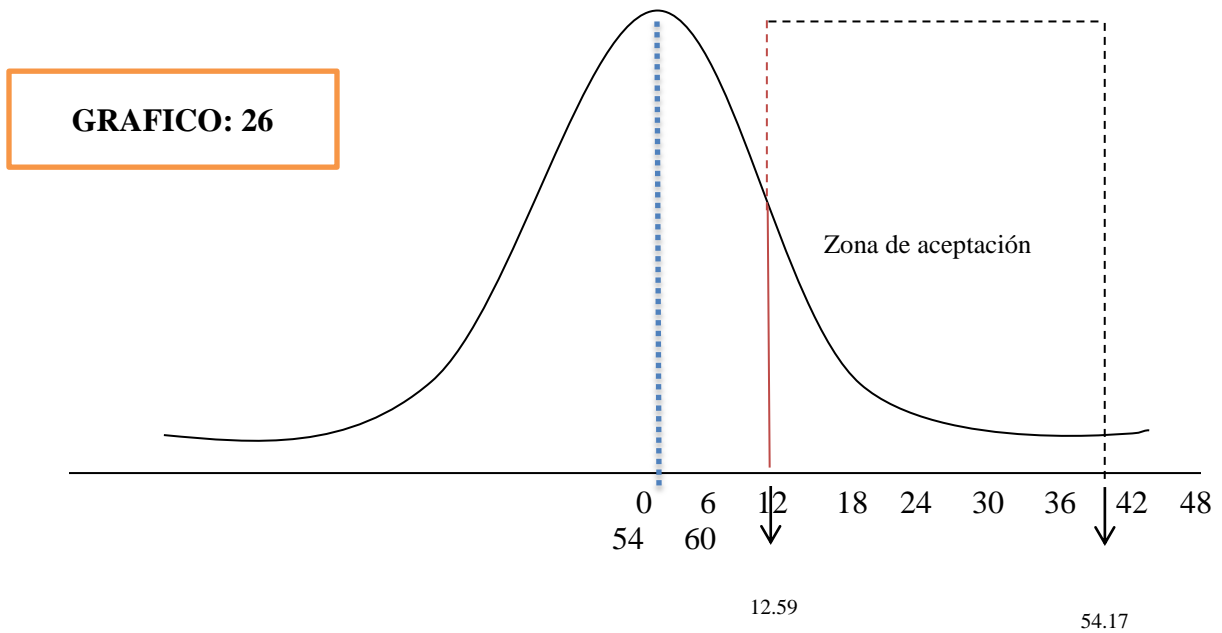
$$gl=(4-1)(3-1)$$

$$gl=(3)(2) \quad gl=6$$

Ch cuadrado :

12,5916

Representación gráfica del chi cuadrado



FUENTE: Cuestionario De la Encuesta
ELABORADO POR: Investigadora

Decisión:

Con 6 grados de libertad y un nivel de significancia de 0,05; $X = 12,5916$. El X cuadrado = 54,17 esto es de los clientes internos y externos, ya que este valor es mayor a 12,5916; por eso se puede decir que puede rechazar la hipótesis nula y acepto la hipótesis alternativa que consta lo siguiente:

La falta del Cuadro de Mando Integral afecta al Clima Laboral del Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- CONCLUSIONES:

- El no implementarse el C.M.I se tendrá repercusiones negativas a la institución, ya que su Clima Laboral será afectado y no marcharía bien .Por medio de la investigación realizada me di cuenta que una retroalimentación siempre será necesario para saber si se esta cumpliendo con su visión.
- Una herramienta básica del C.M.I. para saber cómo se maneja los trabajadores dentro de la empresa y así tener un buen liderazgo. Con esto los trabajadores tendrán como un instrumento, para saber los resultados positivos que se tiene para su implementación.
- El personal tiene desconocimiento de esta perspectiva del C.M.I. en que les puede servir, es por eso que se les dice que ya no va a ver perdidas de recursos y tiempos muertos en la empresa. Por ende es un reto que se va a enfrentar la empresa para la adaptación de un mundo competitivo.

- Se tendrá una amplia visión del C.M.I. de la perspectiva del cliente para la organización, porque su clima mejorara y será notario hacia los demás. Siendo un elemento esencial en el sistema de información para un mundo global superando los beneficios que tiene.

5.2.- RECOMENDACIONES:

- El C.M.I. Es más que una herramienta que implica el futuro y que parte clave se puede mejorar. Herramienta para hacer frente al presente ya que esto es para el futuro. Por ende es bueno realizar la investigación.
- El proceso puede ser largo ya que todos no piensan igual, además se debe ayudar a cambiar la mentalidad de los trabajadores. También por medio de la investigación se puede decir que buena la aplicación de este instrumento con resultados favorables.
- Motivar adecuadamente a todos los trabajadores a que realicen su trabajo con eficiencia y eficacia. No va existir perdidas de recursos y la atención va ser más rápida.
- Tener nuevas ideas para que cada integrante lo cumpla a cabalidad y se desempeñe de una mejor forma en su lugar de trabajo Poder competir de una manera excelente mediante la información.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS:

TITULO: Cuadro de Mando Integral en base a la perspectiva del cliente para brindar un servicio de calidad en el Benemérito Cuerpo de Bomberos del cantón Píllaro

INSTITUCION EJECUTORA: Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro

BENEFICIARIOS:

Directos.- Son los clientes internos empleados de la Institución

Indirectos.- clientes externos los usuarios.

UBICACIÓN: El Benemérito Cuerpo de Bomberos se sitúa en la Provincia de Tungurahua en el centro del Cantón Píllaro, en el Barrio 24 de Mayo al noreste del país en la calle Rocafuerte.

TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCION:

INICIO: Abril 2012

FIN: Septiembre 2012

EQUIPO TECNICO RESPONSABLE: Yolanda Lizbeth Villafuerte Soria, Subte. John Pazmiño, Dra. Fanny Masaquiza.

COSTO: 1550, 100% por el Investigador.

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El motivo de este estudio en el Benemérito Cuerpo de Bomberos en el Cantón Píllaro es para detectar el servicio que no es tan bueno por ende propongo el diseño del Cuadro de Mando Integral, mediante la perspectiva del Cliente.

Con C.M.I. se lograra obtener buenos resultados ya que los clientes internos buscaran satisfacer sus necesidades.

El correcto desarrollo del C.M.I. podrá dar una perspectiva positiva a los trabajadores dentro de la empresa y lograr un crecimiento laboral óptimo.

Buscando una planificación con el cliente interno y con el C.M.I. mostraría cambios dentro y fuera de la institución.

También tener una mayor comunicación y agilidad en todo, para tener las soluciones oportunas.

Se puede incluir más ideas para que el C.M.I. tenga una visión más amplia y el desarrollo de las necesidades y la unificación del cliente interno sea a gusto del mismo.

El proceso de motivación para el cliente interno deberá ser menos específico y más dinámico.

Buscar mejoras de la interrelación del empleador al empleado para que se desarrolle una eficiencia en su trabajo

Lograr satisfacer necesidades del cliente interno con ayuda del C.M.I.

Poner en marcha el C.M.I. buscando la perspectiva del cliente interno para lograr una buena adaptación a la institución.

Fidelizar al Cliente mediante la satisfacción del mismo.

6.3 JUSTIFICACION:

Mediante la Propuesta presente vamos ayudar al mejoramiento de la interacción Jefe-Trabajador donde sus ideas serán escuchadas y puestas a consideración de los mismos alternos y subalternos del cuerpo de Bomberos, sin dejar que la meta motivacional sea la primordial causa de la perspectiva del cliente interno.

La propuesta puesta en marcha dará como frutos una conexión del obrero con su patrono sin cohibiciones de los mismo para poder resolver problemas internos sin que nadie sea afectado, así llegaremos a que el crecimiento institucional con sus trabajadores vayan de la mano sin el desmoronamiento de la moral y autoestima del trabajador.

El Cuadro de Mando Integral permitirá educar a toda la organización y tener una visión clara de lo que se desea.

Focalizar esfuerzos de los clientes internos que realizan cada día, para la tecnología que se puede aplicar en los servicios, no se demore en cada uno de las personas que asisten a este lugar.

Tener una visión clara de lo que cada uno desea y hacer un consenso para tomar la mejor decisión.

Además es importante salir ganando todos, para esto es necesario estar de acuerdo y colaborar en los cambios que se desea hacer en la institución.

Del Cuadro de Mando Integral de todas las perspectivas que existen, la más idónea de aplicar en esta Institución es la del cliente, ya que es una empresa de servicios que debe tener una calidad excelente, satisfacer las necesidades de los que requieren adecuada atención.

Debemos recordar siempre que lo primordial es tener los clientes satisfechos, ellos son la base de la institución.

6.4.- OBJETIVOS:

6.4.1.-Objetivo General:

Investigar la perspectiva del cliente interno para tener un clima laboral satisfactorio, mediante el Cuadro de Mando Integral en el Benemérito Cuerpo de Bomberos en el Cantón Píllaro.

6.4.2.-Objetivo Específicos:

Diagnosticar la situación actual del cliente interno con su perspectiva para que a su vez mejore su clima laboral.

Analizar las necesidades del cliente interno en base a su comportamiento laboral.

Proponer el C.M.I por medio de la perspectiva del Cliente.

6.5.- FACTIBILIDAD:

6.5.1.-Entorno Político: Por medio de las mejoras en el entorno político del programa deberían conducir a una provisión de servicios más sólida (acceso, calidad, imagen), a una mayor utilización de los servicios para que los clientes internos y externos estén satisfechos de las normas o políticas que lleva la empresa.

El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. En cuanto a lo referente a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Cabe también mencionar que el gobierno también es el mayor cliente, pues compra bienes y servicios.

6.5.2.-Entorno Social o Cultural.- El ambiente social se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.

El concepto de la responsabilidad social requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad.

La responsabilidad social de la empresa exige que las organizaciones estudien seriamente la repercusión de sus acciones sobre la sociedad.

En forma similar, la sensibilidad social consiste en relacionar las operaciones y políticas de la empresa con el entorno social de tal forma que resulten beneficiosas para la compañía y la sociedad. La determinación de las relaciones apropiadas entre diversas organizaciones y la sociedad no es una tarea fácil, por lo cual se pueden presentar argumentos tanto a favor como en contra de la participación de las empresas.

6.5.3.-Entorno Económico/ Financiero: Existe unidades de consumidores, es fundamental tener los recursos, necesidades, bienes.

Los recursos son todos los medios que se emplean para los servicios.

Necesidades.- Carencia de que les falta algo.

Bienes.-Satisfacer las necesidades.

Del ambiente interno que son los empleados, externo es fuera de la organización, ya que es muy importante el incremento de la economía.

Ayudar a los empleos que se incremente en el cantón.

6.5.4.-Entorno Legal:

El otro papel del gobierno es restringir y regular los negocios. Todo gerente de esta rodeado de una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no sólo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Es relativamente poco lo que puede hacer el gerente de cualquier empresa que no esté en cierta forma relacionado y con frecuencia, controlado por una ley o norma. Además con las nuevas leyes un cierto porcentaje están trabajando en la institución.

- ✓ Ley Orgánica del Servicio Publico.
- ✓ Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos.
- ✓ Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- ✓ Ley Orgánica de Contratación Pública
- ✓ Decretos, Ordenanzas, Resoluciones

6.5.5.-Entorno Ambiental:

En relación a este último e importante requisito de ley el control se realiza a través del REGLAMENTO DE PERMISO Y EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL donde se establece la obligatoriedad de la elaboración del Estudio de Impacto Ambiental (EIA) para todas aquellas actividades listadas en el mismo y de acuerdo a lista de proyectos y

actividades que requieren estudio de impacto ambiental para el cual establecen los siguientes procedimientos a seguir:

Primero, las leyes de las cuales se emanan los mandatos para hacer cumplir y regular el procedimiento para obtener el Permiso de Impacto Ambiental, se especifican a continuación:

Ley 217 y 9-96, Sección IV, Art. 25, 25, 27, 28, 29, Decreto 9-96 Capítulo II, Art. 24, 25, 26 27 y 28, Decreto 45-94 en su totalidad:

- Formulario de Permiso de Ambiental
- Perfil del Proyecto
- Pago de Arancel
- Términos de Referencia Elaborado por MARENA previo a la visita IN-SITU de los técnicos al
- de estudio
- Publicación por el Proponente del proyecto del aviso de disponibilidad del DIA para

Si influye por las situaciones de ambiente cuando el tiempo no es el adecuado.

Contenido Básico de un Estudio de Impacto Ambiental

Aunque el Instituto de Turismo no lo exija, un buen inversionista debe realizar siempre su propio estudio de impacto ambiental para medir los eventuales efectos de su negocio y poder realizar por lo menos un Plan de Mitigación de los Impactos

Entorno Género: En esta institución existe la equidad porque todo lo que tiene lo reparte en partes iguales.

6.6.- FUNDAMENTACION:

6.6.1.-Cuadro de Mando Integral:

“Se considera como un sistema de Administración que mide la visión de la Institución, donde va ir encaminado tanto a los esfuerzos individuales como colectivos de todos los miembros de este lugar.

El reto es identificar lo que se va a monitorear, para a su vez comunicar a los diferentes niveles, si están mejorando sus objetivos a través de acciones puntuales.

Por medio del Balanced Scorecard es la herramienta para ver si las estrategias se esta cumpliendo. El acceso a los diferentes lugares de información de la Institución, podemos decir se ve los resultados de desempeño - “Kaplan, Robert; David Norton (1997)

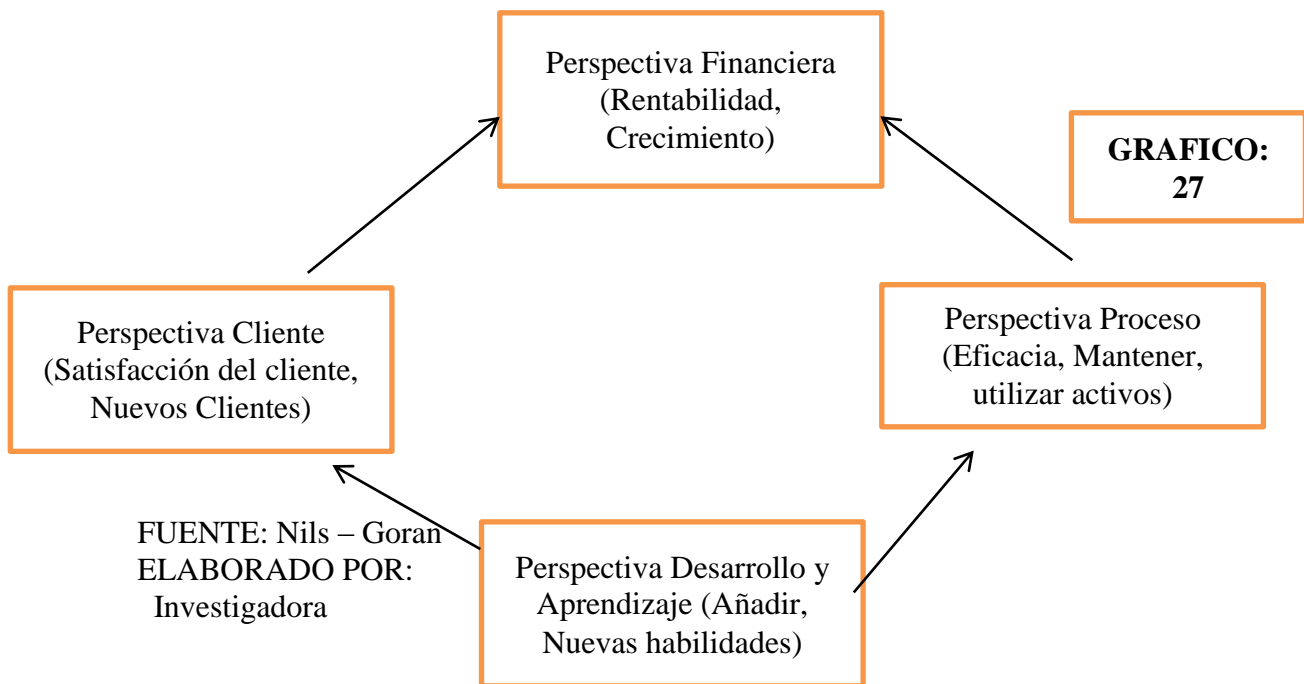
6.6.2.-Beneficios:

“Balanced Scorecard tiene varios resultados que favorece la administración de la institución, para lograrlo es necesario aplicar y analizar los indicadores respectivos.

Se puede decir que va existir varias ventajas: Va existir comunicación a todos los integrantes sobre los objetivos y cumplimientos de la misma. Integración de información sobre algunos aspectos del área, Capacidad de análisis, Clima laboral satisfactorio. ”Kaplan, Robert (1997)

6.6.3.-Balanced Scorecard:

“Es importante porque convierte la visión en acción mediante un conjunto de indicadores están son considerados 4: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento. Estas ´perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para tener el correcto funcionamiento. Para la aplicación del mismo depende a que se dedique el negocio, para que así sea aplicado los 4 o uno de ellos. Permite tener el control de la salud corporativa y la forma de como esta encaminado la visión. Esto también ayuda a tener acciones correctivas que afecte al desempeño global de dicha institución. ”Nils Goran (2003)”



6.6.4.-Perspectiva del Cliente:

En la institución se considera aplicar la perspectiva del Cliente ya que en el lugar de trabajo debe estar motivado, por ende se plantea la siguiente pregunta:

También con esta perspectiva se aplicara en corto plazo y por ende se tendrá los resultados. Permite a los directivos de unidades de negocio pronunciar la estrategia de cliente basado en el mercado, que proporcionara unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Con esta información, se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la institución se diferencie, sea competitivo y atraiga clientes.

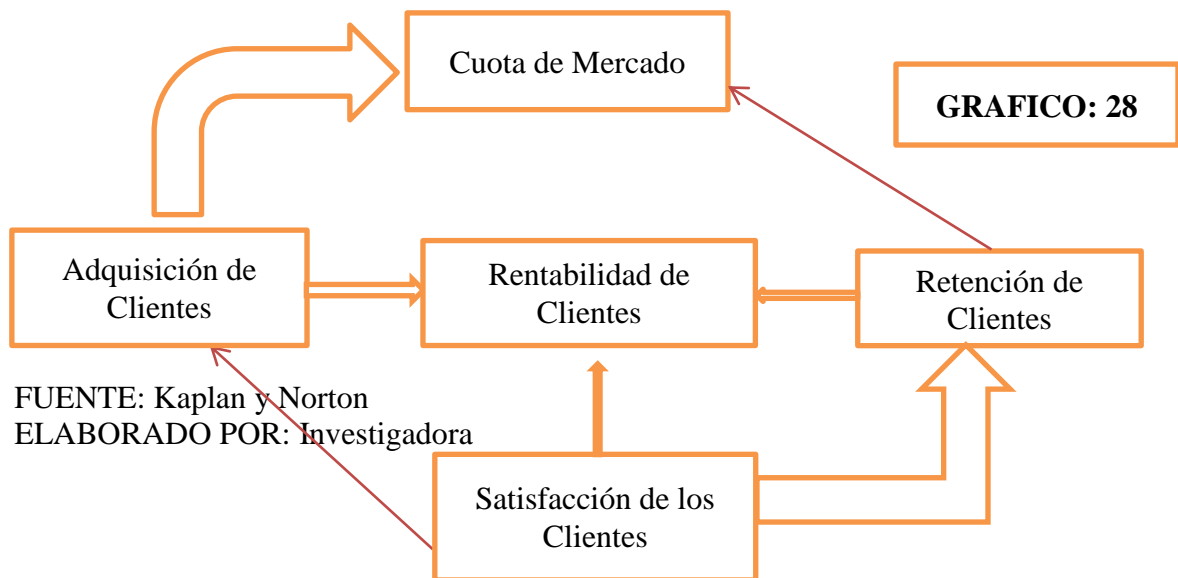
Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir.

Estos segmentos representan las fuentes que proporcionaran el componente de ingreso de los objetivos financieros. Perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos de cliente, como mercados seleccionados.

La institución a de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes, potenciales, luego seleccionar los segmentos en los que elegí competir.

La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregaran a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y de los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:



FUENTE: Kaplan y Norton
ELABORADO POR: Investigadora

6.6.4.1.-CUOTA DE MERCADO:

Se tomara en cuenta las personas que se acercan a esta institución son:

Predios por el terreno que tiene o su casa.

Permisos de Funcionamiento esto es para tener su propio negocio.

A cambio de lo que pagan la institución les brinda el servicio de ambulancia, y asisten a los incendios.

6.6.4.2.-RETENCION DE LOS CLIENTES

Estar en el momento que nos necesitan, en si llegar a tiempo.

6.6.4.3.-SATISFACCION DE LOS CLIENTES

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son.

El tiempo

Calidad

Precios

El proceso de BSC señala la identificación de sus clientes, muy claro en el sector privado, pues son los que pagan por los productos o servicios. En el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro, los clientes pueden ser los contribuyentes; los receptores de los productos o servicios de la organización o la unidad; los patrocinadores de la fundación, etc... Pueden existir varias categorías de clientes; deben ser cuidadosamente identificados para el máximo beneficio estratégico.

La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente. En ella las organizaciones se plantean segmentos de clientes y de mercados por los que han decidido competir o les toca satisfacer. Enfoca el trabajo hacia la satisfacción, fidelidad, Retención, adquisición, rentabilidad de los segmentos que ha decidido atender.

La propuesta de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas brindan, a través de sus productos y servicios, para crear satisfacción y fidelidad en los segmentos seleccionados. Este es el concepto clave para identificar y comprender los inductores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Para saber si los clientes están satisfechos es recomendable hacer un Feedback.

6.6.4.4.-RENTABILIDAD DE CLIENTES:

Para saber si la institución tiene clientes rentables es necesario ver las actividades planteadas si se cumple a cabalidad. Si no se tiene clientes rentables poder tener.

También se puede dar cuenta que algunos clientes no son rentables, ahí se debería transformar en rentables, esto es que siempre estén activos para lo cual los servicios se debe aumentar.

Se puede considerar lo siguiente:

Relación con los Clientes la entrega del Servicio al Cliente, ver la dimensión de la respuesta y que sensación tiene el mismo con esta solución.

Tres elementos claves para una excelente relación con sus clientes:

- 1.- Gente Experta.- Diferenciar a empleados capaces de reconocer las necesidades de los clientes y que poseen los conocimientos para satisfacerlos de forma proactiva.
- 2.- Un acceso conveniente.- Los clientes tendrán acceso a todos los servicios durante las 24 horas del día.
- 3.- Sensible.- Prestar un servicio rápido y apropiado para los clientes.

Imagen y Prestigio.-Refleja los factores intangibles que se atrae a los clientes.

6.5.-Clima Laboral:

Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y productividad. Elena, Navarro

Con esta perspectiva del Cliente en la institución su Clima Laboral va a mejorar notablemente, Ya que las situaciones de trabajo va ser mejor, por que cada uno tendrá su área, además va a ganar la institución porque lo principal es el cliente.

RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA:

En la Institución del Benemérito Cuerpo de Bomberos se aplicara la perspectiva del Cliente ya que esta empresa es de Servicio.

Esto va ayudar a que el clima laboral que existe en la institución perfeccione, sus trabajadores se sentirán a gusto en su lugar de trabajo, además se puede decir que el servicio que brinda actualmente la institución mejorara.

La mentalidad de las personas va a cambiar, porque tendrá un criterio diferente para la Administración.

Buscar nuevas estrategias, sobre la visión y misión que tenía, cambiar a una moderna donde se va a ver reflejada todos los aspectos positivos que se va a tener.

Los clientes internos van hacer una parte fundamental del cambio, ya que ellos deberán poner de parte y los clientes externos van a observar notablemente el cambio que exista.

Recomendable aplicar en la dicha empresa el Cuadro de Mando Integral para así ganar todos, esto es brindar un servicio de excelencia a la colectividad Pillareña, los trabajadores estar a gusto con las actividades que desempeña.

De la perspectiva del cliente será bueno aplicar los respectivos indicadores, ya que con esto vamos a conocer la fidelización, satisfacción del cliente, por ende la rentabilidad de la misma y a su vez a cuota de mercado al cual va dirigido.

En definitiva va ayudar a mejorar el servicio que se tiene en la institución.

6.7.- MODELO OPERATIVO

Sub Índice

6.7.1.-Situación actual del cliente interno.....	96
6.7.1.1.-Perspectiva Financiera.....	97
6.7.1.1.1.-Grafico Perspectiva Financiera.....	97
6.7.1.2.-Perspectiva del Cliente.....	97
6.7.1.2.1.-Grafico de la Perspectiva del Cliente.....	98
6.7.1.3.-Perspectiva Proceso Interno.....	98
6.7.1.3.1.-Grafico Perspectiva Proceso Interno.....	99
6.7.1.4.-Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje.....	99
6.7.1.4.1.-Grafico Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje.....	100
6.7.1.5.- GRAFICO GENERAL DE LAS 4 PERSPECTIVAS BASADO EN EL CLIENTE INTERNO.....	101
6.7.1.6.-LA SITUACIÓN INTERNA.....	102
6.7.6.2.- <u>LAS DEBILIDADES</u>	102
6.7.2.-Necesidades del Cliente Interno.....	102
6.7.2.1.-Necesidades y expectativas del cliente.....	102
6.7.2.1.1.- <u>Las necesidades de los Bomberos</u>	103
6.7.2.2.-Los tipos de necesidades del cliente se corresponden con tres expectativas de calidad.....	103
6.7.2.2.1.-La calidad percibida.....	103
6.7.2.2.2.-La calidad esperada.....	103
6.7.2.2.3.-La calidad latente.....	104
6.7.3.-Perspectiva del Cliente.....	105
6.7.3.1.-Métodos empleados y que se emplean para conocer la satisfacción de los clientes.....	105
6.7.3.2.1.- El Rendimiento Percibido.....	105

6.7.3.2.2.- Las Expectativas	106
6.7.3.2.3.- Los Niveles de Satisfacción	106
6.7.3.3.....	110
6.7.3.3.1.-Insatisfacción	110
6.7.3.3.2.-Satisfacción.....	110
6.7.3.3.3.-Complacencia.....	110
6.7.4.-La medición del nivel de satisfacción.....	110
6.7.5.-Niveles de Expectativas vs. Niveles de Satisfacción	110
6.7.5.1.-Aspectos esenciales que pueden caracterizar el concepto de cliente son	111
6.7.5.2.-Características del cliente	111
6.7.5.3.-El cliente; elemento vital de cualquier organización.....	111
6.7.5.4.-El perfil de un cliente puede describirse así	112
6.7.5.5.-El cliente y sus percepciones del servicio.....	112
6.7.5.6.-Brecha del cliente.....	112
6.7.6.-Características de los servicios	113
6.7.6.1.-Intangibilidad.....	113
6.7.6.2.-Inseparabilidad.....	113
6.7.6.3.-Inconsistencia.....	113
6.7.6.4.-Precedero.....	113
6.7.7.-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	113
6.7.8.-El Triángulo de Servicio	125
6.7.8.1.-Servicios que ofrece el Benemérito Cuerpo de Bomberos	125
6.7.8.1.2.-Atención Pre hospitalaria.....	126
6.7.8.1.3.-Rescate y salvamiento.....	126
6.7.8.1.4.-Recaudación de tasa de servicio	126
6.7.8.1.5.-Permisos de Funcionamiento	126
6.7.8.1.6.-Campañas Preventivas	126
6.7.8.1.7.1.1.-LOS DESASTRES NATURALES.....	126

6.7.8.1.7.1.1.1.-TERREMOTOS.....	127
6.7.8.1.7.1.2.-Guías de Prevención	127
6.7.8.1.7.1.2.1.-Incendios	127
6.7.8.1.7.1.2.1.1.-El riesgo atiende a tres factores	127
6.7.8.1.7.1.2.1.2.-Protección contra incendios	128
6.7.9.1.- Planificación de la realización del Servicio	128
6.7.9.2.- Procesos relacionados con el Cliente.....	128
6.7.9.2.1.- Determinación de los requisitos relacionados con el Servicio	128
6.7.9.2.2.- Revisión de los requisitos relacionados con el servicio.....	128
6.7.9.3.-Propiedad del Cliente.....	129
6.7.9.4.- Satisfacción del Cliente	129
6.7.9.4.1.- Seguimiento y Medición de los Procesos	129
6.7.9.4.2.-Seguimiento y Medición del Servicio.....	129
6.7.5.- Control del Servicio No Conforme.....	130
6.7.6.-POLITICAS DEL SERVICIO.....	130
6.7.6.1.-Política de atención al cliente	130
6.7.6.2.-Las llamadas de rutina	130
6.7.6.3.-Buen servicio	131
6.7.7.-ESTRATEGIAS DE LOS SERVICIOS	132
6.7.7.1.-Servicio de Emergencia	132
6.7.7.2.-Servicios al cliente	132

6.7.- MODELO OPERATIVO:

6.7.1.-Situación actual del cliente interno:

El Balanced Scorecard nos da diferentes tipos de perspectivas que son:

6.7.1.1.-Perspectiva Financiera:

El Balanced Scorecard nos muestra indicadores financieros para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.

Influyendo en la parte del benemérito cuerpo de Bomberos la perspectiva financiera interviene en la parte objetiva ya que los clientes son los generadores financieros del mismo dando un crecimiento a la institución y la misma que presta sus servicios a la comunidad dando así un ciclo que continua hacia una meta mutua, el crecimiento.

6.7.1.1.1.-Grafico Perspectiva Financiera:



FUENTE: Kaplan y Norton

ELABORADO POR: Investigadora

6.7.1.2.-Perspectiva del Cliente:

Ayuda a Identificar los segmentos de clientes y mercado que competirá la unidad de negocio, esta acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios que muestra una estrategia bien formulada y bien implantada.

La institución es clara, específica en los objetivos que necesita y las metas donde quiere llegar, para ellos las iniciativas propuestas anteriormente hacia los clientes internos y externos son la base de estructura, teniendo así la iniciativa para moverse con libertad hacia los clientes.

6.7.1.2.1.-Grafico de la Perspectiva del Cliente:



GRAFICO: 30

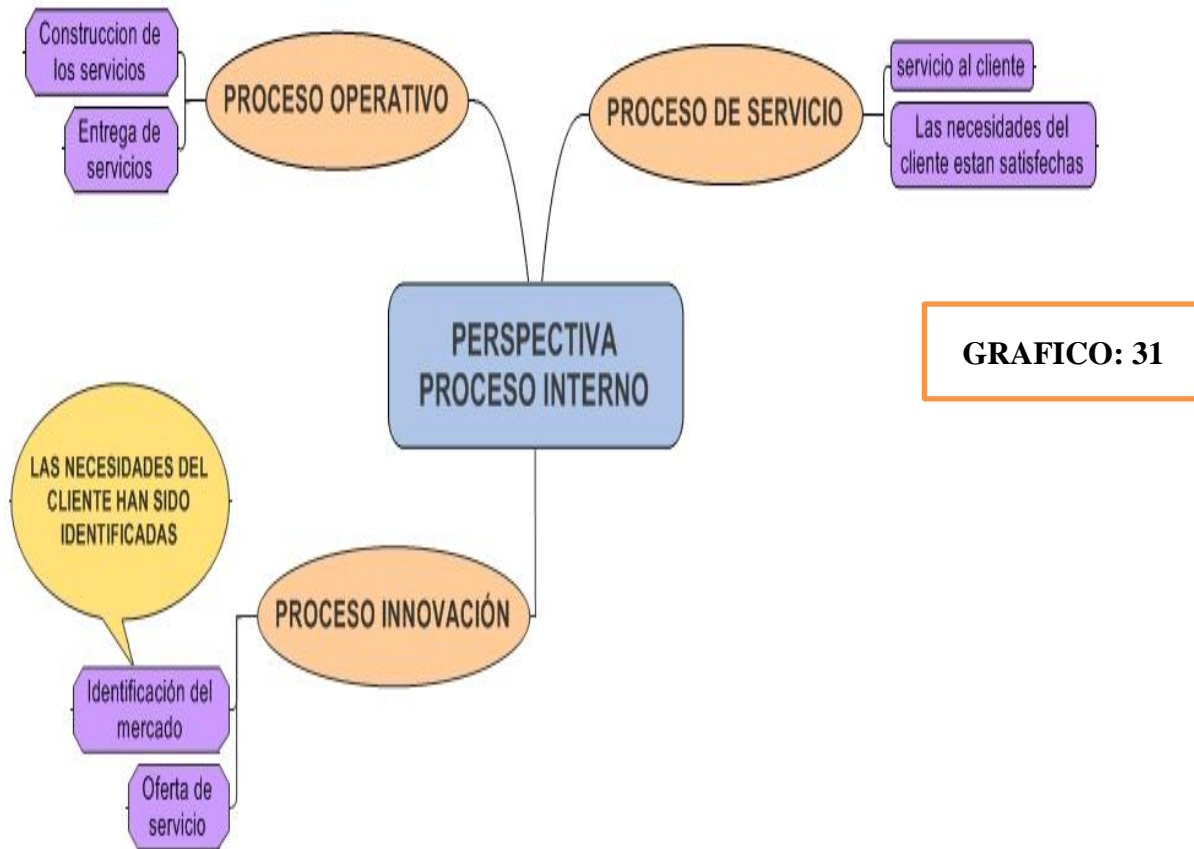
FUENTE: Kaplan y Norton
 ELABORADO POR: Investigadora

6.7.1.3.-Perspectiva Proceso Interno:

Identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio.

El benemérito cuerpo de Bomberos se anticipó a las necesidades de los clientes mediante un proceso donde desarrollo un plan estratégico y sus objetivos con metas claras dando así que las iniciativas vayan a flote dentro de un proceso donde el cliente es satisfecho.

6.7.1.3.1.-Grafico Perspectiva Proceso Interno:



FUENTE: Kaplan y Norton
ELABORADO POR: Investigadora

6.7.1.4.-Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje:

Esta identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro.

El crecimiento en infraestructura en la institución es notable para dar un servicio y atención al cliente ya que el mismo tiene una percepción visual y da rienda a la interpretación del crecimiento de la institución, por lo tanto el benemérito cuerpo de bomberos logra cumplir con su crecimiento actual y un desarrollo futuro lleno de éxito por confianza y apoyo del cliente.

6.7.1.4.1.-Grafico Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje:



FUENTE: Kaplan y Norton
ELABORADO POR: Investigadora



FUENTE: Kaplan y Norton
ELABORADO POR: Investigadora

6.7.1.5.- GRAFICO GENERAL DE LAS 4 PERSPECTIVAS BASADO EN EL CLIENTE INTERNO:

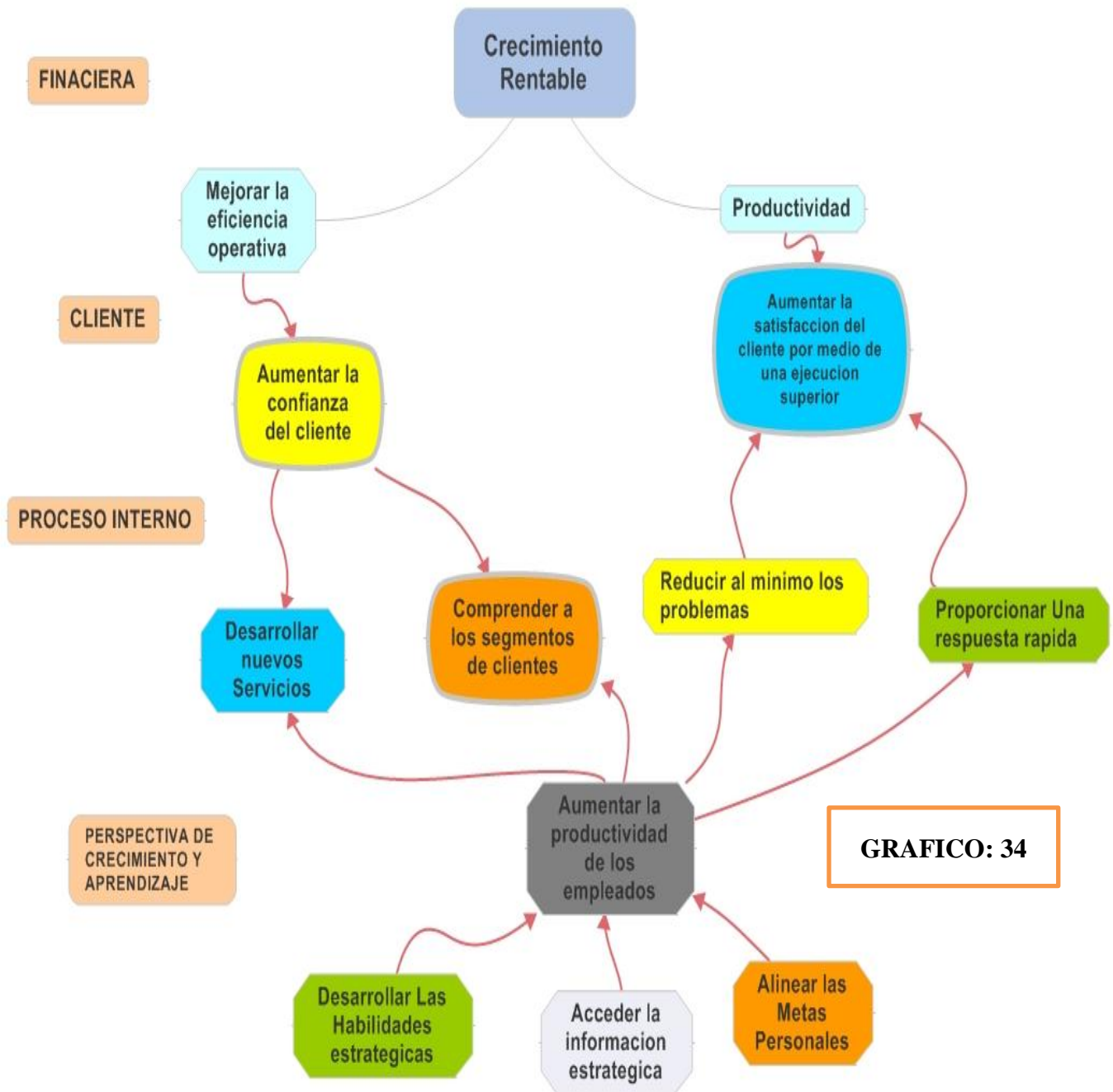


GRAFICO: 34

FUENTE: Kaplan y Norton
 ELABORADO POR: Investigadora

6.7.1.6.-LA SITUACIÓN INTERNA: Está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización.

Analiza la situación interna aquí se desarrollan dos elementos principales que la conforman se refiera a las fortalezas y las debilidades, aspectos que detallaremos a continuación:

6.7.6.1.- LAS FORTALEZAS: Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.

En si las Fortalezas son las siguientes:

- Disciplina
- Mantener protocolos para la atención rápida de emergencia.
- Formulación de proyectos anuales que cubran las exigencias comunitarias y las necesidades institucionales.
- Buena inversión de recursos.
- Permanente constatación física y rendimiento humana.

6.7.6.2.-LAS DEBILIDADES: Son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.

Las Debilidades son:

- Falta de recursos económicos para un mejor desenvolvimiento de la institución.
- Desconocimiento de leyes y reglamentos.
- Fallas en la capacitación.

6.7.2.-Necesidades del Cliente Interno

6.7.2.1.-Necesidades y expectativas del cliente

Todos los clientes tienen necesidades que han de ser satisfechas y las características del producto o servicio han de ser satisfacerlas. Esto se aplica tanto a los clientes internos como a los externos. En el caso de los clientes externos, la respuesta determina la satisfacción del servicio. En el caso de los clientes internos, la respuesta determina la competitividad de la empresa en cuanto a productividad, calidad, así como elevar el nivel moral que reflejan los distintos departamentos internos.

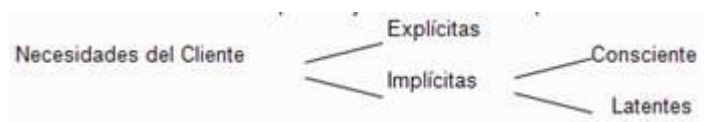


GRAFICO: 35

Las necesidades expresadas son las que se conocen y se recogen en el contrato para su control durante el proceso del servicio.

Las necesidades implícitas son aquellas que muchas veces no están muy bien definidas en la mente del cliente, pero que de cumplirse le producen gran satisfacción y una mejor apreciación de la calidad del servicio que recibe-

6.7.2.1.1.-Las necesidades de los Bomberos:

- Infraestructura adecuada.
- Contratar personal Administrativo.
- Tener Secretaria.
- Tener Recepcionista.
- Tener equipos contra incendio.

6.7.2.2.-Los tipos de necesidades del cliente se corresponden con tres expectativas de calidad:

6.7.2.2.1.-La calidad percibida: Corresponde a los atributos indispensables que el cliente pide al expresar sus necesidades y que la empresa puede conocer en todos sus términos para satisfacerlos.

- Nuevas unidades para combatir incendios
- Nueva unidad para atención pre hospitalaria

6.7.2.2.2.-La calidad esperada: Se refiere a aquellas condiciones del bien que complementan los atributos indispensables no siempre explícitos, pero que el cliente desea y que suelen tener un fuerte componente subjetivo. Se denominan expectativas.

UNIDADES PARA COMBATIR INCENDIOS:

Motor: Cummins diesel de 260 HP Trasmisión: automática para trabajo pesado, con sistemas electrónico de mando y auto bloqueo para pendientes pronunciadas.

Luces de emergencia: configuración Led de alta intensidad y bajo consumo de corriente en cumplimiento de las normas NFPA.

Angulo de Giro: de gran capacidad para las calles estrechas de la ciudad.

Capacidad de Agua: 1000 galones

Capacidad de espuma: 50 Galones, la cual se dosifica electrónicamente a la descarga seleccionada.

Capacidad máxima de bombeo: 1500 galones por minuto, puede operar simultáneamente 6 líneas de mangueras de ataque para incendios.

Generador eléctrico hidráulico: 10 KVA.

Torre de luces de iluminación: extensión 7 metros con cuatro reflectores de 1500 watt cada uno, con mando desde el piso.

Carrete de 50 metros de extensión con capacidad de 1500 watt para equipo remoto de rescate.

Capacidad de bomberos: 1 Maquinista y 5 bomberos con asientos ergonómicos dotados de equipos de respiración autónoma, y audífonos de comunicación interna.

UNIDAD PARA ATENCION PRE HOSPITALARIA:

Año de fabricación 2009:

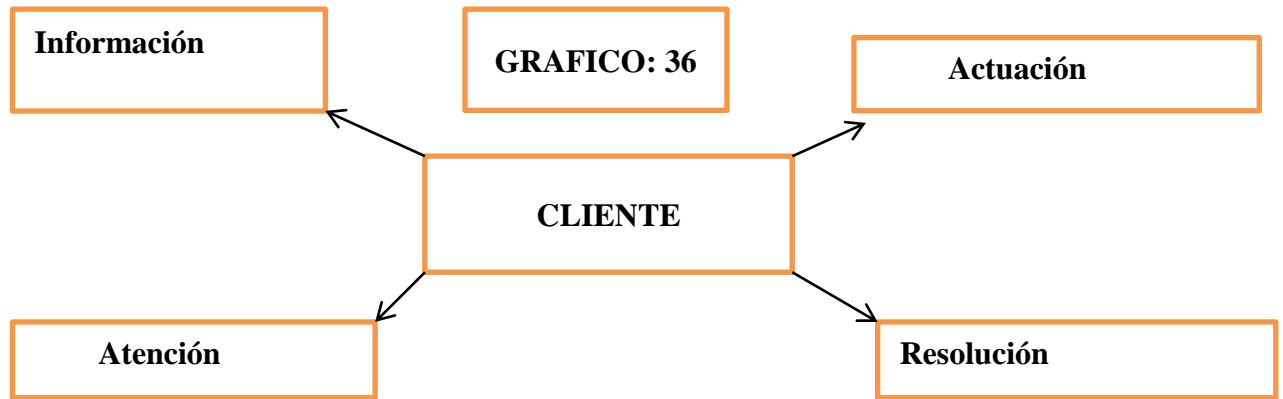
- ❖ Chasis Ford 350 4x4 de montaña
- ❖ Modulo sanitario de aluminio con especificación KKK, la más alta en su ámbito
- ❖ Sistemas electrónicos de monitoreo del paciente
- ❖ Camilla electo hidráulica para facilidad de movimientos de victimas
- ❖ Circuito interno de cámaras de control
- ❖ Equipo para estabilización avanzada de victimas
- ❖ Equipo de rescate y extracción vehicular

6.7.2.2.3.-La calidad latente: Son las posibles características del bien que desconoce el cliente, pero que, si se las ofrece, valora positivamente.

Por otra parte es importante tener en cuenta que la protección contra incendios trata de poner los recursos necesarios en la lucha contra el fuego, teniendo en cuenta dos premisas:

- Proteger las personas
- Proteger los bienes Para lo cual toda PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS se compone básicamente de los siguientes aspectos:
 - Compartimentación
 - Detección de incendios
 - Extinción del incendio
 - Un plan de emergencia

6.7.3.-Perspectiva del Cliente



FUENTE: Kaplan y Norton

ELABORADO POR: Investigadora

6.7.3.1.-Métodos empleados y que se emplean para conocer la satisfacción de los clientes

Entre los métodos y técnicas empleadas por las empresas para conocer la satisfacción de sus clientes están el sistema de quejas y sugerencias, las encuestas de satisfacción de los clientes, los compradores fantasma y el análisis de clientes perdidos.

- Sistemas de quejas y sugerencias: Muchas entidades emplean diferentes medios para conocer las quejas y las sugerencias de sus clientes, como buzones, números de teléfonos especiales, tarjetas o formularios para llenar con sugerencias o quejas, entre otros.
- Encuestas de satisfacción de los clientes: las encuestas constituyen un método directo empleado, en forma sistemática o no, para conocer el grado de satisfacción de los clientes, y constituyen una fuente de inestimable valor para estos fines.

6.7.3.2.-Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente

6.7.3.2.1.- El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un servicio. Dicho de otro modo, es el "*resultado*" que el cliente "*percibe*" que obtuvo en el 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 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".

6.7.3.2.2.- 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 estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el servicio.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Promesas que ofrecen los competidores.

6.7.3.2.3.- Los Niveles de Satisfacción: La satisfacción es considerada como un tipo de respuesta de carácter emocional, dada posteriormente al acto del consumo o uso de un bien o servicio.

La satisfacción está influenciada significativamente por la evaluación que hace el cliente sobre las características del servicio.

$$\boxed{\text{Niveles de Satisfacción}} = \boxed{\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas}} \quad |$$

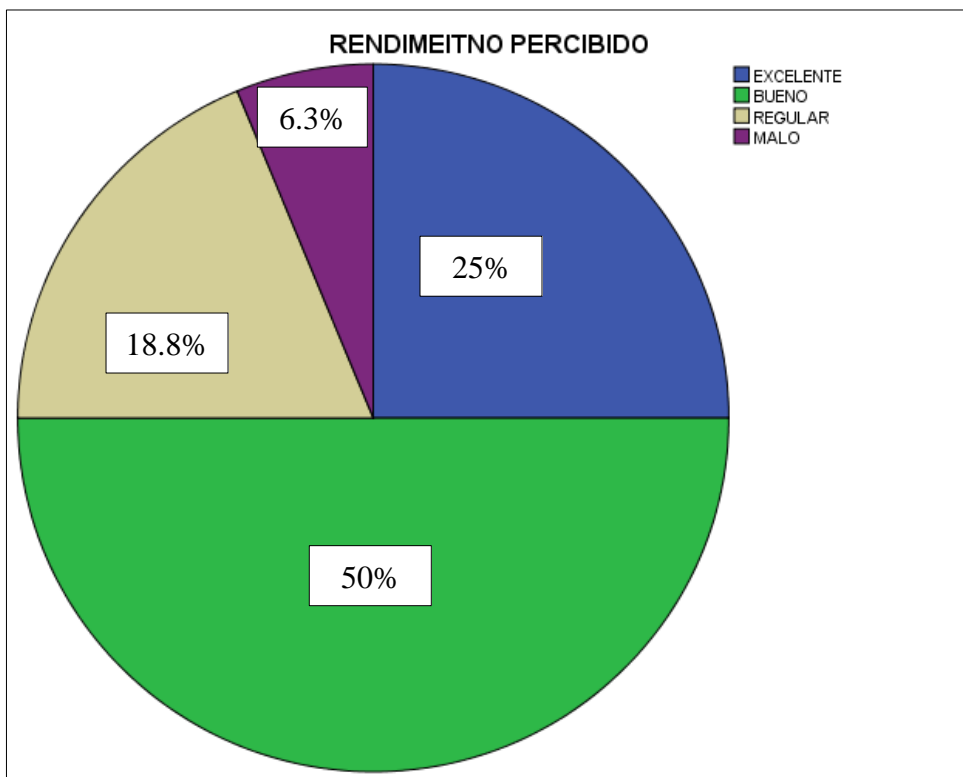
Rendimiento Percibido:

- Excelente = 10
- Bueno = 7
- Regular = 5
- Malo = 3

TABLA: 23

RENDIMIENTO PERCIBIDO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	4	25,0	25,0	25,0
	BUENO	8	50,0	50,0	75,0
	REGULAR	3	18,8	18,8	93,8
	MALO	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	



**GRAFICO:
37**

FUENTE: Investigación de Mercado

ELABORADO POR: Investigadora

Expectativas:

- Expectativas Elevadas = 3
- Expectativas Moderadas = 2
- Expectativas Bajas = 1

TABLA: 24

EXPECTATIVAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos BAJAS	4	25,0	25,0	25,0
MODERADAS	4	25,0	25,0	50,0
ELEVADAS	8	50,0	50,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

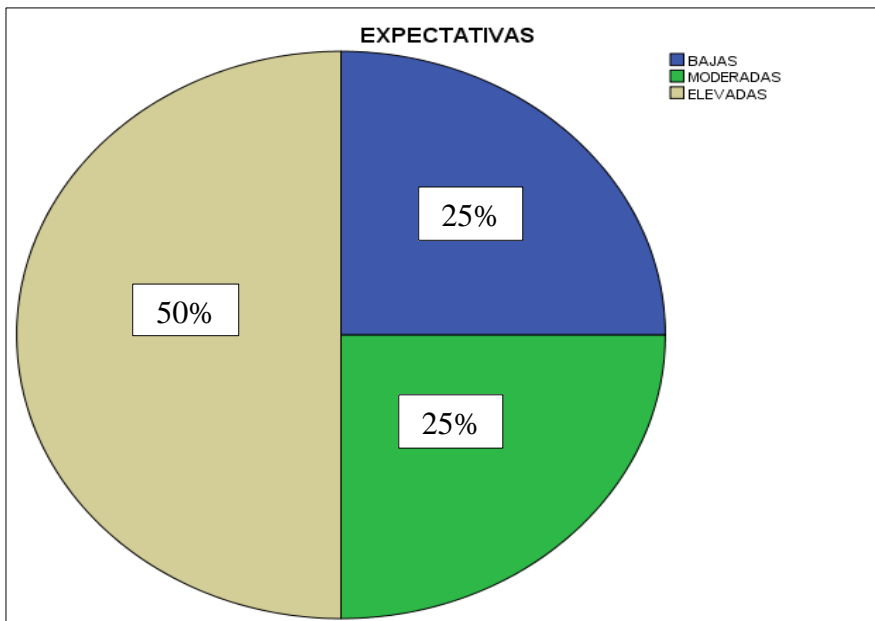


GRAFICO: 38

FUENTE: Investigación de Mercado

ELABORADO POR: Investigadora

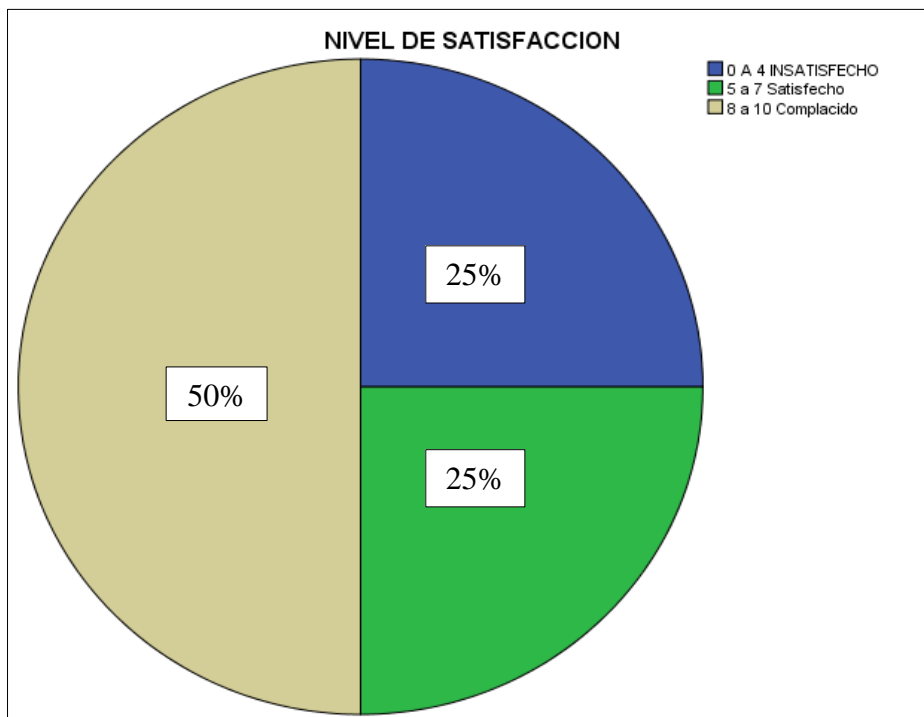
Nivel de Satisfacción:

- Complacido: De 8 a 10
- Satisfecho: de 5 a 7
- Insatisfecho: Igual o Menor a 4

TABLA: 25

NIVEL DE SATISFACCION

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0 A 4 INSATISFECHO	4	25,0	25,0	25,0
5 a 7 Satisfecho	4	25,0	25,0	50,0
8 a 10 Complacido	8	50,0	50,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	



**GRAFICO:
39**

FUENTE: Investigación de Mercado

ELABORADO POR: Investigadora

Rendimiento Percibido: 50%

Expectativas: 50%

Rendimiento Percibido: Es considerado Bueno es 7

Expectativas: Son Elevadas es 3

Nivel de Satisfacción: 4

$$7 - 3 = 4$$

Lo que significa que el cliente está: **INSATISFECHO**

6.7.3.3.-Luego de realizada el servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

6.7.3.3.1.-Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

6.7.3.3.2.-Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

6.7.3.3.3.-Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

6.7.4.-La medición del nivel de satisfacción: Solo durante el siguiente decenio se amplió esta concepción al considerar la satisfacción un medio para fines estratégicos, sin embargo cuando haya cambiado la perspectiva con que se estudia la satisfacción y se hacen programas para lograr la satisfacción óptima.

6.7.5.-Niveles de Expectativas vs. Niveles de Satisfacción:

Si las expectativas de un cliente coinciden con los niveles de satisfacción, se ha llegado al Umbral de Satisfacción. Si las expectativas están por encima de los niveles de satisfacción se ha generado un efecto de disonancia negativo, el cual deja un sinsabor en el cliente, caso contrario ocurre cuando logramos que los niveles de satisfacción estén por encima de las expectativas pues hemos generado un efecto de disonancia positivo que equivale al deleite en el cliente .La satisfacción a partir de calidad según la define el **Ciente** es lo que permite

comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio.

La calidad del servicio puede describirse como intangible (se refiere al modo de recibirlo).

6.7.5.1.-Aspectos esenciales que pueden caracterizar el concepto de cliente son:

- Son las personas más importantes para cualquier organización
- Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente.
- No le está haciendo ningún favor al servirle, sino que ese es su obligación.
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Su labor es satisfacerlos
- Merecen el trato más amable y cortés

Al enfocarse en el cliente, uno se concentra verdaderamente en servir y satisfacer las necesidades del mismo. Al satisfacer al cliente se logra conservarlo, lo cual significa rentabilidad.

Crear un cliente". La importancia del enfoque en el cliente la indica en este párrafo:

"El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa. Solo el cliente, con su disposición a pagar un servicio, convierte a los recursos económicos en riquezas. Lo que la empresa cree producir no tiene particular importancia, sobre todo no la tiene para el futuro de la empresa, lo que considera valioso es decisivo para determinar qué es una empresa.

"El cliente es el cimiento de la empresa y el factor que le permite perdurar. Para atender los deseos y las necesidades de un consumidor.

6.7.5.2.-Características del cliente:

Los clientes o potenciales clientes de los servicios de la empresa tienen una serie de características que es necesario tener en cuenta sin hacer juicios de valor sobre ellas. Estas características hacen del cliente un ser bastante imprevisible, si bien no se debe olvidar que la razón de ser de la empresa es la satisfacer sus necesidades.

6.7.5.3.-El cliente; elemento vital de cualquier organización:

El cliente superado las teorías que sitúan el producto como eje central, se impone un cambio radical en la cultura de las empresas hacia la retención y fidelización del cliente, concebido éste como el mayor valor de las organizaciones y selección de los servicios que se ofertan y, por supuesto, la relación con el cliente.

Es la fuente principal de información que permite a la empresa corregir o mejorar el servicio a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Un cliente es alguien cuyas necesidades y deseos deben ser satisfechos por el negocio que la empresa administra. Tener un cuadro claro de quienes son los clientes y del orden en que sus necesidades y deseos deben satisfacerse.

6.7.5.4.-El perfil de un cliente puede describirse así:

- Normalmente no expresa sus deseos, salvo cuando no está satisfecho.
- El cliente no siempre sabe lo que quiere, pero adquiere lo que le gusta.
- El cliente es exigente y está dispuesto a cambiar a mínimo fallo.
- El cliente se considera único y quiere ser tratado diferente a los demás.

Sin embargo, el cliente es el centro de la actividad de la empresa y es el patrón que da lugar al beneficio empresarial y se deberán tener en cuenta sus características.

6.7.5.5.-El cliente y sus percepciones del servicio:

Todo el análisis que gira en torno a la satisfacción se basa en las percepciones del cliente acerca del servicio.

En el cual se señalan brechas fundamentales del servicio:

- No saber lo que el cliente espera.
- No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos,
- No entregar el servicio, son los estándares del servicio correctos.

6.7.5.6.-Brecha del cliente:

Expectativas del servicio

Brecha del cliente

Percepción del cliente

6.7.6.-Características de los servicios:

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el servicio en el momento y lugar adecuado el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas.

Entre sus características más importantes se pueden mencionar:

6.7.6.1.-Intangibilidad: Significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido.

6.7.6.2.-Inseparabilidad: Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume.

6.7.6.3.-Inconsistencia: Que los servicios sean heterogéneos significa que es difícil de estandarizarlos. Un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione.

6.7.6.4.-Perecedero: No se puede almacenar

Es bueno recordar que captar a un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener a uno.

Para una mejor satisfacción al cliente y su fidelización:

- **Servicio de atención al cliente:** Es la herramienta más importante de cualquier empresa, en cuanto al uso de tecnologías avanzadas de la información, pero se diferencian notablemente en el trato ofrecido a sus clientes.

6.7.7.-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:

Gracias por realizar la Encuesta de satisfacción del cliente. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima.

Marque con una X:

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- 1 = nada de acuerdo
- 2 = en desacuerdo
- 3 = indiferente
- 4 = de acuerdo
- 5 = muy de acuerdo

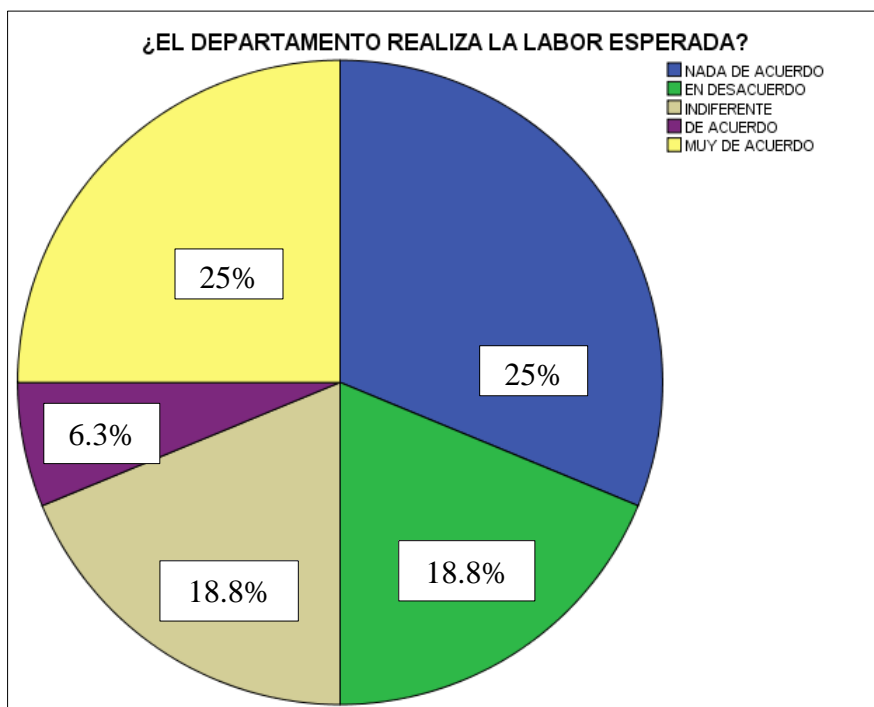
CUADRO: 9

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1.- ¿El departamento realiza la labor esperada?					
2.- ¿El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios?					
3.- ¿El trato del personal con los usuarios es considerado y amable?					
4.- ¿El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar?					
5.-¿El personal da una imagen de honestidad y confianza?					
6.- ¿Cuándo acudo al servicio, no tengo problemas en contactar con la persona que pueden responder a mis demandas?					
7.- ¿El Servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios?					
8.- ¿El Servicio se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario?					
9.- ¿He observado mejoras en el funcionamiento general del Servicio en mis distintas visitas al mismo?					
10.- ¿Estoy satisfecho con la forma en que el departamento me trato?					

TABLA: 26

¿EL DEPARTAMENTO REALIZA LA LABOR ESPERADA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NADA DE ACUERDO	5	31,3	31,3	31,3
EN DESACUERDO	3	18,8	18,8	50,0
INDIFERENTE	3	18,8	18,8	68,8
DE ACUERDO	1	6,3	6,3	75,0
MUY DE ACUERDO	4	25,0	25,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	



**GRAFICO:
40**

FUENTE: Cuestionario de la Encuesta
ELABORADO POR: Investigadora

TABLA: 27

¿EL PERSONAL SE MUESTRA DISPUESTO A AYUDAR A USARIOS?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NADA DE ACUERDO	3	18,8	18,8	18,8
EN DESACUERDO	2	12,5	12,5	31,3
INDIFERENTE	4	25,0	25,0	56,3
DE ACUERDO	2	12,5	12,5	68,8
MUY DE ACUERDO	5	31,3	31,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

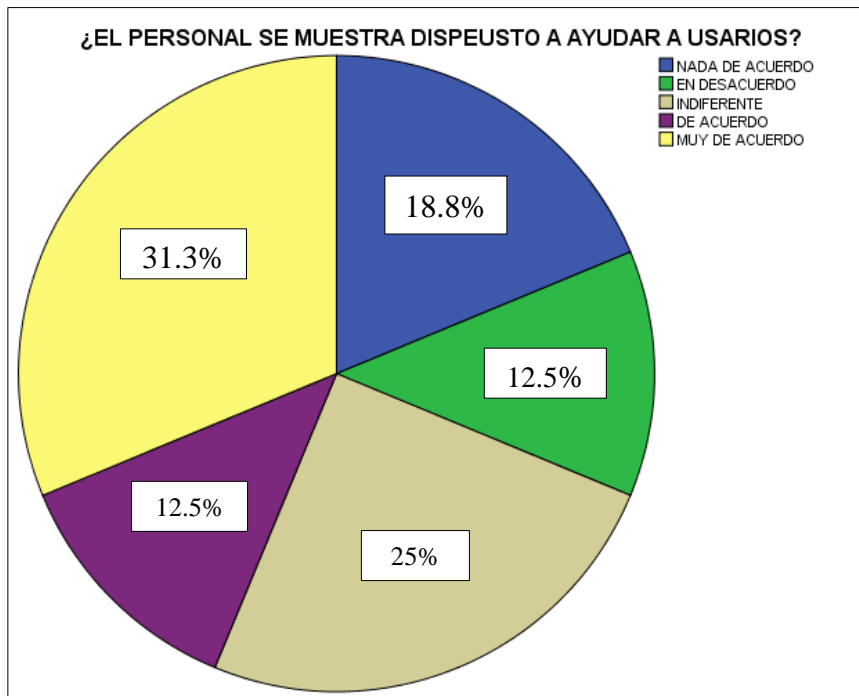


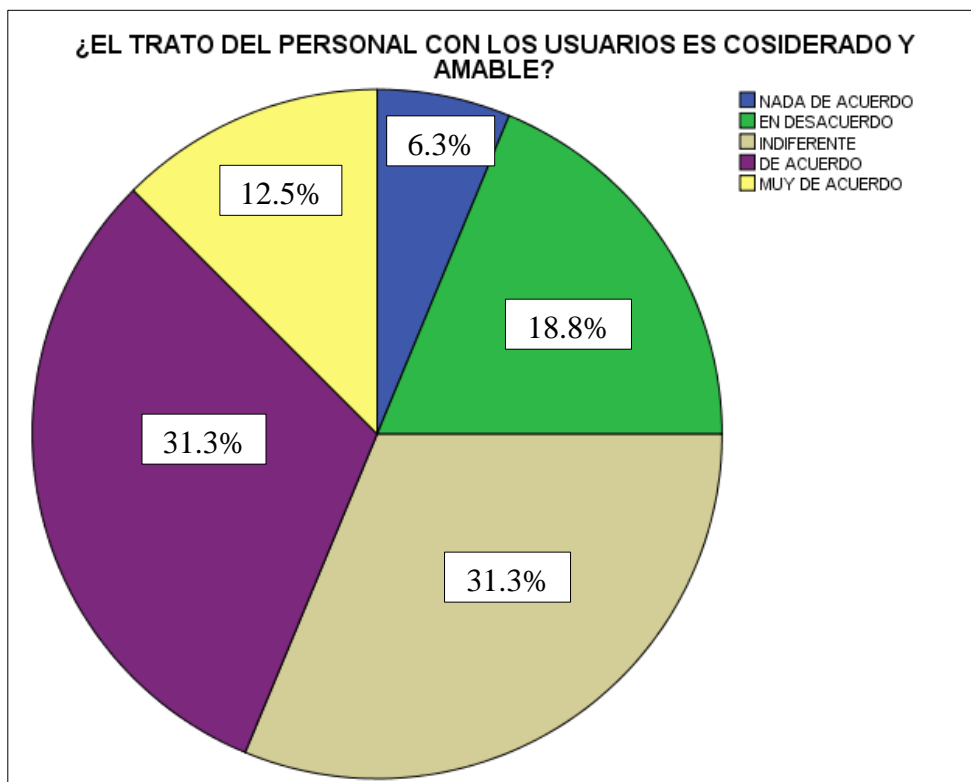
GRAFICO: 41

FUENTE: Cuestionario de la Encuesta
ELABORADO POR: Investigadora

TABLA: 28

¿EL TRATO DEL PERSONAL CON LOS USUARIOS ES COSIDERADO Y AMABLE?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NADA DE ACUERDO	1	6,3	6,3	6,3
EN DESACUERDO	3	18,8	18,8	25,0
INDIFERENTE	5	31,3	31,3	56,3
DE ACUERDO	5	31,3	31,3	87,5
MUY DE ACUERDO	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

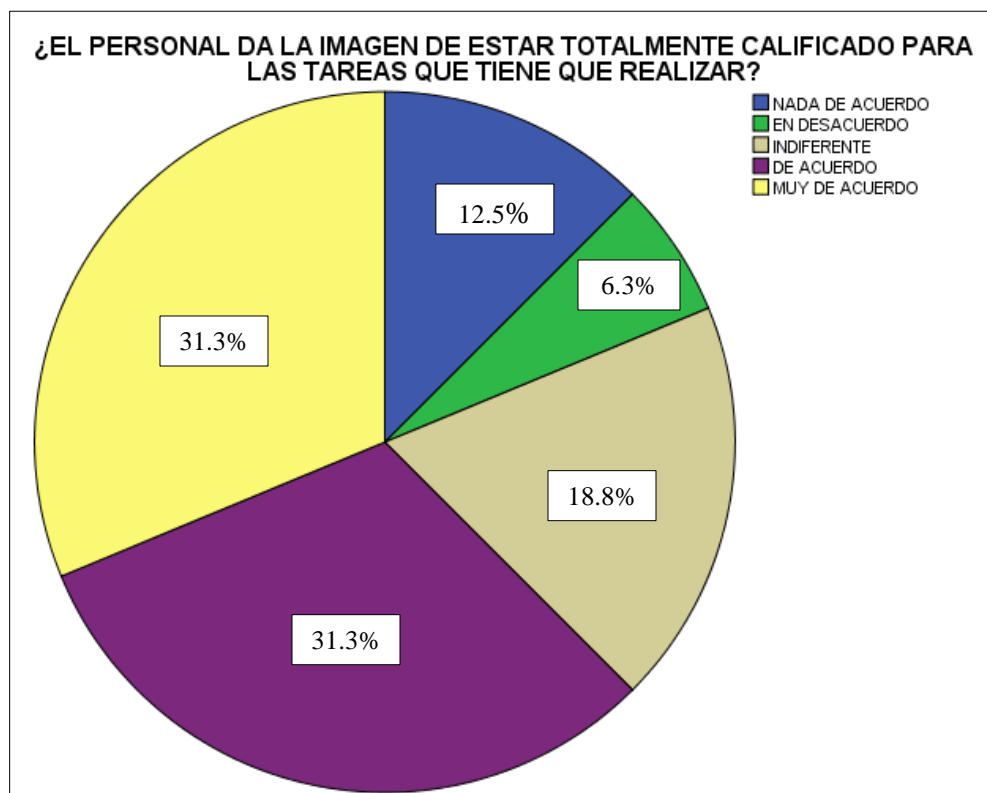


**GRAFICO:
42**

FUENTE: Cuestionario de la Encuesta
ELABORADO POR: Investigadora

TABLA: 29**¿EL PERSONAL DA LA IMAGEN DE ESTAR TOTALMENTE CALIFICADO PARA LAS TAREAS QUE TIENE QUE REALIZAR?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NADA DE ACUERDO	2	12,5	12,5	12,5
EN DESACUERDO	1	6,3	6,3	18,8
INDIFERENTE	3	18,8	18,8	37,5
DE ACUERDO	5	31,3	31,3	68,8
MUY DE ACUERDO	5	31,3	31,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

**GRAFICO
43**

FUENTE: Cuestionario de la Encuesta
ELABORADO POR: Investigadora

TABLA: 30

¿EL PERSONAL DE UNA IMAGEN DE HONESTIDAD Y CONFIANZA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NADA DE ACUERDO	4	25,0	25,0	25,0
EN DESACUERDO	2	12,5	12,5	37,5
INDIFERENTE	4	25,0	25,0	62,5
DE ACUERDO	3	18,8	18,8	81,3
MUY DE ACUERDO	3	18,8	18,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

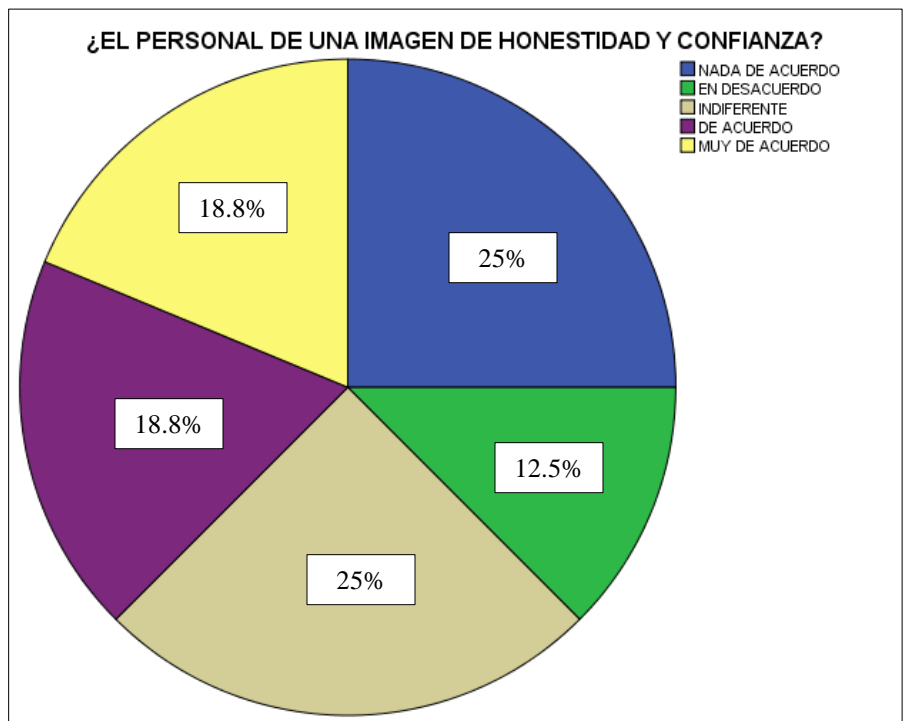


GRAFICO: 44

FUENTE: Cuestionario de la Encuesta
 ELABORADO POR: Investigadora

TABLA: 31

¿CUANDO ACUDO AL SERVICIO, NO TENGO PROBLEMAS EN CONTACTAR CON LA PERSONA QUE PUEDE RESPONDER A MIS DEMANDAS?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NADA DEACUERDO	2	12,5	12,5	12,5
EN DESACUERDO	4	25,0	25,0	37,5
INDIFERENTE	1	6,3	6,3	43,8
DE ACUERDO	5	31,3	31,3	75,0
MUY DE ACUERDO	4	25,0	25,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

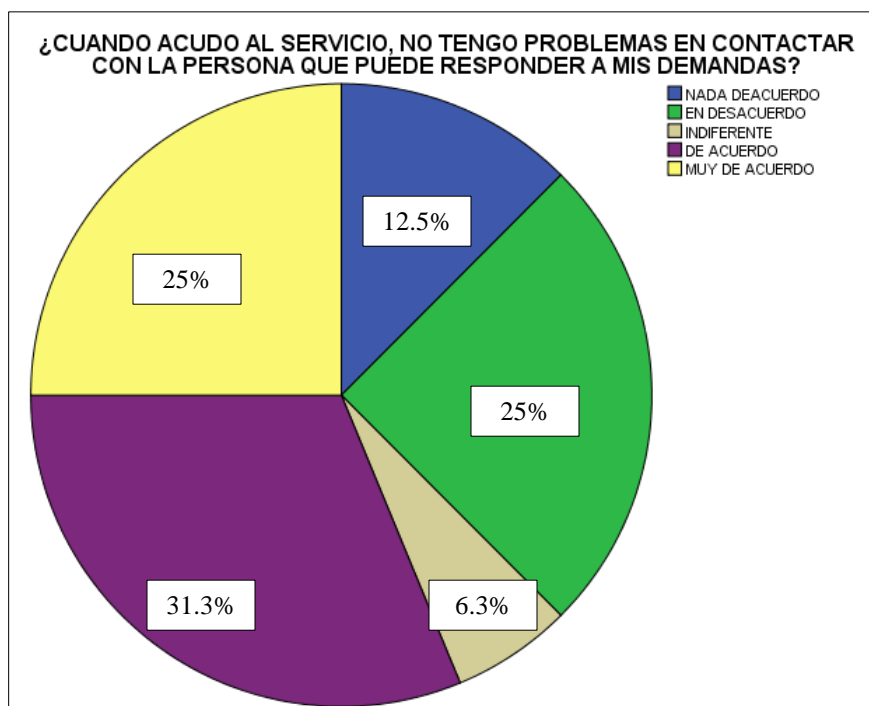


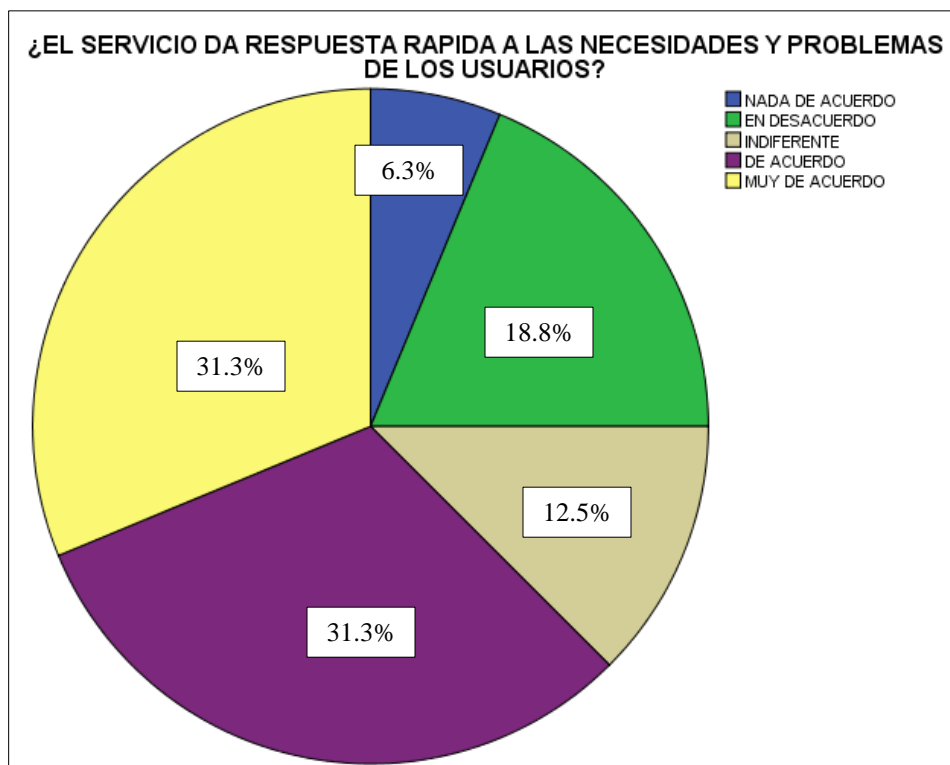
GRAFICO: 45

FUENTE: Cuestionario de la Encuesta
 ELABORADO POR: Investigadora

TABLA: 32

¿EL SERVICIO DA RESPUESTA RAPIDA A LAS NECESIDADES Y PROBLEMAS DE LOS USUARIOS?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NADA DE ACUERDO	1	6,3	6,3	6,3
EN DESACUERDO	3	18,8	18,8	25,0
INDIFERENTE	2	12,5	12,5	37,5
DE ACUERDO	5	31,3	31,3	68,8
MUY DE ACUERDO	5	31,3	31,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	



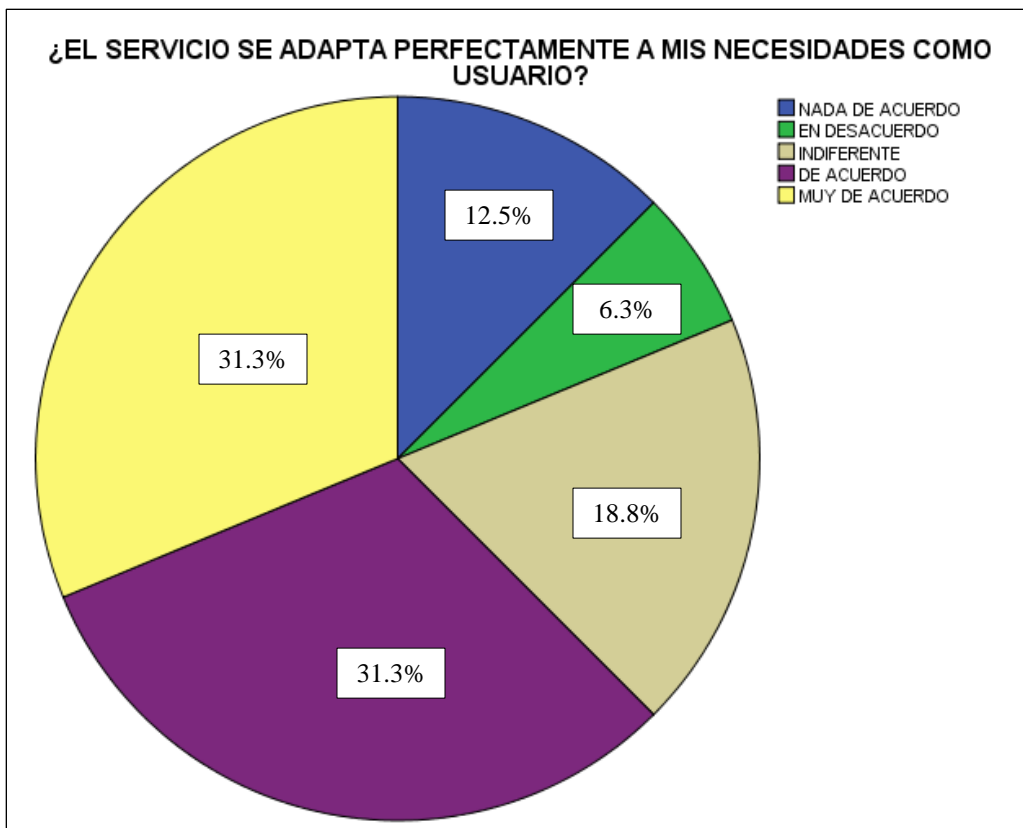
**GRAFICO:
46**

FUENTE: Cuestionario de la Encuesta
ELABORADO POR: Investigadora

TABLA: 33

**¿EL SERVICIO SE ADAPTA PERFECTAMENTE A MIS NECESIDADES
COMO USUARIO?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NADA DE ACUERDO	2	12,5	12,5	12,5
EN DESACUERDO	1	6,3	6,3	18,8
INDIFERENTE	3	18,8	18,8	37,5
DE ACUERDO	5	31,3	31,3	68,8
MUY DE ACUERDO	5	31,3	31,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	



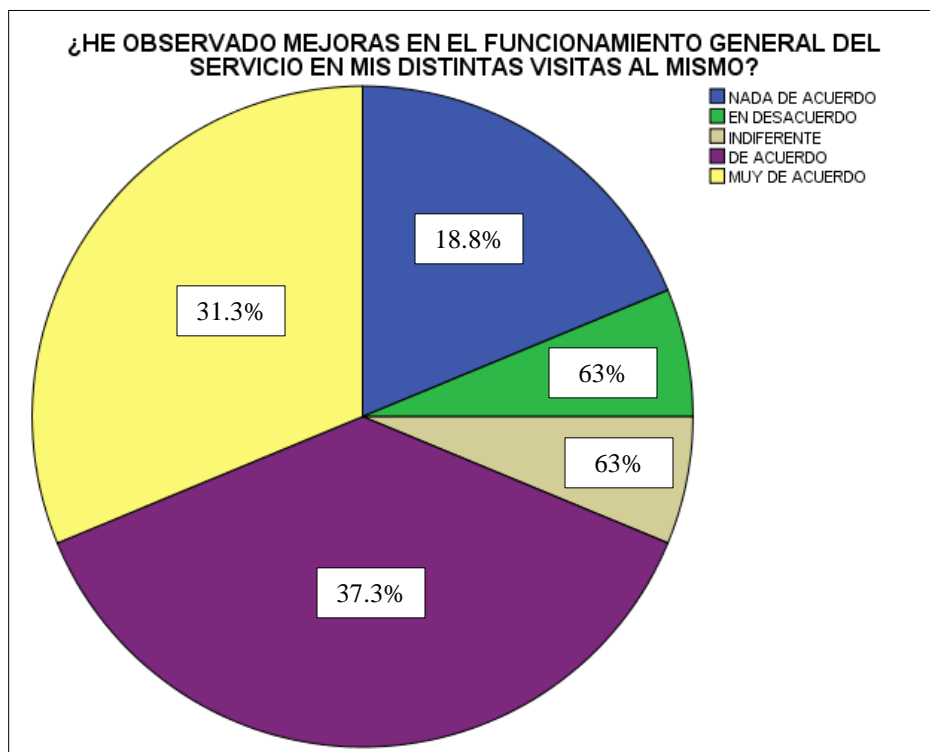
**GRAFICO:
47**

FUENTE: Cuestionario de la Encuesta
ELABORADO POR: Investigadora

TABLA: 34

¿HE OBSERVADO MEJORAS EN EL FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL SERVICIO EN MIS DISTINTAS VISITAS AL MISMO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NADA DE ACUERDO	3	18,8	18,8	18,8
EN DESACUERDO	1	6,3	6,3	25,0
INDIFERENTE	1	6,3	6,3	31,3
DE ACUERDO	6	37,5	37,5	68,8
MUY DE ACUERDO	5	31,3	31,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

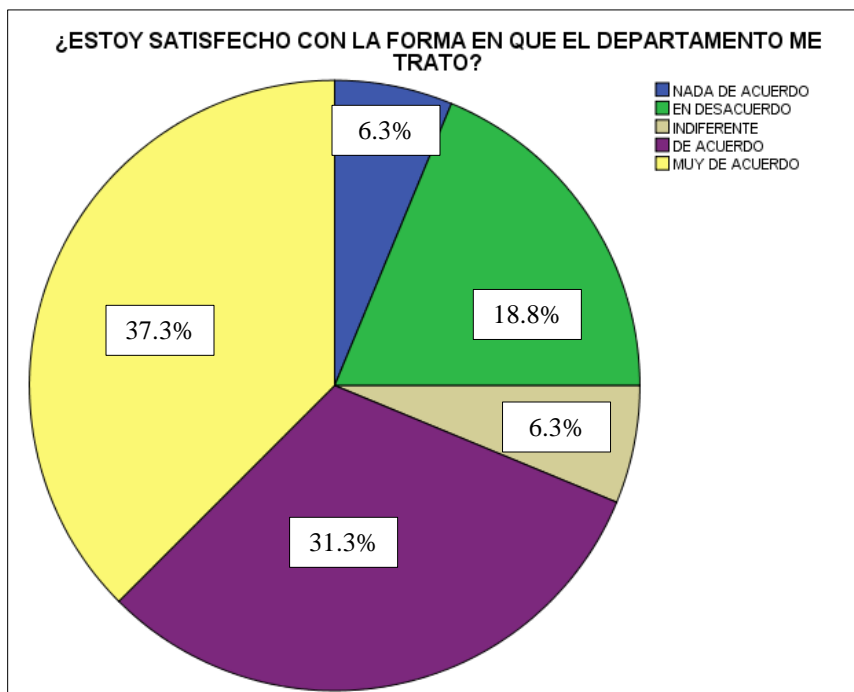


**GRAFICO:
48**

FUENTE: Cuestionario de la Encuesta
ELABORADO POR: Investigadora

TABLA: 35**¿ESTOY SATISFECHO CON LA FORMA EN QUE EL DEPARTAMENTO ME TRATO?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NADA DE ACUERDO	1	6,3	6,3	6,3
EN DESACUERDO	3	18,8	18,8	25,0
INDIFERENTE	1	6,3	6,3	31,3
DE ACUERDO	5	31,3	31,3	62,5
MUY DE ACUERDO	6	37,5	37,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

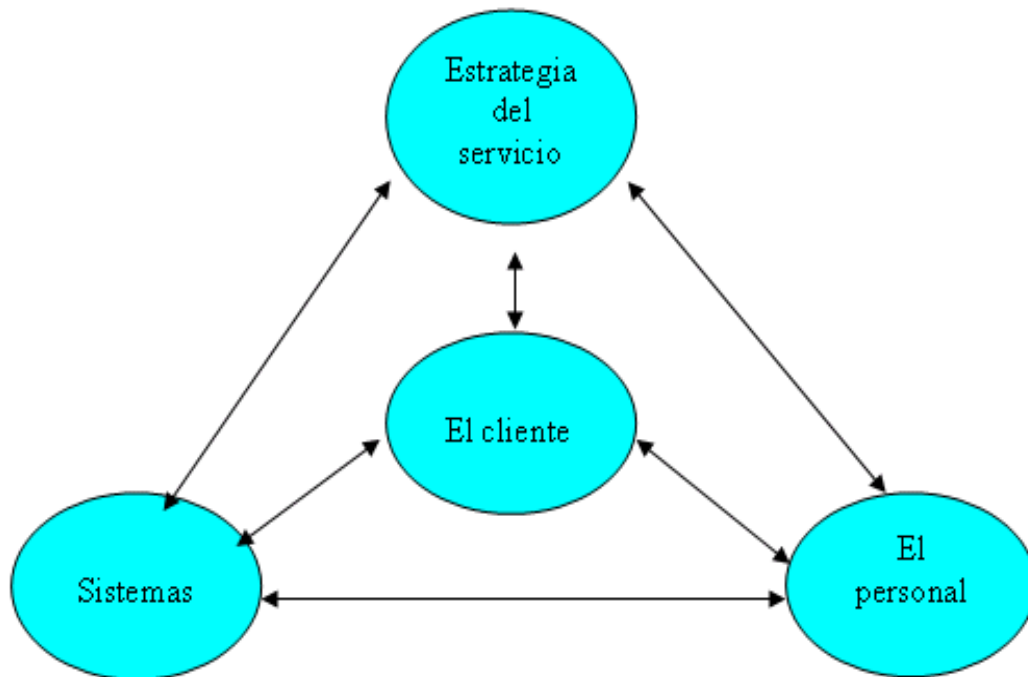
**GRAFICO:
49**

FUENTE: Cuestionario de la Encuesta
ELABORADO POR: Investigadora

6.7.8.-El Triángulo de Servicio:

- Tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.
- El cliente, es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él.

GRAFICO: 50



FUENTE: Kart Albrecht, Service América, 1985

ELABORADO POR: Investigadora

6.7.8.1.-Servicios que ofrece el Benemérito Cuerpo de Bomberos:

6.7.8.1.1.-Prevención de incendios (Charlas a Instituciones Publicas y Privada)

- Conferencias a Instituciones Públicas y Privadas.
- Visita casa a casa

- Inspecciones a locales comerciales y de Servicios
- Cursos Infantiles de Bomberos

6.7.8.1.2.-Atención Pre hospitalaria:

- Servicio de ambulancia

6.7.8.1.3.-Rescate y salvamiento:

6.7.8.1.4.-Recaudación de tasa de servicio:

6.7.8.1.5.-Permisos de Funcionamiento:

1. Cumplir con lo que estipula el Reglamento de Prevención, Mitigación, y Protección contra Incendios
2. Solicitar la inspección (acérquese personalmente a la institución)
3. Cancelar el permiso en la institución.

6.7.8.1.6.-Campañas Preventivas:

- Prevención de incendios casa a casa
- Prevención de incendios y evacuación en instituciones educativas
- Prevención de incendios y gestión de riesgos en barrios

Emergencias

1. Extinción de incendios Estructurales y Forestales
2. Atención Pre hospitalaria (Primeros auxilios)
3. Rescate y salvamento Urbano y de Montaña

Manual de Riesgos:

6.7.8.1.7.-MANEJO DE GESTION DE RIESGOS EN INSTITUCIONES

6.7.8.1.7.1.-ADMINISTRACION DE EMERGENCIA

Analizar, organizar, planificar, tomar decisiones, asignar y coordinar recursos disponibles a la mitigación de preparación para respuesta a, o recuperación de emergencias de mayor gravedad en la comunidad total.

6.7.8.1.7.1.1.-LOS DESASTRES NATURALES

6.7.8.1.7.1.1.1.-TERREMOTOS

- El origen de los terremotos se encuentran en la acumulación de energía que se produce cuando los materiales del interior de la Tierra se desplazan, buscando el equilibrio, desde situaciones inestables que son consecuencia de las actividades volcánicas y tectónicas, que se producen principalmente en los bordes de la placa. Los terremotos tectónicos se suelen producir en zonas donde la concentración de fuerzas generadas por los límites de las placas tectónicas dan lugar a movimientos de reajuste en el interior y en la superficie de la Tierra
- Es por esto que los sismos o seísmos de origen tectónicos están íntimamente asociados con la formación de falla tectónica. Suelen producirse al fin de un ciclo denominado ciclo sísmico, que es el periodo de tiempo durante el cual se acumula deformación en el interior de la Tierra que mas tarde se liberara repentinamente. Dicha liberación se corresponde con el terremoto, tras el cual la deformación comienza a acumularse nuevamente
- El punto interior de la tierra donde se produce el sismo se denomina foco sísmico, o hipocentro y el punto de la superficie que se halla directamente en la vertical del hipocentro recibe el nombre de epicentro. En un terremoto se distinguen:
 - Hipocentro, zona interior profunda, donde se produce el terremoto
 - Epicentro, área de la superficie perpendicular al hipocentro, donde repercuten con mayor intensidad las ondas sísmicas.

6.7.8.1.7.1.2.-Guías de Prevención:

6.7.8.1.7.1.2.1.-Incendios:

Los incendios en los edificios y casas pueden empezar con fallos en las instalaciones eléctricas o de combustión, como las calderas, escapes de combustible, accidentes en la cocina, niños jugando con mecheros o cerillas, o accidentes que implican otras fuentes de fuego, como velas y cigarrillos. El fuego puede propagarse rápidamente a otras estructuras, especialmente aquellas en las que no se cumplen las normas básicas de seguridad.

6.7.8.1.7.1.2.1.1.-El riesgo atiende a tres factores:

Ocupación: mayor o menor cantidad de gente y conocimiento de extinción de incendios que tienen los ocupantes del edificio.
Contenido: atiende a los materiales con que está construido el edificio, más o menos inflamables, así como a la disposición constructiva, especialmente la altura que, si es grande, dificulta tanto la evacuación como la extinción.
Contenido: materias más o menos inflamables.

6.7.8.1.7.1.2.1.2.-Protección contra incendios:

Se llama protección contra incendios al conjunto de medidas que se disponen en los edificios para protegerlos contra la acción del fuego. Generalmente, con ellas se trata de conseguir tres fines:

- Salvar vidas humanas
- Minimizar las pérdidas económicas producidas por el fuego.
- Conseguir que las actividades del edificio puedan reanudarse en el plazo de tiempo más corto posible.

6.7.9.-Realización del Servicio

6.7.9.1.- Planificación de la realización del Servicio:

- La Organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del Servicio. Esta planificación es coherente con los otros procesos del SGC de la organización.
- Durante la planificación, cuando sea apropiado determina:
 - Los objetivos de la calidad y los requisitos para el Servicio.
 - La necesidad de establecer procesos, documentos, y de proporcionar recursos específicos para el Servicio.

6.7.9.2.- Procesos relacionados con el Cliente:

6.7.9.2.1.- Determinación de los requisitos relacionados con el Servicio:

- Se incluyen los requisitos legales, listados en Lista de Documentos Externos: Permiso de funcionamiento del MSP, Constitución y denominación legal, nombramiento de Representante Legal, permiso del Cuerpo de Bomberos, permiso Patente Municipal, declaración de RUC, declaración del IESS de pago de obligaciones patronales completas, licencias de software instalado en la organización.

6.7.9.2.2.- Revisión de los requisitos relacionados con el servicio:

- La Organización realiza revisiones de los requisitos del servicio antes de que el servicio sea entregado al cliente, este acepta el servicio.
- La organización se asegura de que:
 - Están definidos los requisitos del servicio pedido.

- Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.
- Tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.
- Confirma los requisitos del cliente antes de su aceptación.

6.7.9.3.-Propiedad del Cliente:

- La organización provee seguridad adecuada mediante la contratación de vigilancia privada, Además dispone de un sistema de cámaras de vigilancia.

6.7.9.4.- Satisfacción del Cliente:

- La Organización realiza el seguimiento a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos. La organización ha determinado el método para obtener y utilizar dicha información.

6.7.9.4.1.- Seguimiento y Medición de los Procesos:

- La Organización aplica métodos apropiados para el seguimiento. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.
- Cuando no se alcancen los resultados planificados se lleva a cabo acciones correctivas según sea conveniente para asegurar la conformidad del servicio.

6.7.9.4.2.-Seguimiento y Medición del Servicio:

- La Organización mide y hace un seguimiento de las características del Servicio para verificar que se cumplen los requisitos del mismo, esto se realiza en las etapas apropiadas del proceso de realización del Servicio
- Se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación; los registros indican la persona que autoriza la liberación del Servicio, según se evidencia en el Registro de Seguimiento y Medición del Servicio.
- La prestación del servicio no se lleva a cabo hasta que se ha completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por autoridad competente, y cuando corresponda por el cliente.

6.7.5.- Control del Servicio No Conforme:

- La Organización se asegura que cuando el Servicio no es conforme con los requisitos se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional.
- La Organización trata los servicios no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:
 - Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
 - Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión bajo una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.
 - Tomando acciones para prevenir su uso o aplicación originalmente previsto.
- **Cliente:** El servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades reales y expectativas.
- **Estrategia del servicio:** Es la visión que se utilice para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio. Dicha estrategia tiene que ser capaz de crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.
- **Sistemas:** Engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias.
- **Personas:** Es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración.

6.7.6.-POLITICAS DEL SERVICIO:

6.7.6.1.-Política de atención al cliente:

Escuchar atentamente a las necesidades del cliente y mantener una comunicación constante son la piedra angular de nuestra política de atención al cliente. Asimismo, la interacción con nuestra red de expertos nos permite reunir elementos de primera para garantizar el éxito de sus proyectos.

6.7.6.2.-Las llamadas de rutina:

- Tanto para los bomberos salvar vidas es su ambición. Sin embargo, para ellos no hay tal cosa como una llamada de rutina. Todas las llamadas son imprevisibles y cuando se produce un incidente grave que entrañe un accidente de tráfico, incendio u otra emergencia estos profesionales van a la acción. De las convocatorias de ayuda de emergencia que se inundan 911 centros de llamadas, muchas de ellas no son verdaderas emergencias.

- Sin embargo, para la persona que ha llamado con lo que consideran una situación de emergencia, su llamada es importante. Estas llamadas se convierten en una oportunidad para construir relaciones con la comunidad. A pesar de que no todas las situaciones se pueden resolver, cada persona que llama debe recibir la empatía, el respeto y se les haga sentir importantes.

Preocupación por los demás

- Parte de servicio al cliente eficaz es una verdadera preocupación de los bomberos para los demás. De un bombero para tener éxito, debe presentar muchas características deseables. La rendición de cuentas de sus actos es un buen comienzo, y una de las maneras más rápidas para ganarse el respeto y la confianza de sus colegas. No hay un molde estándar de lo que la responsabilidad de un bombero es a su equipo y la comunidad. Ser adaptable y flexible le ayudará a sobrevivir, hacer frente y manejar efectivamente en peligro la vida situaciones en las que él es el primero en responder. Los bomberos necesitan ser simpático y cuidado tanto para el cliente y sus compañeros de trabajo. Estos rasgos son una parte necesaria de su trabajo y ayudará a darle servicio al cliente con éxito.

6.7.6.3.-Buen servicio:

- Servicio al cliente eficaz buena consta de tres ingredientes principales: el derecho de los empleados, las prácticas de seguridad y formación. Los bomberos son personas extraordinarias que son buenos para hacer su trabajo. No todos pueden hacer lo que hace. Estos profesionales poseen una serie de rasgos que les hacen a los empleados adecuados, como tener una actitud positiva, mostrando la flexibilidad, la motivación ética de trabajo, ingenio y honestidad.

Un excelente servicio comienza con la implementación de un plan de prácticas de seguridad. Las guías deben ser en forma escrita que define exactamente cómo las operaciones y servicios a ser prestados. A menudo llamado Procedimientos Operativos Estándar, estos informarán a todos los empleados lo que se espera y se requiere en situaciones de emergencia y situaciones de emergencia no.

6.7.7.-ESTRATEGIAS DE LOS SERVICIOS:

6.7.7.1.-Servicio de Emergencia:

Los servicios de emergencias dirigidos a salvaguardar la vida de las personas y proteger los bienes públicos y privados, ante situaciones generadoras de daño o peligros inminentes, serán absolutamente gratuitos.

Los organismos públicos y privados están en el deber de colaborar con los Cuerpos de Bomberos

Ante la ocurrencia de una emergencia calificada por la autoridad competente como mayor o grave, las instituciones públicas o empresas privadas que tengan dentro de su personal bomberos voluntarios, están obligadas a facilitar su concurrencia, otorgándoles el permiso remunerado correspondiente.

Las instituciones que incumplieren, debidamente comprobado, con lo previsto en este artículo, se les aplicará el equivalente a diez salarios mínimos de penalidad, debiéndolas entregar al Cuerpo de Bomberos de su comunidad.

Fundamentos de Bomberos de Atención al Cliente

Servicio de los departamentos de bomberos "de los clientes es uno de los aspectos más valiosos de su trabajo.

Las emergencias pueden ocurrir en cualquier momento las 24 horas del día, los 365 días del año. Cuando una crisis se desata, es el cuerpo de bomberos que muy probablemente tiene la primera llamada. De acuerdo con el Departamento de Bomberos el término "cliente" no es muy utilizado en el sector público, sin embargo, son el ingrediente más importante para el éxito del departamento. Forma en que estos miembros del servicio de emergencia, incluyendo bomberos y paramédicos, responder es de vital importancia al servicio al cliente, que es uno de los aspectos más importantes de su trabajo.

6.7.7.2.-Servicios al cliente:

Servicio es el conjunto de prestaciones y facilidades que el cliente espera recibir y también aquellas que no espera, además del servicio centro de atracción.

Estos se encuentran vinculados por al menos dos elementos fundamentales:

- Si bien los trabajadores constituyen la fuente de generación de la ganancia de las entidades, esta no se materializa sino es a través del intercambio con los clientes externos.
- Al tiempo que el mantenimiento e incremento de la adquisición de los servicios de las entidades por parte de los clientes externos depende de su satisfacción, esta se encuentra directamente vinculada a la satisfacción del cliente interno (trabajador).

En el sentido más amplio, el servicio al cliente es cualquier cosa que aumente su nivel de satisfacción. La satisfacción o la falta de ella, es la diferencia entre cómo espera el cliente que le traten y cómo percibe que le están tratando. Tanto las expectativas como las percepciones se ven agudizadas por factores que son difíciles de controlar, el comportamiento de los empleados.

La calidad orientada al cliente es, por tanto, un concepto estratégico. Está dirigida a ganar cuota de mercado y a retener al cliente. La calidad demanda una sensibilidad constante respecto a los requisitos del cliente, así como la medición de los factores que redundan en la satisfacción del cliente.

Desde la perspectiva del cliente, la verdadera dimensión de la calidad es la **subjetiva**.

Los clientes se forjan una expectativa de calidad que procede de tres fuentes (Zeithaml, 1993).

- **1. Necesidades personales:** Esperan encontrar un servicio que las satisfaga.
- **2. Expectativas:** Las características y experiencias de los servicios que transmiten terceras personas crean expectativas de calidad de los servicios. Los consumidores emplean esta información como punto de referencia para hacer comparaciones entre lo esperado y lo recibido.
- **3. Experiencia:** Los compradores de servicios podrán tener experiencias como tales. Las adquisiciones continuadas les habrán permitido fijarse un nivel de calidad que emplean como punto de referencia. En cuanto el servicio se aleje de ese nivel de calidad habitual, se apreciarán diferencias de calidad

Calidad desde la óptica de satisfacción al cliente

La Calidad como término de gran importancia surge a partir de que los empresarios, se percatan de la necesidad de competir en el mercado con sus servicios.

La calidad del servicio

Jim Shaw En esencia, enseña a las empresas a definir "la calidad" desde el punto de vista del cliente.

Esta definición sugiere que la calidad debe ajustarse a los requisitos establecidos si es que ha de satisfacer las necesidades de los usuarios o de cualquiera que entre en contacto con el servicio.

La calidad es fundamental para toda organización, ya que es el sello de garantía que la Empresa ofrece a sus Clientes, es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción al consumidor y a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores.

Es la totalidad de los rasgos y características de un servicio que se refiere a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Esta definición sugiere que la calidad debe ajustarse a los requisitos establecidos si es que ha de satisfacer las necesidades de los usuarios o de cualquiera que entre en contacto con el servicio.

TABLA: 36

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS	
Aumentar la satisfacción del cliente	Indicadores de Efecto	Indicadores de Causa	
	Cuota de Mercado Retención de Clientes	Profundidad de la Relación	

Plan Operativo

<i>ACCIONES ESTRATEGICAS</i>	OBJETIVOS	INDICADORES	VERIFICADOR	METAS												
<i>Fortalezas</i> <i>Debilidades</i>	Diagnosticar la situación actual del cliente interno con su perspectiva para que a su vez mejore su clima laboral	Voluntad. Falta de Motivación, Falta de Capacitación. Para cumplir en 100% En 4 semanas mes de abril.	Hoja de registro Capacitador	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">V</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">A</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">R</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	V	A	R									
				V	A	R										
<i>Tipo de Necesidades</i>	Analizar las necesidades del cliente interno en base a su comportamiento laboral.	Calidad Percibida Calidad esperada Calidad latente. Para cumplir en 100%.En 6 semanas mes de mayo y junio	Investigación de Campo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>												
<i>Satisfacción del cliente</i>	Diseñar el C.M.I por medio de la perspectiva del Cliente.	Sistemas de quejas y sugerencias, Encuesta de Satisfacción de los Clientes. 100% En 2 semanas mes de junio	Formato de encuesta	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 40px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>												
<i>Elementos</i>	Rendimiento percibido, Expectativas, Niveles de Satisfacción.100%. 2 semanas mes de julio	Formato de encuesta	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 40px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>													
<i>Niveles de Satisfacción</i>	Insatisfacción, Satisfacción, Complacencia. 100% 2 semanas mes de julio	Formato de encuesta	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 40px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>													

CUADRO. 10

<i>Brecha del cliente</i>		Expectativa del Servicio, Percepción del Cliente 100% 1 mayo mes agosto	Encuesta		
<i>Características de los servicios</i>		Intangibilidad, Inseparabilidad, Inconsistencia, Perecedero. 100% 1 semana mes agosto	Encuesta		
<i>Fidelización</i>		Servicio de atención al cliente, 100% 1 semana mes agosto	Encuesta		
<i>Triangulo de servicios</i>		Clientes, sistemas personales, Estrategia del servicio. 100%. 1 semana mes de agosto	Planificación del Servicio		
<i>Políticas del Servicio</i>		Atención al cliente Llamadas de rutina Buen Servicio. 100% 2 semanas mes de septiembre	Registro de llamadas		
<i>Expectativa de calidad</i>		Necesidades personales, Expectativa, Experiencia 100% 2 semanas mes de septiembre	Encuesta		

FUENTE: Kaplan y Norton

Elaborado por: Lizbeth Villafuerte

Cronograma

CUADRO: 11

ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLES	RECURSOS		TIEMPO																								
		MATERIALES	ECONOMICOS																									
<i>Fortalezas</i> <i>Debilidades</i>	Sub. Teniente Jhon Pazmiño	Hojas	1,00	<table border="1"> <tr><td>ABRIL</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	ABRIL	1	2	3	4																			
	ABRIL	1	2		3	4																						
Dra. Fanny Masaquiza	Esferos	0,70																										
Lizbeth Villafuerte	Impresiones	3,00																										
		Capacitador	250,00																									
<i>Tipo de Necesidades</i>	Sub. Teniente Jhon Pazmiño	Pasajes	4,00	<table border="1"> <tr><td>MAYO</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>JUNIO</td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	MAYO	1	2	3	4	JUNIO	1	2																
	MAYO				1	2	3	4	JUNIO	1	2																	
Dra. Fanny Masaquiza																												
Lizbeth Villafuerte																												

<i>Satisfacción del cliente</i>	Sub. Teniente Jhon Pazmiño	Hojas	1,50	<table border="1"> <tr> <td>JUNIO</td> <td></td> <td></td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	JUNIO			3	4										
	JUNIO			3	4														
Dra. Fanny Masaquiza	Impresiones	6,00																	
Lizbeth Villafuerte																			
<i>Elementos</i>	Sub. Teniente Jhon Pazmiño	Hojas	2,00	<table border="1"> <tr> <td>JULIO</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	JULIO	1	2												
	JULIO	1	2																
Dra. Fanny Masaquiza	Impresiones	5,00																	
Lizbeth Villafuerte																			
<i>Niveles de Satisfacción</i>	Sub. Teniente Jhon Pazmiño	Hojas	2,00	<table border="1"> <tr> <td>JULIO</td> <td></td> <td></td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	JULIO			3	4										
	JULIO			3	4														
Dra. Fanny Masaquiza	Impresiones	4,50																	
Lizbeth Villafuerte																			

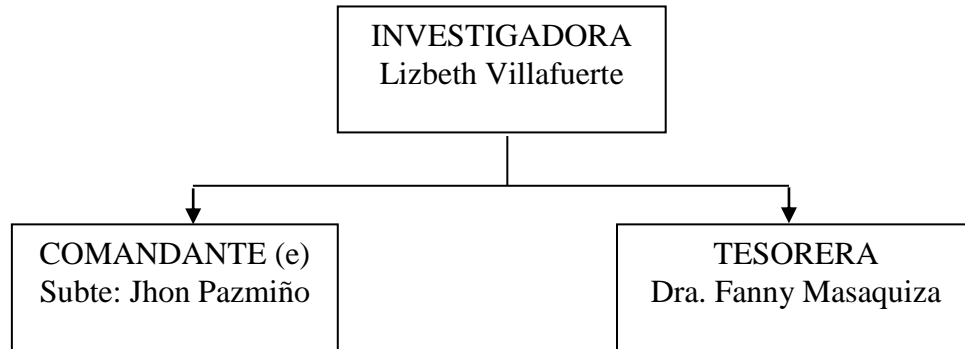
<i>Brecha del cliente</i>	Sub. Teniente Jhon Pazmiño	Hojas	3,50																
	Sub. Teniente Jhon Pazmiño	Impresiones	4,50	<table border="1"> <tr> <td>AGOSTO</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	AGOSTO	1													
	AGOSTO	1																	
Dra. Fanny Masaquiza Lizbeth Villafuerte																			
<i>Características de los servicios</i>	Sub. Teniente Jhon Pazmiño	Hojas	2,00	<table border="1"> <tr> <td>AGOSTO</td> <td></td> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	AGOSTO		2												
	AGOSTO		2																
Dra. Fanny Masaquiza Lizbeth Villafuerte	Impresiones	4,00	<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>																
<i>Fidelización</i>	Sub. Teniente Jhon Pazmiño	Hojas	2,50	<table border="1"> <tr> <td>AGOSTO</td> <td></td> <td></td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	AGOSTO			3											
	AGOSTO			3															
Dra. Fanny Masaquiza Lizbeth Villafuerte	Impresiones	5,00	<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>																

<i>Triangulo de servicios</i>	Sub. Teniente Jhon Pazmiño	Hojas	1,00	<table border="1"> <tr> <td>AGOSTO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	AGOSTO				4										
	AGOSTO					4													
Dra. Fanny Masaquiza Lizbeth Villafuerte																			
<i>Políticas del Servicio</i>	Sub. Teniente Jhon Pazmiño	Hojas	3,00	<table border="1"> <tr> <td>SEPTIEMBRE</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	SEPTIEMBRE	1	2												
	SEPTIEMBRE	1		2															
Dra. Fanny Masaquiza Lizbeth Villafuerte																			
<i>Expectativa de calidad</i>	Sub. Teniente Jhon Pazmiño	Hojas	2,00	<table border="1"> <tr> <td>SEPTIEMBRE</td> <td></td> <td></td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	SEPTIEMBRE			3	4										
	SEPTIEMBRE				3	4													
Dra. Fanny Masaquiza Lizbeth Villafuerte	Impresiones	5,00	<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>																

FUENTE. Kaplan y Norton

ELABORADO POR: Investigadora

6.8.- ADMINISTRACION:



FUNCIONES:

INVESTIGADORA:

Diseñar y desarrollar proyectos de investigación en los niveles de Administrativos que ayuden a mejorar la calidad de atención al cliente.

- Realizar tareas de diagnóstico para identificar fortalezas y debilidades de la institución.
- Indagar mediante trabajo de campo y documental situaciones identificadas durante el diagnóstico.
- Establecer líneas de investigación que permitan conocer, comprender e interpretar la realidad
- Proponer alternativas de solución derivadas de un trabajo de investigación a la parte administrativa
- Organizar reuniones especializadas donde se den a conocer los proyectos de investigación y sus resultados dirigidos a la comunidad
- Proporcionar información de sus investigaciones para sus respectivas correcciones.

COMANDANTE (e):

- Planifica, coordina y dirige la ejecución de las actividades correspondientes al personal bajo su cargo.
- Establece las normas y reglamentos internos que rigen en la organización, competencia y funcionamiento de las unidades administrativas que componen al Cuerpo de Bomberos Universitario, de acuerdo con sus leyes y ordenanzas.
- Preside las Juntas de Comando y Consejo Disciplinario cuando le sea requerida.
- Comanda todas aquellas operaciones de emergencia que por su magnitud y consecuencia, requieran el máximo de decisión.
- Selecciona, nombra y remueve al personal del Cuerpo de Bomberos.

- Resuelve los ascensos a efectuarse junto con el personal de oficiales que integran la Institución.
- Avala mediante firma los documentos oficiales, órdenes generales, resoluciones, avisos de comando y otros.
- Vela porque el personal bajo su mando cumpla a cabalidad con los deberes a la vez que aplica el régimen disciplinario establecido en los reglamentos del servicio.
- Evalúa los informes de las actividades realizadas por el personal bajo su cargo.
- Presenta al Director, memoria y cuenta de las actividades realizadas.
- Supervisa y controla el personal a su cargo.
- Evalúa el personal a su cargo.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Procurar el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de la población rural, mediante los servicios técnicos para la organización y capacitación empresarial y comunitaria

TESORERA:

- Recaudar todos los recursos que reciba el Fondo de Empleados de asociados y de terceros
- Desembolsar los pagos por todo concepto
- Registrar su firma en las instituciones bancarias con los cuales el Fondo de Empleados tenga cuenta corriente y firmar los cheques conjuntamente con el representante legal.
- Llevar el registro individual de aportes, ahorros y cartera de créditos de asociados
- Preparar diariamente el estado de flujo de efectivo e informar al Comandante sobre los excesos de liquidez para la toma de decisiones en materia de colocación.
- Registrar las operaciones activas de crédito, las cuales deben contener como mínimo la siguiente información, la cual será suministrada al deudor y codeudor potencial antes de que éstos firmen los documentos mediante los cuales se instrumente un crédito o manifieste su aceptación.
- Cumplir las funciones propias de su cargo
- Crear y mantener la relación con cada cliente y entenderlo.
- Coordinar los equipos internos y externos que sean parte de la institución.

6.9.- PREVISION DE LA EVALUACION:

Volumen de clientes. Indicadores:

- **% Crecimiento de la Cuota de mercado**
 - a nivel cantonal / comercial / zonal
 - a nivel de segmento de mercado
 - por tipo de clientela
 -
- **% Ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivos**
- % nuevos clientes / clientela total
- % ingresos de clientes nuevos
- % ingresos de nuevas zonas geográficas

Satisfacción

- En general la tendencia es evaluar este parámetro a través de ENCUESTAS, ya sea vía postal, vía telefónica, vía internet, presencial, etc... Aunque existen 3 elementos que pueden condicionar claramente dicha satisfacción: Precio, tiempo y calidad del servicio

Precio

- **Benchmarking estratégico de precios**
- **% descuentos ofertados**
- Evolución de los precios

Calidad

- % Quejas de clientes
- **Nivel de garantía del servicio**
- % de incidencias o defectos, Índice de error en los productos

- **Nivel de atención personalizada**
- % nivel de respuesta a las quejas
- **Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración**
- **Tiempos de disposición, y de ocupación de cada gente**
- **Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas**
- **Con respecto a la opción TIEMPO, la abordamos en el último de los objetivos que hemos considerado previamente (optimización de los plazos de entrega).**

Fidelización

- **% Lealtad del cliente:**
 - Recompra / Cambios en el volumen de actividad
 - Intención de recompra o cambio de volumen
 - Recomendaciones a otros clientes potenciales
- **% clientes que compran después de una subida considerable de precios**
- **Índice de repetición de compra (Frecuencia)**

Tiempo medio de retención del cliente

Indicador:

INNOVACION = Ingresos por Servicios nuevo / Ingresos por Servicios antiguos

RETENCION DE LOS CLIENTES: Servicios a clientes nuevos / Servicios a clientes antiguos por 100.

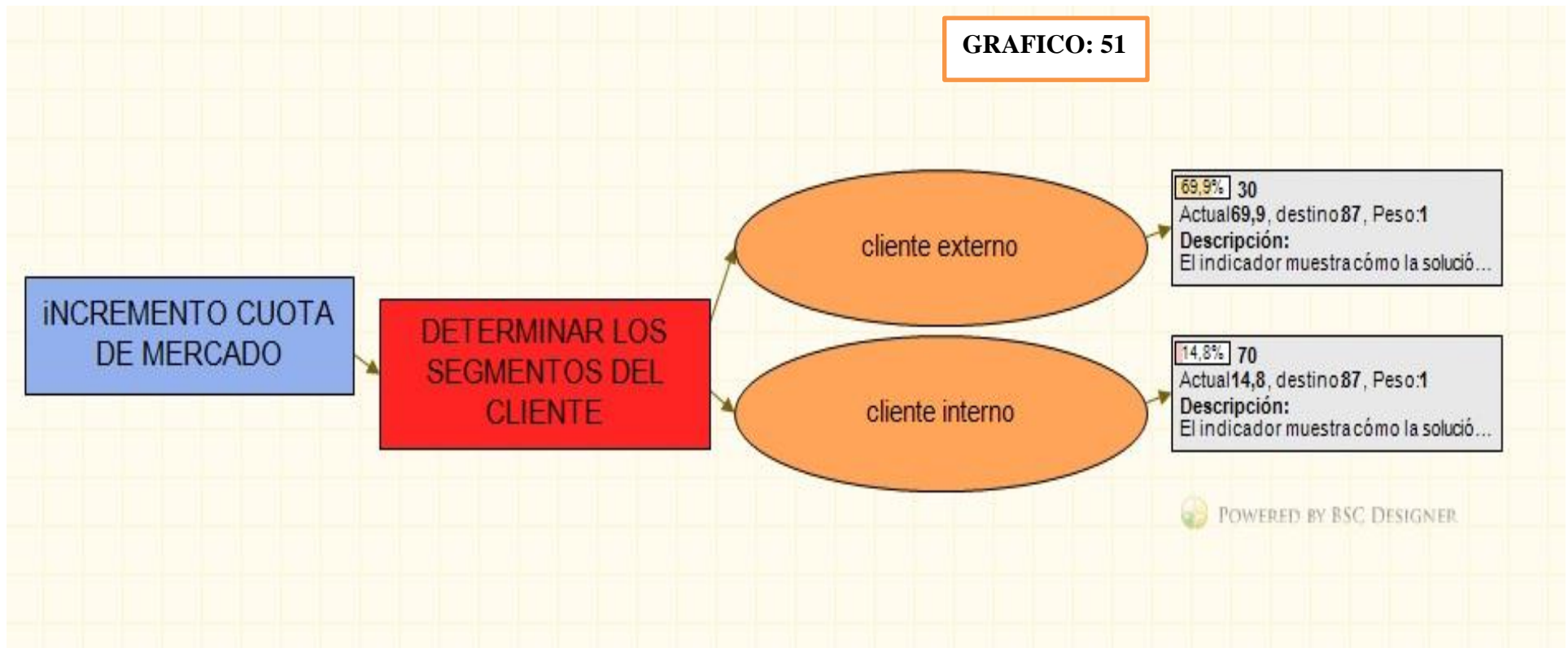
EVALUACION**CUADRO: 12**

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Qué evaluar?	La atención al Cliente
¿Por qué evaluar?	Cliente Insatisfecho
¿Para que evaluar?	Mejorar la atención al cliente
¿Con que criterios evaluar?	Clientes
¿Indicadores?	Cualitativos
¿Quién evalúa?	Clientes Internos
¿Cuándo evaluar?	Mes de Abril
¿Cómo evaluar?	Por medio de los Indicadores
¿Fuentes de Información?	Las personas
¿Con que evaluar?	Recursos

6.91. PERSPECTIVA DEL CLIENTE:**CUADRO: 13**

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVA
Ofrecer variedad de servicio a la comunidad	Cuota de Mercado	8 Semanas	Curso de todos los servicios que se tiene
Manejar eficientemente los reclamos	Satisfacción	2 Semanas	Tener un registro de quejas
Mejorar Satisfacción de Clientes	Satisfacción	3 Semanas	Mediante una encuesta a clientes.
Desarrollar Fidelidad de clientes principales	Fidelización	5 Semanas	Por medio de un registro

6.9.2.- INDICAR INDICADORES DEL CLIENTE UTILIZANDO SOFTWARE BSC.



FUENTE: Software Balance Scorecard Designer
ELABORADO POR: Investigadora

Análisis e Interpretación:

En el incremento de cuota de mercado su rendimiento es el 42,35%, determinando los segmentos del cliente.

GRAFICO. 52

INCREMENTO CUOTA DE MERCADO
Rendimiento: 42,35 %



69.9% 30
Actual 69,9, destino: 87, Peso: 1
Descripción:
El indicador muestra cómo la solución "cliente externo" contribuye a conseguir el objetivo de negocio "DETERMINAR LOS SEGMENTOS DEL CLIENTE".

14.8% 70
Actual 14,8, destino: 87, Peso: 1
Descripción:
El indicador muestra cómo la solución "cliente interno" contribuye a conseguir el objetivo de negocio "DETERMINAR LOS SEGMENTOS DEL CLIENTE".

POWERED BY BSC DESIGNER

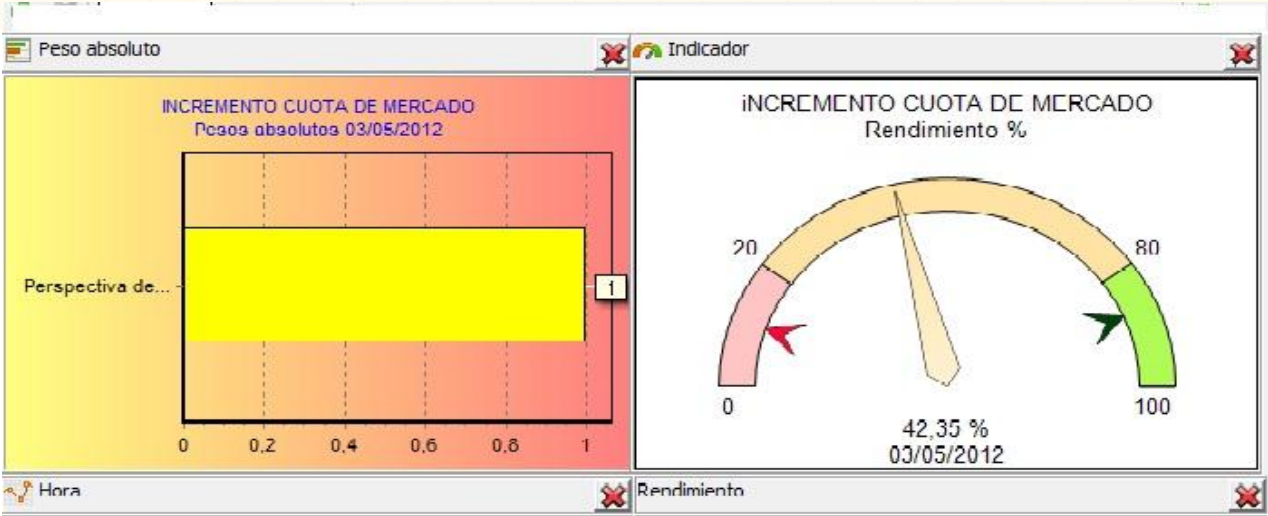


GRAFICO: 53

FUENTE: Software Balance Scorecard Designer
ELABORADO POR: Investigadora

GRAFICO: 54

INCREMENTO CUOTA DE MERCADO
SE DETALLARA A QUE LUGAR VA DEDICADO...

Perspectiva Rendimiento

Perspectiva de cliente 42,35%

Rendimiento total 42,35%

El cuadro de mando integral incluye 1 categorías, 2 indicadores

Ayuda

- Puede cambiar los valores en la columna "peso", el valor debe estar entre 1 y 10;
El valor "10" significa que la perspectiva u objetivo es el más valioso
- Puede cambiar los valores en la columna "Valor";

Árbol de estrategia y detalles del cuadro de mando integral para 03/05/2012 :

Perspectiva	Indicador	Peso (x de 10)	Descripción	Valor	Valor Objetivo	Rendimiento	Rendimiento Absoluto
<i>Perspectiva de cliente</i>		1	La solución "cliente externo" contribuye a alcanzar el objetivo de negocio "DETERMINAR LOS SEGMENTOS DEL CLIENTE".	42,35%			
	30	1	El indicador muestra cómo la solución "cliente externo" contribuye a conseguir el objetivo de negocio "DETERMINAR LOS SEGMENTOS DEL CLIENTE". cliente externo DETERMINAR LOS SEGMENTOS DEL CLIENTE	69,9	100	69,90%	0,699
	70	1	El indicador muestra cómo la solución "cliente interno" contribuye a conseguir el objetivo de negocio "DETERMINAR LOS SEGMENTOS DEL CLIENTE". cliente interno DETERMINAR LOS SEGMENTOS DEL CLIENTE	14,8	100	14,80%	0,148
Rendimiento total en el grupo		1	Perspectiva de cliente	42,35%		42,35%	0,4235
Rendimiento total en			INCREMENTO CUOTA DE MERCADO	42,35%			

Fidelización

GRAFICO: 55

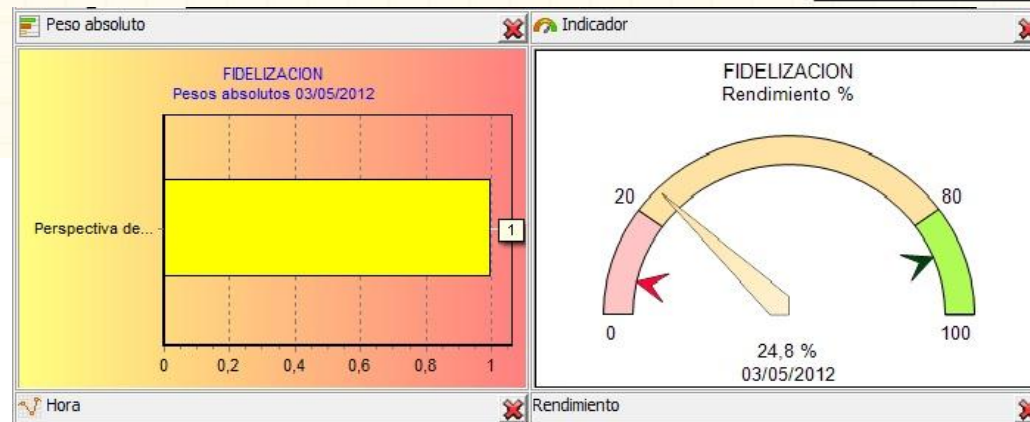


GRAFICO: 56

FUENTE: Software Balance Scorecard Designer

ELABORADO POR: Investigadora

Análisis e Interpretación:

Fidelización es el 24,8% que los clientes tienen en la institución.

FIDELIZACION

Progreso total 22,43%
 El cuadro de mando integral incluye 1 categorías, 2 indicadores

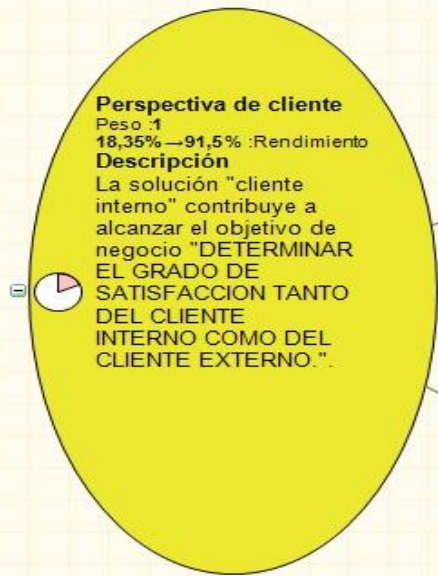
Ayuda

- Puede cambiar los valores en la columna "peso", el valor debe estar entre 1 y 10
- El valor "10" significa que la perspectiva u objetivo es el más valioso
- Puede cambiar los valores en la columna "Valor";

**GRAFICO:
57**

Árbol de estrategia y detalles del cuadro de mando integral para 03/05/2012 :

Perspectiva	Indicador	Peso (x de 10)	Descripción	Valor	Valor Objetivo	Progreso	Progreso absoluto
Perspectiva de cliente		1	La solución "CLIENTE INTERNO" contribuye a alcanzar el objetivo de negocio "SABER LA LEALTAD DEL CLIENTE TANTO DEL INTERNO COMO EXTERNO".	22,43%			
	98	1	El indicador muestra cómo la solución "CLIENTE INTERNO" contribuye a conseguir el objetivo de negocio "SABER LA LEALTAD DEL CLIENTE TANTO DEL INTERNO COMO EXTERNO". CLIENTE INTERNO SABER LA LEALTAD DEL CLIENTE TANTO DEL INTERNO COMO EXTERNO	33,6	86	32,82%	0,328205128
	90	1	El indicador muestra cómo la solución "CLIENTE EXTERNO" contribuye a conseguir el objetivo de negocio "SABER LA LEALTAD DEL CLIENTE TANTO DEL INTERNO COMO EXTERNO". CLIENTE EXTERNO SABER LA LEALTAD DEL CLIENTE TANTO DEL INTERNO COMO EXTERNO	16	89	12,05%	0,120481928
Resultado total del grupo		1	Perspectiva de cliente	22,43%		22,43%	0,224343528
Rendimiento total de FIDELIZACION				22,43%			



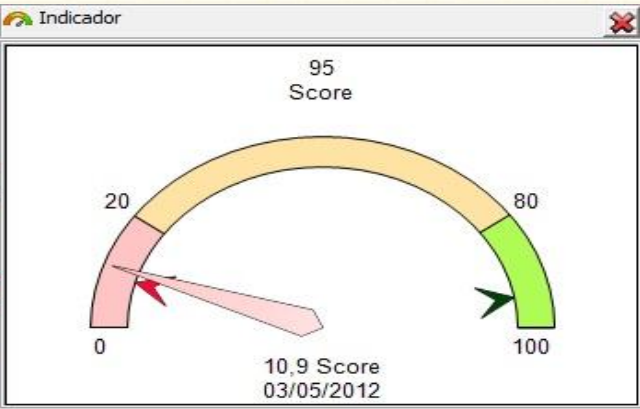
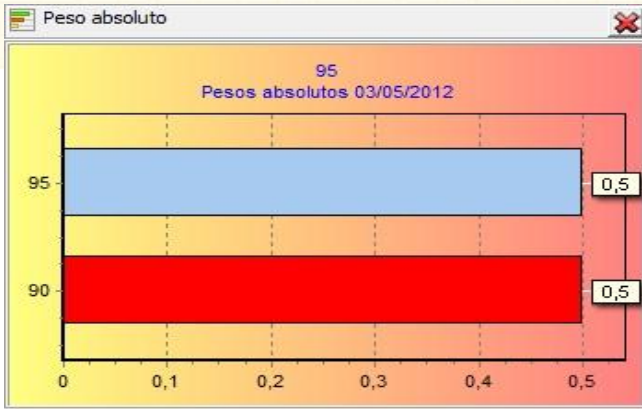
25,8% 90
 Actua 25,8, destino 89, Peso:1
Descripción:
 El indicador muestra cómo la solución "cliente externo" contribuye a conseguir el objetivo de negocio "DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCION TANTO DEL CLIENTE INTERNO COMO DEL CLIENTE EXTERNO."

**GRAFICO:
58**

SATISFACCION
 Rendimiento: 18,35 %

10,9% 95
 Actua 10,9, destino 94, Peso:1
Descripción:
 El indicador muestra cómo la solución "cliente interno" contribuye a conseguir el objetivo de negocio "DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCION TANTO DEL CLIENTE INTERNO COMO DEL CLIENTE EXTERNO."

POWERED BY BSC DESIGNER.



**GRAFICO:
59**

SATISFACCION

DESCUBRIR LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

Perspectiva **Progreso**
 Perspectiva de cliente 11,62%
 Progreso total 11,62%

El cuadro de mando integral incluye 1 categorías, 2 indicadores

Ayuda

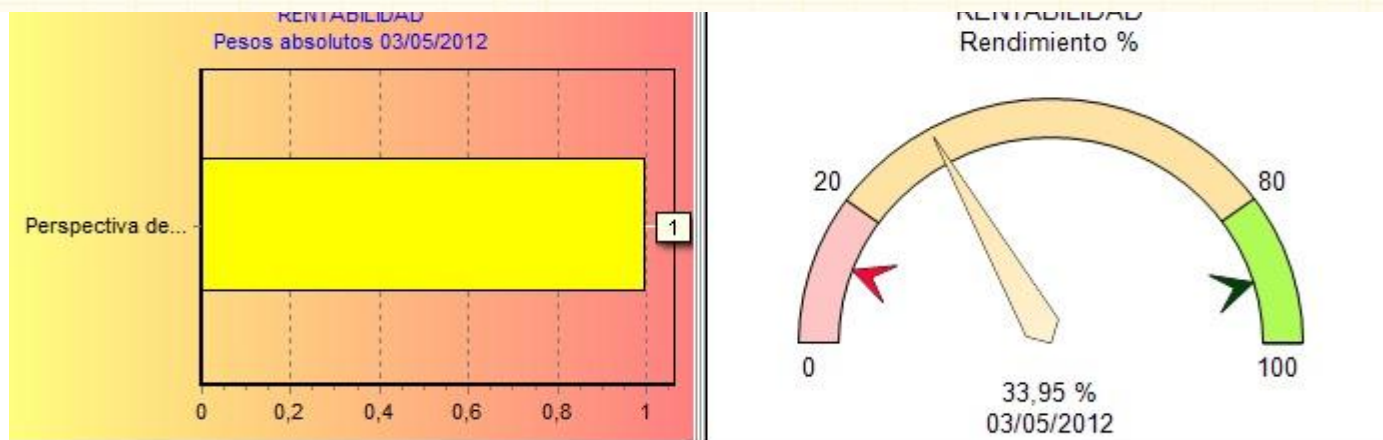
- Puede cambiar los valores en la columna "peso", el valor debe estar entre 1 y 10;
- El valor "10" significa que la perspectiva u objetivo es el más valioso
- Puede cambiar los valores en la columna "Valor";

Árbol de estrategia y detalles del cuadro de mando integral para 03/05/2012 :

Perspectiva	Indicador	Peso (x de 10)	Descripción	Valor	Valor Objetivo	Progreso	Progreso absoluto
Perspectiva de cliente		1	La solución "cliente interno" contribuye a alcanzar el objetivo de negocio "DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCION TANTO DEL CLIENTE INTERNO COMO DEL CLIENTE EXTERNO."	11,62%			
		1	El indicador muestra cómo la solución "cliente interno" contribuye a conseguir el objetivo de negocio "DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCION TANTO DEL CLIENTE INTERNO COMO DEL CLIENTE EXTERNO." Cliente interno DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCION TANTO DEL CLIENTE INTERNO COMO DEL CLIENTE EXTERNO.	10,9	94	2,24%	0,022352941
	95	1	El indicador muestra cómo la solución "cliente externo" contribuye a conseguir el objetivo de negocio "DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCION TANTO DEL CLIENTE INTERNO COMO DEL CLIENTE EXTERNO." Cliente externo DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCION TANTO DEL CLIENTE INTERNO COMO DEL CLIENTE EXTERNO.	25,8	89	21,00%	0,21
Resultado total del grupo		1	Perspectiva de cliente	11,62%		11,62%	0,116176471
Rendimiento total d		SATISFACCION		11,62%			

GRAFICO: 60

Análisis e interpretación: En la Institución están satisfechos un 10,9% de Rendimiento.



FUENTE: Software Balance Scorecard Designer

ELABORADO POR: Investigadora

Análisis e interpretación:

Rentabilidad tiene su rendimiento es el 33,95% en la Institución.

GRAFICO: 62

RENTABILIDAD

DETECTAR LA RENTABILIDAD DE LA INSTITUCION

Perspectiva	Progreso
Perspectiva de cliente	28,91%
<i>Progreso total</i>	<i>28,91%</i>

GRAFICO: 63

El cuadro de mando integral incluye 1 categorías, 2 indicadores

Ayuda

- Puede cambiar los valores en la columna "peso", el valor debe estar entre 1 y 10; El valor "10" significa que la perspectiva u objetivo es el más valioso
- Puede cambiar los valores en la columna "Valor";

Árbol de estrategia y detalles del cuadro de mando integral para 03/05/2012 :

Perspectiva	Indicador	Peso (x de 10)	Descripción	Valor	Valor Objetivo	Progreso	Progreso absoluto
Perspectiva de cliente		1	La solución "CLIENTE INTERNO" contribuye a alcanzar el objetivo de negocio "DETERMINAR LOS INGRESOS DE CLIENTES INTERNOS COMO EXTERNOS".	28,91%			
	100	1	El indicador muestra cómo la solución "CLIENTE INTERNO" contribuye a conseguir el objetivo de negocio "DETERMINAR LOS INGRESOS DE CLIENTES INTERNOS COMO EXTERNOS". CLIENTE INTERNO DETERMINAR LOS INGRESOS DE CLIENTES INTERNOS COMO EXTERNOS	61,6	87	67,44%	0,674358974
	98	1	El indicador muestra cómo la solución "CLIENTE EXTERNO" contribuye a conseguir el objetivo de negocio "DETERMINAR LOS INGRESOS DE CLIENTES INTERNOS COMO EXTERNOS". CLIENTE EXTERNO DETERMINAR LOS INGRESOS DE CLIENTES INTERNOS COMO EXTERNOS	6,3	94	-9,63%	-0,09625
Resultado total del grupo		1	Perspectiva de cliente	28,91%		28,91%	0,289054487
Rendimiento total de RENTABILIDAD				28,91%			

6.9.3- LA ESTRATEGIA OPERATIVA Y EL SISTEMA DE PRESTACION DE SERVICIOS:

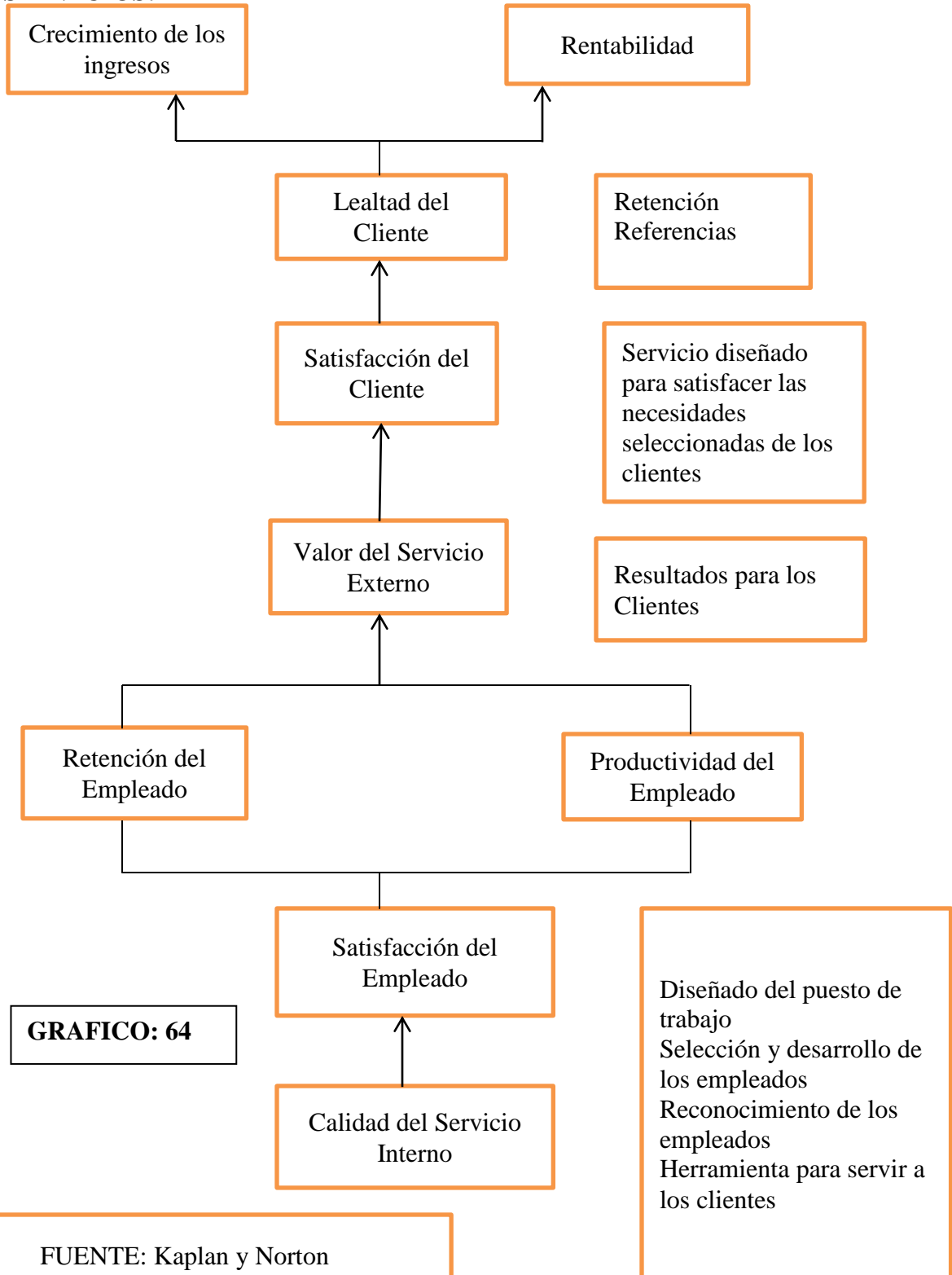


GRAFICO: 64

FUENTE: Kaplan y Norton
 ELABORADO POR: Investigadora

6.10.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA:

CONCLUSIONES:

El Balanced Scorecard es una buena idea implementar en esta Institución, sobre todo la Perspectiva del Cliente para mejorar la calidad del Servicio.

Mejorar la satisfacción del Cliente, por medio de la variedad de Servicio.

Los indicadores son fundamentales para determinar las necesidades de los clientes internos, así todos ganan.

RECOMENDACIONES:

Se recomienda aplicar la Perspectiva del Cliente.

Se recomienda tomar en cuenta los resultados de las encuestas y que solución se tiene.

Para este caso es recomendable todos los indicadores aplicarlo a la institución,

BIBLIOGRAFIA

BECKER, Brian; El Cuadro de Mando Integral Recurso Humano; Primera Edición; Editorial Gestión 2000: 2001: España.

BURGWAL, Gerrit; Planeación Estratégica y Operativa; Primera Edición; Editorial ABYA YALA; 1999; Ecuador.

DAFT, Richard; Liderazgo; Tercera Edición; Editorial Thomson, 2008; México

FERREL, Linda; Introducción a los Negocios; Séptima Edición; Editorial Mc. Graw Hill; 2010; México

GÓMEZ, Luis; Dirección y Gestión de Recurso Humano; Tercera Edición; Editorial Prentice Hall; 2002; España.

GOMEZ, Luis; Gestión de Recursos Humanos; Quinta Edición; 2008; España.

GOODSTEIN, Leonard; Planeación Estratégica Aplicada; Primera Edición: Editorial Nomos; 2006; Colombia.

HALL, Richard; Organizaciones Estructura y Procesos; Tercera Edición; Editorial Preticell – Hall; 1995; México.

IVANCEVICH, John; Administración de Recursos Humanos; Novena Edición; Editorial Mc. Graw Hill; 2005; México.

KAPLAN, Robert; Cuadro de Mando Integral; Primera Edición; Editorial Ediciones Gestión 2000 S.A.; 1997; España.

NILS, Goran; Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral; Primera Edición; Editorial Gestión 2000; 1999; España.

NEVSTROM, John; Comportamiento Humano en el Trabajo; Duodécima Edición; Editorial Mc. Graw Hill; 2008; México.

PACHECO, Carlos; Indicadores Integrales de Gestión; Primera Edición; Editorial Mc. Graw Hill; 2002; México.

RODRÌGUEZ, Darío; Diagnóstico Organizacional; Sexta Edición; Editorial Alfa omega; 2005; Colombia.

RWAYNE; Mondy; Administración de Recursos Humanos; Novena Edición; Editorial Pearson; 2005; México.

TAYLOR, Bernard; Planeación Estratégica Exitosa: Primera Edición; Editorial Legis; 1993; Colombia.

VIDAL, Elizabeth; Diagnóstico Organizacional; Segunda Edición; Editorial Ecoe; 2004; México.

Diccionario Océano.

http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

<http://www.e-visualreport.com/Cuadro-de-Mando-Integral-Pymes.html>

<http://www.visionholistica.com/materiales/cuadro-mando-rrhh>

http://www.deinsa.com/cmi/cmi_indicadores_recursos_humanos.htm

<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm>

<http://www.eumed.net/ce/2011a/jlcc.htm>

<http://members.fortunecity.es/bomberosgye/manuales/proteccion.htm>

<http://wikiutil.com/2-226013-Fundamentos-de-Bomberos-de-Atenci%C3%B3n-al-Cliente>

<http://www.ithibault.com/atencion-cliente.aspx>

<http://www.bomberospillaro.gob.ec/>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm> }

ANEXOS:

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS SOBRE EL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL Y EL CLIMA LABORAL

DATOS INFOPRMATIVOS:

LUGAR: Píllaro

FECHA:

INVESTIGADOR: Lizbeth Villafuerte

OBJETIVO:

Determinar un Cuadro de Mando Integral relacionado con el Clima Laboral en el Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Píllaro.

INSTRUCCIONES:

Lea Detenidamente.

Ponga una X dentro de los paréntesis.

La ayuda que nos preste será importante para dar solución al problema.

CUESTIONARIO

1.- ¿Cuál es el principal objetivo al implementar el Cuadro de Mando Integral?

Explorar Recursos. () Descubrir Logros. ()

2.- ¿De qué manera cree que el Cuadro Mando Integral ayuda a supervisar las actividades?

Rápido () Lento () Muy Lento ()

3.- ¿Cómo considera la atención al cliente?

Excelente () Buena () Mala ()

4.- ¿Para qué es importante una planificación estratégica en la institución?

Relación Cliente – Proveedor () Satisfacción del Cliente ()

5.- ¿Usted como considera el manejo de la institución de una visión general?

Completo () Incompleto () Nulo ()

6.- ¿Usted como considera el crecimiento de los diferentes departamentos de la Institución?

Completo () Incompleto () Nulo ()

7.- ¿Cómo considera la comunicación en la institución?

Excelente () Buena () Mala ()

8.- ¿Cómo considera que el liderazgo es frente a los trabajadores?

Rápido () Lento () Muy Lento ()

9.- ¿Cómo considera que los trabajadores deber ser motivados?

Mañanas Deportivas () Incentivos () Paseos con Familiares ()

10.- ¿Cómo considera las diferentes comunicaciones en la Institución?

Descendientes () Ascendientes () Horizontales ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

5.- ¿Cómo calificaría el manejo de la institución?

Rápido ()

Lento ()

Muy Lento ()

6.- ¿La distribución de las áreas como considera?

Completo ()

Incompleto ()

Nulo ()

7.- ¿Cómo considera la comunicación?

Rápido ()

Lento ()

Muy Lento ()

8.- ¿Para usted en que cree que es importante el poder y la autoridad?

Status Formal e Informal ()

Aparicio Liderazgo ()

9.- ¿La atención como lo considera?

Excelente ()

Buena ()

Mala ()

10.- ¿Para usted en que cree que es importante los Sindicatos al Clima Laboral?

Surgimiento Lideres ()

Imagen de los Dirigentes ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Gracias por realizar la Encuesta de satisfacción del cliente. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima.

Marque con una X:

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1 = nada de acuerdo

2 = en desacuerdo

3 = indiferente

4 = de acuerdo

5 = muy de acuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1.- ¿El departamento realiza la labor esperada?					
2.- ¿El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios?					
3.- ¿El trato del personal con los usuarios es considerado y amable?					
4.- ¿El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar?					
5.- ¿El personal da una imagen de honestidad y confianza?					
6.- ¿Cuándo acudo al servicio, no tengo problemas en contactar con la persona que pueden responder a mis demandas?					
7.- ¿El Servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios?					
8.- ¿El Servicio se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario?					
9.- ¿He observado mejoras en el funcionamiento general del Servicio en mis distintas visitas al mismo?					
10.- ¿Estoy satisfecho con la forma en que el departamento me trato?					

ENCUESTA NIVELES DE SATISFACCION:

El rendimiento percibido se considera de esta escala:

Excelente 10
Bueno 7
Regular 5
Malo 3

Las expectativas se consideran así:

Elevadas 3
Moderadas 2
Bajas 1

El nivel de satisfacción:

Complacido 8 a 10
Satisfecho 5 a 7
Insatisfecho Menor a 4

Marque con una X:

Como lo considera el rendimiento percibido en la Institución:

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

Cual de estas opciones lo considera como sus expectativas de cliente:

Elevadas () Moderadas () Bajas ()

Indique su nivel de Satisfacción:

Complacido () Satisfecho () Insatisfecho ()

Gracias por su colaboración

FOTOS:

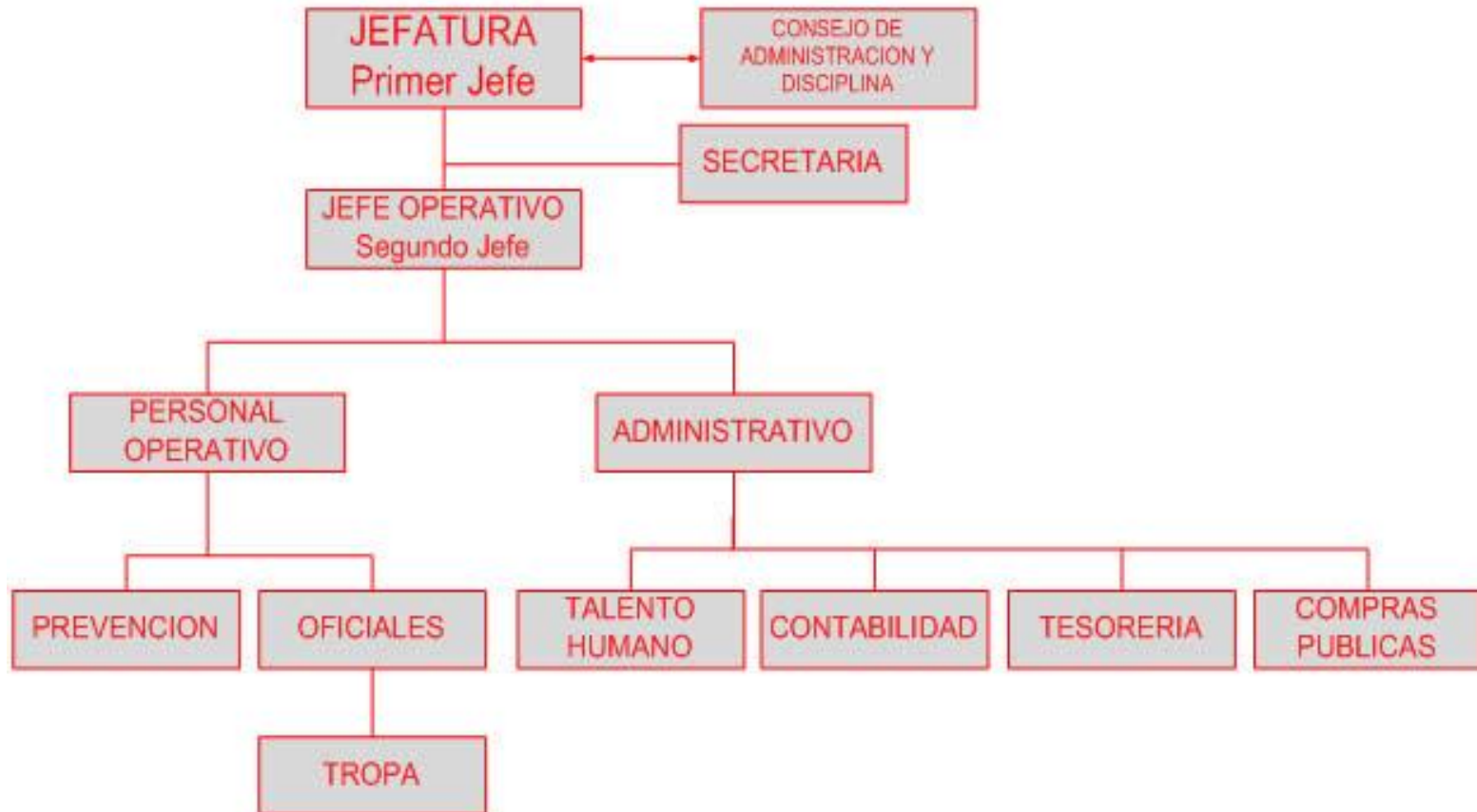


COBRO DE IMPUESTOS PREDIALES





ORGANIGRAMA



CROQUIS:

