

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título
de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El Sistema Organizacional por Procesos
del Gobierno Autónomo Descentralizado del
Cantón Quero y su incidencia en la Calidad de
Servicio al Cliente”.**

Autora: María Isabel Fernández Hidalgo.

Tutor: Dr. MBA. Walter Jiménez..

**AMBATO – ECUADOR
Noviembre 2012**



Dr. MBA. Walter Jiménez

CERTIFICA

Que el presente trabajo ha sido revisado minuciosamente. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Octubre del 2012

Dr. MBA. Walter Jiménez

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, María Isabel Fernández Hidalgo, declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente Trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

María Isabel Fernández Hidalgo

C.I. 1803443264

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-

Economista Jorge Grijalva

f.-

Doctor Klever Moreno

Ambato, Octubre del 2012

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos 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 ésta 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.

AUTORA

María Isabel Fernández Hidalgo

C.I. 1803443264

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la inteligencia, sabiduría y el entendimiento, por cuidarme siempre y permitir que cumpla con una más de mis metas

A mi querida madre pilar principal de mi vida que siempre me a estado apoyando en cada paso y logro de mi vida Zoila Fernández, a mi razón de vivir Victoria hija querida, a mi familia que me han brindado su mano amiga ante las dificultades y salir victoriosa de las vicisitudes de la vida

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, por sus conocimientos impartidos en sus aulas que han logrado que me realice como una profesional de éxito

Al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Quero por permitirme desarrollar mi trabajo de graduación en su valiosa institución

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN	III
APROBACIÓN.....	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE CUADRO	X
ÍNDICE DE TABLA.....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIII
RESUMEN EJECUTIVO	XIV
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN.....	2
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO	6
1.2.3 PROGNOSIS	7
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2.4 INTERROGANTES.....	8
1.2.5 DELIMITACIÓN.....	8
DELIMITACIÓN ESPACIAL	9
DELIMITACIÓN TEMPORAL	9
JUSTIFICACIÓN	9
OBJETIVO.....	10
OBJETIVO GENERAL.....	10

OBJETIVO ESPECÍFICO	10
---------------------------	----

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	12
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	16
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	17
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	20
INFRA ORDINACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE.....	21
INFRA ORDINACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE.....	22
2.4.1 SUPRA ORDINACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE.....	23
2.4.2. SUPRA ORDINACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE.....	38
2.5 HIPÓTESIS.....	53
2.6 VARIABLES	54

CAPÍTULO III

3.1 ENFOQUE.....	55
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	56
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	57
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	59
3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	61
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	61

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.....	62
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	62
4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	83
CUADRO DE FRECUENCIAS OBSERVADAS FRECUENCIAS ESPERADAS	
83	
4.2.1 MODELO ESTADÍSTICO.....	85
4.2.2 NIVEL DE SIGNIFICANCIA.....	86
4.2.3 CÁLCULO DEL GRADO DE LIBERTAD.....	86
4.3 DECISIÓN	88

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
5.1 CONCLUSIONES	89
5.2 RECOMENDACIÓN.....	91

CAPÍTULO VI

PROPUESTA.....	93
6.1 DATOS INFORMATIVOS	93
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	95
6.3 JUSTIFICACIÓN	95
6.4 OBJETIVOS	96
OBJETIVO GENERAL.....	96
OBJETIVO ESPECÍFICO	96
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	97
6.6 FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA TEÓRICA	98
6.7 METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO	106
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	107
CUADRO DEL PROGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	110
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	128
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	131
BIBLIOGRAFÍA.....	133

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N- 1 ANÁLISIS CRÍTICO.....	6
CUADRO N- 2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	20
CUADRO N- 3 VARIABLE INDEPENDIENTE	61
CUADRO N- 4 VARIABLE DEPENDIENTE	62
CUADRO N- 5 PROGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	113
CUADRO N- 6 ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS	122

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Existencia de Manuales	65
TABLA N° 2 Conocimiento de organigramas actuales	66
TABLA N° 3 Personal suficiente en los departamentos	67
TABLA N° 4 Conocimiento del manual de funciones.	68
TABLA N° 5 Conocer cuántos departamentos tiene el GAD de Quero.	69
TABLA N° 6 Coordinación entre departamentos.	70
TABLA N° 7 La actitud como un valor añadido.....	71
TABLA N° 8 Publicación de fechas de pago de impuestos	72
TABLA N° 9 Cursos de atención al cliente.....	73
TABLA N° 10 Comunicación de los cambios internos.	74
TABLA N° 11 Identificación de las autoridades departamentales.....	75
TABLA N° 12 Satisfacción con las instalaciones.....	76
TABLA N° 13 Cordialidad y eficiencia del personal.	77
TABLA N° 14 Presentación del personal.....	78
TABLA N° 15 Demora en los trámites.....	79
TABLA N° 16 Proceso para adquirir un servicio.	80
TABLA N° 17Obras en el tiempo establecido.	81
TABLA N° 18 Descuento en los impuestos.	82
TABLA N° 19 Satisfacción con el servicio.	83
TABLA N° 20 Buzón de sugerencias.....	84
TABLA N- 21 Tabla De Contingencia	85
TABLA N° 22Presupuesto de la Capacitación	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N- 1 Infra ordenación.....	8
GRÁFICO N- 2 Existencia de Manuales.....	67
GRÁFICO N- 3 Conocimiento de organigramas actuales.....	68
GRÁFICO N- 4 Personal suficiente en los departamentos.	69
GRÁFICO N- 5 Conocimiento del manual de funciones	70
GRÁFICO N- 6 Conocer de cuantos departamentos tiene el GAD de Quero.	71
GRÁFICO N- 7 Coordinación entre departamentos.	72
GRÁFICO N- 8 La actitud como un valor añadido.	73
GRÁFICO N- 9 Publicación de fechas de pago de impuestos.....	74
GRÁFICO N- 10 Cursos de atención al cliente.	75
GRÁFICO N- 11 Comunicación de los cambios internos.	76
GRÁFICO N- 12 Identificación de las autoridades departamentales.....	77
GRÁFICO N- 13 Satisfacción con las instalaciones	78
GRÁFICO N- 14 Cordialidad y eficiencia del personal.	79
GRÁFICO N- 15 Presentación del personal.....	80
GRÁFICO N- 16 Demora en los trámites.	81
GRÁFICO N- 17 Proceso para adquirir un servicio.....	82
GRÁFICO N- 18 Obras en el tiempo establecido.....	83
GRÁFICO N- 19 Descuento en los impuestos.	84
GRÁFICO N- 20 Satisfacción con el servicio.	85
GRÁFICO N- 21 Buzón de sugerencias.....	86
GRÁFICO N- 22 Modelo del Sistema de Capacitación	110
GRÁFICO N- 23 Organigrama Estructural por Procesos GAD Quero	133

ÍNDICE DE ANEXOS

ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS	139
ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS	141
PROFORMA DE FOLLETOS Y CERTIFICADOS.....	143
PROFORMA DE SÁNDUCHES	144

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quero, provincia de Tungurahua.

Esta investigación esta basada en fundamentos teóricos y prácticos, para implementar el Sistema Organizacional por Procesos del GAD del Cantón Quero por medio de la capacitación del mismo.

En el Capítulo I, se detalla el tema de la investigación, la contextualización se describe los antecedentes de la empresa, a demás consta con un análisis crítico para conocer el problema. Se establece el objetivo general y objetivo específico de la investigación.

En el Capítulo II, está conformado por los antecedentes investigativos se detalla la fundamentación teórica puntualizado las variables independiente y dependiente, la hipótesis y las variables.

En el Capítulo III, se hace referencia el marco metodológico, enfoque modalidad de investigación con los tipos de investigación, población y muestra, paralización de variables y el procesamiento de la información.

En el Capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los resultados, en base al cuestionario que fue elaborado para que los clientes internos y externos puedan calificar el servicio de los talleres NISSAN, para realizar la hipótesis.

En el Capítulo V, establece las conclusiones y recomendaciones esto es un análisis de las encuestas aplicadas a los clientes internos y externos.

En el Capítulo VI, finalmente se desarrolla la propuesta, la justificación se establece el objetivo general y objetivo específico así como las actividades, los recursos y el presupuesto planteado para la propuesta.

INTRODUCCIÓN

Las empresas públicas se deben de adaptar a los cambios que dictaminan las leyes en este caso los GADS deben de regirse a las leyes del COOTAD, las cuales requieren que el personal debe de brindar calidad en la atención al cliente en todas las instituciones públicas, esto lo obtendremos al poner en marcha el plan de capacitación al personal, ya que si el personal sabe con certeza cuales son sus funciones sabrá realizar con eficacia su trabajo y dar un óptimo servicio al cliente que lo requiera.

Los planes de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continúa y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en una empresa.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para tanto para éstos como para la organización. A los primeros los ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; a la organización la favorece al incrementar los costos-beneficios.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la organización se volverá más fuerte, productiva y rentable.

CAPITULO 1

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“El sistema organizacional por procesos del gobierno autónomo descentralizado del cantón Quero y su incidencia en la calidad de servicio al cliente”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desconocimiento del Sistema Organizacional por Procesos incide en la Calidad de Servicios al Cliente del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quero

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

En el **Ecuador** el principal problema con la puesta en marcha de las renovadas normas que rigen a los GADS del país como lo dicta en el Art. 314 de la Constitución de la República determina que el Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad,

generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad; es su falta de difusión por ejemplo lo citado en el diario La Hora el 30 de agosto del 2010 en el que dice Consuelo Valencia hizo varios pedidos de obras ante el Consejo de Planificación del GAD-Manta, para que se realicen en el sector del mercado de la parroquia Tarqui en 2013.

La dirigente dijo que al igual que los comerciantes del sector se sentían marginados ya que no fueron invitados a la socialización del Plan Operativo Anual (POA), por lo que cuando concluyó su intervención dijo que se marcharía, y así lo hizo, siendo respaldada y acompañada por los comerciantes. Una de las obras que pide para el próximo año fue la construcción del mercado, y que se lo haga con un préstamo no rembolsable.

Esto sin dejar un lado la insatisfacción de los ciudadanos que sigue en el país, como lo dice el diario El Universo por ejemplo en Guayaquil siendo una de las principales ciudades continua con la problemática del agua potable que la asumió Interagua el 2001 y según ha indicado Andrés Mendoza, presidente de la Ecapag, vigilante de la concesión, a fines de 2012 todos los habitantes de Guayaquil tendrá el servicio, pero esto solo incluye sectores dentro del límite de asentamientos consolidados reconocidos por el Municipio. Pero tras 11 años de concesión, la solución no llega a los habitantes de la cooperativa de vivienda San Ignacio de Loyola, ubicada en la entrada de la 8 en la vía Perimetral, al noroeste de la ciudad, problema que acarrear ya hace más de 15 años.

Existen mucha confusión al no tener claras sus tareas ya que desconocen que responsabilidades tienen cada uno de los organismos puesto que se han transferido algunas tareas a los GADs como son el manejo del tránsito como muestra podemos citar lo que dice en el diario la Hora el 5 de junio del 2012 Mauro Lema, taxista, mencionó que en la avenida Unidad Nacional hay semáforos que se apagan al mismo tiempo. “Más de una vez me salve de un accidente. Creo que es

urgente que las autoridades tomen en cuenta este problema y trabajen para solucionarlo, no hay que esperar que sucedan accidentes para recién actuar”, dijo.

Fabián Sampedro, vicealcalde de Latacunga, mencionó que el tránsito aún no es competencia del GAD Municipal y que por ende la responsabilidad es de la Agencia de Tránsito y la Policía Nacional de Tránsito. Aclaró que como Gobierno Municipal siempre han colaborado con los materiales que se les solicitó en materia de semáforos.

Sin embargo, Carlos Rubio, jefe de tránsito, aclaró que gestionaron con las autoridades del GAD Municipal de Latacunga, en busca de colaboración económica para intervenir en este problema, “pero no hemos tenido acogida”, acotó. Rubio manifestó que por el momento cuentan con ocho semáforos, “se coordinará con los GAD municipales que lo soliciten para habilitarlos y que los utilicen”.

En la **provincia** de Tungurahua el tema de estar listos para enfrentar los nuevos cambios que tiene a su cargo el GAD es un tema inestable ya que se conoce de los cambios pero no están seguros de poder organizarse y mucho menos lo van a lograr sin socializar estos cambios con todo el personal que labora en la institución, que trabaja en conjunto para poder brindar su óptimo servicio a la comunidad podemos citar lo que el diario La Hora el 21 de julio del 2012 se dice:

“Falta preparación”; los talleres de socialización dictados por la AME, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOPE) y la ANT, han servido de marco para que los municipios conozcan sobre las tareas que deberán emprender previo asumir las competencias; sin embargo, no todos están listos para hacerse cargo del tránsito.

El Concejo Cantonal de Ambato trabaja ya en el tema. Al momento, el Municipio regula las competencias del transporte urbano de taxis, buses,

camionetas y busetas, donde sus choferes deben limitarse a lo reglamentado, así lo señaló Trajano Sánchez, director de la Unidad Municipal de Tránsito y Transporte (UMT).

Meses atrás y de forma definitiva, el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres transfirió al Municipio de Ambato las funciones de planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre dentro de su jurisdicción territorial, para lo cual expidió las regulaciones en base a su autonomía de acuerdo a la Ley Orgánica de Régimen Municipal y a la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre y sus reglamentos.

En el **cantón** Quero se da muchos problemas en la atención al cliente ya que datos registrados por el mismo GAD con los voceros del Departamento de Gestión de Desarrollo Municipal indican que apenas el 12 de abril del presente año se ha demostrado interés por los desechos del cantón presentando un plan de cierre y saneamiento del botadero de basura a cielo abierto de Quero, este estará orientado a mitigar los impactos al ambiente y a la salud de la población, ocasionados por la existencia del mismo.

Mientras los pobladores deberán seguir soportando la contaminación hasta que el proyecto se ponga en marcha, dado a la no previsión del departamento correspondiente del GAD de Quero, por lo que se mantiene que es indispensable que sepan con exactitud cuáles son los campos en los que se deben desarrollar sus funciones propias de sus puestos.

Según lo observado por mi investigación he observado que el servicio que se da en la institución no es el óptimo ya que al solo hecho de llegar a las instalaciones no se encuentran los clientes con un lugar apropiado para ser atendidos, las instalaciones no han sido renovadas hace mucho tiempo y no son idóneas para el uso de los clientes del cantón.

El desinterés de los roles de cada puesto nos conlleva la falta de organización administrativa y departamental esto no nos permite saber su función específica ni tareas que estén bien definidas y desencadena la duplicidad de funciones.

La falta de enfatización departamental libera una gran preocupación ya que los manuales con los que se vino trabajando no son difundidos a los departamentos y mucho menos los actuales, por consecuencia de esto tenemos un talento humano desmotivado, que no tiene un buen desempeño y lo refleja en la atención al cliente, y en la demora de sus trámites

La carencia de actualizaciones del COOTAD nos lleva al poco interés de actualizar los reglamentos internos, que no nos permite conocer los cambios que se han realizado en el organigrama estructural ni en los manuales con los que está trabajando la institución.

1.2.3 PROGNOSIS

Al desconocer del sistema Organizacional por Procesos el GAD del cantón Quero afecta a toda la institución ya que cada uno de sus integrantes no conoce bien sus funciones y procesos que desempeña en cada cargo, esto conlleva a una confusión al momento de brindar su servicio al cliente, siendo este el principal objetivo como empresa de estado que es servir a todos los habitantes, si se sigue dando esto, si su servicio no tiene mejoras se perderá clientes ya que los moradores se verán muy insatisfechos en las obras que reciben y no se acercarán a pagar sus impuestos, lo cual es un caos total ya que no se tendrá clientes responsables con sus pagos, lo cuál no permitirán llegar a las metas institucionales.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Establecer de qué manera incide el desconocimiento del sistema organizacional por procesos del gobierno autónomo descentralizado del cantón Quero en la calidad de servicios al cliente?

1.2.4 INTERROGANTES

- ¿Qué factores influyen en el sistema organizacional por procesos del gobierno autónomo descentralizado del cantón Quero?

- ¿Cómo se maneja la calidad de servicios al cliente en el ilustre municipio del cantón Quero?

- ¿Qué alternativas de solución podemos utilizar como herramienta para dar a conocer sobre el sistema organizacional por procesos del gobierno autónomo descentralizado del cantón Quero que incide en la calidad de servicios al cliente?

1.2.5 DELIMITACIÓN

Delimitación por contenido

Campo: Administración

Área: Calidad del Servicio al cliente

Aspecto: Sistema organizacional por procesos

DELIMITACIÓN ESPACIAL

Provincia: Tungurahua

Cantón: Quero

Situado: al sur oeste de la provincia de Tungurahua

UBICACIÓN Y EXTENSIÓN TERRITORIAL

Su extensión territorial es: 179 Km²,

123 hectáreas son urbanas.

45 Km² corresponden a la Parroquia Yanayacu y 35 Km² a Rumipamba.

DELIMITACIÓN TEMPORAL

La siguiente investigación comenzó la cuarta semana de diciembre 2011 y se llevara hasta noviembre del 2012, las personas que colaboran en la investigación son los empleados de la alcaldía mencionando a los principales al Jefe de Recursos Humanos y a la tesorera del Municipio de Quero.

JUSTIFICACIÓN

La investigación del problema planteado es porque se ha visto la necesidad de dar a conocer los cambios estructurales y funcionales con los que se quiere trabaje la empresa, poniendo en acción todos los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias, en cuanto al organigrama estructural se han cambiado algunos departamentos y otros han desaparecido o fusionado por lo cual es importante que sus colaboradores estén enterados como parte fundamental de la institución por medio de capacitaciones y sepan su cambios y de igual manera que estén conscientes que funciones desempeñan basados en un renovado manual de funciones acorde a el COOTAD.

El problema inmiscuye a todos los pobladores del cantón ya que si la organización funciona mal en sus bases da como resultado clientes insatisfechos, siendo la comunidad en si parte primordial para que tenga una razón de existencia la institución, con clientes satisfechos lograremos poner en marcha una cultura tributaria óptima para el beneficio de todos los ciudadanos.

El establecer con claridad las tareas nos llevara a poder dar un ejemplo óptimo a los habitantes del cantón en cuanto a la responsabilidad ambiental dado que el GAD del cantón está realizando proyectos para el mejoramiento del manejo de la basura, que será desarrollado por su respectivo departamento, la población podrá brindar su ayuda puesto que la clasificación de la basura es muy importante ya que el cantón está ubicado en una zona netamente agrícola.

OBJETIVO

OBJETIVO GENERAL

Conocer el Sistema Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quero en la calidad del servicio al cliente

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Diagnosticar el sistema organizacional por procesos del gobierno autónomo descentralizado del cantón Quero.

- Analizar la calidad de servicios al cliente en el Ilustre Municipio de Quero.

- Proponer un plan de capacitación del sistema organizacional por procesos del gobierno autónomo descentralizado del cantón Quero y en la calidad del servicio al cliente.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Según Ortiz Hidalgo, G. (2011) en la tesis “*Los Desafíos Del Nuevo Modelo Constitucional De Descentralización En El Ecuador*” (Tesis de Magister) reposa en la Universidad Técnica Particular de Loja, Ambato.

Objetivos:

- Determinar el nuevo modelo de descentralización previsto en la Constitución del 2008, estableciendo las diferencias de enfoque respecto de la “descentralización a la carta” propia del ordenamiento jurídico anterior.

- Analizar la legislación secundaria encargada de regular el sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo, así como de asignar los recursos respectivos a los diferentes niveles de gobierno.

- Plantear los desafíos del nuevo modelo de descentralización y realizar el estudio de caso del Municipio de Loja, en la perspectiva de su fortalecimiento y la eficiencia en los servicios públicos que proporciona.

Conclusiones:

- El gobierno central del Estado, o centralismo, no está en capacidad de garantizar el bienestar general de los ciudadanos en los territorios; responsabilidades que de hecho o de derecho, van siendo asumidas por los gobiernos autónomos descentralizados. El centralismo en el Ecuador es un sistema que concentra en el gobierno central competencias en detrimento de los gobiernos autónomos descentralizados y, a su vez, promueve esta concentración en el marco de una estructura espacial “tripolar”, en el que las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, concentran el poder político y la inversión pública y privada.
- Los modelos de descentralización y autonomía que se impulsan en la mayoría de países de América Latina, entre ellos el Ecuador, no se ajustan al concepto de autonomía política o territorial en sentido estricto, pues, son procesos que se limitan al ámbito de la descentralización administrativa y financiera; en lo político, se avanza hasta la elección popular de los “gobiernos autónomos” pero su “potestad legislativa” está limitada a la expedición de normas territoriales de inferior jerarquía respecto de las leyes, las mismas que siguen siendo responsabilidad exclusiva de la función legislativa del respectivo Estado central.
- En la descentralización la “transferencia” de las competencias y recursos tiene un carácter definitivo, lo que la diferencia sustancialmente de la desconcentración, cuyo proceso puede implicar un retorno de las competencias y recursos al nivel superior. Además, el proceso de descentralización se produce con carácter definitivo entre dos personas jurídicas diferentes (gobierno central y GADs), mientras que la

desconcentración se presenta con carácter temporal y al interior de la misma persona jurídica, principalmente del gobierno central.

Según Maldonado Pérez, G. (2008) en la tesis “*Descentralización del turismo en Ecuador, el caso de los municipios de Ibarra y Manta*” (Tesis de maestría) reposa en la biblioteca de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Quito.

Objetivos:

- Analizar los resultados de la descentralización en general y específicamente del sector turismo a la fecha.

- Realizar un diagnóstico de la planificación y su implementación en los Municipios de Ibarra y Manta.

- Analizar los informes de ingresos y gastos de las unidades municipales encargadas del turismo.

- Sistematizar los requerimientos legales, económicos, políticos y sociales que condicionan el éxito de una gestión municipal descentralizada del turismo y orientada al desarrollo local.

Conclusiones:

- De manera general, es evidente que algunos municipios han sabido potenciar los beneficios de la descentralización y dar un salto importante en cuanto a desarrollo local se refiere. Si bien como iniciativa es a todas luces favorable lastimosamente hasta ahora se la percibe más como un abandono de los municipios a su suerte. Y en el caso particular de la

descentralización del turismo, se aprecia todavía un avance lento y con varios tropiezos.

- Si bien es de destacar la existencia de un marco legal para este proceso, lo que aún no existe en algunos países latinoamericanos, los mecanismos de aplicación aún deben ser trabajados no sólo por parte del MINTUR y ahora del SENPLADES, sino también por los diferentes niveles de gobierno seccional quienes en última instancia son los que se benefician del mejoramiento.

Según Almeida Gutiérrez, H. (2006) en la tesis “*Descentralización y participación ciudadana en la amazonia ecuatoriana: el papel del ECORAE como gestor de desarrollo*”. (Tesis de especialización) Reposada en la biblioteca de FlacsoAndes, Centro digital de vanguardia para la investigación en ciencias sociales.

Objetivos:

- Realizar una síntesis de la situación actual de la RAE en función de los principales indicadores de cada una de las dimensiones planteadas en el Plan Maestro para el Ecodesarrollo de la Región Amazónica Ecuatoriana.
- Realizar una revisión de literatura relacionada con la temática de descentralización y participación para establecer una base de conocimientos y aplicar una terminología adecuada.
- Proponer el papel del ECORAE en el tratamiento interno y externo de estos temas.

Conclusiones:

- La región amazónica ecuatoriana a pesar de ocupar casi la mitad del territorio nacional y contribuir con sus recursos naturales a la economía nacional, ha tenido un desarrollo socioeconómico y ambiental menor que el promedio nacional, convirtiéndose así en la región más pobre y desatendida del país.

En general presenta indicadores muy alarmantes, sobre todo en las provincias del norte, que resultan ser las productoras de petróleo, esto acentuado con un importante crecimiento poblacional disperso exigente de acceso a servicios y a una mejor calidad de vida.

- Sin embargo, la población y sus autoridades no son conscientes de esta problemática, y esperan que el Estado Central solucione esta situación, por lo cual el tejido social no se ha fortalecido y su interrelación con las autoridades locales es casi inexistente.
- Pareciera que el proceso de descentralización se ha detenido, por no contar con condiciones marco que favorezcan su aplicación y profundización, sin embargo el tema es de actualidad y de debate cotidiano, el cual debe ser orientado a poner a la descentralización en el contexto de todos los componentes del Estado, para de esta forma poder determinar los impactos que tienen las reformas sobre el conjunto de su estructura.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

PARADIGMA POSITIVISTA

Para construir esta concepción de ciencia, el paradigma positivista parte de las siguientes fundamentaciones filosóficas.

Fundamentación **ontológica**: La realidad existe independientemente del sujeto cognoscente, está ya hecha desde siempre, la verdad es única, tangible por lo tanto las leyes y verdades son absolutas, enteras y en el municipio de Quero se ve reflejada en las normas que las rigen

Fundamentación **axiológica**: en la investigación científica, el sujeto cognoscente debe actuar con neutralidad axiológica. La vinculación con partidos de gobierno al que pertenece el alcalde está muy alejado de nuestro interés investigativo pero si es de nuestro interés ver que la atención que se le dé a los clientes del Municipio de Quero sea de acuerdo lo dictamina las nuevas leyes que regirán a los gobiernos autónomos.

Fundamentación **metodológica**: para este paradigma existe un método científico único, que es el de las ciencias naturales; y, por lo tanto todas las ciencias, incluidas las ciencias sociales, tomando en cuenta que en el cantón Quero se debe de ver los problemas del municipio como problemas sociales que afectan a los pobladores de las comunidades que reciben los distintos servicios

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SANTIAGO DE QUERO CONSIDERANDO:

QUE el Art. 314 de la Constitución de la República determina que el Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad;

QUE el Art. 240 de la Carta Fundamental, dispone: “Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. (...)”;

QUE el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 303 del 19 de octubre del 2010 sustituyó a la Ley Orgánica de Régimen Municipal en todas sus partes, en cuyo artículo 7 prevé que “Para el pleno ejercicio de sus competencias y de las facultades que de manera concurrente podrán asumir, se reconoce a los... concejos municipales, la capacidad para dictar normas de carácter general, a través de ordenanzas, acuerdos y resoluciones, aplicables dentro de su circunscripción territorial.”

QUE el artículo 327 del COOTAD determina que “Los órganos normativos de los Gobiernos autónomos descentralizados regularán su conformación, funcionamiento y operación, procurando implementar los derechos de igualdad previstos en la Constitución, de acuerdo con las necesidades que demande el desarrollo y cumplimiento de sus actividades.”

QUE Artículo 358 del COOTAD dispone que “Los miembros de los órganos legislativos de los gobiernos... municipales... son autoridades de elección popular que se regirán por la ley y sus propias normativas, percibirán la remuneración mensual que se fije en acto normativo...En ningún caso la remuneración mensual será superior al cincuenta por ciento (50%) de la remuneración del ejecutivo del respectivo nivel de gobierno, y se deberá considerar irrestrictamente la disponibilidad de recursos.”

QUE la Vigésima Segunda Disposición Transitoria del COOTAD, confiere plazo durante el período actual de funciones para “... actualizar y codificar las normas vigentes en cada circunscripción territorial y crearán gacetas normativas

oficiales, con fines de información, registro y codificación” para lo cual es indispensable contar con las normas procedimentales internas actualizadas.

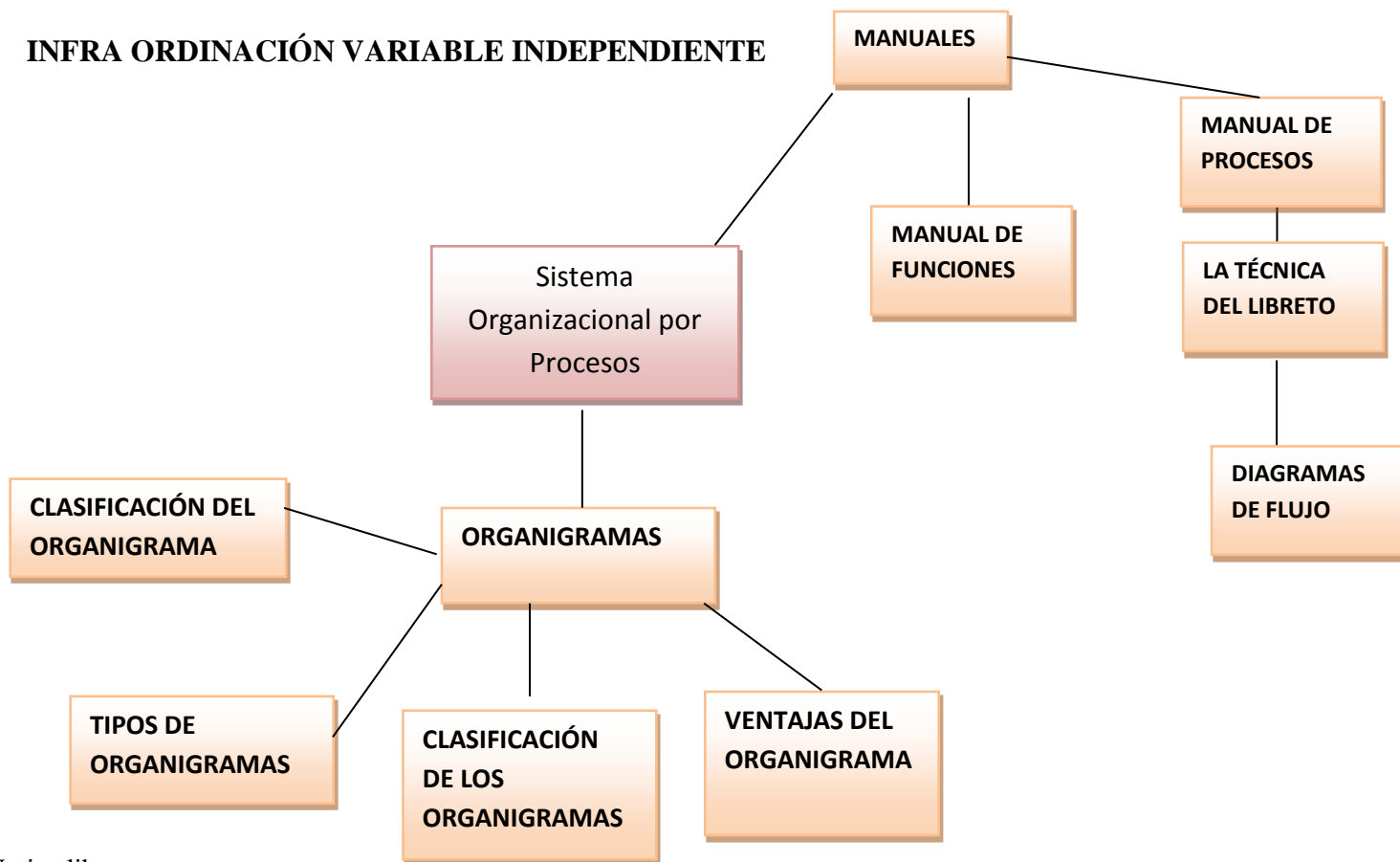
QUE Es necesario adecuar las normas de organización y funcionamiento del Concejo Municipal y de sus comisiones a la normativa constitucional y legal vigentes en el Ecuador, en procura de su eficiencia, eficacia, agilidad y oportunidad de sus decisiones.

QUE el art. 54 literal a) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), preceptúa, las funciones primordiales del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal; entre otras son, “ Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;” el art. 56 expone “ Concejo Municipal .-El Concejo Municipal es el órgano de legislación y fiscalización del gobierno autónomo descentralizado municipal . Estará integrado por el Alcalde o Alcaldesa, que lo presidirá con voto dirimente, y por los concejales o concejales elegidos por votación popular, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral. En la elección de los concejales o concejales se observará la proporcionalidad de la población urbana y rural prevista en la Constitución y la ley.”

En uso de la facultad legislativa prevista en el artículo 240 de la Constitución de la República, artículo 7 y literal a) del artículo 57 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, expide la siguiente:

LA ORDENANZA QUE REGULA EL FUNCIONAMIENTO, DECISIONES LEGISLATIVAS Y ACTOS NORMATIVOS DEL CONCEJO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE QUERO.

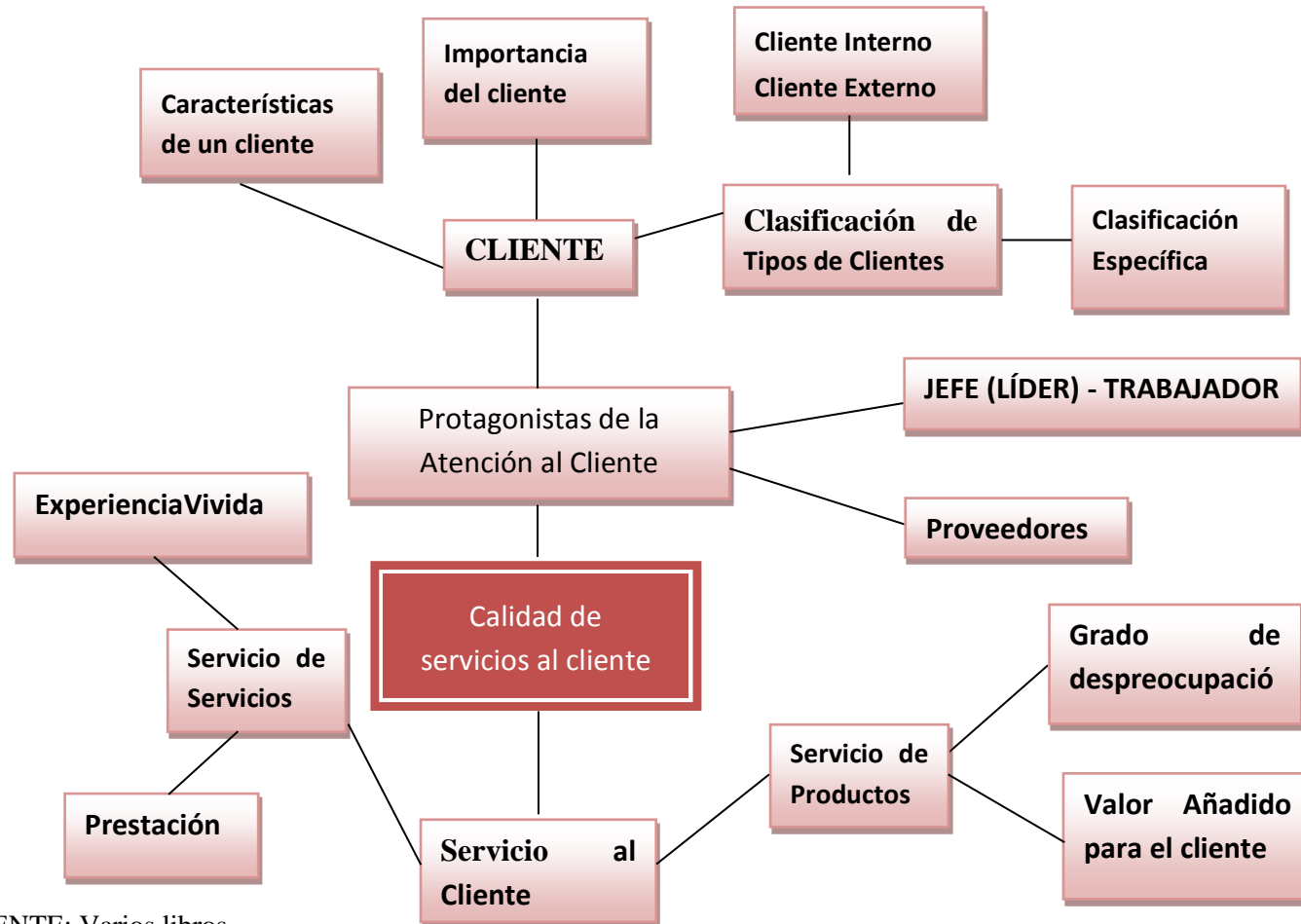
INFRA ORDINACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE



FUENTE: Varios libros

ELABORADO POR: María Isabel Fernández

INFRA ORDINACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE



FUENTE: Varios libros

ELABORADO POR: María Isabel Fernández

2.4.1 SUPRA ORDINACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE

SISTEMA ORGANIZACIONAL

West Churchuman expresa: “El sistema organizacional abarca la optimización mediante la dirección técnica, la organización del personal y otros recursos, y relacionando a la empresa con su medio ambiente”

Este último componente, que determina los objetivos totales y relaciona las normas del sistema con respecto al todo, puede ser llamado el subsistema administrativo. Es el subsistema que se interesa por los planes totales e instrumenta sus pensamientos.

Un enfoque del estudio de los organismos sociales debe centrar su atención en los procesos administrativos fundamentales (planeación, integración, dirección, control) que son esenciales si es que los organismos han de lograr sus objetivos y metas fundamentales. Este proceso administrativo es básico para cualquier tipo de organismo (público, privado, educativo), en el que los recursos humanos, financieros y materiales deben combinarse para lograr ciertos objetivos. Además, el proceso es necesario, sin importar el área de especialización de la administración (comercialización, producción, finanzas, etc.).

(Rodríguez J. 2002)

Sistema Organizacional

El ser humano en si es un sistema, y como tal, vive rodeado de sistemas que varían en función de su complejidad y actuación para con el medio, la premisa básica para entender y analizar una organización es tener una visión de sistema, por lo cual el enfoque sistémico en su aplicación y análisis de una organización, sostiene la aplicación del pensamiento deductivo (ir de lo general a lo particular),

es decir analizar primero la organización como sistema para luego descender a los detalles de los subsistemas.

Con relación a esto, Senn señala que al analizar una organización se debe analizar el sistema organizacional como un todo y después los detalles de los sistemas de información.

Un Sistema Es un todo organizacional y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineados por límites identificables que lo separan de su supra sistema ambiental.

Se considera la Organización como un sistema socio técnico abierto integrado de varios subsistemas, con estas perspectivas, una organización no es simplemente un sistema técnico o social. Más bien, es la integración y estructuración de actividades humanas entorno de varias tecnologías.

La Organización es un sistema dinámico constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas, y está en un proceso continuo de evolución.

(Senn,.1988)

Chiavenato (2000) señala que las organizaciones son un sistema de actividades, que están coordinadas y tienen la finalidad de lograr un objetivo en común: así mismo, afirma que existe organización a partir de la interacción de 2 o más personas. Los principales requisitos para la existencia de un sistema que sea efectivo son los siguientes:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Están dispuestas a actuar conjuntamente
- Desean obtener un objetivo en común

(Chiavenato,. 2000)

Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos75/sistema-organizacional/sistema-organizacional2.shtml>

Los Sistemas Organizacionales son varios componentes interrelacionados que trabajan juntos para lograr un objetivo común. Toda empresa cuenta con un sistema de información, este sistema permite a los datos, fluir entre los diferentes departamentos o personas que integran la empresa.

ORGANIZACIÓN

“Las organizaciones son entidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”
Talcott Parsons

“organización es un sistema social integrado por individuos y grupos que bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al cual controlan parcialmente, desarrollan actividades, aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes”

(Boland, L. 2007)

W. L. French la define: Es una red dirigida por personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos, así como de sistemas correspondientes de apoyo, la cual está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa.

(Rodríguez, J. 2007)

La organización no es un simple sistema de maquinaria y equipo unida en uno u otro proceso tecnológico, es más bien una colectividad de trabajadores y empleados ligados por determinadas relaciones socioeconómicas, condicionadas por el modo de producción imperante en una sociedad concreta.

La empresa se presenta así como una compleja combinación de recursos humanos financieros, materiales y técnicos. Todo proceso de producción, como señala Marx, es realizado por el organismo obrero global o, dicho de otra manera, por el complejo sistema heterogéneo formado por dos componentes distintos: los humanos y los materiales.

El sistema abierto está en interacción continua con su ambiente y logra un estado estable o de equilibrio dinámico al tiempo que conserva su capacidad de trabajo o de transformación de la energía; ya que no podría sobrevivir sin un flujo continuo de transformación y producción.

(Rodríguez, J. 2007)

Disponer los recursos humanos, financieros, máquinas y otros ordenarlos y coordinar los para realizar las actividades deseadas y así poder llegar a los objetivos propuestos.

PROCESO

Método sistemático para manejar actividades. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

(Stoner, J., Freeman R. & Gilbert D 1996)

Se entenderá por Proceso, al conjunto de actividades dinámicamente interrelacionadas, que toman insumos del ambiente, agregando valor para transformar en servicios y productos finales a ser entregados a los clientes como respuesta a sus demandas.

(Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pichincha, 2012)

PROCESO

Según las ISO 9000 define proceso como:

“conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

Una sencilla definición: secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Entendiendo valor como “todo aquello que se aprecia o estimula” por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad): obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo.

ELEMENTOS DE UN PROCESO

Todo proceso tiene tres elementos:

INPUT

(Entrada principal), es un producto que provienen de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”.

La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

LA SECUENCIA DE ACTIVIDADES

Propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la

competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al establon del proceso administrativo

OUTPUT (SALIDA)

Producto con la calidad exigida por el estándar del proceso.

La salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno):

El output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

(Pérez, F. J 2009)

Proceso es el conjunto de actividades activamente conectadas, que toman insumos del medio interno y externo, agregando valor para transformar en servicios y productos finales para satisfacer los requerimientos de los clientes.

MANUALES

Si usted naufraga y llegara a una isla desierta, y dentro de lo poco que se pudo salvar apareciera un libro ¿Cuál libro le gustaría encontrar? Tal vez le conviniera mejor descubrir gratuitamente que es un Manual de Supervivencia, o mejor aún, un Manual para construir balsas seguras ¿Qué alivio verdad?

La lógica y el sentido común de muchas personas reconocen el valor de los Manuales, sin embargo, su elaboración todavía no es una práctica común dentro de las organizaciones. Esto se debe a tres causas principalmente:

1. Que no sean muy conocidas las técnicas y metodología para elaborar Manuales
2. Que no reciban la importancia y el apoyo de los niveles directivos; y
3. Que la elaboración y desarrollo de Manuales requiere de tiempo de parte de los responsables de cada área, y éste a veces es muy escaso.

Los Manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permite a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Los manuales son a la organización, lo que los cimientos son a un edificio. El tenerlos, facilita y soportan el crecimiento; no tenerlos la(s) carga(a) y el número de pisos que el edificio podría soportar.

(Álvarez, M. 1996)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro

dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Recuperado **de**
<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

PROCEDIMIENTO

Los procedimientos que se usan dentro de una organización, generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Los métodos y procedimientos que son escritos, además de asegurar la repetitividad de un trabajo, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado. Además, al usarlo continuamente podrá estar capacitado para irlo mejorando.

¿Se ha puesto a pensar que pasa cuando una persona es nueva en un trabajo? ¿Cuánto tiempo le lleva conocer y dominar sus funciones? Normalmente le lleva mucho tiempo, ¿Por qué? Porque lo común es que el jefe le dé una rápida inducción acerca de cuáles serán sus principales responsabilidades, esperando que con ello de la noche a la mañana, esa persona haya entendido todo lo que se le dijo (y también lo que no se le dijo). De esta manera, pasa el tiempo y después de unos meses, en los que hubo decenas de regaños, centenas de frustraciones y miles de fallas, parece que por fin ya la persona se ubicó y ya domina el puesto. Sin embargo, si esa misma persona al llegar a su nuevo puesto, se le pusiera a leer el

Manual de Organización, el Manual de Calidad, el Manual de procesos, etc., esa persona sería casi un experto en sus funciones.

Para facilitar el entendimiento y desarrollo de los procedimientos, se ha desarrollado una técnica a la que se le ha llamado “LA TÉCNICA DEL LIBRETO”, que consiste en presentar secuencialmente quién “hace” que actividades. Para el desarrollo de métodos, esta técnica es innecesaria, puesto que las actividades las realiza una sola persona y allí solamente hay que incluir el número consecutivo con la actividad secuencial que le corresponde y describir detalladamente la actividad a realizar.

LA TÉCNICA DEL LIBRETO se compone de tres partes:

Primera parte. Mencionar al actor (persona que va a realizar la(s) actividad(es)). Se debe poner el puesto de la persona, no su nombre de pila. Por ejemplo se debe decir, el Gerente de Recursos Humanos, el promotor de ventas, el auxiliar de contabilidad, etc.

Segunda parte. Asignar un número consecutivo de la actividad a desarrollar por cada actor que va interactuando en el procedimiento.

Tercera parte. Describir la actividad que realiza el actor, iniciando siempre con un verbo de acción, indicando con la mayor precisión posible en cada actividad, los formatos, los métodos, las bitácoras, las consideraciones, los criterios y las referencias que se van a utilizar para asegurar que dicha actividad sea realizada correctamente.

LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Los Diagramas de Flujo son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez gráfica permite ahorrar muchas

explicaciones. De hecho, en práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento.

Al principio algunos directivos y Responsables de área piensan que estos diagramas además de ser muy complicados son solamente para los ingenieros. Esta percepción es cierta dada la falta de costumbre en su uso, sin embargo, su aprendizaje es tan sencillo que cualquier persona en menos de una hora haciendo un ejercicio en una hoja de papel, puede descubrir fácilmente el valor y utilidad de esta herramienta.

(Álvarez, M. 1996)

MANUAL DE FUNCIONES

Expresa todas las actividades que debe desarrollar un trabajador en determinado cargo. También debe contemplar las responsabilidades que le son inherentes, así como su nivel de interacción.

(Galindo, C. 2006)

Dentro de la estructura organizacional de cualquier empresa, una vez que se ha diseñado la distribución del trabajo por áreas y por puestos, así como establecidos sus niveles de autoridad, es necesario darle fundamentación a dicho diseño; para ello, resulta indispensable plasmar en un documento, la descripción de cada uno de los puestos establecidos, sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad que tengan.

A este documento se le denomina Manual de funciones. Su utilidad es muy grande cuando se sabe usar. Facilita la identificación de los puestos, sus límites, soporta a la organización en el orden que necesita para su buen funcionamiento y, sobre todo, permite la fluidez del trabajo, su complementación y eficacia.

Un manual de funciones está constituido por:

Nombre del puesto

Es el título que la empresa le da al puesto. La persona que lo ocupe, derivará de él su gentilicio; por ejemplo: Gerencia de ventas, su titular será, por ende, Gerente de ventas.

Descripción genérica

Es la justificación del puesto, razón por la que existe. Resume el objetivo fundamental del puesto.

Funciones

Describe las responsabilidades que la persona deberá cumplir en su puesto. Se anuncian en infinitivo; por ejemplo: supervisar el trabajo de los asistentes.

Tareas

Señala las actividades concretas que se realizarán, correspondientes a cada función; por ejemplo: revisa los informes de actividades de cada supervisor.

Líneas de autoridad

Es la relación de dependencia del puesto. Cuál es el puesto inmediato superior (jefe) y qué puestos le reportan (subalternos).

El manual de funciones, como instrumento de apoyo directo a la organización, debe estar permanentemente actualizado y se le debe conceder la importancia que tiene, para la buena funcionalidad de los puestos.

(Montalván, C. 1999)

ORGANIGRAMAS

¿Qué es un organigrama?

Un organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado.

El organigrama es una herramienta estática que retrata el esqueleto organizacional, por ello, es comparable con una radiografía del cuerpo humano tomada a un momento determinado. Brinda información general de la estructura formal de la organización, es decir, niveles jerárquicos, órganos, relaciones formales y nombres de quienes ocupan los cargos, aunque esto último, no necesariamente siempre se detalla.

VENTAJAS DEL ORGANIGRAMA

- Simplifica la representación mediante la utilización de símbolos.
- Es una herramienta eficaz de comunicación y análisis.
- Permite identificar incoherencias y errores en la organización del trabajo.
- Es fácil de actualizar.
- Es simple de interpretar

(Boland, L. Carro, F. Stancatti, M. J. Yanina Gismano, Y. & Banchieri, L. 1992)

CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

El **Organigrama Vertical** presenta cada puesto de la organización de arriba hacia abajo, a partir del titular en la parte superior, es decir, representa los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado.

El **Organigrama Horizontal** se diseña desplegando las unidades de izquierda a derecha, colocando el nivel máximo jerárquico o titular de la organización, en el extremo izquierdo.

Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

El **Organigrama Mixto** se utiliza la combinación de los organigramas verticales y horizontales. Se recomienda su utilización en el caso de empresas u organizaciones que tienen un alto volumen de puestos de trabajo.

En el **Organigrama Circular** se presenta la estructura organizacional alrededor de un elemento o cuadro central, que corresponde a la máxima autoridad en la organización, y se van trazando cuadros que van señalando los distintos niveles jerárquicos. Permite colocar el mayor número de puestos del mismo nivel, por lo que su representación gráfica es compleja.

(Fernández, D. & Fernández, E. 2003)

TIPOS DE ORGANIGRAMAS

1. **POR SU NATURALEZA:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

Micro administrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

Macro administrativos: Involucran a más de una organización.

Meso administrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado

(Hill, Mc. 2004).

2. POR SU FINALIDAD: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

Análítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de

su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.

Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

(De Zuani, R. 2003)

POR SU ÁMBITO: Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

3. POR SU CONTENIDO: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

(Hill, Mc. 2004).

2.4.2. SUPRA ORDINACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE

LA VENTAJA COMPETITIVA

Dado que la **calidad** del servicio es una herramienta de ventas, es, también, una ventaja competitiva a largo plazo. De hecho, con mucha frecuencia, es la única ventaja competitiva que puede lograr una organización que opera en una economía de servicios en la que muchas organizaciones suministran (fundamentalmente) el mismo servicio. “De forma virtual, todos los clientes fundamentan su decisión de compra en los servicios que perciben de una empresa”, dice Terell J. Harris, socio director de Chicago Consulting. “Cuando el servicio desciende, las ventas caen. Es así de simple. Por el contrario, incluso las mejoras más pequeñas del servicio pueden incrementar los niveles de beneficios de una empresa”

(Tschohl, J. 1991)

La ventaja competitiva se puede definir como todo factor que permite que la organización diferencie su producto o servicio de los de sus competidores, con objeto de aumentar su participación en el mercado.

Hay varias formas de conseguir ventaja competitiva. Una de ellas es el liderazgo en costos, que quiere decir que la empresa pretende convertirse en líder de una industria, en razón de sus bajos costos.

(Dessler, G. 2001).

La ventaja competitiva es lo que le hace diferente a la empresa y las resalta de las demás por sus valores agregados que oferta al mercado y su excelente atención al cliente para su completa satisfacción.

PRINCIPIOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

La Calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa.

Una empresa orientada a la mejora en el servicio conoce las necesidades y expectativas de los clientes a los que está destinada la política de atención, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar o superar sus expectativas. Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse continuamente a los cambios que puedan producirse en un sector y en las crecientes expectativas de los clientes, destacando en flexibilidad y mejora continua.

Una mayor calidad en el servicio prestado y la atención percibida por los clientes tiende a incrementar su grado de satisfacción con respecto a la oferta de la empresa y produce una experiencia de compra que favorece su fidelización con nuestros productos o servicios.

Como principios de la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe. Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora. Toda acción en la prestación del servicio debe garantizarse en calidad en cantidad, calidad, tiempo y precio. Las exigencias y expectativas del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios.

(Pérez, V. C. 2002)

Desde siempre el cliente será la principal atención de una empresa y fácil porque sin él es imposible la existencia de la misma, ellos son los protagonistas de todo, hablando en términos de una empresa se podría decir que ellos son la materia prima, pero, ¿Por qué? A continuación analizaremos los principios de atención al cliente, importancia de los mismos.

Bueno, la atención al cliente es algo que toda empresa debe tener en cuenta antes de emprender cualquier negocio. ¿Por qué? Fácil, no solo se trata de poner una empresa, no, esta acción conllevará a adquirir una gran responsabilidad la cual de no ser atendida de una manera personal dará pie a el declive de nuestro negocio. Hay que tener muy en claro que no por el simple hecho de lanzar algo novedoso al mercado ya sea un servicio o producto este será vendido en seguida, tome en cuenta que la competencia en cuestión de tiempo logrará ese mismo avance, es entonces que nos preguntamos ¿Por qué mi producto/servicio no se vende si siempre voy a la vanguardia? Todo radica en la atención que se le dé a nuestro apreciado cliente. Recuerde un cliente es una persona no un producto.

Cliente, cliente, cliente ¿qué tan apreciado puede ser que marca la diferencia entre el fracaso y el éxito? Pues bien, después de todo el es el consumidor, eso significa que sin clientes no hay ¡nada! El cliente es una persona única, por lo cual el servicio que le brindaremos tendrá que ser de la misma manera diferente y especial,

Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Principios-De-Atencion-Al-Cliente/1031287.html>

En los principios de la calidad de atención al cliente es nada mas que darle el lugar que se merece al cliente, darle la verdadera importancia como ente principal para la existencia de una empresa, el servicio que se brinda deberá ser en calidad, cantidad, tiempo y precio para satisfacer la necesidad del cliente.

CALIDAD

Según KAORU ISHIKAWA, la calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un Cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indefectiblemente Satisfacción para el consumidor.

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 como a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen a sus competidores.

ACEPCIONES DE LA CALIDAD

La calidad en términos comerciales se define como Satisfacción del Cliente, utilizando para ello adecuadamente, los factores humanos, económicos, materiales, administrativos y técnicos de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre, de la empresa y la comunidad. Entendida la calidad de esta forma, el problema no se circunscribe únicamente a la calidad de producto, como antes se entendía o como mucha gente la ve, sino que hoy en día se puede hablar de calidad de vida, calidad humana, calidad de la administración, calidad de ecosistema, calidad del servicio, calidad del uso, calidad del hombre en su entorno y sus realizaciones. Todas estas aceptaciones permiten llegar a medir la satisfacción del Consumidor.

(Rojas, H. 1996)

En función de los factores humanos, económicos, materiales, administrativos y técnicos se da la satisfacción que el cliente requiere ya sea en productos o servicios, esta acción es el sello que diferencia una de otra empresa, pudiendo captar un número mayor de clientes y su fidelidad.

PROTAGONISTAS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

En una empresa que trabaja respetando la filosofía de la calidad de servicio, el protagonista principal es el cliente. En este caso, la empresa tiene como objetivo fundamental eliminar, de forma permanente todos aquellos problemas, errores o equivocaciones que pueda generar la insatisfacción del cliente. Lo más importante es satisfacer sus necesidades e incluso exceder sus expectativas.

En consecuencia, los responsables de detectar y resolver dificultades son los componentes de la organización, ya sean directivos o empleados, a los que se añadirán proveedores y principalmente los propios clientes de la empresa que permiten la retroalimentación necesaria.

Además, existen factores en la organización que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de calidad dirigidos hacia el cliente, como es el caso de las políticas de marketing y servicios, de recursos humanos, infraestructura de la empresa e imagen corporativa.

(Pérez, V. 2006)

CLIENTE

“Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey”

(Philip, K. 2003)

Cliente es un término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

(Diccionario de Marketing, 1999, Pág. 54).

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

(Barquero, J. Rodríguez, C. Barquero, M. & Huertas, F. 2007)España, Pág. 1.

CARACTERÍSTICAS DE UN CLIENTE

10 características de un buen cliente:

1. Comunica sus expectativas claramente. La característica número uno de un buen cliente es ser capaz de expresar lo que quiere y necesita. Esta habilidad es vital para que el freelancer pueda entregar el producto o servicio correcto. Un freelancer no puede entregar lo que no le pidieron.
2. Permite una razonable cantidad de tiempo para el trabajo. El mundo freelancing está lleno de clientes que lo quieren “ayer”. Regularmente, lo que obtienen estos clientes es un trabajo apresurado, lleno de errores y necesitando muchas correcciones. Un buen cliente, de todas formas, entiende que un trabajo de calidad necesita tiempo y planificación acorde.
3. Disponible para recibir consultas. A pesar de que la mayoría de los freelancers trabajan y pueden trabajar independientemente, no hay nada más frustrante para uno que ser sorprendido por un obstáculo que haga imposible llegar al cliente. Los clientes inteligentes saben que es más barato hacerlo bien la primera vez que arreglarlo más tarde. Ellos están disponibles.
4. Paga lo justo por el trabajo requerido. Una ganga es una ganga, excepto cuando no lo es. Generalmente pagar menos que lo que se paga en el mercado por un trabajo resulta en un trabajo de menor calidad. Eso porque

un freelancer que trabaja barato recurrentemente debe tomar más trabajos que los que puede hacer sólo para llegar a fin de mes.

5. Paga en tiempo y forma. Discutir los términos de pago con un freelancer antes de que el proyecto comience y luego honrar esos términos. Si decís que vas a pagar dentro de x días de la finalización del proyecto, asegúrate de pagar en ese lapso. No hagas al freelancer rogar por el pago. Podrías arruinar tu reputación profesional y hasta tu historia de crediticia.
6. Tiene alta integridad. La honestidad está en el centro de toda exitosa relación de negocios. Conduce todos tus negocios en una forma honesta y transparente. Esto no es sólo una gran forma de conducir tu conducta en general, además va a mejorar tu reputación de negocios.
7. Permite al freelancer hacer su trabajo. Si contrataste a la persona correcta, entonces ella posee el talento y las habilidades para hacer el trabajo correctamente. Mantiene la mente abierta con respecto a las propuestas del freelancer. No estés constantemente dudando de las habilidades de esa persona.
8. Busca una relación continua. Los mejores clientes entienden el valor de una relación continua. Ellos no quieren buscar un freelancer nuevo para cada proyecto.
9. Da crédito cuando es debido. Aunque no siempre es posible dar crédito al freelancer en cuanto a la autoría de un producto o servicio, un cliente que discierne se da cuenta cuando un freelancer le pone esfuerzo extra a un proyecto o va más allá.

10. Comprometido con la calidad. La mayoría de los freelancers se enorgullecen de su trabajo y quieren producir trabajos de alta calidad. No les gusta cuando un cliente les pide “atajos”.

Recuperado de: <http://www.codigogeek.com/2009/03/13/las-10-caracteristicas-de-un-buen-cliente/>

LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE

El cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

Stew Leonard es el presidente de la cadena de supermercados que lleva su propio nombre (StewLeonard's). Son tiendas grandes, donde hay envasadoras de leche que muestran al público la frecuencia con la que se envasa el producto. “Hay que dar información y espectáculo”, afirma Stew, y lo cierto es que la fórmula funciona: a los clientes les encanta comprar la leche recién envasada.

El empresario norteamericano dijo en una reciente conferencia celebrada en Valencia que “El cliente siempre tiene razón”, algo que de tan sabido se acaba haciendo rutina, hasta pasarse por alto.

El padre de Stew también hizo suya esta famosa frase sobre el cliente en 1969, cuando una clienta fue a devolver una tarta porque decía que no estaba en condiciones. Stew se sorprendió y le dijo que era la primera vez que alguien le decía tal cosa. La mujer se enfadó seriamente y exigió que se le diese la razón.

El problema no era el dinero, sólo eran 99 centavos, y Stew le entregó un dólar, pero se sentía fastidiado porque intuía que la queja no estaba fundada. Mayor

contrariedad sintió cuando la clienta se fue blandiendo el billete de dólar y proclamando que nunca volvería a entrar en aquel comercio.

A raíz de esto entendió que no valía la pena discutir por algo así; cayó en la cuenta de que no podía perder el tiempo protegiendo intereses de un 1%, porque entonces ponía en riesgo el 99% restante, y determinó que en su casa nunca más se discutiría a un cliente.

Recuperado de: <http://www.bkin.com/es/Clients/NewsPopUp.aspx?PostId=41201&SubitemId=25628>

CLASIFICACIÓN DE ALGUNOS TIPOS DE CLIENTES

Al hablar del Cliente, debemos necesariamente ampliar el tradicional concepto de Cliente, entendiendo como aquel que compra algo al proveedor, e introducir a esta definición un concepto importantísimo, que es la calidad de Cliente “interno” y “externo” que este pueda revestir.

A partir de este último concepto emergen básicamente dos tipos de Clientes a los cuales la empresa debe prestar atención

Cliente Externo

Es el cliente final de la Empresa, el que está fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la Empresa genera.

Cliente Interno

Es quien dentro de la Empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

No se puede departamentalizar al servicio, es decir, en la Empresa, todos son productos, todos son Clientes, todos son proveedores, por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la Satisfacción dentro de la calidad y servicio.

Clientes finales

Se refiere a las personas que utilizaran el producto o servicio adquirido a la Empresa y que se espera se sientan complacidas y satisfechas. También se les denomina usuarios finales o beneficiarios.

Son los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la Empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario.

(Rojas, M. 2009) Argentina.

TIPOS DE CLIENTES - Clasificación Específica:

En segundo lugar, cada uno de éstos dos tipos de clientes (actuales y potenciales) se dividen y ordenan de acuerdo a la siguiente clasificación (la cual, permite una mayor personalización):

- **Clasificación de los Clientes Actuales:** Se dividen en cuatro tipos de clientes, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.

1. Clientes Activos e Inactivos
2. Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional
3. Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras
4. Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos

5. Clientes Influyentes

• Clasificación de los Clientes Potenciales: Se dividen en 3 tipos de clientes, de acuerdo a:

- 1) su posible frecuencia de compras;
- 2) su posible volumen de compras y
- 3) el grado de influencia que tienen en la sociedad o en su grupo social:

(Philip, K. 1999)

(Hall, P. & Philip, K. 1996)

EL PAPEL DEL JEFE COMO LÍDER

El liderazgo se define como la capacidad que poseen ciertos individuos para influir sobre los demás, para que estos realicen de forma voluntaria las tareas que tienen encomendadas.

El papel del líder es motivar a los individuos para que se identifiquen con los objetivos de la empresa y trabajen. La situación ideal es aquella en la que el directivo o jefe es al mismo tiempo el líder del equipo que está bajo sus órdenes; su principal cualidad es conocer las habilidades y procedimientos para comunicarse con el personal. Además, de realizar una rigurosa planificación estratégica el líder debe seleccionar un buen equipo de colaboradores.

El jefe que es buen líder cumple los objetivos de la empresa si aplica las siguientes reglas:

- Sabe rodearse de colaboradores de alto calibre.
- Sabe utilizar estrategias de conjunto.
- Sabe delegar
- Sabe dar libertad de éxito a los colaboradores
- Sabe ser comprensivo con los errores

(Escudero, MJ. 2011)

TRABAJADOR

Un trabajador o trabajadora es una persona que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos. Cuando no tiene la edad suficiente, se considera trabajo infantil. Si no presta los servicios de forma voluntaria, se considera esclavitud o servidumbre.

Estos servicios pueden ser prestados dentro del ámbito de una organización y bajo la dirección de otra persona física o persona jurídica, denominada empleador o empresario; o bien como trabajador independiente o autónomo.

Recuperado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajador>

LOS PROVEEDORES

Los proveedores son las personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios o productos terminados necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente. Son los encargados de mantener viva y activa la organización y, por lo tanto, su importancia radica en el papel que desempeñan en la existencia y en el futuro de la empresa.

Adicionalmente, los proveedores ayudan en parte a financiar los inventarios, permiten presentar novedades a los clientes, asesoran en la comercialización de los productos, participan en la capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas, comparten información sobre participación, tendencia y cambios de mercados.

Por las razones expuestas y por el papel que el proveedor desempeña en la vida de la empresa, es válida la expresión de que “los proveedores se deben considerar y tratar como socios del negocio”

(Montoya, A. 2002)

SERVICIO AL CLIENTE

El cliente además del bien en sí su utilidad, precio y rendimiento técnico, valora el producto desde el punto de vista del servicio. Corresponde a la empresa, en cada caso, definir sus prioridades en base a las expectativas de su cliente y opta por una determinada política a aplicar antes, durante y después de la venta del producto.

(Paz, R. 2007)

El Servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. Por ejemplo: El comprador de un Mercedes espera cierto número de prestaciones: antes, durante y después de la compra, tales como, demostraciones, prueba del vehículo, soluciones financieras a su medida, reparaciones rápidas, que no haya averías, etc.

Servicio no significa servilismo aunque, a veces se tiendan a confundir ambos términos. Esto explica en parte la actitud de ciertos vendedores de grandes almacenes que se limitan únicamente a atender bien a los clientes sin tener en cuenta sus necesidades. No debemos olvidar que sin clientes no hay empresa, sin servicio no hay clientes.

SERVICIO DE PRODUCTOS

El servicio de productos tiene dos componentes: el grado de despreocupación y el valor añadido para el cliente.

El Grado de Despreocupación:

El comprador de un producto valora, además del precio y del rendimiento técnico del producto, lo que éste va a costarle en tiempo, esfuerzo y dinero. Mide los efectos en cuanto a:

- Entregas y reparaciones
- Obtención de una factura sin errores.
- Hacer funcionar el aparato.
- Comprender su funcionamiento.
- Utilizarlo a pleno rendimiento.
- Despreocuparse de la antigua máquina o revendería, etc.

Una política de calidad de servicio trata de reducir en lo posible dichos esfuerzos y costos suplementarios para el cliente, imponiéndose como objetivo no causarle preocupaciones.

El Valor Añadido

El cliente examina también el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico.

El valor añadido puede darse de muchas formas:

- En primer lugar, es el estatus social que el producto refuerza: el mercedes satisface al hombre de negocios que quiere dar una imagen de seriedad y bienestar material, etc.
- Incluye la ayuda para resolver problemas. Gracias a esta actitud, muchos pequeños comerciantes han conseguido ganar la batalla a grandes empresas, en su propio terreno. La empresa trabaja en colaboración con

sus clientes para concebir y desarrollar compras adaptadas a sus necesidades.

- El valor añadido es, también el apoyo financiero: ayudar al cliente a conseguir un crédito.
- Se puede crear en torno al apoyo postventa: formación, reparaciones, garantías, disponibilidad de piezas de repuesto, continuidad de la gama, técnicas actualizadas.
- Por último el valor añadido puede significar rapidez o flexibilidad, por ejemplo: rapidez en la entrega o en la fabricación, la posibilidad de modificar de demanda en curso, etc.

EL SERVICIO DE LOS SERVICIOS

Al contrario que los productos, los servicios se caracterizan por su inmaterialidad. Sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un “servicio de los servicios” comprende dos dimensiones propias: la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hace uso del servicio.

La Prestación

Cuando un cliente reserva una habitación compra descanso, todo lo que rodea al servicio tiene una importancia primordial. En este sentido, un espectáculo sólo proporcionará diversión si el asiento es cómodo.

El servicio de los servicios no sólo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca en la prestación, sino que se ha convertido también en un arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en los que el servicio no es algo insignificante.

La Experiencia Vivida

El servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor y determinar así su grado de satisfacción. La sensación experimentada durante la prestación del servicio será positiva o negativa según:

- La posibilidad de opción.
- La disponibilidad
- El ambiente.
- La actitud del personal (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) en la venta y durante la prestación del servicio.
- El riesgo percibido al escoger el servicio, que va unido a la imagen y la reputación de la empresa.
- La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas.
- La personalización del servicio.

Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando satisface las necesidades o la demanda de un grupo que ha sido seleccionado previamente.

(Vértice Editorial, 2008)

2.5 HIPÓTESIS

La implementación de un plan de capacitación del sistema organizacional por procesos permitirá brindar una mejor calidad en los servicios a los clientes del GAD del cantón Quero

2.6 VARIABLES

VI. El Sistema organizacional por procesos

VD. La calidad de servicios al cliente

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

La investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, él es cuantitativo por que se orienta a la comprobación de la hipótesis con resultados de operaciones numéricas y la segunda, no es generalizable se orienta a las cualidades de la calidad del servicio al cliente

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación Bibliográfica o Documental, consiste en analizar la información escrita sobre el Sistema Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado y la Calidad de Servicio al Cliente, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, leyendo documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Esta investigación de campo hace un seguimiento sistemático en el cual se ira al municipio de Quero que es el campo en donde se desarrolla el Sistema Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado y la Calidad de Servicio al Cliente a través de la observación, entrevista, encuesta.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Es exploratoria porque al inicio no se tiene una idea precisa de lo que desea estudiar el Sistema Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado y la Calidad de Servicio al Cliente es poco conocida por el investigador. Su objetivo es ayudar al planteamiento del problema de investigación, formular hipótesis de trabajo o seleccionar la metodología a utilizar en una investigación de mayor rigor científico.

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Es importante porque detalla las características más importantes del problema en estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo. Su objetivo es descubrir un problema en una circunstancia temporo-espacial determinada, el espacio es el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quero en donde se va a investigar en el tiempo adecuado.

INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL

Tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre las dos variables dentro de nuestro estudio nos interesa medir el Sistema Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado influya directamente en el cambio de la calidad de servicios al cliente.

INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

Esta permite medir el grado de relación que existe entre dos o más variables, determinar estadísticamente si la variación en una o más variables es consecuencia de la variación en otra u otras variables, explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta con eso me permite formular la solución al problema que es el desconocimiento del Sistema Organizacional por Procesos incide en la Calidad de Servicios al Cliente del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quero.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de interés debe definirse cuidadosamente y se considera que está completamente definida sólo cuando se especifica la lista de elementos que pertenecen a ella.

Johnson, R. & Kubi, P. (2007) Estadística elemental: lo esencial pág. 9

$$n = \frac{PQN}{\frac{(N-1)E^2}{K^2+PQ}}$$

SIMBOLOGIA:

N= tamaño de la muestra

PQ= constante de la varianza población

N = tamaño de la población

E = error máxima admisible

K= coeficiente de correlación del error

$$n = \frac{(0.25)(19205)}{\frac{(19205-1)0.1^2}{2^2+0.25}}$$
$$n = \frac{18444.48}{48.97}$$

$$n= 376$$

Las encuestas a los clientes externos del GAD de Quero serán aplicadas a las 376 personas que representan la muestra de un total de la población de 19205.

Se realizarán encuestas al total de la población de clientes internos que son 44 personas que laboran en el GAD del cantón Quero

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro N.-3 Variable independiente: El Sistema Organizacional Por Procesos..

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICA E INST.
El sistema organizacional abarca la optimización técnica, la organización de personal y otros recursos, siendo el proceso administrativo fundamental (planeación, integración, dirección, control) como esenciales para que los organismos logren sus objetivos y metas fundamentales.	<p>MANUALES</p> <p>PROCESOS FUNCIONALES</p> <p>ORGANIGRAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por su naturaleza - Por su finalidad - Por su ámbito - Por su contenido 	<ul style="list-style-type: none"> - FUNCIONES - TAREAS - PLAZAS EXISTENTES - ACTIVIDADES QUE REALIZA - NIVELES - JERARQUÍAS - PUESTOS - DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA, REMUNERACIÓN Y PERSONAL. 	<p>¿Es importante la existencia de manuales en una organización?</p> <p>¿Identifica con claridad a las autoridades de los diferentes departamentos del GAD de Quero?</p> <p>¿Conoce los organigramas actuales con los que trabaja el GAD de Quero?</p> <p>¿Se siente a gusto en las instalaciones en donde realiza los trámites?</p> <p>¿Existe el personal suficiente en los diferentes departamentos del GAD de Quero?</p> <p>¿El personal que lo atiende lo hace de una manera cordial y eficiente?</p> <p>¿Conoce el manual de funciones con el que trabaja el GAD de Quero?</p> <p>¿La presentación del personal que lo atiende es el correcto?</p> <p>¿Conoce cuantos departamentos tiene el GAD de Quero?</p> <p>¿El plazo de demora en sus trámites es el adecuado?</p>	Encuestas aplicadas a: Cl. Interno Y Cl. Externo

Elaborado por: Fernández Hidalgo María

Cuadro N-4 Variable dependiente: Calidad de servicios al cliente.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	TÉCNICA E INSTR
<p>Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa.</p>	<p>Protagonistas de la atención al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cliente - Jefe - Proveedor <p>Servicio al Cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de Productos - Servicio de Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Cantidad, - Tiempo y - Precio <ul style="list-style-type: none"> - Cliente externo. - Cliente interno. <ul style="list-style-type: none"> - El grado de despreocupación - El valor añadido - La prestación - La experiencia vivida 	<p>¿Al momento de brindar un servicio usted sabe con qué otros departamentos debe acudir para culminar el mismo?</p> <p>¿Conoce el proceso que debe seguir para adquirir un servicio?</p> <p>¿Considera su actitud al momento de atender a un cliente como un valor añadido?</p> <p>¿El GAD de Quero realiza sus obras en el tiempo establecido?</p> <p>¿Son publicadas previamente las fechas de pago de impuestos?</p> <p>¿Al momento de pagar un impuesto usted sabe los descuentos que existe?</p> <p>¿Recibe cursos de atención al cliente?</p> <p>¿Se siente a gusto con el servicio el momento de recibirlo?</p> <p>¿Los cambios internos del GAD de Quero son comunicados a todos los miembros de la organización?</p> <p>¿Le gustaría que exista un buzón de sugerencias?</p>	<p>Encuestas aplicadas a:</p> <p>Cl. Interno</p> <p>Y</p> <p>Cl. Externo</p>

Elaborado por: Fernández Hidalgo María

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de información se realizó mediante encuestas dirigidas a los empleados del municipio de Quero y a sus clientes, se ha elegido este procedimiento de recolección ya que la encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a la muestra de nuestra población que es los 376 clientes externos. Y al total de clientes internos que son 44 colaboradores de la institución.

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Las encuestas fueron dirigidas a la población total de clientes internos que es de 44 colaboradores, en el cual se recolectan 44 encuestas que contienen 10 preguntas y 376 encuestas de clientes externos que son la muestra de un total de 19205 de población, estas encuestas constaran igual de 10 preguntas las cuales nos ayuda a recolectar datos que nos ayudaran con la investigación y con los resultados a la presentación de soluciones a las falencias encontradas, estos resultados serán tabulados y graficados para tener una mejor perspectiva de los resultados.

El objetivo del análisis de información es obtener ideas relevantes, de las distintas fuentes de información, lo cual permite expresar el contenido sin ambigüedades, con el propósito de almacenar y recuperar la información contenida.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para realizar la recolección de información se ha utilizado como instrumentos los formularios de encuestas, los mismos que han sido aplicados tanto al cliente interno como al cliente externo, cada formulario de encuestas consta de 10 preguntas.

Para la tabulación de los resultados obtenidos se ha utilizado Excel hoja de cálculo y dicho resultado se detalla a continuación.

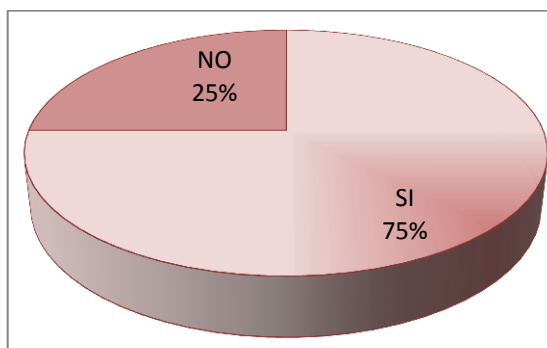
TABULACIÓN DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES INTERNOS

1. ¿Es importante la existencia de manuales en una organización?

Tabla N° 1 Existencia de Manuales

CRITERIO	F	%
SI	33	75
NO	11	25
TOTAL	44	100

Gráfico N° 2 Existencia de Manuales



Fuente: Encuestas a clientes internos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta si responden 33 que corresponden al 75%; no responden 11 que corresponde al 25%.

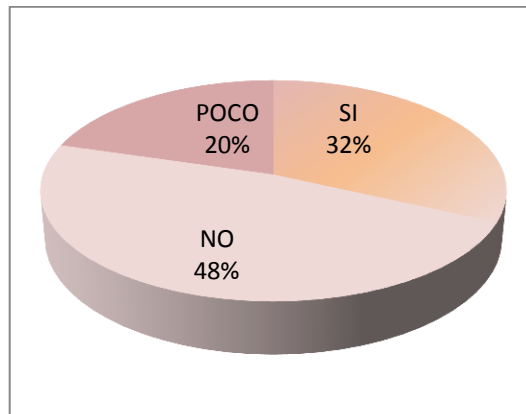
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 75% responden que es importante la existencia de manuales en las instituciones, por lo que podemos darnos cuenta que son conscientes de su gran utilidad para el buen funcionamiento de la empresa.

2. ¿Conoce los organigramas actuales con los que trabaja el GAD de Quero?

Tabla N° 2 Conocimiento de organigramas actuales.

CRITERIO	f	%
SI	14	32
NO	21	48
POCO	9	20
TOTAL	44	100

Gráfico N° 3 Conocimiento de organigramas actuales.



Fuente: Encuestas a clientes internos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta si responden 14 que corresponden al 32%; no responden 21 que corresponde al 48% y poco responden 9 que corresponden al 20%.

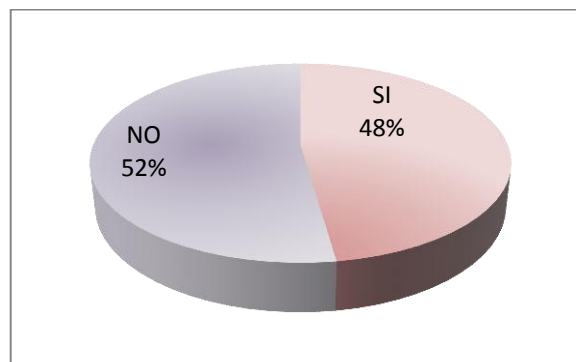
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 48% responden que no conocen los organigramas actuales con los que trabaja el GAD de Quero, siendo esta una gran falencia para toda la organización.

3. ¿Existe el personal suficiente en los diferentes departamentos del GAD de Quero?

Tabla N° 3 Personal suficiente en los departamentos.

CRITERIO	f	%
SI	21	48
NO	23	52
TOTAL	44	100

Gráfico N° 4 Personal suficiente en los departamentos.



Fuente: Encuestas a clientes internos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta si responden 21 que corresponden al 48%; no responden 23 que corresponde al 52%.

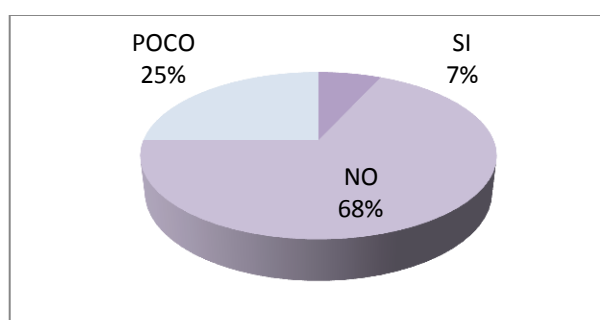
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 52% responden que no existe el personal suficiente en los diferentes departamentos del GAD de Quero, ya que siempre quedan tareas pendientes y trabajos inconclusos los cuales se requiere tiempo extra de sus labores.

4. ¿Conoce el manual de funciones con el que trabaja el GAD de Quero?

Tabla N° 4 Conocimiento del manual de funciones.

CRITERIO	f	%
SI	3	7
NO	30	68
POCO	11	25
TOTAL	44	100

Gráfico N° 5 Conocimiento del manual de funciones



Fuente: Encuestas a clientes internos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta si responden 3 que corresponden al 7%; no responden 30 que corresponde al 68% y poco responden 11 que corresponden al 25%.

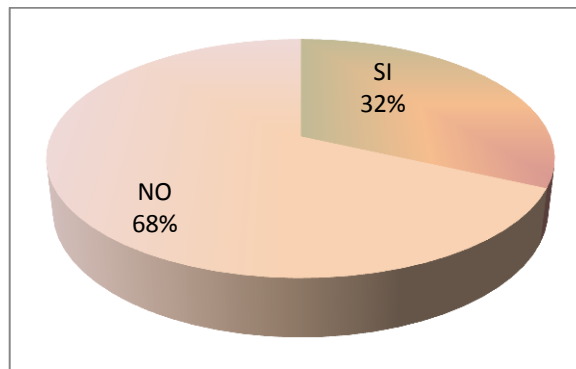
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 68% responden que no conocen el manual de funciones con el que trabaja el GAD de Quero, siendo esta una de las causas por las que no saben con exactitud todas sus actividades a cargo.

5. ¿Conoce cuantos departamentos tiene el GAD de Quero?

Tabla N° 5 Conocimiento de cuantos departamentos tiene el GAD de Quero.

CRITERIO	f	%
SI	14	32
NO	30	68
TOTAL	44	100

Gráfico N° 6 Conocimiento de cuantos departamentos tiene el GAD de Quero.



Fuente: Encuestas a clientes internos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta si responden 14 que corresponden al 32%; no responden 30 que corresponde al 68%.

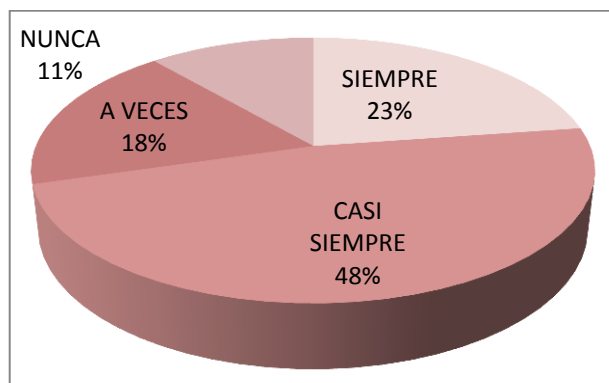
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 68% responden que no conocen con cuantos departamentos cuenta el GAD de Quero, no conocen con exactitud, afectando a la institución en la rapidez de los trámites

6. ¿Al momento de brindar un servicio usted sabe con qué otros departamentos debe acudir para culminar el mismo?

Tabla N° 6 Coordinación entre departamentos.

CRITERIO	F	%
SIEMPRE	10	23
CASI SIEMPRE	21	48
A VECES	8	18
NUNCA	5	11
TOTAL	44	100

Gráfico N° 7 Coordinación entre departamentos.



Fuente: Encuestas a clientes internos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta siempre responden 10 que corresponden al 23%; casi siempre responden 21 que corresponde al 48%; a veces responden 8 que corresponde al 18% y nunca responden 5 que corresponden al 11%.

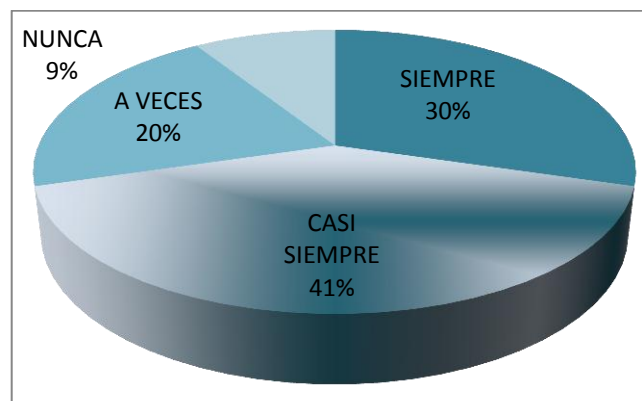
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 48% responden que casi siempre saben con qué otro departamento debe acudir para poder culminar la atención de un servicio, esto debería saberlo siempre para una excelente atención a los clientes.

7. ¿Considera su actitud al momento de atender a un cliente como un valor añadido?

Tabla N° 7 La actitud como un valor añadido.

CRITERIO	F	%
SIEMPRE	13	30
CASI SIEMPRE	18	41
A VECES	9	20
NUNCA	4	9
TOTAL	44	100

Gráfico N° 8 La actitud como un valor añadido.



Fuente: Encuestas a clientes internos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta siempre responden 13 que corresponden al 30%; casi siempre responden 18 que corresponde al 41%; a veces responden 9 que corresponde al 20% y nunca responden 4 que corresponden al 9%.

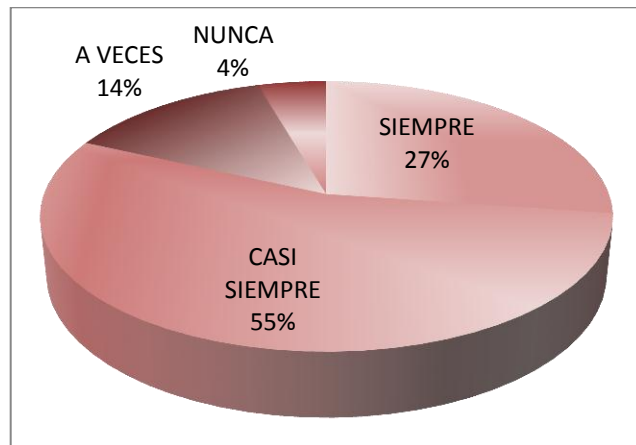
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 41% responden que casi siempre se considera la actitud al momento de atender a un cliente como un valor añadido, la actitud debería de considerarse siempre ya que al momento de brindar un servicio también vende la imagen como institución.

8. ¿Son publicadas previamente las fechas de pago de impuestos?

Tabla N° 8 Publicación de fechas de pago de impuestos.

CRITERIO	f	%
SIEMPRE	12	27
CASI SIEMPRE	24	55
A VECES	6	14
NUNCA	2	5
TOTAL	44	100

Gráfico N° 9 Publicación de fechas de pago de impuestos.



Fuente: Encuestas a clientes internos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta siempre responden 12 que corresponden al 27%; casi siempre responden 24 que corresponde al 55%; a veces responden 6 que corresponde al 14% y nunca responden 2 que corresponden al 5%.

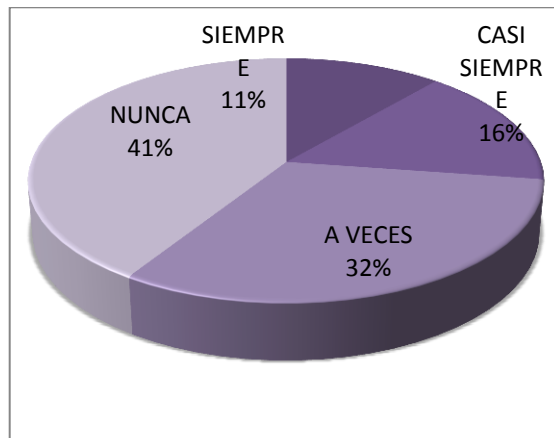
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 55% responden que casi siempre son publicadas las fechas de pago de impuestos, lo que ocasiona en los contribuyentes caer con el pago de multas por desconocimiento.

9. ¿Recibe cursos de atención al cliente?

Tabla N° 9 Cursos de atención al cliente.

CRITERIO	f	%
SIEMPRE	5	11
CASI SIEMPRE	7	16
A VECES	14	32
NUNCA	18	41
TOTAL	44	100

Gráfico N° 10 Cursos de atención al cliente.



Fuente: Encuestas a clientes internos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta siempre responden 5 que corresponden al 11%; casi siempre responden 7 que corresponde al 16%; a veces responden 14 que corresponde al 32% y nunca responden 18 que corresponden al 41%.

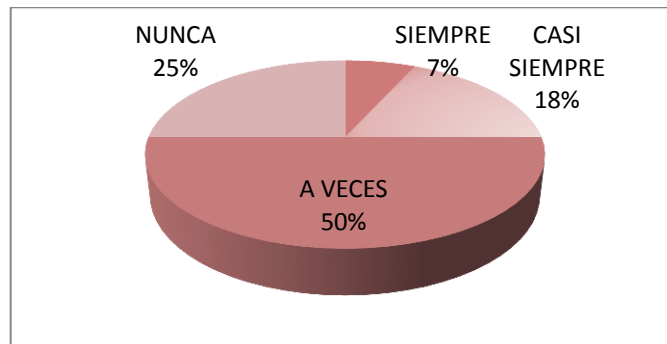
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 41% responden que nunca reciben cursos de atención al cliente, siendo los principales afectados los clientes que son la razón de ser de cualquier empresa.

10. ¿Los cambios internos del GAD de Quero son comunicados a todos los miembros de la organización?

Tabla N° 10 Comunicación de los cambios internos.

CRITERIO	f	%
SIEMPRE	3	7
CASI SIEMPRE	8	18
A VECES	22	50
NUNCA	11	25
TOTAL	44	100

Gráfico N° 11 Comunicación de los cambios internos.



Fuente: Encuestas a clientes internos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta siempre responden 3 que corresponden al 7%; casi siempre responden 8 que corresponde al 18%; a veces responden 22 que corresponde al 50% y nunca responden 11 que corresponden al 25%.

Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 50% responden que solo a veces se les comunica los cambios internos del GAD de Quero a sus miembros, teniendo una deficiente comunicación entre mandos superiores y medios.

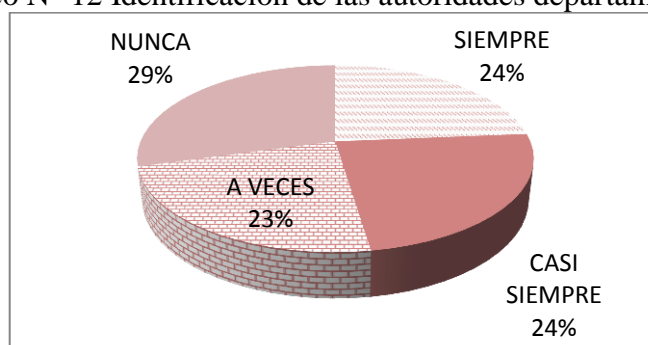
TABULACIÓN DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES EXTERNOS

1. ¿Identifica con claridad a las autoridades de los diferentes departamentos del GAD de Quero?

Tabla N° 11 Identificación de las autoridades departamentales.

CRITERIO	f	%
SIEMPRE	89	24
CASI SIEMPRE	90	24
A VECES	87	23
NUNCA	110	29
TOTAL	376	100

Gráfico N° 12 Identificación de las autoridades departamentales.



Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta siempre responden 89 que corresponden al 24%; casi siempre responden 90 que corresponde al 24%; a veces responden 87 que corresponde al 23% y nunca responden 110 que corresponden al 29%.

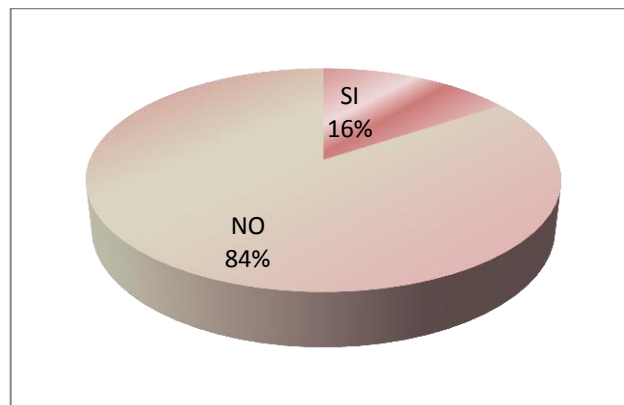
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 29% responden que nunca pueden identificar con claridad a las autoridades de los diferentes departamentos del GAD de Quero, las diferentes autoridades departamentales no tienen contacto directo con los clientes dando como resultado el desconocimiento de los mismos.

2. ¿Se siente a gusto en las instalaciones en donde realiza los trámites?

Tabla N° 12 Satisfacción con las instalaciones.

CRITERIO	f	%
SI	59	16
NO	317	84
TOTAL	376	100

Gráfico N° 13 Satisfacción con las instalaciones.



Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta si responden 59 que corresponden al 16%; no responden 317 que corresponde al 84%.

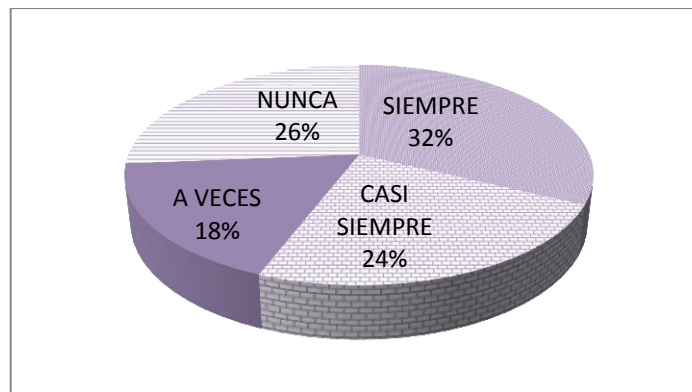
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 84% responden que no se sienten a gusto en las instalaciones en donde realizan sus trámites, ya que su aspecto no es armonioso ni existen asientos de espera y mucho menos tickets de orden para su atención.

3. ¿El personal que lo atiende lo hace de una manera cordial y eficiente?

Tabla N° 13 Cordialidad y eficiencia del personal.

CRITERIO	f	%
SIEMPRE	121	32
CASI SIEMPRE	89	24
A VECES	67	18
NUNCA	99	26
TOTAL	376	100

Gráfico N° 14 Cordialidad y eficiencia del personal.



Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta siempre responden 121 que corresponden al 32%; casi siempre responden 89 que corresponde al 24%; a veces responden 67 que corresponde al 18% y nunca responden 99 que corresponden al 26%.

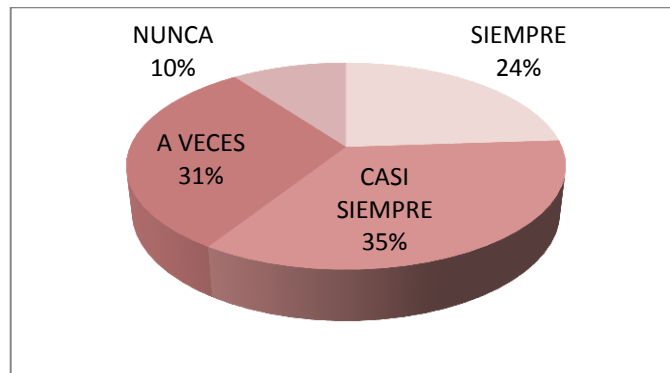
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 32% responden que siempre el personal que lo atiende lo hace de una manera cordial y eficiente, este porcentaje no es el suficiente ya que todos deberían de tener esa percepción de la atención, teniendo fallas en el personal que los atiende.

4. ¿La presentación del personal que lo atiende es el correcto?

Tabla N° 14 Presentación del personal.

CRITERIO	f	%
SIEMPRE	90	24
CASI SIEMPRE	132	35
A VECES	116	31
NUNCA	38	10
TOTAL	376	100

Gráfico N° 15 Presentación del personal.



Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta siempre responden 90 que corresponden al 24%; casi siempre responden 132 que corresponde al 35%; a veces responden 116 que corresponde al 31% y nunca responden 38 que corresponden al 10%.

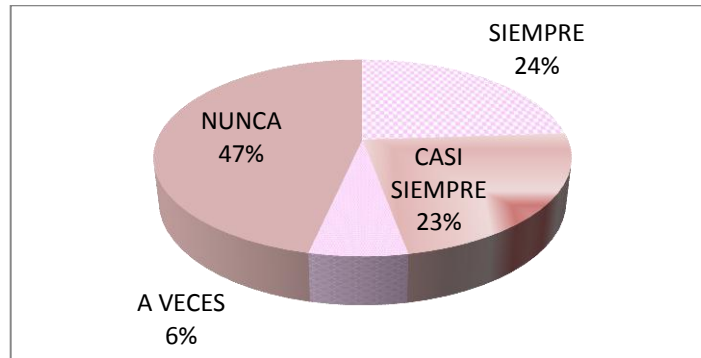
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 35% responden que casi siempre la presentación del personal es el correcto, ya que algunos miembros de la institución hay días que no usan el uniforme e inclusive los atienden con exterior, siendo esto un mal aspecto de la imagen de la institución.

5. ¿El plazo de demora en sus trámites es el adecuado?

Tabla N° 15 Demora en los trámites.

CRITERIO	f	%
SIEMPRE	90	24
CASI SIEMPRE	87	23
A VECES	24	6
NUNCA	175	47
TOTAL	376	100

Gráfico N° 16 Demora en los trámites.



Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta siempre responden 90 que corresponden al 24%; casi siempre responden 87 que corresponde al 23%; a veces responden 24 que corresponde al 6% y nunca responden 175 que corresponden al 47%.

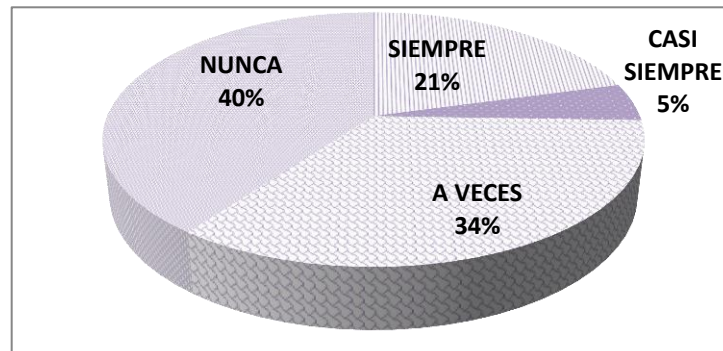
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 47% responden que nunca es adecuado el plazo de demora en sus trámites, este porcentaje es muy desfavorable para la empresa ya que se ven afectados los clientes que son la razón de su existencia.

6. ¿Conoce el proceso que debe seguir para adquirir un servicio?

Tabla N° 16 Proceso para adquirir un servicio.

CRITERIO	f	%
SIEMPRE	78	21
CASI SIEMPRE	18	5
A VECES	130	35
NUNCA	150	40
TOTAL	376	100

Gráfico N° 17 Proceso para adquirir un servicio.



Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta siempre responden 78 que corresponden al 21%; casi siempre responden 18 que corresponde al 5%; a veces responden 130 que corresponde al 35% y nunca responden 150 que corresponden al 40%.

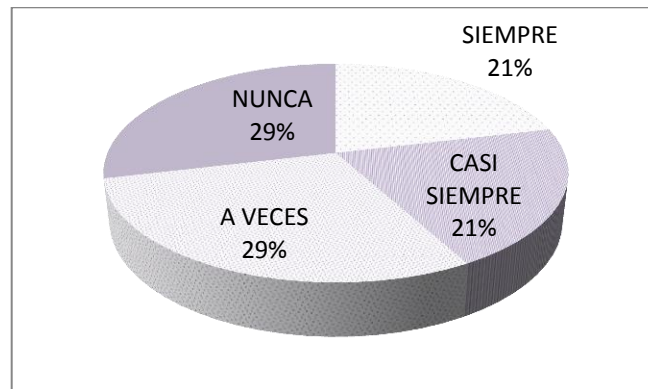
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 40% responden que nunca se conoce el proceso que debe seguir para adquirir un servicio, los clientes lo hacen preguntando de departamento en departamento ya que no existe una recepción en donde, les expliquen qué pasos y hacia donde debe ir dependiendo del trámite, lo cual hace ver la imagen de la empresa en pésima manera.

7. ¿El GAD de Quero realiza sus obras en el tiempo establecido?

Tabla N° 17 Obras en el tiempo establecido.

CRITERIO	f	%
SIEMPRE	80	21
CASI SIEMPRE	78	21
A VECES	110	29
NUNCA	108	29
TOTAL	376	100

Gráfico N° 18 Obras en el tiempo establecido.



Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta N° 7 siempre responden 80 que corresponden al 21%; casi siempre responden 78 que corresponde al 21%; a veces responden 110 que corresponde al 29% y nunca responden 108 que corresponden al 29%.

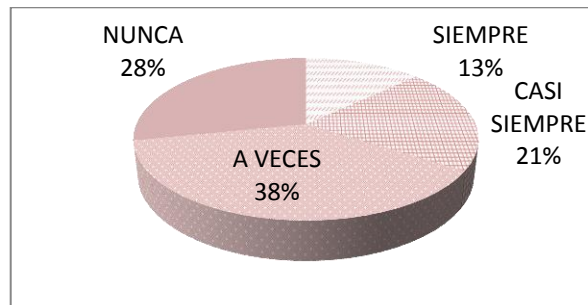
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta N° 7 el 29% responden que a veces y nunca el GAD de Quero realiza sus obras en el tiempo establecido, estos porcentajes nos reflejan su falta de coordinación y el desperdicio de tiempo, que resulta costoso para los clientes que no reciben el servicio de una manera oportuna.

8. ¿Al momento de pagar un impuesto usted sabe los descuentos que existe?

Tabla N° 18 Descuento en los impuestos.

CRITERIO	f	%
SIEMPRE	49	13
CASI SIEMPRE	79	21
A VECES	142	38
NUNCA	106	28
TOTAL	376	100

Gráfico N° 19 Descuento en los impuestos.



Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta siempre responden 49 que corresponden al 13%; casi siempre responden 79 que corresponde al 21%; a veces responden 142 que corresponde al 38% y nunca responden 106 que corresponden al 28%.

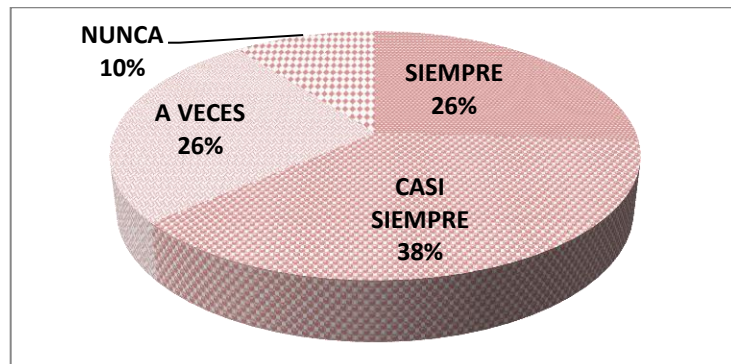
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 38% responden que solo a veces al momento de pagar un impuesto saben los descuentos que existe, ya que no tienen una publicación notoria, este porcentaje nos refleja el perjuicio que tienen los clientes y a la vez el estado ya que el cliente pierde su descuento y el estado el movimiento de dinero.

9. ¿Se siente a gusto con el servicio el momento de recibirlo?

Cuadro N° 19 Satisfacción con el servicio.

CRITERIO	f	%
SIEMPRE	98	26
CASI SIEMPRE	141	38
A VECES	98	26
NUNCA	39	10
TOTAL	376	100

Gráfico N° 20 Satisfacción con el servicio.



Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta siempre responden 98 que corresponden al 26%; casi siempre responden 141 que corresponde al 38%; a veces responden 98 que corresponde al 26% y nunca responden 39 que corresponden al 10%.

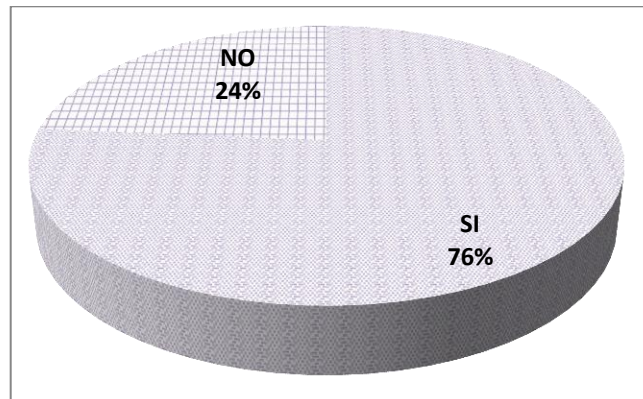
Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 38% responden que casi siempre se sienten a gusto con el servicio el momento de recibirlo, este porcentaje nos refleja a un cliente insatisfecho, no tiene un agrado al momento de solicitar un servicio, ya que su atención no es la deseada.

10. ¿Le gustaría que exista un buzón de sugerencias?

Tabla N° 20 Buzón de sugerencias.

CRITERIO	f	%
SI	287	76
NO	89	24
TOTAL	376	100

Gráfico N° 21 Buzón de sugerencias.



Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Fernández Hidalgo María I.

Análisis e Interpretación

A la pregunta si responden 287 que corresponden al 76%; no responden 89 que corresponde al 24%.

Visto el cuadro y el gráfico correspondiente a la pregunta el 76% responden que si les gustaría exista un buzón de sugerencias, ya que podrán ser escuchadas sus opiniones para mejorar su atención, este porcentaje nos indica un gran número de personas que quieren dar su opinión a las autoridades por su inconformidad.

4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis se lo realiza mediante un procedimiento secuencial y el uso de herramientas estadísticas que usan la información arrojada por las encuestas poder decidir objetivamente si la hipótesis debe ser confirmada o rechazada.

Planteamiento de la Hipótesis

H₀ = HIPÓTESIS NULA la implementación de un plan de capacitación del sistema organizacional por procesos NO permitirá brindar una mejor calidad en los servicios a los clientes del GAD del cantón Quero

H₁ = HIPÓTESIS ALTERNA la implementación de un plan de capacitación del sistema organizacional por procesos SI permitirá brindar una mejor calidad en los servicios a los clientes del GAD del cantón Quero

CUADRO DE FRECUENCIAS OBSERVADAS FRECUENCIAS ESPERADAS

De las encuestas realizadas se han tomado en cuenta la pregunta N-6 que corresponde a la variable dependiente que es ¿Al momento de brindar un servicio usted sabe con qué otros departamentos debe acudir para culminar el mismo? Y a la pregunta N- 9 que corresponde a la variable independiente que es ¿Se siente a gusto con el servicio el momento de recibirlo?; mismas que nos servirán para elaborar las tablas respectivas, elaborar sus cálculos y posteriormente realizar la prueba Chi cuadrado como se detalla a continuación:

FRECUENCIAS OBSERVADAS

		Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Subtotal
3	¿El personal que lo atiende lo hace de una manera cordial y eficiente?	121	89	67	99	376
9	¿Se siente a gusto con el servicio el momento de recibirlo?	98	141	98	39	376
	TOTAL	219	230	165	138	752

FRECUENCIAS ESPERADAS

		Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Subtotal
3	¿El personal que lo atiende lo hace de una manera cordial y eficiente?	109,5	115	82,5	69	376
9	¿Se siente a gusto con el servicio el momento de recibirlo?	109,5	115	82,5	69	376
	OTAL	219	230	165	138	752

4.2.1 MODELO ESTADÍSTICO

La prueba de bondad de ajuste Chi Cuadrado es una de las pruebas no paramétricas más utilizadas, ideada por Karl Person a principios de 1900, es apropiada para los niveles de datos tanto nominal como ordinal.

También puede usarse para niveles de datos de intervalo y de razón: La primera prueba de significación implica frecuencias esperadas iguales (Mason 1998, p. 696)

La fórmula es:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi Cuadrado

\sum = sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

A continuación se despeja la fórmula señalada anteriormente, en la tabla de cálculo de Chi Cuadrado

TABLA N- 25 TABLA DE CONTINGENCIA

O	E	O-E	(O-E)2	(O-E)2/E
121	109,5	11,5	132,25	1,21
89	115	-26	676	5,88
67	82,5	-15,5	240,25	2,91
99	69	30	900	13,04
98	109,5	-11,5	132,25	1,21
141	115	26	676	5,88
98	82,5	15,5	240,25	2,91
39	69	-30	900	13,04
TOTAL				$X^2_{\chi} 46,08$

Según los cálculos realizados tenemos como Chi Cuadrado X^2_{χ} es de **46,08**.

4.2.2 NIVEL DE SIGNIFICANCIA

El nivel de significancia que se utilizó es del 95% y consecuentemente un margen de error del 5%.

4.2.3 CÁLCULO DEL GRADO DE LIBERTAD

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno de la tabla de combinación de frecuencias, así:

$$Gl = (F-1) (C-1)$$

Donde

gl= grados de libertad

f= filas de la tabla

k= columnas de la tabla

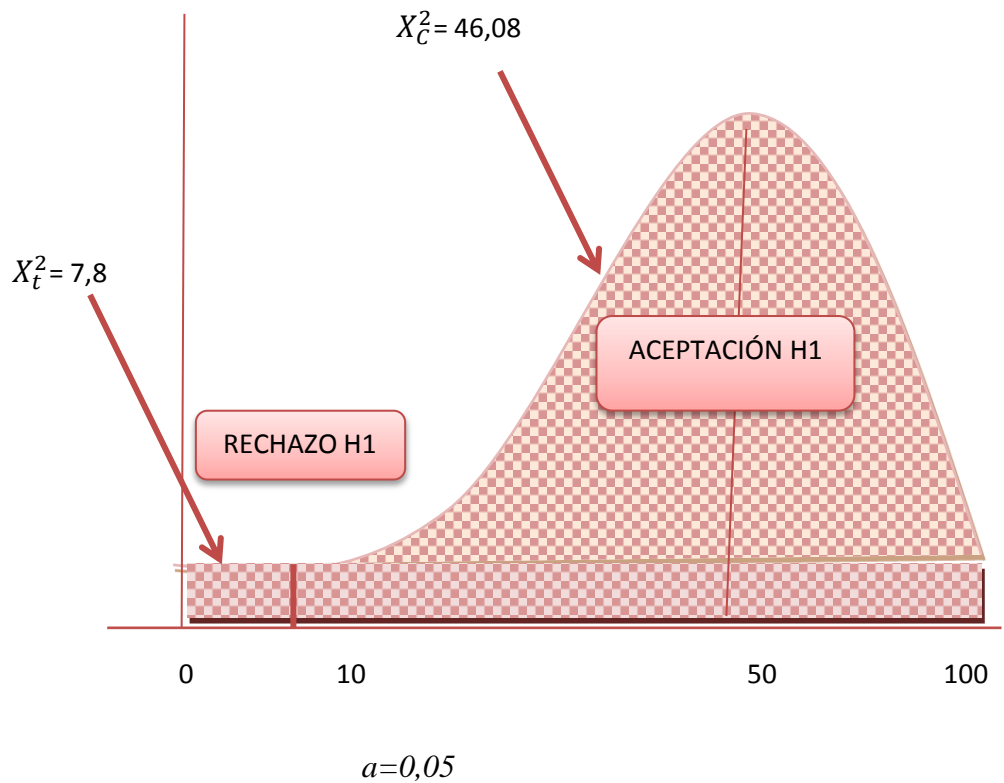
$$gl = (2-1)(4-1)$$

$$gl = 3$$

Entonces tenemos que $Gl = 3$; y el nivel de significancia es 0,05; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que equivale a 7,8; por lo tanto:

$$X_t^2 = 7,8$$

Gráfico N° 22 **CAMPANA DE GAUS**



4.3 DECISIÓN

El valor de $X_t^2 = 7,8 \leq X_c^2 = 46,08$, por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, la implementación de un plan de capacitación del sistema organizacional por procesos permitirá brindar una mejor calidad en los servicios a los clientes del GAD del cantón Quero

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después de haber realizado el presente estudio del GAD del cantón Quero, se concluye lo siguiente:

- ✚ Es importante establecer el Sistema Organizacional por procesos en el GAD del cantón Quero para mejorar la calidad en los servicios a los clientes.

- ✚ Se han analizado los factores que influyen en el sistema Organizacional por procesos del GAD de Quero para incentivar al personal en la atención al cliente.

- ✚ La importancia de que una institución tenga manuales y organigramas es vital para su funcionamiento y mucho más importante es que cada integrante de la organización lo conozca y aplique su contenido para que se desarrollen de una manera efectiva en cada puesto de trabajo brindando una excelente atención.

- ✚ Siempre tienen tareas pendientes y cargas de trabajo, por lo que se considera la falta de personal para que sea un trabajo equitativo entre todos los miembros de la organización.

- ✚ La falta de comunicación interna ante sus cambios es una falencia, ya que no se da charlas, ni capacitaciones para que todos estén informados de sus cambios y en que los puede afectar.

- ✚ Las instalaciones no son las adecuadas ya que los clientes no se sienten a gusto en ellas, no han sido renovadas en muchos años.

- ✚ La demora en los trámites es muy común, el cliente siempre presenta su molestia sin que estas sean consideradas para su mejora.

- ✚ Existe mucho desconocimiento en los pasos que deben seguir los clientes para obtener un servicio, no existe una persona que los informe y pueda ayudarles, para brindarles facilidades y así ahorrar su tiempo.

- ✚ Hay fallas de comunicación de parte del GAD con los clientes en especial al momento de pagar sus impuestos, las fechas son desconocidas y no existe propagandas para comunicar los descuentos que existen.

- ✚ Los clientes no están por completo a gusto con la atención que reciben, y no tienen un lugar en donde se pueda sugerir un cambio.

5.2 RECOMENDACIÓN

Al concluir este tema de vital importancia para la empresa recomendamos lo siguiente:

- ✚ Se debe establecer el Sistema Organizacional por procesos para el GAD del cantón Quero para brindar una mejor calidad en los servicios a los clientes, obteniendo como resultado un cliente satisfecho y orgulloso de tener un personal eficiente y eficaz al servicio de la institución.
- ✚ Poner todo el énfasis posible en el manejo de calidad en los servicio, para poder complacer de una mejor manera a los clientes de todo el cantón.
- ✚ La difusión de los manuales que se van actualizando es muy importante ya que solo así estamos dándoles su verdadera importancia y uso para que el personal siempre tenga una guía en la cual se pueda basar para realizar óptimamente su labor.
- ✚ Establecer y definir las tareas de cada integrante y en las que tienen muchas funciones a su cargo incrementar personal necesario para que sus tareas y funciones sean realizadas al tiempo correspondiente.
- ✚ La implementación de un área de atención al cliente es de vital importancia para el desarrollo de los trámites de las personas que acuden al GAD del cantón Quero.
- ✚ Se considera que las instalaciones no están óptimas para recibir a los clientes por lo que se debe de remodelar esta área dando un mejor aspecto a la institución donde el cliente se sienta a gusto de acudir al GAD de Quero.

- ✚ Tener en cuenta siempre los procesos de los tramitas para poderlos realizar de una manera más ágil y ordenada, esto nos llevara a tener clientes totalmente satisfechos.

- ✚ El cliente siempre debe tener un lugar en donde pueda expresar sus sugerencias por lo que se debe de implementar un buzón de sugerencias en donde la voz del cliente sea escuchada.

- ✚ La comunicación debe darse en la institución de una manera fluida y abierta, esta tiene que ser horizontal como también vertical para poder así tener un contacto con todos los colegas y realizar de una mejor manera su trabajo.

- ✚ La puesta en marcha de este plan de capacitación del Sistema Organizacional por procesos del GAD del cantón Quero tendrá al personal más capacitado y a gusto de realizar sus respectivas funciones que se verán reflejadas en la óptima atención al cliente.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

TITULO:

La Implementación de un Plan de Capacitación en el GAD permitirá la productividad de los servicios en el cantón Quero

INSTITUCIÓN:

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quero.

BENEFICIARIOS:

Los Clientes Internos y Clientes Externos

TELÉFONOS:

032746304 ext. 112

UBICACIÓN:

Provincia: Tungurahua

Cantón: Quero

Calles: Av. 17 de Abril y García Moreno

RESPONSABLE:

Director de la Unidad de Talento Humano

INVESTIGADORA:

María Isabel Fernández

EQUIPO RESPONSABLE:

Jefe de Recursos Humanos y empleados.

COSTO DE LA PROPUESTA:

1245,42

TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN:

INICIO: 05/11/2012

FINALIZACIÓN: 07/12/2012

FINANCIAMIENTO:

Recursos del GAD del cantón Quero

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El personal necesita estar capacitado y enterado de todos los cambios que se realizan de acuerdo al COOTAD que regula a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, para beneficio de los clientes y su excelente funcionamiento.

Los cambios que se efectuaron y sus constantes mejoramientos deben ser conocidos y manejados por todo el personal para que sepan que es lo que está realizando la institución y su importante apoyo para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Dentro del municipio se han visto falencias en la atención al cliente por parte del personal que proporcionan los servicios, dando como resultado malestar e incomodidad en los clientes al no ver satisfechas sus necesidades, por esta razón nos vemos obligados a implementar un plan de capacitación que mejorara la atención en beneficio de los usuarios de los servicios que brinda el GAD Quero.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y

forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

La capacitación debería tener un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días. Esto lo debe analizar la persona encargada de diseñar o seleccionar un programa de capacitación.

Por otro lado, resulta necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que no son las empresas quienes tienen que adaptarse a estos, sino todo lo contrario.

6.4 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Implementar un Plan de Capacitación en el GAD del cantón Quero permitirá el mejoramiento de la calidad de sus servicios.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Contratar personal capacitado para impartir los cursos de capacitación al personal que labora en el GAD del cantón Quero
- Tener a todos los miembros de la organización al 100% en los conocimientos de sus funciones.
- Mejorar los manuales de la institución acorde a los cambios que se van dando en los Gobiernos Autónomos.
- Impartir capacitaciones basadas en el sistema organizacional por procesos anualmente para su constante mejora en el servicio que se brinda a los clientes.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

SOCIO-ECONÓMICO

Se tiene presente el aspecto socio-económico ya que dentro de toda empresa debe fomentarse, buenas relaciones de amistad entre los trabajadores y los ejecutivos, permitiendo de esta manera desempeñar mejor su trabajo.

AMBIENTAL

En el plan no se deja de lado el entorno ambiental ya que este afecta y condiciona la vida de las personas o de una sociedad, ya que el personal interactúa diariamente con el medio ambiente, la vida está determinada por la armonía que existía entre seres humanos y medio ambiente

EQUIDAD DE GÉNERO

La equidad de género es uno de los temas que no se debe apartar ya que está dentro de la sociedad hombres y mujeres tenemos los mismo derechos, el plan de motivación contempla reconocimientos para ambos géneros pues así se demuestra que en la empresa no se hace distinción de género ya que tanto hombre como mujeres son valiosos para el progreso de la institución.

FINANCIERO

La propuesta en el ámbito financiero es factible ya que la empresa destina una determinada cantidad de dinero para otorgar la capacitación a los trabajadores pues se considera a este desembolso como una inversión

LEGAL

El GAD de Quero se ve obligado a estar acorde con el COOTAD que lo rige y en nuestro intento de cumplir con sus normativas se propone el plan de capacitación que estipula en sus artículos

En el GAD del Cantón Quero es necesario la implementación de un plan de capacitación para el personal ya que con las nuevas normativas leyes y reglamentos que rigen a la institución debe ser de pleno conocimiento de todos los colaboradores por lo que se sugiere la puesta en práctica de dicho plan, buscando obtener como resultado la excelencia en el momento de brindar un servicio a los clientes, dándoles completa satisfacción de sus distintas necesidades.

Al momento de tener en cuenta la capacitación del personal estamos dando énfasis al componente más importante de la institución que es la mano de obra, las personas que colaboran con la institución brindando día a día todos sus conocimientos, habilidades y destrezas con el fin de sobresalir de los demás GAD del país.

La propuesta de la capacitación es factible ya que se tiene el respaldo del alcalde del GAD de Quero, al ver la retribución de lo invertido en la satisfacción del cliente, a más de no ser una propuesta costosa ya que está al alcance del presupuesto del GAD.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA TEÓRICA

GOBIERNO

En opinión de SÁNCHEZ MORÓN el gobierno sería “el conjunto de reglas y pautas institucionales mediante las que se gobiernan las Corporaciones Locales,

lo que comprende tanto la composición y la elección de sus órganos de gobierno como las relaciones que median entre ellos y, en otro orden de cosas, las formas de participación de los ciudadanos en la vida política local complementarias de su intervención en los procesos electorales”.

(Canales, José. & Pérez, Pedro 2002)

DESCENTRALIZACIÓN

La descentralización del Estado consiste en la transferencia definitiva de funciones, atribuciones, responsabilidades y recursos, especialmente financieros, materiales y tecnológicos de origen nacional y extranjero, de que son titulares las entidades de la Función Ejecutiva hacia los Gobiernos Seccionales Autónomos a efectos de distribuir los recursos y los servicios de acuerdo con las necesidades de las respectivas circunscripciones territoriales

(Ojeda, Lautaro 2008)

AUTONOMÍA

La palabra autonomía proviene del griego *autónomos*, compuesto de *nomos* que significa “ley” y *autos* que significa *propio, por sí mismo*, implica la posibilidad de darse su propia ley; para regir intereses peculiares de su vida interior, mediante normas y órganos de gobierno propio; es la libertad del propio gobierno otorgada a una jurisdicción política menor.

Para Leo Rowe, autonomía “...es el poder de la municipalidad para determinar su política local, en todas las materias de carácter propiamente local, sin intervención de una autoridad extraña, ya sea del Estado o de una de sus divisiones; también entraña el poder para determinar los medios y métodos que deben aplicarse en las funciones de carácter más general o del Estado que éste haya delegado en manos de la municipalidad; sujetas aquellas siempre a las

facultades de fiscalización del Estado, el cual, en interés del mismo, en general puede exigir un tipo mínimo de eficacia”

(Torres Ángel 2008)

GOBIERNO MUNICIPAL

Ejercen jurisdicción en el territorio del cantón. Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera.

Órganos: elegidos por votación popular

Alcalde: Máxima autoridad

Concejo municipal: responsable de la facultad legislativa.

(Torres, Sandra. 2011)

PRINCIPIOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

La Calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa.

Una empresa orientada a la mejora en el servicio conoce las necesidades y expectativas de los clientes a los que está destinada la política de atención, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar o superar sus expectativas. Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse continuamente a los cambios que puedan producirse en un sector y en las crecientes expectativas de los clientes, destacando en flexibilidad y mejora continua.

Una mayor calidad en el servicio prestado y la atención percibida por los clientes tiende a incrementar su grado de satisfacción con respecto a la oferta de la

empresa y produce una experiencia de compra que favorece su fidelización con nuestros productos o servicios.

Como principios de la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe. Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora. Toda acción en la prestación del servicio debe garantizarse en calidad en cantidad, calidad, tiempo y precio. Las exigencias y expectativas del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios.

CLIENTE

“Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey”.

Cliente es un término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía

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

LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE

El cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan con gran rapidez y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

En definitiva, la Administración de Recursos Humanos implica el manejo del recurso máspreciado de una organización. Se encarga principalmente de las siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de la organización.

Se observa que las empresas para alcanzar el éxito deberán ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y en este punto es en donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con gran éxito.

Podemos considerar a la organización como conocimiento acumulado sobre cómo resolver problemas. Las organizaciones necesitan saber paraqué hacer cosas, y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos. Una empresa sana debe ser capaz de aprender (que es relativamente fácil); de desaprender (que es difícil); y de aprender a aprender (que es decisivo).

La planeación de los Recursos Humanos significa un reto hoy en día dado el ambiente cada vez más competitivo, los recortes de personal proyectados en busca de eficiencia, los cambios en la demografía y la presión en favor de proteger tanto a los empleados como al ambiente.

Las políticas y prácticas de Recursos Humanos deben crear organizaciones que sean capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar el cambio.

Los cambios del medio ambiente requieren de cantidad de reacciones por parte de las organizaciones que intentan satisfacer sus metas estratégicas. Debido a eso muchas de estas reacciones implican recursos humanos, esto quiere decir que la Administración de Recursos Humanos está sintiendo la presión. Desempeña un papel sumamente importante en toda organización para enfrentar los siguientes desafíos, que son imprescindibles tener en cuenta para competir en el siglo XXI:

LA GLOBALIZACIÓN

Es la tendencia a la apertura de mercados para el comercio y la inversión internacional. Los Recursos Humanos necesitan crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad a nivel mundial.

A la vez que la administración a través de las fronteras proporciona nuevas y mayores oportunidades a las organizaciones, también representa un salto cuántico en la complejidad de la Administración de Recursos Humanos.

A pesar de las oportunidades proporcionadas por los negocios internacionales, cuando los administradores hablan de ir hacia la globalización, deben poner al mismo nivel un complicado conjunto de puntos relacionados con geografías, culturas, leyes y prácticas de negocios diferentes. Los aspectos sobre recursos humanos subyacen en cada uno de estos asuntos e incluyen puntos como diseñar programas de capacitación y oportunidades de desarrollo para mejorar el conocimiento y comprensión sobre culturas y prácticas empresariales extranjeras.

DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento

disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades. Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa.

Crear organizaciones en las que el capital intelectual se actualiza constantemente será un aspecto significativo del trabajo de Recursos Humanos en el futuro.

RESPUESTA AL MERCADO

Satisfacer las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización. Además de centrarse en aspectos de administración interna, los gerentes también deben satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad. Estos estándares requieren que las organizaciones ajusten sus procesos con las necesidades de los clientes en forma constante. La administración de calidad total y la reingeniería de procesos son sólo dos de los métodos globales para responder a los clientes. Cada uno de los cuales tienen implicaciones directas para los Recursos Humanos.

En cuanto a la Administración de Calidad Total se puede afirmar que las técnicas más importantes para mejorar la calidad se relacionan con aspectos de Recursos Humanos: motivación de personal, cambio en la cultura corporativa y educación de los empleados, en conclusión las personas constituyen la base de la calidad.

Las cuestiones de la Administración del personal también son básicas para tomar decisiones relacionadas con la reingeniería, ya que esta requiere, a menudo,

que los gerentes vuelvan a empezar de cero para replantear cómo hacer el trabajo, cómo debe interactuar la tecnología y las personas y cómo estructurar organizaciones complejas.

LA CAPACITACIÓN

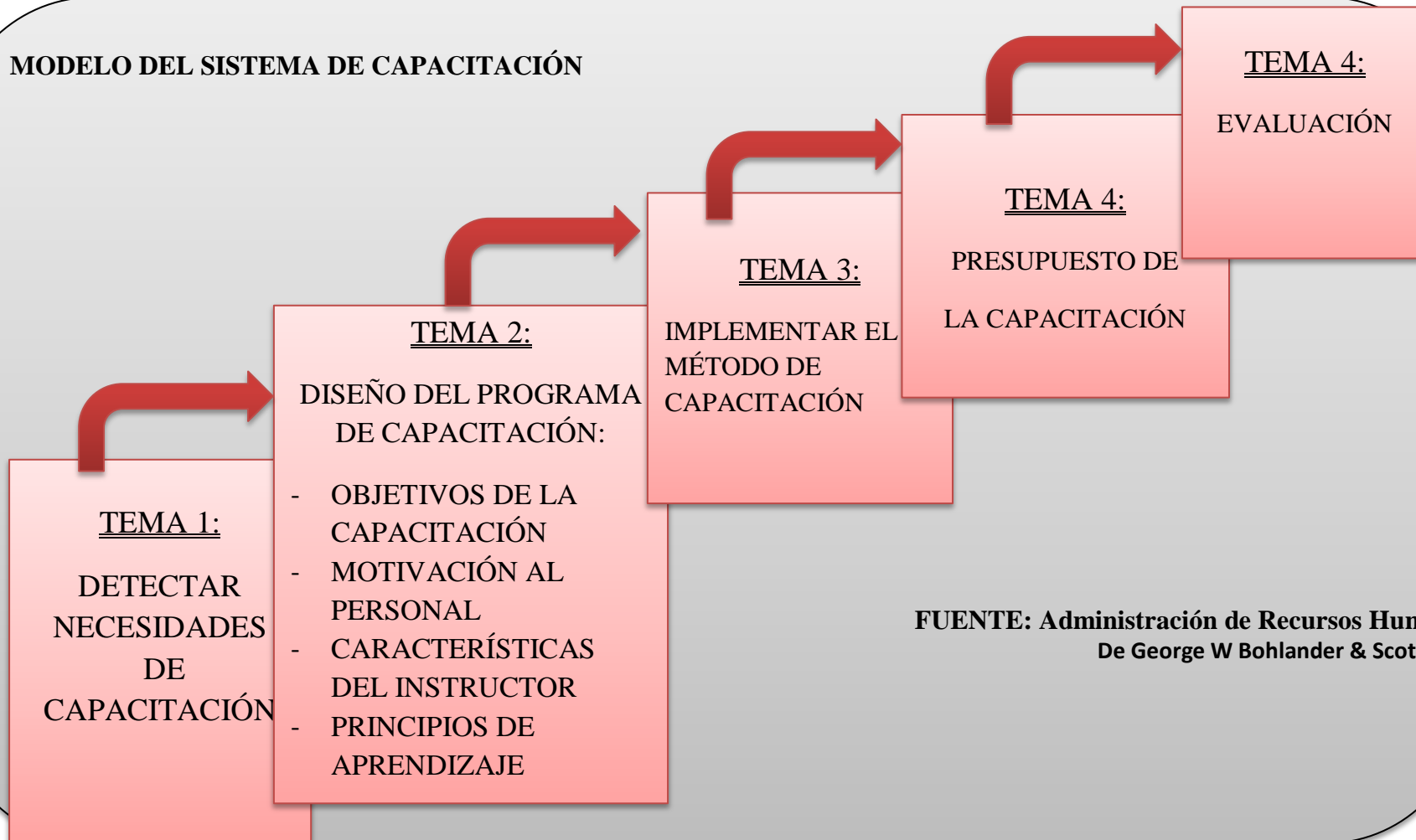
"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. . . Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal."

(Blake, O., 1997)

6.7 METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

MODELO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN



FUENTE: Administración de Recursos Humanos
De George W Bohlander & Scott Snell
2008

EL PROCESO DE SISTEMAS DE CAPACITACIÓN

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro del GAD de Quero.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

Al hablar de personal capacitado vamos a desarrollar los siguientes temas para poder tener un desarrollo positivo en el plan de capacitación en el GAD de Quero.

- 1. Detectar necesidades de capacitación.**
- 2. Diseño del programa de capacitación**
- 3. Implementar el método de capacitación**
- 4. Presupuesto de la capacitación.**
- 5. Evaluación**

TEMA 1: DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Evaluación de desempeño;
 Observación;
 Cuestionarios de encuestas;
 Solicitud de supervisores y gerentes;
 Entrevistas con supervisores y gerentes;
 Reuniones interdepartamentales.

En la investigación realizada ya se ha detectado la necesidad de capacitación al personal en el sistemas organizacional por procesos, organigrama estructural y manual de funciones LOSEP en el GAD del cantón Quero, el medio utilizado fue el cuestionario de encuestas, los resultados nos permiten detectar con claridad la falta de la capacitación al personal de la institución.

TEMA 2: DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

• ¿QUÉ debe enseñarse?	El sistema organizacional por procesos, organigramas, manuales de funciones.
• ¿QUIÉN debe aprender?	Todos los colaboradores de la institución
• ¿CUÁNDO debe enseñarse?	En fechas y horarios determinados.
• ¿DÓNDE debe enseñarse?	En el salón auditorio del GAD del cantón Quero.
• ¿CÓMO debe enseñarse?	Con: - Principios de aprendizaje - Adecuada metodología
• ¿QUIÉN debe enseñar?	Un capacitador que domine el tema y sepa explicar los cambios de acuerdo al COOTAD.

CUADRO DEL PROGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

DEPARTAMENTOS A CAPACITAR	GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN	GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	GESTIÓN DE DESARROLLO SOCIAL AMBIENTE Y PROMOCIÓN TURÍSTICA	DE ASESORÍA Y DE APOYO	SECRETARIA GENERAL Y UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS
NÚMERO DE PARTICIPANTES	9	9	8	8	8
LUGAR	SALÓN AUDITORIO DEL GAD DEL CANTÓN QUERO				
FECHA	05/11/2012 al 09/11/2012	12/11/2012 al 16/11/2012	19/11/2012 al 23/11/2012	26/11/2012 al 30/11/2012	03/12/2012 al 07/12/2012
HORARIO	16H-18H	16H-18H	16H-18H	16H-18H	16H-18H
TEMAS	DÍAS		DURACIÓN		
PRESENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	PRIMERO		30 MINUTOS		
PRESENTACIÓN DE CADA PARTICIPANTE, GUSTOS E INTERESES.	PRIMERO		10 MINUTOS		

MOTIVACIONES	PRIMERO	10 MINUTOS
REPARTO DE FOLLETOS	PRIMERO	10 MINUTOS
MOTIVACIÓN	SEGUNDO	10 MINUTOS
QUÉ ES EL SISTEMA ORGANIZACIONAL	SEGUNDO	10 MINUTOS
QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN	SEGUNDO	10 MINUTOS
EL GAD DE QUERO COMO UNA ORGANIZACIÓN AUTÓNOMA	SEGUNDO	15 MINUTOS
CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN	SEGUNDO	10 MINUTOS
PREGUNTAS ORALES DE LOS TEMAS TRATADOS	SEGUNDO	5 MINUTOS

MOTIVACIÓN	TERCERO	10 MINUTOS
QUÉ SON LOS PROCESOS	TERCERO	10 MINUTOS
ELEMENTOS DE UN PROCESO	TERCERO	10 MINUTOS
EJEMPLOS CON LOS ELEMENTOS DE UN PROCESO	TERCERO	10 MINUTOS
ELABORACIÓN DE 5 PROCESOS QUE REALICEN EN SUS PUESTOS DE TRABAJO	TERCERO	20 MINUTOS
JUEGO DE SIMULACIÓN DE UN PROCESO EN SU ÁREA DE TRABAJO	CUARTO	15 MINUTOS
DISCUTIR COMO MEJORAR LAS FALENCIAS DE LOS PROCESOS ENCONTRADAS EN SUS ÁREAS	CUARTO	10 MINUTOS

QUÉ SON LOS ORGANIGRAMAS, SU CLASIFICACIÓN Y VENTAJAS	CUARTO	15 MINUTOS
RECONOCIMIENTO DEL NUEVO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	CUARTO	10 MINUTOS
DIAGNOSTICAR QUE DEPARTAMENTOS SE HAN CREADO Y CUALES HAN DESAPARECIDO	CUARTO	10 MINUTOS
JUEGO DE RECONOCIMIENTO DE LOS DEPARTAMENTOS DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	QUINTO	15 MINUTOS
MANUALES DE FUNCIONES	QUINTO	5 MINUTOS
SOCIALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DE CADA PUESTO	QUINTO	10 MINUTOS

REFORZAR LO APRENDIDO CON JUEGOS, Y EVALUCIÓN	QUINTO	20 MINUTOS
CLAUSURA DE LA CAPACITACIÓN Y ENTREGA DE CERTIFICADOS	QUINTO	10 MINUTOS
METODOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - EXPERIENCIAS EN EL PUESTO. - JUEGOS DE SIMULACIÓN 	
CAPACITADOR	DIRECTOR DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GAD DE QUERO	

ELABORADO POR: María Isabel Fernández

FUENTE: Basado en el libro de Administración de Recursos Humanos de De George W Bohlander & Scott Snell (2008)

El diseño de la capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- ✚ Objetivos de capacitación.
- ✚ Motivación al personal.
- ✚ Características del instructor.
- ✚ Principios de aprendizaje.

✚ OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN

General

- ✚ Capacitar al personal de todos los departamentos del GAD del cantón Quero en el organigrama estructural y los manual de funciones de los Servidores Públicos 2012 LOSEP para mejorar la calidad en la atención al cliente.

Específico

- ✚ Contratar al personal calificado en las áreas a capacitar.
- ✚ Convocar a los colaboradores de cada departamento en las fechas y horarios establecidos en el programa.
- ✚ Tener colaboradores con deseos de superación.
- ✚ Realizar talleres prácticos para un mejor aprendizaje.
- ✚ Motivar al personal que interviene en los talleres.
- ✚ Atender a los clientes con un servicio óptimo.

MOTIVACIÓN AL PERSONAL

Para motivar a una persona es necesario darle motivos para que actúe en la forma en que se desea que lo haga. Desde el punto de vista psicológico, un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y, en consecuencia, a actuar de una determinada manera para lograr eso que se ansía o pretende.

La motivación es un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento.

Los motivos que generan un estado de motivación pueden ser positivos (recompensas, satisfacciones) o negativos (amenazas, castigos)

Los planteamientos básicos de estas dos teorías: teoría X y teoría Y.

Según la teoría X los empresarios creen que:

La motivación básica del ser humano radica en los incentivos económicos

Dado que la motivación económica es controlada por el GAD de Quero, el ser humano es un agente pasivo, que debe ser administrado, motivado y controlado por la empresa.

En términos generales, los objetivos personales se oponen a los objetivos del GAD de Quero, lo que implica que es necesario implantar un sistema de control muy rígido para que los segundos se impongan sobre los primeros.

Según la teoría Y los colaboradores del GAD de Quero creen que:

Las personas, por naturaleza, son activas: el trabajo puede llegar a ser una fuente de satisfacción o no dependiendo de que existan o no ciertas condiciones en el entorno de trabajo.

Las personas, aún después de adultas, siguen aspirando a la independencia y a la autorrealización: jamás agotan su capacidad y deseo de aprender.

La imaginación, el ingenio y la creatividad son dotes innatas de todo ser humano, que sólo requieren ciertos incentivos externos para desarrollarse.

En conclusión de las dos teorías se realiza a continuación un programa de incentivos para poder desarrollar la capacitación con un personal motivado y sepan que actividades, objetivos y beneficios van a recibir.

INCENTIVOS

Se debe considerar la importancia de incentivar a los colaboradores del GAD de Quero para que las actividades llevadas a cabo en la institución sean de la calidad deseada, así como las relaciones interpersonales y la satisfacción individual del Talento Humano de todas las áreas pueda ser equilibrado con los objetivos y metas del GAD de Quero, que produzca los beneficios y crecimiento en el desempeño de las funciones de cada colaborador.

ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Promociones de empleados - Bonos. - Aumento de sueldo. 	<p>Fomentar el aprovechamiento de los empleados del área administrativa</p>	<p>Inducir a los colaboradores a que desarrollen en forma adecuada sus funciones maximizando su potencial para obtener mayores oportunidades y aumento dentro de la institución o área en la que se desenvuelven.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad laboral. - Adiestramiento. - Menciones especiales. 	<p>Proporcionar al empleado seguridad y confianza a la conservación de su puesto.</p>	<p>Crear un sentido de pertenencia y responsabilidad por parte del trabajador proporcionando así un mejor rendimiento laboral, aprovechando las capacitaciones y conocimientos adquiridos aplicándolos en sus tareas diarias.</p>

En la organización se elimina por completo la forma negativa de motivar a los colaboradores de asistir a la capacitación, se descartan las amenazas y castigos ya que con un personal completamente motivado su asistencia y aprobación del plan de capacitación va a ser muy satisfactorio tanto para cada uno de los participantes como para la productividad de la organización.

CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUCTOR

FUNCIÓN

a) Capacitar en los temas correspondientes al recurso humano de la institución en la forma, fecha y día establecidos en el contrato.

CARACTERÍSTICAS

a) Amplio conocimiento de los temas a capacitar.(Conocimiento a fondo su trabajo y demostración de ese conocimiento.)

b) Adaptabilidad (No todas las personas aprenden a la misma velocidad, las instrucciones se deben ajustar a la capacidad de aprender de los capacitados).

c) Dominio completo del COOTAD.(Saber que artículos del Código se ha basado para realizar los cambios en el organigrama y en el manual)

d) Facilidad para relacionarse con diferentes grupos de personas.

e) Motivar a los participantes.

f) Sentido del humor. (El aprendizaje puede ser divertido; con mucha frecuencia es posible señalar un punto mediante una historia o anécdota.)

g) Interés en los temas. (Se interesan en el tema que enseñan y tienen facilidad de transmitirlo)

h) Entusiasta. (Presentaciones dinámicas y una personalidad vibrante indican a los capacitadores que el capacitador disfruta de su trabajo.)

i) Capacidades didácticas. (Utilizar instrumentos que permitan mejorar la comprensión del tema, incluso juegos que estimulen su aprendizaje.)

j) Instrucciones claras. (Es primordial para su comprensión y rápido desarrollo.)

REQUISITOS DEL CARGO:

Instrucción:

Tercer nivel.

Título Requerido:

Recursos Humanos, Administración de Empresas, Ing. Comercial, Psicología.

Área de Conocimiento:

Legislación Laboral, Gestión de RRHH, Relaciones Humanas, COOTAD.

Experiencia Requerida:

Acreditar por lo menos 2 años de experiencia en funciones similares

PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE

Establecimiento de metas.

El valor de establecer metas para enfocar y motivar el comportamiento se extiende también a la capacitación. El capacitador debe de tomarse el tiempo de

explicar las metas y los objetivos a los participantes para aumentar el nivel de interés, comprensión y empeño en la capacitación.

Importancia de la presentación.

Uno de los principios del aprendizaje es que el material que se aprendera se debe presentar de la manera mas significativa posible. Muy simple, los participantes aprenden mejor la nueva información de la capacitación si la asocian con algo que les sea familiar. Los ejemplos hacen que el material sea significativo.

Modelado.

El viejo refrán de “una imagen dice que más que 1000 palabras” se explica a la capacitación. El modelado aumenta la importancia de la capacitación, aprendemos de otras personas, sencillamente aprendemos mirando. En el caso de nuestra capacitación pondremos énfasis en modelar el comportamiento de cada colaborador para que este sea siempre el apropiado en la institución.

Diferencias individuales

Las personas aprenden a diferentes ritmos y de diferentes maneras. Por ejemplo, algunas personas recuerdan la nueva información después de escucharla una sola vez (memoria ecoica) o viéndola sólo una vez (memoria icónica). Es posible que otros necesiten mas tiempo o encontrar más técnicas para recuperar la información. En la capacitación que se dará se tendrá mucho en cuenta el ritmo de aprendizaje de nuestros participantes ya que nos interesa que todos dominen del tema y lo puedan poner en práctica.

Práctica activa y repetición.

Las cosas que hacemos a diario se vuelven parte de nuestro repertorio de habilidades. Los capacitados deben tener la oportunidad de practicar con frecuencia las tareas del puesto del modo en que se espera que las realicen al final. Fijándose los tiempos y materiales que se utilizan para determinada actividad, solo así se podrá tener una práctica activa y positiva.

Aprendizaje global en comparación con el aprendizaje parcial

Casi todos los trabajos y tareas pueden dividirse en partes que se prestan a un mayor análisis. Al momento de evaluar el aprendizaje global frente al parcial es necesario tener en cuenta la naturaleza de la tarea que se va a aprender. Si es posible segmentarla con éxito, tal vez deba segmentarse para facilitar el aprendizaje; de lo contrario, quizás deba enseñarse como una unidad.

Retroalimentación y refuerzo.

Los aspectos informativos de la retroalimentación ayudan a las personas a discernir lo que están haciendo bien y lo que están haciendo mal, de tal manera que ésta desempeña un papel de “modelador” para ayudar a las personas a abordar los objetivos de la capacitación.

Los estímulos verbales o las recompensas más extrínsecas pueden reforzar el comportamiento deseado con el tiempo. A veces el refuerzo es solo el sentimiento de logro que sigue a un desempeño exitoso. El refuerzo que daremos en nuestra capacitación será cuando sea realizada una tarea en los juegos de simulación.

TEMA 3: IMPLEMENTAR EL MÉTODO DE CAPACITACIÓN

MÉTODO DE CAPACITACIÓN.

El desarrollo difiere un poco de la capacitación en que su propósito es ampliar la experiencia de una persona y brindarle una visión a largo plazo del rol que cumplirá en la organización. El cambio organizacional y la revitalización estratégica dependen de líderes, gerentes y supervisores con talento. El desarrollo gerencial es útil para suministrar a los gerentes las habilidades y perspectivas que necesitan para tener éxito.

El método apropiado para la capacitación que se ha elegido es la experiencia en el puesto, ya que en este método se ha visto un reto para los participantes.

Experiencias en el puesto.

La experiencia de desarrollo en el puesto es una de las técnicas de mayor eficacia y uso generalizado porque da la oportunidad de desempeñarse bajo presión y aprender de sus errores.

Los métodos para ofrecer experiencia en el puesto son las siguientes:

- ✚ El coaching implica un flujo continuo de instrucciones, comentarios y sugerencias del director hacia el subordinado.

- ✚ Las asignaciones suplentes preparan a la persona para asumir el puesto de gerente, ya que le permite adquirir experiencia para manejar funciones importantes del puesto.

✚ La rotación de puesto proporciona diversas experiencias profesionales, así como la ampliación del conocimiento y la comprensión requerida para dirigir con más eficacia.

✚ La transferencia lateral implica el movimiento horizontal a través de diversos departamentos, junto con el movimiento ascendente en la organización.

✚ Los proyectos especiales y los consejos de subalternos brindan a las personas la oportunidad de involucrarse en el estudio de los problemas actuales de la organización y en las actividades de planeación y toma de decisiones.

✚ El aprendizaje activo deja tiempo libre a los gerentes para trabajar de lleno en proyectos, junto con otras personas de la organización. En algunos casos el aprendizaje activo se combina con instrucción en la capacitación, debates y conferencias.

✚ Las reuniones de personal permiten a los participantes familiarizarse con los problemas y acontecimientos que ocurren afuera de su área inmediata al darles la oportunidad de conocer las ideas y opiniones de los otros.

TEMA 4: PRESUPUESTO DE LA CAPACITACIÓN.




Se estima gastar en la capacitación lo siguiente:

DETALLE			
	COSTO UNITARIO	UNIDADES	SUBTOTAL
Alimentación	1,5	44	66
Folletos,	21,93	44	965
Hojas de evaluación	0,3	44	13,2
Certificados	2,00	44	88
		TOTAL	1132,2
		Imprevistos 10%	113,22
		TOTAL GASTOS	1245,42
		RECURSOS PROPIOS DEL GAD DE QUERO	1245,42

TEMA 5: EVALUACIÓN

La capacitación será evaluada para establecer su efectividad. Existe una amplia variedad de métodos para determinar hasta qué grado el programas de capacitación mejora el aprendizaje, influyen en el comportamiento en el trabajo y repercuten en el desempeño final de la organización.

Se va a evaluar nuestra capacitación con 4 criterios básicos que son:

-  Reacciones
-  Aprendizaje
-  Comportamiento

✚ Resultados

✚ REACCIONES

Este es uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación ya que se basa en la reacción de los participantes satisfechos, estos tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en el puesto.

Vamos a realizar un cuestionario para poder medir la reacción de los participantes del plan de capacitación no como un resultado final sino para tener la apreciación de cada colaborador.

1. ¿Cuáles eran sus objetivos de aprendizaje para este programa?
2. ¿Los alcanzó?
3. ¿Le gusto este programa?
4. ¿Lo recomendaría a otros que tengan metas de aprendizaje similares?
5. ¿Qué sugeriría para mejorar el programa?
6. ¿Debe la organización continuar ofreciéndolo?

APRENDIZAJE

En este plan de capacitación se ha tomado como base los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes internos como prueba de los conocimientos que tenían en el momento de realizarlas, para saber si el aprendizaje de cada uno de los participantes es el correcto se deberá tomar una prueba de conocimientos por parte de la Unidad de Talento Humano quien podrá saber en verdad el verdadero conocimiento de los colaboradores del GAD de Quero.

COMPORTAMIENTO

Muchas veces luego de recibida la capacitación los conocimientos recibidos no son puestos en marcha. Se debe de realizar un monitoreo y una supervisión en los puestos que se desarrolla cada colaborador del GAD y así poder evaluar si está o no aplicando los conocimientos recibidos, si esto arroja un resultado negativo se debe de llamar la atención y hacer conciencia en cada colaborador la importancia de la puesta en marcha de los conocimientos que ha obtenido para poder así realizar bien su trabajo, y poder brindar un buen servicio al cliente.

RESULTADOS

El Retorno sobre la inversión de una empresa lo constituyen los beneficios derivados de la capacitación en relación con los costos en que se incurrió al aplicarla y corresponde al Director de la Unidad de Talento Humano la responsabilidad de calcularlos y presentarlos a la alcaldía. Los beneficios pueden incluir el aumento de productividad y en la calidad, o bien, disminución en los costos, aumento en la satisfacción de los clientes o en la satisfacción de los empleados en el puesto.

A continuación se presenta el tipo de preguntas que el jefe de la Unidad de Talento Humano debe contestar cuando calculen los beneficios de un programa de capacitación.

1. ¿Cuánto aumento la calidad debido al plan de capacitación?
2. ¿Cuánto contribuyó a las utilidades?
3. ¿Hasta qué punto disminuyó el desperdicio de materiales de la organización después de la capacitación?
4. ¿Cuánto aumentó la productividad?

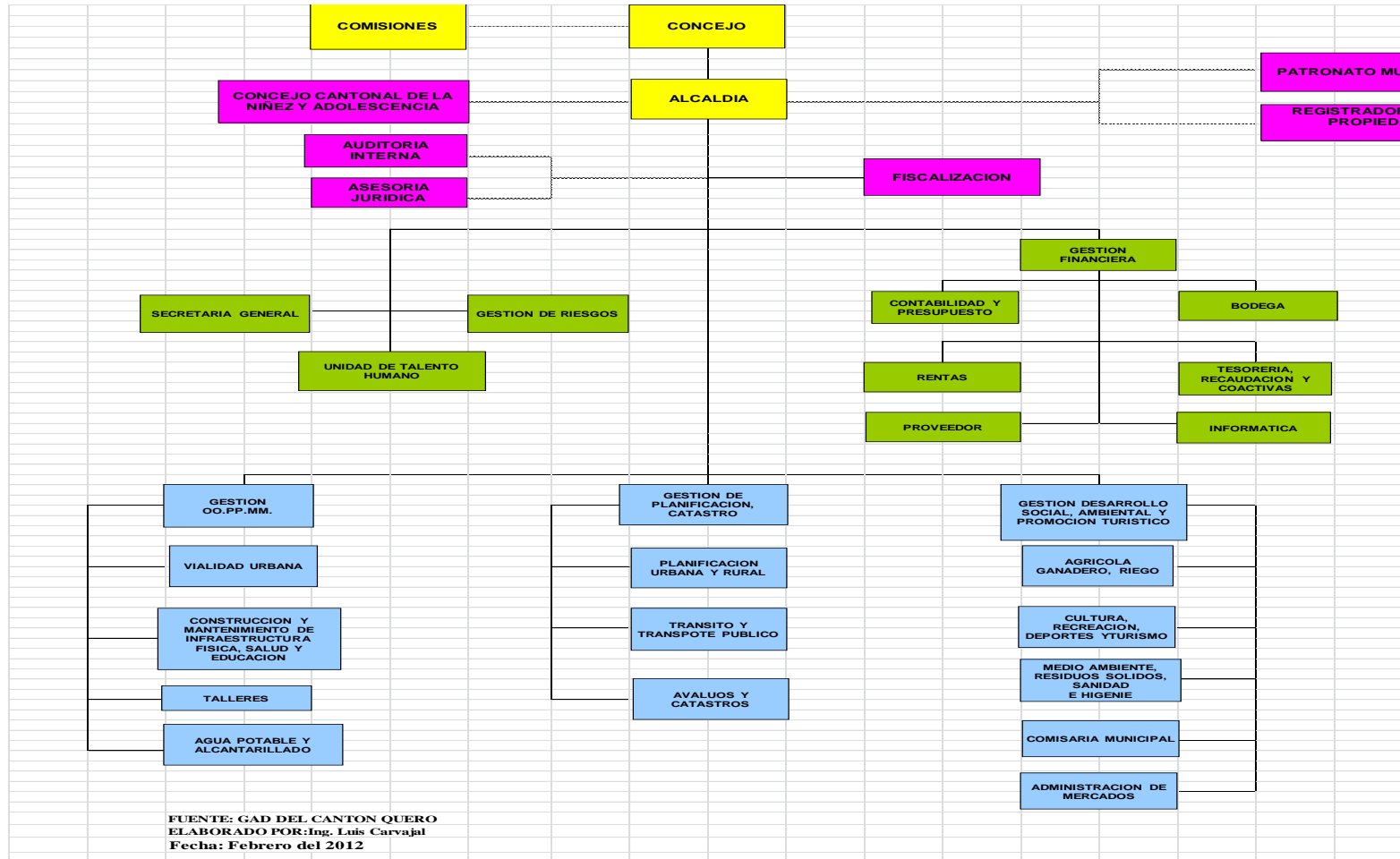
El resultado indicará el tiempo total requerido para la capacitación se pague a sí misma. La fórmula para calcular el RI (retorno sobre la inversión) es:

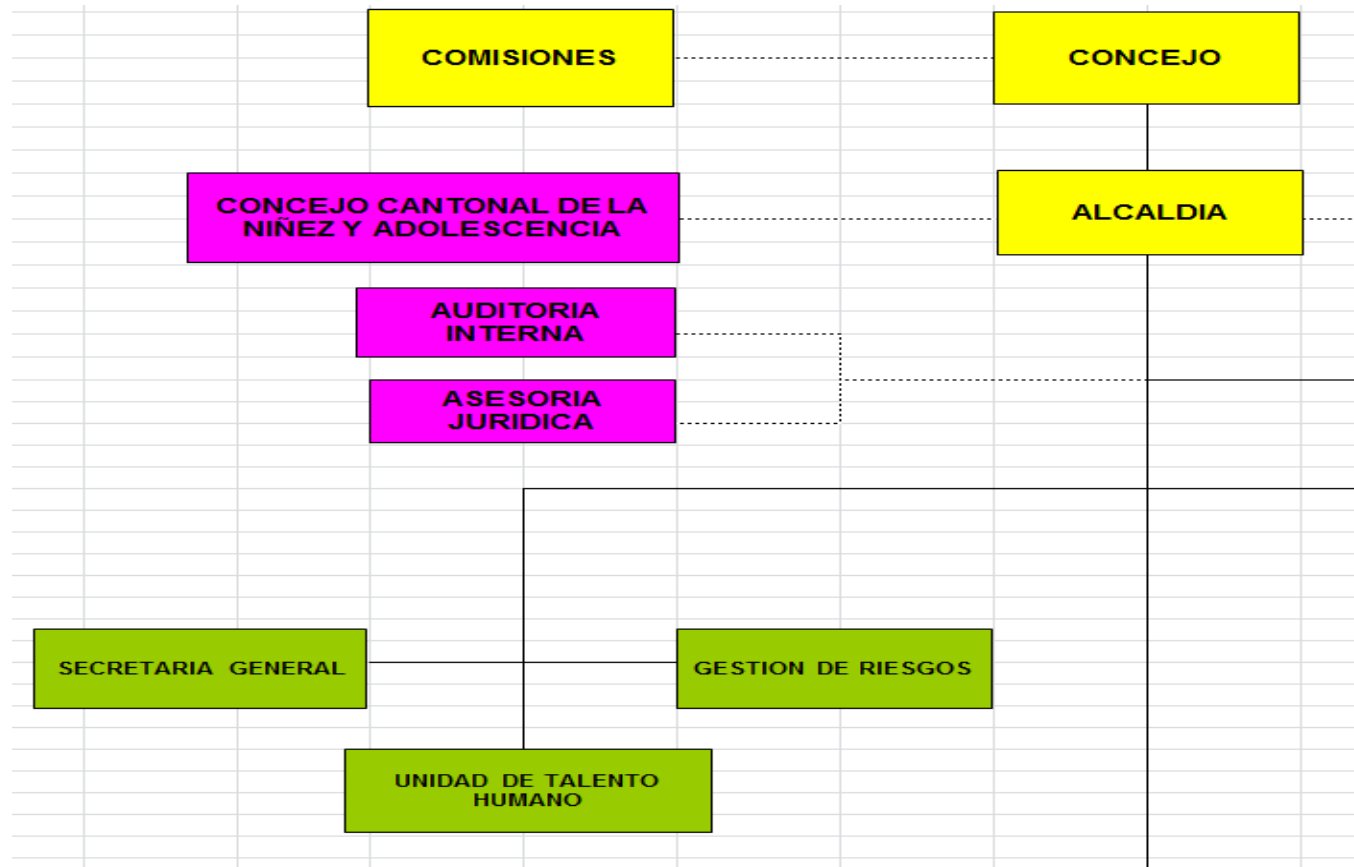
RI= Resultados / Costos de la capacitación

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La responsabilidad directa estará a cargo del Jefe de la Unidad de Talento Humano del GAD del Cantón Quero, estará en coordinación con todos los dirigentes departamentales y empleados, que serán los miembros que reflejen del plan de capacitación al momento de la atención a los clientes.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL POR PROCESOS





FUENTE: GAD DEL CANTÓN QUERO

ELABORADO POR: Ing. Luis Carvajal

Fecha: Febrero del 2012

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para ayudar al cumplimiento de esta tarea a continuación se explican unas preguntas:

1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?

El GAD del Cantón Quero (Alcalde)

2.- ¿Por qué evaluar?

La evaluación del plan es necesario porque es la única forma de constatar que el desarrollo de estas actividades sean realizadas de la mejor manera.

3.- ¿Para qué evaluar?

Para determinar si el Plan de Capacitación contribuye al logro de objetivos, el principal la satisfacción de las necesidades de los clientes.

4.- ¿Qué evaluar?

Se debe evaluar los conocimientos de los colaboradores de la institución para poder ver sus resultados al momento de la atención al cliente con su excelente servicio

5.- ¿Quién evalúa?

Se encarga de la evaluación el Director de la Unidad de Talento Humano.

6.- ¿Cuándo evaluar?

Se evaluará a la finalización de cada set de temas dictados en la semana, por el capacitador y al final de haber recibido todo el plan de capacitación, en sus puestos de trabajo.

7.- ¿Cómo evaluar?

Se evaluará a través de pruebas tomadas a los clientes internos para ver sus grados de conocimientos, que estos conocimientos hayan sido reforzados y estén actualizados acorde a los cambios actuales de las leyes que los requieren, también mediante encuestas realizadas al cliente externo para poder saber si el grado de atención a los clientes es el óptimo.

El Director de la Unidad de Talento Humano evaluará la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en la capacitación sean reflejados en cada uno de los puestos de trabajo

8.- ¿Con qué evaluar?

Vamos a utilizar pruebas para los clientes internos y encuestas para los clientes externos, las cuales serán comparadas con los resultados obtenidos anteriormente en esta investigación.

Se realizará observaciones en los puestos de trabajo para poder evaluar si se pone en marcha lo aprendido.

Bibliografía

1. (Álvarez, M. 1996)
2. (Barquero, J. Rodríguez, C. Barquero, M. & Huertas, F. 2007) España, Pág. 1.
3. (Blake, O., 1997)
4. (Bohlander George, 2008)
5. (Boland, L. 2007)
6. (Boland, L. Carro, F. Stancatti, M. J. Yanina Gismano, Y. & Banchieri, L. 1992)
7. (Canales, José. & Pérez, Pedro 2002)
8. (Chiavenato,. 2000)
9. (De Zuani, R. 2003)
10. (Dessler, G. 2001).
11. (Díaz de Santos, 1996)
12. (Diccionario de Marketing, 1999, Pág. 54).
13. (Escudero, MJ. 2011)
14. (Fernández, D. & Fernández, E. 2003)
15. (Galindo, C. 2006)
16. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pichincha, 2012)
17. (Hall, P. & Philip, K. 1996)
18. (Hill, Mc. 2004).
19. (Mason 1998)
20. (Montalván, C. 1999)
21. (Montoya, A. 2002)
22. (Ojeda, Lautaro 2008)
23. (Paz, R. 2007)

24. (Pérez, F. J 2009)
25. (Pérez, V. 2006)
26. (Pérez, V. C. 2002)
27. (Philip, K. 1999)
28. (Philip, K. 2003)
29. (Rodríguez J. 2002)
30. (Rodríguez, J. 2007)
31. (Rojas, H. 1996)
32. (Rojas, M. 2009) Argentina.
33. (Senn,.1988)
34. (Stoner, J., Freeman R. & Gilbert D 1996)
35. (Torres Ángel 2008)
36. (Torres, Sandra. 2011)
37. (Tschohl, J. 1991)
38. (Vértice Editorial,. 2008)

WEB GRAFÍA

1. Recuperado de
<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
2. Recuperado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajador>
3. Recuperado de: <http://www.b-kin.com/es/Clients/NewsPopUp.aspx?PostId=41201&SubitemId=25628>
4. Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Principios-De-Atencion-Al-Cliente/1031287.html>
5. Recuperado de: <http://www.codigogeek.com/2009/03/13/las-10-caracteristicas-de-un-buen-cliente/>

ANEXOS

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.**

**ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN QUERO.**

Objetivo: Recoger información para la investigación

Instructivo: Sr (a) sírvase contestar marcando una x donde creyere conveniente.

1. ¿Es importante la existencia de manuales en una organización?
SI () NO ()

2. ¿Conoce los organigramas actuales con los que trabaja el GAD de Quero?
SI () NO () POCO ()

3. ¿Existe el personal suficiente en los diferentes departamentos del GAD de Quero?
SI () NO ()

4. ¿Conoce el manual de funciones con el que trabaja el GAD de Quero?
SI () NO () POCO ()

5. ¿Conoce cuantos departamentos tiene el GAD de Quero?
SI () NO ()

6. ¿Al momento de brindar un servicio usted sabe con qué otros departamentos debe acudir para culminar el mismo?

SIEMPRE () A VECES ()

CASI SIEMPRE () NUNCA ()

7. ¿Considera su actitud al momento de atender a un cliente como un valor añadido?

SIEMPRE () A VECES ()

CASI SIEMPRE () NUNCA ()

8. ¿Son publicadas previamente las fechas de pago de impuestos?

SIEMPRE () A VECES ()

CASI SIEMPRE () NUNCA ()

9. ¿Recibe cursos de atención al cliente?

SIEMPRE () A VECES ()

CASI SIEMPRE () NUNCA ()

10. ¿Los cambios internos del GAD de Quero son comunicados a todos los miembros de la organización?

SIEMPRE () A VECES ()

CASI SIEMPRE () NUNCA ()

¡GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN!

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.

**ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN QUERO.**

Objetivo: Recoger información para la investigación

Instructivo: Sr (a) sírvase contestar marcando una x donde creyere conveniente.

1. ¿Se siente a gusto en las instalaciones en donde realiza los trámites?

SIEMPRE () A VECES ()

CASI SIEMPRE () NUNCA ()

2. ¿Identifica con claridad a las autoridades de los diferentes departamentos del GAD de Quero?

SI () NO ()

3. ¿El personal que lo atiende lo hace de una manera cordial y eficiente?

SIEMPRE () A VECES ()

CASI SIEMPRE () NUNCA ()

4. ¿La presentación del personal que lo atiende es el correcto?

SIEMPRE () A VECES ()

CASI SIEMPRE () NUNCA ()

5. ¿El plazo de demora en sus trámites es el adecuado?

SIEMPRE () A VECES ()

CASI SIEMPRE () NUNCA ()

6. ¿Conoce el proceso que debe seguir para adquirir un servicio?

SIEMPRE () A VECES ()

CASI SIEMPRE () NUNCA ()

7. ¿El GAD de Quero realiza sus obras en el tiempo establecido?

SIEMPRE () A VECES ()

CASI SIEMPRE () NUNCA ()

8. ¿Al momento de pagar un impuesto usted sabe los descuentos que existe?

SIEMPRE () A VECES ()

CASI SIEMPRE () NUNCA ()

9. ¿Se siente a gusto con el servicio el momento de recibirlo?

SIEMPRE () A VECES ()

CASI SIEMPRE () NUNCA ()

10. ¿Le gustaría que exista un buzón de sugerencias?

SI () NO ()

¡GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN!

PROFORMA DE SÁNDUCHES

“Las delicias de su paladar”


PROFORMA DE SÁNDUCHES DE JAMÓN Y QUESO + VASO DE GASEOSA.

CLIENTE: GAD del cantón Quero.

FECHA DE ENTREGA: 05 de noviembre al 07 de diciembre del 2012.

DIRECCIÓN: Av. 17 de abril y García Moreno

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNIDAD	TOTAL
Sánduches de Jamón con queso + vaso de gaseosa	44	1,50	66
		SUBTOTAL	66
		IVA	7.92
		TOTAL	73.92


Blanca Turiño
PROPIETARIA
Atendemos bajo pedido.
Teléfono: 09830 94476.