



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE SERVICIO AL
CLIENTE PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PUJILI,
PERIODO 2011-2012”**

Tesis presentada previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial

Autoras:

Moreta Molina Verónica del Rocío

Semblantes Soria Mayra Esthela

Director:

Ing. Mgs. Jácome Lara Ibett Mariela

Latacunga –Ecuador

2013

AUTORIA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PUJILI, PERIODO 2011-2012”**, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....
Moreta Molina Verónica Del Rocío
C.C. 050349449-4

.....
Semblantes Soria Mayra Esthela
C.C. 050349399-1

AVAL DEL DIRECTOR DEL DE TESIS

En calidad de Docente del Anteproyecto de tesis:

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PUJILÍ, PERIODO 2011-2012”. De Moreta Molina Verónica del Rocío y Semblantes Soria Mayra Esthela, postulantes de la Carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a evaluación del Tribunal de Validación de tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Julio, 2013.

DIRECTOR

.....

Ing. Mgs. Ibett Mariela Jácome Lara

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de “Cotopaxi”, y por la Unidad de Ciencias Administrativas y Humanísticas, por cuanto, los postulantes: **Moreta Molina Verónica Del Rocío y Semblantes Soria Mayra Esthela**, con el Título de Tesis :”**Elaboración de un Manual de Servicio al Cliente para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí en el periodo 2011-2012**”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa constitucional.

Latacunga, 01 de Julio del 2013

Para constancia firman:

Ing. Angelita Marlene Salazar Corrales
Presidenta del Tribunal de Grado
C.I:

Ing. Lorena Maricela Paucar Coque
Miembro del Tribunal de Grado
C.I:

Ing. Yadira Paola Borja Brazales
Opositora del Tribunal de Grado
C.I:

AGRADECIMIENTO

“El éxito consiste en obtener lo que se desea. La felicidad, en disfrutar lo que se obtiene”.

Al culminar una etapa más de nuestra vida estudiantil, en una de las más ilustre y prestigiosa Universidad de la provincia; La Universidad técnica de Cotopaxi; queremos dejar constancia de nuestros más sinceros agradecimientos; que nos brindó sus conocimientos y convertirnos en mejores personas y ser profesionales útiles para la sociedad. A nuestros queridos padres por ser los artífices de nuestros logros con su apoyo constante e infinito nos apoyaron para hacer nuestros sueños realidades.

Moreta Molina Verónica

Semblantes Soria Mayra

DEDICATORIA

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”.

El más grande de los pasos de mi vida es alcanzar una profesión y dedicar este proyecto de tesis a todas las personas que hicieron realidad nuestro sueño, a Dios, que ha sabido guiar nuestras vidas, por sendas de amor, responsabilidad y confianza. A nuestros padres, que por su afán, sacrificio y apoyo incondicional en el día a día hicieron posible la culminación de esta carrera proporcionándonos su apoyo incondicional y me impulsan a alcanzar nuestras metas y objetivos. A mis maestros, porque diariamente cumplen con la sacrificada tarea de educar y formar almas y corazones jóvenes ávidos de conocimiento. A todos quienes de una u otra manera contribuyeron para que este proyecto se cristalice en una dulce realidad.

Moreta Molina Verónica
Semblantes Soria Mayra

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | PAG # |
|---------------------------------------|-------|
| Portada | i |
| Autoria | ii |
| Aval..... | iii |
| Aprobación del tribunal de grado..... | iv |
| Agradecimiento..... | v |
| Dedicatoria..... | vi |
| Índice de Contenidos | vii |
| Índice de Tablas..... | xi |
| Índice de Cuadros..... | xii |
| Índice de Gráficos..... | xiii |
| Resumen..... | 1 |
| Abstract..... | 2 |
| Introducción..... | 3 |

CAPITULO I

| | |
|---|----|
| Categorización..... | 4 |
| 1.1.Marco Teórico..... | 5 |
| 1.1.1. Administración..... | 5 |
| 1.1.1.1. La administración y sus funciones..... | 5 |
| 1.1.1.1. Las funciones de la administración..... | 6 |
| 1.1.1.2. Necesidades y aspectos de la administración..... | 7 |
| 1.1.1.3. Principios de la administración..... | 10 |
| 1.1.1.4. Competencia administrativa..... | 11 |
| 1.1.1.5. Objetivo Administrativo..... | 12 |

| | |
|---|----|
| 1.1.1.6. Niveles Administrativos..... | 12 |
| 1.1.6.1.1. Nivel Estratégico..... | 13 |
| 1.1.6.1.2. Nivel Táctico..... | 13 |
| 1.1.6.1.3. Nivel Operativo..... | 14 |
| 1.1.1.7. Habilidades De La Administración..... | 15 |
| 1.1.2. Gestión Administrativa..... | 15 |
| 1.1.2.1 Importancia De La Gestión Administrativa..... | 16 |
| 1.1.3. Organización..... | 17 |
| 1.1.3.1. Importancia de la Organización..... | 17 |
| 1.1.3.2. Características De Una Organización..... | 18 |
| 1.1.3.3. Organización formal e informal..... | 20 |
| 1.1.4. Diseño Organizacional..... | 20 |
| 1.1.4.1. Diseños Organizacionales Tradicionales..... | 21 |
| 1.1.4.1.1. Estructura simple..... | 21 |
| 1.1.4.1.2. Estructura funcional..... | 22 |
| 1.1.4.1.3. Estructura de divisiones..... | 23 |
| 1.1.5. Manual de Servicio al Cliente..... | 24 |
| 1.1.5.1. Objetivo del manual de servicios..... | 25 |
| 1.1.6. Servicio al cliente..... | 27 |
| 1.1.7. Cliente..... | 28 |

CAPITULO II

| | |
|--|----|
| 2.1. Reseña Histórica..... | 34 |
| 2.2. Identificación de la Empresa..... | 35 |
| 2.2.1. Razón Social..... | 35 |

| | |
|--|----|
| 2.2.2. Estructura Orgánica..... | 36 |
| 2.2.3. Descripción de los Productos y Servicios..... | 37 |
| 2.2.4. Área de mercado o cobertura..... | 51 |
| 2.2.5. Portafolio de clientes..... | 51 |
| 2.2.6. Tecnología disponible..... | 52 |
| 2.3. Análisis FODA..... | 54 |
| 2.3.1. Análisis Del Ambiente Interno..... | 54 |
| 2.3.2. Matriz FODA..... | 62 |
| 2.4. Investigación de Mercado..... | 63 |
| 2.4.1. Problema..... | 64 |
| 2.4.2. Fuentes de información..... | 65 |
| 2.4.3. Diseño Metodológico..... | 66 |
| 2.4.4. Tipos de Investigación..... | 66 |
| 2.4.5. Métodos teóricos..... | 67 |
| 2.4.6. Técnicas..... | 68 |
| 2.4.7. Instrumentos..... | 71 |
| 2.4.8. Población – Universo..... | 71 |
| 2.4.9. Muestra..... | 72 |
| 2.4.10. Análisis e Interpretación de datos..... | 73 |
| 2.4.11. Resultados de la entrevista realizada..... | 82 |

CAPÍTULO III

| | |
|--|----|
| Propuesta..... | 85 |
| 3.1. Objetivos..... | 85 |
| 3.1.1. Objetivo General..... | 85 |
| 3.1.2. Objetivos Específicos..... | 85 |
| 3.2. Fines del Manual de Atención y Servicio al Usuario..... | 86 |
| 3.2.1. Atención al Usuario..... | 87 |
| 3.3. Procedimientos de Atención al usuario..... | 90 |

| | |
|--|-----|
| 3.3.1. Comunicación..... | 90 |
| 3.4. Normas y Políticas de Atención al Usuario..... | 94 |
| 3.4.1. Imagen..... | 94 |
| 3.4.2. La Actitud..... | 97 |
| 3.4.3. Relaciones humanas..... | 100 |
| 3.4.4. Recepcionista..... | 109 |
| 3.4.5. Oficiales de Seguridad..... | 111 |
| 3.4.6. Trabajo en Equipo..... | 112 |
| 3.4.7. Productos, Procesos, Infraestructura e Información..... | 115 |
| 3.4.8. El Usuario Interno..... | 117 |
| 4. Conclusiones..... | 118 |
| 5. Recomendaciones..... | 120 |
| 6. Referencias Bibliográficas..... | 121 |
| 6.1. Bibliografía citada..... | 122 |
| 6.2. Bibliografía electrónica..... | 122 |
| 7. ANEXOS..... | 123 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | PAG # |
|--|-------|
| TABLA N°:1 Equipos De Oficina Y Equipo De Computación Anual..... | 50 |
| TABLA N° 2 Maquinaria Existente..... | 51 |
| TABLA N° 3 Descripción De Nomenclatura..... | 56 |
| TABLA N° 4 Descripción De Categorización..... | 56 |
| TABLA N° 5 Aspectos Intrínsecos De La Empresa..... | 57 |
| TABLA N° 6 Análisis Interno Departamento de Avalúos y Catastros..... | 58 |
| TABLA N° 7 Análisis Interno Departamento de Recursos Humanos..... | 59 |
| TABLA N° 8 Análisis Interno Departamento Relaciones Publicas..... | 60 |
| TABLA N° 9 Servicios del GAD de Pujilí..... | 73 |
| TABLA N° 10 Trámites Realizados..... | 74 |
| TABLA N° 11 Calificación Del Servicio..... | 75 |
| TABLA N° 12 Disposiciones De Moradores..... | 76 |
| TABLA N° 13 Atención Del GAD De Pujilí..... | 77 |
| TABLA N° 14 Personal Capacitado..... | 78 |
| TABLA N° 15 Departamentos Para Trámites..... | 79 |
| TABLA N° 16 Área Para Implementación Del Manual..... | 80 |
| TABLA N° 17 Mejoramiento De La Atención Al Cliente..... | 81 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | PAG # |
|---|-------|
| CUADRO N° 1 Productos y Servicios de la Secretaria General..... | 38 |
| CUADRO N° 2 Productos y Servicios del Departamento de Recursos Humanos..... | 39 |
| CUADRO N° 3 Productos y Servicios del Departamento de Rentas..... | 40 |
| CUADRO N° 4 Productos y Servicios del Departamento Financiero..... | 41 |
| CUADRO N° 5 Productos y Servicios del Departamento de Tesorería..... | 42 |
| CUADRO N° 6 Productos y Servicios del Departamento de Urbanismo..... | 44 |
| CUADRO N° 7 Servicios del Departamento de Operaciones y Mantenimiento..... | 45 |
| CUADRO N° 8 Productos y Servicios del Departamento de Fiscalización..... | 46 |
| CUADRO N° 9 Productos y Servicios del Departamento de Avalúos y Catastros.... | 47 |
| CUADRO N° 10 Productos y Servicios del Departamento Turismo..... | 48 |
| CUADRO N° 11 Matriz Del Ambiente Interno..... | 48 |
| CUADRO N° 12 Matriz de Perfil Interno | 61 |
| CUADRO N° 13 Matriz FODA..... | 63 |
| CUADRO N° 14 Segmentación de Mercado..... | 70 |
| CUADRO N° 15 Análisis de la entrevista..... | 82 |
| CUADRO N° 16 Entrega de turnos al usuario..... | 89 |
| CUADRO N° 17 Aspectos Para La Comunicación Verbal | 91 |
| CUADRO N° 18 Aspectos Para La Comunicación | 91 |
| CUADRO N° 19 Imagen..... | 95 |
| CUADRO N° 20 Actitud De Los Funcionarios..... | 98 |
| CUADRO N° 21 Factores Positivos de Relaciones..... | 101 |
| CUADRO N° 22 Reglas de Cortesía..... | 102 |
| CUADRO N° 23 Usuarios con Necesidades Especiales..... | 103 |
| CUADRO N° 24 Valores Institucionales..... | 104 |
| CUADRO N° 25 Costumbres y Actitudes..... | 105 |
| CUADRO N° 26 Técnicas de Atención Al Cliente..... | 107 |
| CUADRO N° 27 Funciones del Recepcionista..... | 110 |

| | |
|---|-----|
| CUADRO N° 28 Funciones De los Guardias Seguridad..... | 111 |
| CUADRO N° 29 Aspectos Positivos..... | 112 |
| CUADRO N° 30 Ventajas Del Trabajo en Equipo..... | 113 |
| CUADRO N° 31 Papel del jefe o director..... | 114 |
| CUADRO N° 32 Infraestructura y Equipo..... | 116 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | PAG # |
|---|-------|
| GRÁFICO N° 01 Servicios del GAD de Pujilí..... | 73 |
| GRÁFICO N° 02 Trámites Realizados..... | 74 |
| GRÁFICO N° 03 Calificación Del Servicio..... | 75 |
| GRÁFICO N° 04 Disposiciones De Moradores..... | 76 |
| GRÁFICO N° 05 Atención Del GAD De Pujilí..... | 77 |
| GRÁFICO N° 06 Personal Capacitado..... | 78 |
| GRÁFICO N° 07 Departamentos Para Trámites..... | 79 |
| GRÁFICO N° 08 Área Para Implementación Del Manual..... | 80 |
| GRÁFICO N° 09 Mejoramiento De La Atención Al Cliente..... | 81 |
| GRÁFICO N° 10 Cadena De Valor De Atención Al Usuario..... | 87 |
| GRÁFICO N° 11 Cadena De Valor De Comunicación..... | 90 |
| GRÁFICO N° 12 Cadena De Valor De Imagen..... | 94 |
| GRÁFICO N° 13 Cadena De Valor De Actitud..... | 97 |
| GRÁFICO N° 14 Cadena De Valor De Relaciones Humanas..... | 100 |
| GRÁFICO N° 15 Cadena De Valor De Técnicas..... | 106 |



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PUJILI, PERIODO 2011-2012”

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad el diseño de un Manual de Servicio al Cliente para el GAD Municipal del Cantón Pujilí, el mismo que se considera como un valor adicional que todas las empresas deben tener hacia los beneficiarios, esto ayuda a mejorar las relaciones tanto con el usuario externo como con el interno, es por ello que la presente investigación se orienta a que las instituciones brinden un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades de los mismos.

Es indispensable que las empresas se caractericen por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los usuarios que compran sus servicios, tomando en consideración la calidad de los mismos pues esto depende de las actitudes que tenga el personal, es por ello que mejorar el servicio al usuario ayuda a cubrir con la satisfacción de las necesidades totales del mismo, pues de ello depende que el personal sea eficiente en todos los niveles y áreas. Tomando en consideración lo mencionado la calidad en el servicio al usuario es un factor indispensable para satisfacer las necesidades, de conformidad con los requerimientos de cada uno de ellos. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra de servicios, operación y evaluación de los mismos, mediante un alto grado de satisfacción que experimenta el usuario.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS**

Latacunga – Ecuador

TOPIC: Developing a customer service manual for-government of the Canton Municipal Decentralized Pujilí 2011-2012.

ABSTRACT

This research is aimed at designing a Customer Service Manual for the Canton Municipal GAD Pujilí it is considered as an additional value that all companies should have made the beneficiaries as this helps to improve relations with both the external user as the internal is why this research is aimed at institutions that provide quality service to meet the needs of them.

It is essential that companies are characterized by the high level of quality of services delivered to users who purchase their services, taking into consideration the quality of them as this depends on the staff attitudes have, which is why improve service to users to help cover meeting the total needs of the same, because it depends on the efficient staff at all levels and areas. Considering the above quality in customer service is an essential factor to meet the needs, in accordance with the requirements of each. Quality is achieved through the process of purchasing services, operation and evaluation of them, with a high degree of satisfaction experienced by the user.

INTRODUCCIÓN

El presente tema fue seleccionado en vista de que el enfoque actual hacia el cliente, hace que toda institución tenga una importancia en la cual forme el recurso humano en la atención al cliente ya que la calidad esta en quienes brindan un servicio o producto lo cual genera la imagen externa de la organización. El objetivo fundamental de la realización de un Manual de Atención y Servicio, es servir de guía para los funcionarios para dar una mejor atención a los clientes de esta institución, tanto internos como externos.

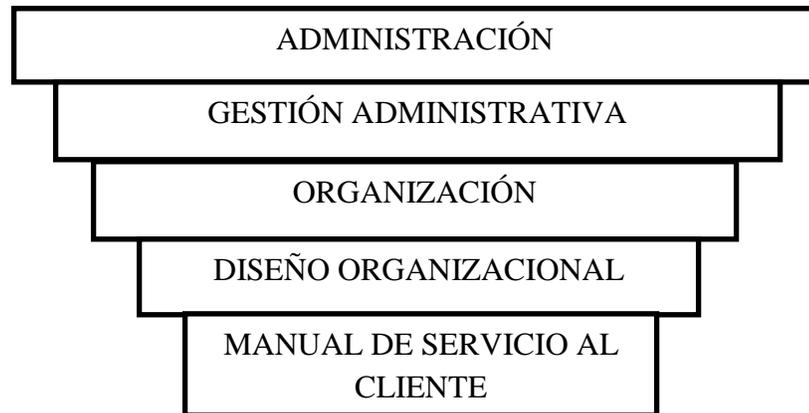
Este manual será realizado por medio de elementos teórico práctico, que servirán de herramienta para que los clientes del GAD Municipal del Cantón Pujilí, reciban una buena atención y se sientan satisfechos con el servicio que esta institución brinda a toda la colectividad del Cantón Pujilí.

En el CAPITULO I se encuentra la conceptualización en la que los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Pujilí pueden tomar como referencia para una mejor comprensión del presente manual.

En el CAPITULO II se puede observar todo lo referente a la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí, estos aspectos nos sirvieron de base para poder realizar la respectiva propuesta del proyecto a realizarse.

En el CAPITULO III se encuentra establecida la propuesta del Manual de Atención al Cliente el cual permitirá que todos los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Pujilí mejoren la atención que brindan actualmente a todos los usuarios ya internos o externos, ya que con ello se podrá satisfacer de una mejor manera las necesidades y expectativas de los beneficiarios.

CATEGORIZACIÓN



CAPITULO I

1.1. Fundamentación Teórica

1.1.1. Administración

Según HITT, Michael (2008): La administración es un proceso claro que consiste en planear, organizar, actuar y controlar con el propósito de determinar y alcanzar los objetivos de la organización mediante el empleo de personas y recursos es lo que hacen los gerentes, consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas. Coordinar el trabajo de otro es lo que distingue una posición gerencial de las demás. La administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización. **(Pág. 736)**

El autor manifiesta que la administración permite alcanzar el éxito de una empresa mediante una adecuada planificación de las actividades que se van a realizar ya que esto es fundamental para poder tener bien organizada a su empresa y con ello se puede tener un adecuado control el cual permita cumplir con éxito las actividades que se ha planteado la empresa y al tener una adecuada administración se puede determinar el grado de eficiencia y eficacia en el que la empresa se encuentra en la actualidad para de esa manera poder coordinar las actividades de una manera adecuada.

Según MURCIA, Héctor (2010): La administración es aquella ciencia que trata de utilizar principios y técnicas para logran un mejor uso y combinación de los factores

de producción existentes en las empresas, con el objeto esencial de mejorar la condición de vida.

La administración nos permite tener una adecuada condición de vida mediante la utilización de los diferentes factores de producción los cuales son de gran beneficio para la empresa y de esa manera se puede determinar el éxito o el fracaso de una organización, ya que al tener una adecuada administración dentro de una empresa se puede coordinar las actividades a realizarse en un determinado periodo de tiempo. **(Pág. 227)**

1.1.1.1. La administración y sus funciones

La administración es un proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Los buenos gerentes hacen estas cosas con eficacia y eficiencia. Ser eficaz es lograr las metas organizacionales. Ser eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos, es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible.

1.1.1.1.1. Las funciones de la administración

Según DUBRIN, Andrew (2008). Las funciones de la administración son las actividades básicas que se deben desempeñar los administradores para alcanzar los resultados determinados y esperados por las organizaciones. **(Pág. 447)**

Estas funciones que constituyen el proceso administrativo son:

Planeación: Consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello.

Entre las actividades de planeación se cuentan el análisis de las situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de

actividades en las que participara una compañía, la elección de estrategias corporativas y de negocio y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización.

Organización: Consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas. Actividades que influyen a atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y cosas funcionen en conjunto para alcanzar el éxito en una empresa.

Dirección: Consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien, se trata de dirigir y motivar a los empleados y de tener una adecuada comunicación en forma individual o grupal. La dirección comprende en el contacto cotidiano y cercano con la gente que contribuye en el logro de las metas en equipo y de la organización. La dirección se da en los equipos, departamentos y divisiones y en la cima de las organizaciones completas.

Control: Supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios, la función de control asegura el cumplimiento de las metas ya que se establecen actividades específicas para definir estándares de comportamiento que muestren el progreso con respecto a las metas a largo plazo.

1.1.1.2. Necesidades y aspectos de la administración

Según SILVA, Reinaldo (2010): La administración es necesaria para que las personas trabajen juntas en una organización.

Las funciones gerenciales debe ser desempeñadas por quien quiera que sea responsable de algún tipo de actividad organizada, funciones que son desempeñadas en todos los niveles de la organización. **(Pág. 236)**

Los servicios administrativos que son necesarias en las actividades tienen las siguientes características:

- ❖ **La administración tiene un propósito:** Realizar actividades con otras personas mediante el uso adecuado de los recursos disponibles.
- ❖ **La administración se refiere a ideas, cosas y personas:** Se orientan hacia metas y se enfoca en la acción para alcanzar los resultados planeados.
- ❖ **La administración es un proceso social:** Las acciones administrativas se refieren principalmente a las relaciones entre personas.
- ❖ **La administración es una fuerza coordinada:** En sus programas, las organizaciones coordinan sus esfuerzos de los empleados que tienen, cada uno, sus propios valores y aspiraciones.
- ❖ **La administración está relacionada con los esfuerzos del equipo:** Alcanzar ciertos objetivos es más fácil por medio de un equipo que mediante un individuo que trabaja solo.
- ❖ **La administración es una actividad:** Que exige del discernimiento para distinguir los conocimientos y habilidades que requiere su desempeño.
- ❖ **La administración es un proceso compuesto:** Está conformada por funciones (planear, organizar, dirigir y controlar) que no pueden ser desarrolladas en forma independiente.
- ❖ **La administración actúa como fuerza creativa:** El resultado de la actividad, en algunas situaciones es mayor que la suma de los esfuerzos realizados por el grupo.

- ❖ **La administración es una disciplina dinámica:** Las funciones administrativas debido a que no son pasivas, están orientadas hacia el crecimiento de las organizaciones.

Una empresa debe tomar en cuenta todas las necesidades y aspectos de la administración ya que esto permite a la organización tener una adecuada planificación y a su vez organizar a su personal, pero siempre y cuando el gerente o el representante sea el responsable y sea el único que delegue diferentes tareas a sus subordinados ya que mediante esto se puede alcanzar el éxito de la empresa. La administración de una empresa debe enfocarse a los objetivos y a las metas planteadas al inicial la constitución de una empresa ya que esto es primordial para que la organización tenga un mayor crecimiento empresarial y llegue a un peldaño muy alto. Al tomar en cuenta todas las necesidades y aspectos de la administración una empresa se centrara en obtener día a día un mayor crecimiento el cual le proporcionara una adecuada coordinación de las actividades que se deleguen a sus empleados ya que esto es primordial para una organización.

La administración permite a una empresa tener una adecuada comunicación entre su personal y sus clientes ya que cada uno de los empleados tiene una manera distinta de atención pero esto es muy importante ya que mediante esto se puede determinar los valores de cada empleado y actitudes de cada empleado y con ello se puede establecer el crecimiento que una empresa va a adquiriendo en el transcurso de periodo de tiempo.

1.1.1.3. Principios de la administración

Según SILVA, Reinaldo (2010): Es una afirmación básica o una verdad fundamental que ofrece entendimiento y orientación al pensamiento y a la práctica durante la toma de decisiones. **(Pág. 320)**

Los principios son desarrollados con el proposito de ayudar a los ejecutivos a pensar como actuar, los principios por su naturaleza son:

- ❖ **Dinamico:** Son flexibles Por naturaleza y cambien permanentemente.
- ❖ **Generalizaciones:** No pueden ser establecidos con tanto rigor como los de las ciencias fisicas, porque los seres humanos se comportan de forma de fenomenos naturales.
- ❖ **Relativos:** Son relativos y no leyes absolutas que pueden ser aplicadas en todas las situaciones.
- ❖ **Inexactos:** Estan relacionadas con el caso mediante la regulacion del comportamiento humano en cualquier situacion.

Los principios de la administración son muy eficaces para tener un mayor desempeño dentro de la empresa ya que esto permite tener una adecuada toma de decisiones, los principios de la administración permiten a la empresa tener una regulación del comportamiento de sus empleados ya que mediante esto se puede dar más énfasis a la situación actual en la que se encuentra la organización y así llegar a cumplir los objetivos planteados, los principios de la administración siempre deben estar regidos a cambios ya que los seres humanos no todos los días se comportan de la misma manera por lo que una empresa debe tener muy en cuenta este factor por lo que con el tiempo esto puede afectar tanto a sus empleados como a sus clientes y por esta razón siempre se debe dar énfasis a los cambios que se estén generando dentro y fuera de una organización para que esto no con lleve al fracaso de la misma sino que al contrario esto mejor permita a la empresa alcanzar un nivel más alto de crecimiento.

1.1.1.4. Competencia administrativa

Una competencia administrativa es un conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona necesita para ser eficaz en un vasto campo de funciones administrativas, en diversos tipos de organización.

Para tener una adecuada competencia administrativa es necesario que se tome en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ **Liderazgo:** Habilidad para influir en otros con el propósito de que realicen sus tareas.
- ❖ **Flexibilidad de comportamiento:** Posibilidad de modificar el comportamiento personal con el objeto de alcanzar una meta.
- ❖ **Impacto personal:** Habilidad para producir una buena impresión y despertar confianza.
- ❖ **Tolerancia a la incertidumbre:** Habilidad para producir en circunstancias adversas.

La competencia administrativa permite a una empresa tener un adecuado ambiente de trabajo pero siempre y cuando se tome en cuenta las habilidades de cada empleado ya que esto permite a la organización tener clientes satisfechos con su servicio personalizado el cual contribuya con el crecimiento, para poder tener una adecuada competencia administrativa es necesario que en una institución se elija a un líder el cual sea de gran apoyo y costate día a día las actividades que se van a realizar y dando énfasis a la capacidad para realizar trabajos bajo presión, esto a su vez permita también despertar un ambiente de confianza entre los empleados y los clientes ya que

de esta manera se puede tener un ambiente de trabajo ameno el mismo que contribuya al crecimiento institucional.

1.1.1.5. Objetivo Administrativo

Es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye dos conceptos, desde el punto de vista del gerente son:

META: Es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.

ÁMBITO: De la meta que se persigue está incluida en la declaración de los límites o restricciones presitos que deberán observarse.

El objetivo administrativo con lleva a una organización a cumplir con las metas que se han planteado por esta razón se debe tener bien claras las metas de una empresa ya que de eso depende el éxito o el fracaso de dicha institución, por lo cual se debe tomar en cuenta que una meta es lo q se persigue en lapso de un tiempo y el ámbito es la meta que se persigue para llegar al éxito y así ser una empresa líder en el mercado ya sea nacional o internacional.

1.1.1.6. Niveles Administrativos

Según MATEMAN, Snell (2009): Las actividades y los estilos administrativos dependen de cada gerente de una organización, existen muchas razones que determinan las diferentes acciones entre ellas esta las capacitaciones, los antecedentes y la personalidad de los gerentes. Entre estas se encuentra en nivel organizacional en el que opera una mezcla de funciones y habilidades importante. **(pág. 474)**

1.1.1.6.1. Nivel Estratégico

Los gerentes de nivel alto son los ejecutivos de una organización y los responsables de la administración general, por lo común a los gerentes de nivel alto se los conoce como gerentes estratégicos ya que se centran en los aspectos de largo plazo es decir en la supervivencia, el crecimiento y la eficacia general de la organización, a los gerentes de nivel alto no solo les preocupa la organización sino también el ambiente externo ya que esta interacción le exige trabajar intensamente con personas y organizaciones externas, los líderes de nivel alto eficaces tratan a las personas como miembros valiosos de la organización.

Este primer nivel generalmente es el que lleva mayor poder dentro de una organización porque permite ejercer una presión para obtener cambios favorables en la reglamentación y desarrollar estrategias corporativas que permita tener una buena coordinación de todas las actividades, posición competitiva ante cualquier amenaza externa que se vea enfrentada las organizaciones, reglas y estrategias que desarrollen una excelente decisión para las decisiones que se van a ser llevadas a cabo en una organización.

1.1.1.6.2. Nivel Táctico

Este nivel se localiza entre los gerentes de nivel alto y los gerentes de nivel básico a estos gerentes se les conoce como gerentes tácticos y son los responsables de traducir los objetivos, metas y planes generales que desarrollan los gerentes estratégicos en objetivos, metas y actividades más específicas, los gerentes medios deben garantizar que sus subordinados mantengan equilibrio entre objetivos operativos a corto plazo y los estratégicos a largo plazo, el papel importante de los medios exige que sean controladores administrativos y asesores del desarrollo de sus subordinados, deben apoyar actividades de su gente y entrenar a las personas que sean más emprendedoras e innovadoras.

Los gerentes medios coordinan actividades y sub-unidades en la organización y actúan como vínculo entre la alta dirección y los niveles operativos. Estos son responsables de la compra de materias primas, selección de materias primas y planeación del trabajo Departamental ya que están en contacto directo con los demás niveles para conocer las necesidades que se les haga falta y poder coordinar conjuntamente con los suministros adecuados para el cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

1.1.1.6.3. Nivel Operativo

Los gerentes de nivel básico se los denomina gerentes operativos son quienes supervisan las operaciones de la organización son aquellos que se involucran directamente con los empleados e implementan los planes específicos desarrollados con los gerentes medios estos gerentes están bajo la dirección y el control de los niveles superiores para asegurar que ejecuten con éxito las operaciones que apoyan la estrategia de la empresa.

Este nivel llega a estar en contacto directo con los trabajadores ya que se encuentra relacionada con cada actividad que van desarrollando dentro de la organización y por ende dentro de cada departamento ya que a este nivel generalmente se lo denominan supervisores porque ellos son quienes dirigen y dan las ordenes a cada trabajador y está pendiente que se lo realicen y cumplan de una manera positiva.

1.1.1.7 Habilidades De La Administración

Las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud.

Habilidades conceptuales, de diseño y de toma de decisiones. Son las capacidades del gerente para reconocer aspectos complejos y dinámicos, de analizar los numerosos y conflictivos factores que éstos con llevan y resolver los problemas en beneficio de la organización y de sus miembros. Tales decisiones tienen un efecto profundo en el éxito de la organización.

Habilidades humanas o interpersonales y de comunicación. Estas habilidades se relacionan con el trato con las personas. Consisten en la capacidad de ser líder, de motivar y de comunicarse eficazmente con los demás. Todo ello debe tener un gerente para interactuar con distintos tipos de personas y de intercambiar información con los mismos.

Habilidades técnicas. Son capacidades para realizar una tarea especializada que comprende un método o proceso determinado. Los gerentes dependen menos de sus habilidades técnicas básicas, mientras más suben en una organización, pero éstas le dan los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades.

1.1.2. Gestión Administrativa

Según ILUSTRADO, Jaime (2009): Que la gestión administrativa es la acción y efecto de gestionar o de administrar, realizando un conjunto de actividades coordinadas y diligencias conducentes al logro de los objetivos que se desea alcanzar en una determinada institución o empresa. La gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar los procesos correctos utilizando todos los recursos que se presenten en una organización con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma.

La gestión administrativa permite a una empresa llegar al éxito ya que esto permite tener una adecuada administración de cada una de las funciones que realiza los trabajadores de la organización para de esa manera poder funcionar positivamente en

cada una de las acciones correctivas que serán de beneficio para la empresa, la gestión administrativa en una institución facilita alcanzar las metas que se han planteado mediante la realización de un proceso de todas las tareas básicas que la empresa tiene diariamente ya que esto es fundamental para llegar a tener un alto nivel de crecimiento y ser una empresa líder en el mercado pero siempre y cuando se esté llevando de una manera adecuada la coordinación de las actividades que se realicen en una organización. (Pág. 372)

1.1.2.1.Importancia De La Gestión Administrativa

Según CHAVENATO, Idalberto (2008): Que la gestión administrativa es importante porque permite utilizar diferentes estándares para realizar la evaluación y el control de todos los empleados que se hallen trabajando en una empresa, pero es importante que se tenga en consideración que el establecimiento de estas normas compone una parte inherente en cuanto al proceso de planeamiento en la gestión administrativa. Determinando aquellas medidas que son presentadas como una actividad del control, permitiendo cumplir con los planes establecidos. Además permite tener un proceso de gestión administrativa ya que representa cuatro funciones específicas que es el planeamiento, organización, dirección y control, que son actos simultáneamente realizados ya que se encuentran interrelacionados entre sí. Entonces se puede decir que la gestión administrativa es como el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, el cual está formado por grupos de individuos que trabajan precisamente en grupo para poder llegar a cumplir los objetivos planteados.

La gestión administrativa es muy importante en todas las organizaciones de un país ya que permite tener un adecuado control de las actividades y acciones que se realizan dentro de una empresa permitiendo brindar una mejor atención al servicio al cliente además ayuda a tener una buena coordinación de todos los trabajadores y empleados que pertenecen a una institución brindando así seguridad y un buen

servicio a los clientes actuales, la gestión administrativa permite también a una organización tener un adecuado ambiente de trabajo el mismo que con lleve a cumplir los objetivos que una organización se ha planteado al iniciar con su constitución ya que esto es muy importante por lo que permite a la empresa tener un alto grado de crecimiento. (pág. 536)

1.1.3. Organización

Las organizaciones son unidades sociales (o grupos humanos) debidamente contruidos y reconstruidos para buscar fines específicos, es un arreglo de personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre – establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades.

1.1.3.1 Importancia de la Organización

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales.

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas.

Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

En síntesis, el propósito de la Organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.

La organización dentro de una institución es fundamental ya que mediante esto se puede cooperar con el fin de obtener un equilibrio en todas las actividades a realizarse dentro de dicha institución, al mantener una adecuada organización todos los trabajadores podrán cumplir con las metas propuestas dentro de cada una de las áreas de una empresa y con ello se podrá llegar a tener éxito y ascender a un peldaño más alto lo cual será de gran beneficio para la institución.

1.1.3.2. Características De Una Organización

Toda organización requiere de una movilización de recursos técnicos y de manejo, que a su vez precisa de ciertas características especiales de coordinación, de un ordenamiento sistemático de posiciones de deberes, que en si definen una cadena de mando, lo cual hace posible de integración administrativa de funciones especiales. Considerando, globalmente, todos estos aspectos, se puede decir que toda organización se encuentra caracterizada por tres dimensiones.

Complejidad: Existen organizaciones altas y bajas. Las grandes organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta. Las empresas pequeñas las actividades las realizan interactuando directamente con las personas.

Anonimato: Le da importancia al trabajo u operación que se realice, sin tomar en cuenta quién lo ejecuta.

Rutina Estandarizada: Son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar sub-colectividades o grupos informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas.

Estructura especializada no oficiales: Configuran una organización informal cuyo poder, en algunos casos, son más eficaz que las estructuras formales.

Tendencia a la especialización y a la proliferación defunciones: Pretende distanciar la autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnicas, las cuales necesitan un modelo extra formal de interdependencia Autoridad-Capacidad para mantener el orden.

Tamaño: Va depender del número de participantes y dependencias.

La organización puede ser considerada desde dos puntos de vista, los cuales analíticamente son distintos pero que empíricamente van unidos en un contexto de consecuencias reciprocas. Por un lado, cualquier sistema organizacional concreto es una economía; al mismo tiempo, es una estructura social adaptiva. Considerado como una economía, la organización es un sistema de relaciones que define la disponibilidad de recursos escasos, los que pueden ser manipulados en términos de eficiencia y efectividad. En el segundo caso, representa un sistema permeable al cambio y a la adaptabilidad, como consecuencia de factores internos o externos.

Una institución necesita tener una buena organización ya que mediante ello se puede tener una mayor movilización de recursos, para lograr esto es necesario tener una adecuada complejidad la cual permita coordinar e integrar las labores de los trabajadores mediante una coordinación directa, una institución depende de la organización de sus empleados para lo cual es necesario que todos tomen conciencia de las actividades diarias a realizarse dentro de cada una de las áreas de trabajo para de esa manera poder cumplir con los objetivos y metas

1.1.3.3 Organización formal e informal

Al establecer una organización formal no significa que todas las actividades e interacciones de sus miembros se adapten estrictamente, independientemente del tiempo y el esfuerzo empleado por los directivos para diseñar un esquema

organizativo racional y elaborar manuales de procedimientos, este plan oficial nunca puede determinar completamente la conducta y relaciones sociales de los miembros de la organización.

En cada organización formal surgen organizaciones informales, los grupos constituyentes de la organización, como todos los grupos, desarrollan sus propias prácticas, valores, normas y relaciones sociales a medida que sus miembros viven y trabajan juntos. Las raíces de estos sistemas informales están infiltradas en la organización formal y nutridas de la verdadera formalidad de sus acuerdos, las reglas oficiales deben ser generales para tener un ámbito suficiente que cubra la multitud de situaciones que pueden plantearse.

Las organizaciones informales se desarrollan en respuesta a las oportunidades creadas y los problemas expuestos por sus ambientes y la organización formales constituyen el ambiente inmediato de los grupos en su seno, cuando se habla de organizaciones firmales esto no implica que dediquemos toda nuestra atención a patrones fundamentales instituidos, es imposible entender la naturaleza de una organización formal sin investigar el mando de las relaciones formales y las normas no oficiales.

1.1.4. Diseño Organizacional

Al tomar decisiones sobre el diseño organizacional, los gerentes cuentan con algunos diseños estructurales comunes entre los cuales pueden elegir. Veamos primeros algunos diseños organizacionales tradicionales y después algunos que son más contemporáneos.

1.1.4.1. Diseños Organizacionales Tradicionales

Al diseñar una estructura para apoyar el grado eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales, los gerentes pueden decir seguir diseños organizacionales más

tradicionales. Estos diseños (la estructura simple, la estructura funcional y la estructura de desviaciones) tienden a ser más mecanizadas.

1.1.4.1.1. Estructura simple

Casi todas las organizaciones empiezan como emprendedores con una estructura simple integrada por propietarios y empleados. Una estructura simple es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Esta estructura la usan con mayor frecuencia las empresas pequeñas en las que el propietario y el gerente son la misma persona.

Conforme una organización crece, en general llega a un punto en el que tiene que agregar empleados. A medida que aumenta el número de empleados, la estructura tiende a volverse más especializada y formalizada.

Fortalezas:

- ❖ Rápida.
- ❖ Flexible.
- ❖ Mantenimiento barato.
- ❖ Responsabilidad definida.

Debilidades:

- ❖ No es adecuada cuando la organización crece.
- ❖ La dependencia en una persona es riesgosa.

1.1.4.1.2. Estructura funcional

Una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda organización.

La función común es el factor que dicta la forma en que deben agruparse las actividades, desde los niveles más bajos a los más altos de la organización. Todos los ingenieros están ubicados en el departamento de ingeniería y el vicepresidente de ingeniería es responsable de todas las actividades referentes a la ingeniería. Esto mismo aplica en el departamento de marketing, investigación y desarrollo y manufactura.

Gracias a la estructura funcional se consolidan todo el conocimiento y las habilidades humanas referentes a actividades específicas, lo que ofrece una profundidad de conocimiento valiosa para la organización. Esta estructura es más efectiva cuando la experiencia especializada es crucial para lograr las metas organizacionales, cuando la organización necesita ser controlada y coordinada a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante.

Fortalezas

- ❖ Permite economías de alcance dentro de los departamentos funcionales.
- ❖ Posibilita el conocimiento especializado y el desarrollo de habilidades.
- ❖ Permite a la organización lograr sus metas funcionales.
- ❖ Es más adecuada con un solo o algunos cuantos productos.

Debilidades

- ❖ Lenta respuesta ante los cambios del entorno.
- ❖ Puede provocar que las decisiones se acumulen en los altos niveles y que estos se sobrecarguen.
- ❖ Redunda en una coordinación horizontal deficiente entre los departamentos.
- ❖ Genera menos innovaciones.
- ❖ Implica una visión restringida de las metas organizacionales.

1.1.4.1.3. Estructura de divisiones

La estructura de divisiones es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones de negocios separadas. En este diseño cada unidad o división posee autonomía relativamente limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad

No obstante en las estructuras de divisiones, la empresa matriz actúa por lo común como supervisor externo para coordinar y controlar las diversas divisiones, y a menudo proporciona servicios de apoyo, como servicios financieros y legales.

Fortalezas.

- ❖ Se centra en los resultados.
- ❖ Los gerentes de división son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios.

Debilidades:

- ❖ La duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia

El diseño organizacional permite a los gerentes diseñar una estructura eficiente y eficaz la cual sea la base de una institución para de esa manera poder cumplir los objetivos y metas planteadas, pero para ello también tienen que contar con un personal adecuado el mismo que cumpla a cabalidad con las actividades de cada departamento, una institución al contar con un adecuado diseño organizacional podrá evitar los llamados cuellos de botella los cuales retrasan las actividades que se realizan diariamente dentro de la institución y por ende al producirse esto se reduce la eficiencia y existe un aumento en los costos.

1.1.5. Manual de Servicio al Cliente

Según K, Douglas (2008): Manual de Servicio pretende desarrollar una cultura organizacional de relaciones internas de mayor calidad, que tenga como resultado la creación de un mejor ambiente de trabajo y una mayor satisfacción en todos los funcionarios del ministerio. Debe servir de guía y recordatorio del comportamiento esperado de todos los clientes como una herramienta útil y de fácil lectura, que ayude a éstos a aprender y aplicar conocimientos teórico-prácticos de una manera activa. (pág. 115)

- ❖ **Conocer al cliente:** Identificar las necesidades del cliente es el primer paso para poder ofrecerle un buen producto o servicio. Definir claramente los requisitos antes de empezar el proyecto y evaluar la satisfacción del cliente al finalizarlo.
- ❖ **Ser responsables:** Definir la responsabilidad de cada departamento, cada grupo de trabajo y cada empleado en relación con el cliente, y ser consecuentes.
- ❖ **Ofrecer respuestas:** Diseñar y aplicar los sistemas adecuados de respuesta al cliente de manera eficaz y rápida. Mejorarlos si es necesario.
- ❖ **Compromiso:** Todos los empleados deben involucrarse e identificarse con la voluntad de satisfacción al cliente por parte de la empresa. Deben entender la importancia de este punto para el correcto funcionamiento y mejora continua en la empresa. Se proporcionarán herramientas de quejas y sugerencias anónimas.

El manual de servicio es importante ya que nos permite tener una adecuada cultura para poder tener un mejor ambiente de trabajo dentro de las organizaciones y de esa manera poder dar una mejor atención a cada uno de los clientes que pertenecen a las

organizaciones, los manuales de servicios son una guía la cual es de vital importancia para una organización ya que de esa manera se puede tener un adecuado ambiente de trabajo, identificando así las necesidades de cada cliente para poder brindar un servicio personalizado pero esto siempre y cuando el responsable de la organización delegue de una manera adecuada las actividades a cada uno de sus empleados para que ellos establezcan sistemas de atención al cliente y así dar una atención rápida y eficaz la cual tenga a nuestros clientes satisfechos con la atención que se les brinda, pero para llegar a eso es necesario que todos los empleados se involucren en ofrecer una atención personalizada a cada uno de los clientes ya que mediante esto se puede tener una mejora continua en la comunicación y la atención que se brinde a los clientes de la organización.

1.1.5.1. Objetivo del manual de servicios

Según K, Douglas (2008): El objetivo del manual de servicios es dar soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y de gestión del cliente. Se desarrollan los principales aspectos relacionados con el servicio al cliente, sus elementos, importancia y las “buenas prácticas” actuales como: (pág. 120)

1. Conocer la importancia de la Atención y el Servicio al cliente, y las herramientas básicas para el desarrollo de un excelente Servicio.
2. Identificar todos los tipos de clientes y definir la calidad del Servicio.
3. Dar a conocer a los interesados en la prestación del servicio, elementos teóricos que guíen y ayuden a mejorar la calidad en el desarrollo de sus funciones.
4. Prestar este servicio hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos nuestros clientes ya que son la razón de ser de nuestra entidad.

5. Brindar un excelente servicio a nuestros clientes como ejes principales generando confianza y apoyo relacionados con la satisfacción de sus necesidades.
6. Tener una información constante sobre las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
7. Reunir información, buscar soluciones, sugerir alternativas y asumir las diferentes situaciones con propiedad son pautas fundamentales para Fidelizar nuevos clientes.

El objetivo del manual de servicios es brindar un adecuado soporte al servicio que la empresa ofrezca a sus clientes para de esa manera poder llegar a tener un gran éxito en cuanto a la atención a los clientes, esto también nos permite tener una adecuada información de nuestros clientes y de los nuevos clientes de una organización, la satisfacción del cliente es esencial para el éxito de las empresas en un momento en que los avances tecnológicos o cambios culturales de los clientes los cuales buscan una adecuada satisfacción de la atención que se les ofrezca ya que esto es el destino principal de contacto con el cliente.

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

1.1.6. Servicio al cliente

Según DUBRIN, Andrew (2008): Servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

El servicio al cliente es un elemento primordial que las organizaciones deben brindar ya que al dar una atención de calidad aseguramos la fidelidad de nuestros clientes, el servicio al cliente es debe ser un factor de vital importancia ya que esto permite que una organización alcance un nivel de crecimiento alto el cual proporcione que dicha institución sea líder y tenga una gran crecimiento dentro del mercado.(pág. 965)

❖ **Nivel de servicio al cliente**

Los servicios que requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos, encuestas periódicas, buzones de sugerencias.

Son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

1.1.7. Cliente

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

El cliente es fundamental dentro de una empresa ya que es quien adquiere o compra de forma voluntaria los productos o servicios que una organización que ofrece a sus clientes los cuales son de gran beneficio para el desarrollo tanto de la empresa como de las personas que adquieren dichos productos, por esta razón se debe tener muy en cuenta las necesidades de cada uno de los clientes ya que no todos buscan un producto o servicio similar si no que buscan satisfacer sus necesidades.

❖ **Aspectos para mejorar la atención al cliente**

Conocimientos: Es necesario conocer el producto, la competencia, el mercado, etc. Si no se conoce el producto que nuestra empresa está vendiendo el cliente en algún momento se dará cuenta de ello, y la imagen que daremos ante sus ojos es la de no ser un profesional y perderemos nuestra credibilidad. Si por el contrario conocemos en profundidad lo que nuestra empresa está vendiendo y la diferencia con lo que ofrece la competencia daremos una imagen de seguridad y confianza en nosotros mismos que nos ayudará a vender más, el cliente nos preguntará sus dudas sobre el producto, he incluso nos pedirá consejos de cómo exponerlo y / o venderlo.

Profesionalidad: Es muy importante prepararse para ser un buen profesional de la atención al cliente, debemos tener una capacidad de autocontrol fuera de lo normal que nos ayuden a superar situaciones críticas, de reclamaciones y problemas con proveedores y clientes.

❖ *Tipos de Clientes*

❖ **Clientes Contacto:** Los individuos que primero contactan al consultor con una petición, pregunta o asunto.

❖ **Clientes Intermedios:** Los individuos o grupos que se involucran en varias entrevistas, reuniones y otras actividades mientras evoluciona el proyecto.

- ❖ **Clientes Primarios:** Los individuos que finalmente poseen el problema o asunto que está siendo desarrollado; también son típicamente aquellos que pagan las cuentas del consultor o cuyo presupuesto cubre el proyecto de consultoría.
- ❖ **Clientes No Consientes:** Miembros de la organización o sistema de cliente sobre, debajo y en relaciones laterales con los clientes primarios que serán afectados por las intervenciones pero que no están conscientes de que serán impactados.

Una organización debe tomar muy en cuenta el tipo de clientes que necesita ya que existes diferentes clientes para cada una de las empresas por esta razón se debe analizar de manera adecuada cada tipo de cliente ya que el cliente busca un trato adecuado pero para la mayoría de empresas es necesario tener clientes primarios ya que ellos son los que cumplen de una manera adecuada con la responsabilidad que adquieren y estos son los clientes más potenciales de una organización.

❖ *Medir La Satisfacción Del Cliente*

Según VAVRA, Terry (2009): Es medir la satisfacción del cliente y utilizar esa información como herramienta de administración para el mejoramiento. El punto más importante es que la dirección debe realizar acciones. En la evaluación de satisfacción del cliente debe estar dirigido a identificar las necesidades y los deseos de los clientes.

Se debe tener en cuenta los servicios estandarizados de atención, los precios fijados, la calidad del servicio y el valor percibido del producto o servicio ofrecido, es posible evaluar el grado de satisfacción del cliente. **(pág. 45-73)**

La medición de la satisfacción del cliente nos ayuda a determinar cuáles son los errores que se tiene para poder corregir y brindar un servicio de excelente calidad ya

que para eso se debe tomar en cuenta varios procedimientos esenciales que permitan conocer las falencias que se presentan o que se presentaran al momento de ofrecer un servicio al cliente porque todo lo que se produce se lo hace pensando en brindar un buen servicio al cliente.

❖ Principios del servicio al cliente

Dentro de ellos tenemos los siguientes:

Competitividad: El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.

Racionalidad: Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.

Satisfacción del cliente: Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.

Transparencia de la meta de servicio: Tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa, de igual forma quien brinda el servicio debe tener plena conciencia de cuál es la meta de servicio a que puede comprometerse para no crear falsas expectativas en el cliente.

Personalización: El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

❖ **Fidelización A Los Clientes**

Para fidelizar a un cliente, tenemos que marcar una diferencia en la atención al cliente respecto a la de los otros establecimientos. Tenemos que satisfacer, sorprender, y personalizar el servicio de cada uno de ellos.

La estrategia de la satisfacción del cliente, se basa en no dar ningún motivo al cliente para que se vaya y en reaccionar con rapidez cuando se detecte un pequeño síntoma de insatisfacción. Se trata de crear valor en la relación con el cliente a través de la confianza mutua.

La fidelización a cada uno de clientes ayudara a mantener a los usuarios del GAD Municipal del cantón Pujilí satisfechos con los servicios que dicha institución brinda, para lograr esto es necesario que sus trabajadores brinden una atención carismática y a su vez cumplan a cabalidad las actividades enmendadas dentro de cada departamento, ya que a cada uno de los usuarios se los mantiene satisfechos con la atención brindada se reducirá los llamados cuellos de botella.

❖ **Compromiso Con Nuestros Clientes**

Lo más importante es la satisfacción de nuestros clientes. Es por este motivo que nuestro compromiso es ofrecer un servicio que cumpla y supere sus expectativas.

Las estrategias de empresa la desarrollamos en función de las necesidades de nuestro cliente. Para llegar a alcanzar dichas metas tenemos establecidos los siguientes compromisos:

- ❖ Implantar en todos los niveles de la organización una cultura orientada al cliente, de tal modo que sabremos cuáles son sus necesidades y cómo actuar sobre ellas.
- ❖ Realizar controles de calidad del servicio del cliente, de tal modo que tendremos un buen trabajo, informándonos de las áreas de mejora sobre las que se debe actuar para alcanzar niveles de servicio excelentes

- ❖ Asegurar que nuestro capital humano esté formado y motivado, lo conseguimos realizando cursos de formación continuada y valorando el trabajo realizado por ellos.

Las Necesidades Y Expectativas Del Cliente

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

- ❖ **La Calidad Requerida.** Corresponde a los atributos indispensables que el cliente pide al expresar sus necesidades y que la empresa puede conocer en todos sus términos para satisfacerlas.
- ❖ **La Calidad Esperada.** Se refiere a aquellos atributos del bien que complementan los atributos indispensables no siempre explícitos, pero que el cliente desea y que suelen tener un fuerte componente subjetivo. Se denominan expectativas.
- ❖ **La Calidad Potencial.** Son las posibles características del bien que desconoce el cliente, pero que, si se las ofrecemos, valora positivamente.

❖ Contenido y detalles del Manual de Servicio

Teniendo en cuenta que el manual de servicios contendrá información relevante para mejorar el funcionamiento del GAD Municipal del Cantón Pujilí hemos definidos los siguientes puntos:

Generalidades

- a) Tema
- b) Objetivos
- c) Desarrollo de la propuesta
- d) Fines del Manual
- e) Atención al Cliente por turnos
- f) Procedimientos

- ❖ Aspectos de la Comunicación
- g) Normas y Políticas
- ❖ Imagen del Funcionario
- ❖ Actitud de los Funcionarios
- h) Factores de las Relaciones Humanas
- ❖ Reglas de Cortesía
- ❖ Atención a Usuarios con Necesidades Especiales
- ❖ Técnicas de Atención al Usuario
- i) Recepcionista
- j) Oficiales de Seguridad
- k) Trabajo en Equipo

Análisis

- a) Conclusiones
- b) Recomendaciones
- c) Referencias Bibliográficas
- d) Anexos

CAPITULO II

Diagnostico Situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Pujilí

2.1. Reseña Histórica

Pujilí al igual que el resto de pueblos situados en los páramos del occidente de la Cordillera de los Andes estuvo habitada por “Aborígenes Panzaleos”, a quienes se los describe como personas dedicadas a las labores agrícolas, a la alfarería y al pastoreo del ganado. Cosechaban cereales y frutos, debido a que estas tierras eran un bosque de clima templado.

En el siglo XV Pujilí enfrentó la conquista de los Incas, afrontando los rigores, frustraciones e influencias de los invasores, en la actualidad apellidos, así como las características de la cerámica evidencian el paso de los incas en esta geografía.

Durante el periodo de la Colonia el pueblo Pujilense desarrolló la producción de especies vegetales y animales autóctonos, con ello hicieron posible la implantación de mitas, obrajes y batanes, el considerable grado de desarrollo humano, económico y social de este sector de la Real Audiencia de Quito, constituyeron meritos suficientes para la fundación de ASIEN TO DOCTRINERO en el año de 1657, con el nombre de DOCTRINA del DR. SN. BUENAVENTURA DE PUXILI. Dentro del mismo periodo histórico le correspondió la categoría de VILLA conformada por innumerables asientos y jurisdicción de la ciudad administrada por el CABILDO.

Dentro del periodo republicano, a escasos veinte y dos años de la fundación de la República del Ecuador, Pujilí es distinguido y reconocido el 14 de octubre de 1852 con la jerarquía de CANTÓN.

- ❖ **Ubicación:** El cantón Pujilí se localiza en la región interandina del Ecuador, en la zona Centro – Occidental de la Provincia de Cotopaxi, a 10 km. al Oeste de la ciudad de Latacunga, capital de la cabecera provincial.
- ❖ **Clima:** Su clima es semiárido – mesotermal y su temperatura media es de 12,4 °C. La topografía de la región es irregular y tiene una altura promedio de 2980 m.s.n.m.
- ❖ **División política:** El Cantón políticamente se encuentra dividido en siete parroquias, una urbana y seis rurales:
- ❖ **Parroquia urbana:** Pujilí como cabecera cantonal (Matriz).
- ❖ **Parroquias rurales:** La Victoria, Guangaje, Zumbahua, Angamarca, Pilaló y Tingo La Esperanza.
- ❖ **Superficie:** Pujilí es el cantón más extenso después de Latacunga, tiene una superficie de 1.289 Km² y el área urbana tiene una extensión de 90 Km.

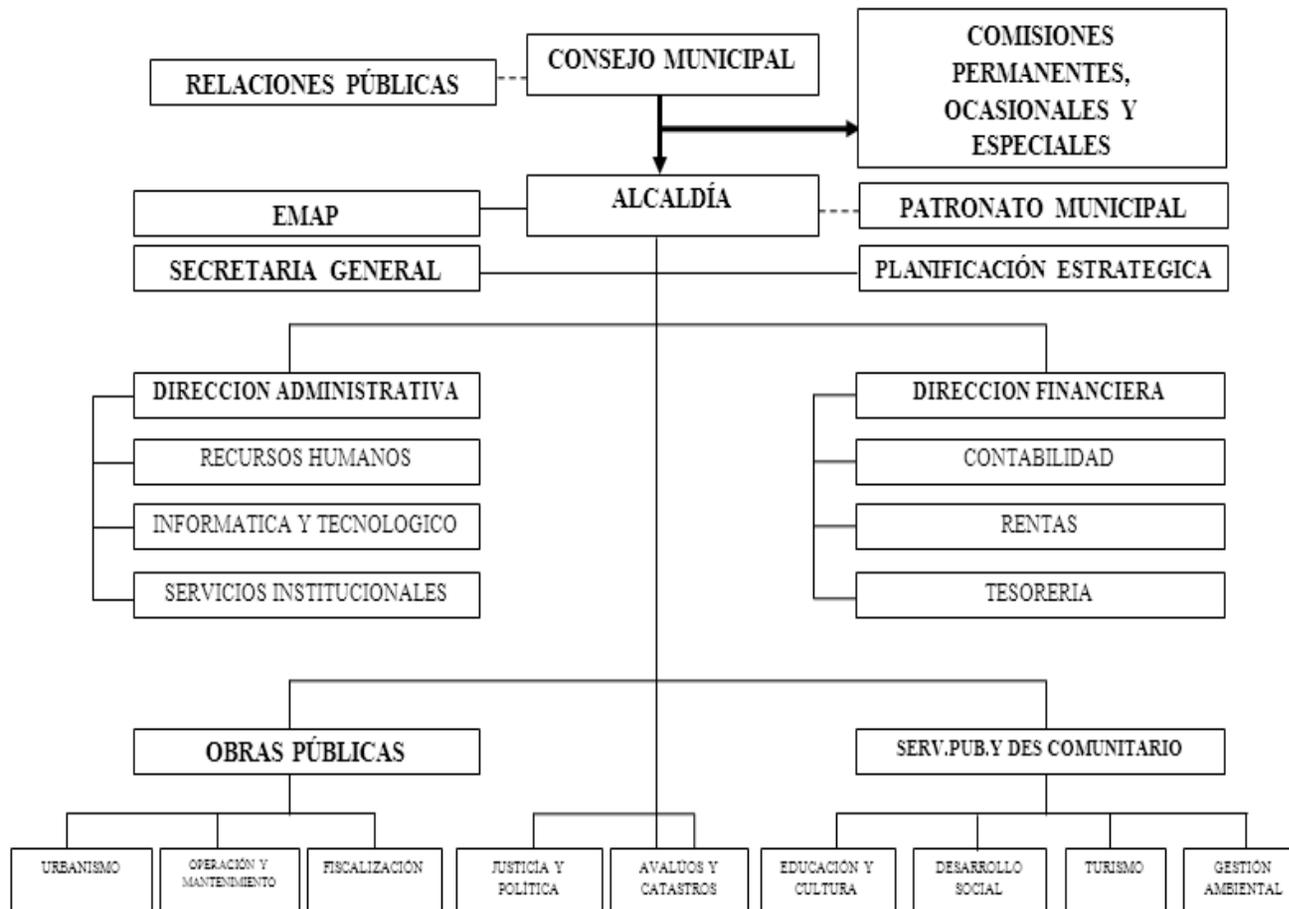
2.2. *Identificación de la Empresa*

2.2.1. *Razón Social*

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Pujilí.

2.2.2. Estructura Orgánica

❖ Organigrama Estructural



FUENTE: GAD Municipal del Cantón Pujilí.

ELABORADO POR: GAD Municipal del Cantón Pujilí.

2.2.3. Descripción de los Productos y Servicios

El GAD municipal del Cantón Pujilí ofrece los siguientes servicios dentro de la gestión estratégica municipal, para lo cual se ha tomado en cuenta los Procesos de apoyo como es la Dirección Administrativa y los Procesos Agregados de Valor, los mismos que se encuentra en el reglamento interno de esta institución.

❖ Procesos De Apoyo

Dirección Administrativa

Se encarga de asistir a la máxima autoridad en el desarrollo de su gestión y a las diferentes dependencias municipales en el cumplimiento efectivo de sus responsables. Dentro de la dirección administrativa se encuentran los siguientes departamentos los cuales son de vital importancia para el buen desempeño del GAD Municipal del Cantón Pujilí.

CUADRO N° 1
Servicios de la Secretaria General

| SECRETARIA GENERAL | |
|---------------------------|---|
| Servicios | <ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al cliente interno y externo. 2. Despacho de documentos. 3. Oficios y memorandos. 4. Plan de actividades de la alcaldía. 5. Informes de comisiones de alcalde y concejales. 6. Organización de eventos. 7. Trámites y notificación de resoluciones. 8. Elaboración y suscripción de actas de sesiones ordinarias y extraordinarias. 9. Informes de las comisiones permanentes. 10. Sistemas de administración de archivos. 11. Audiencias internas y externas de alcaldía. 12. Ingreso, control y despacho de comunicaciones autorizadas por la alcaldía. 13. Manejo de archivo institucional. 14. Asistir a sesiones del I. concejo y comité de contratación. 15. Tramites de ordenanzas municipales hasta su promulgación en el registro oficial. |

FUENTE: GAD Municipal del Cantón Pujilí.
ELABORADO POR: Tesistas.

Análisis:

Este departamento es uno de los principales el mismo que tiene una relación directa tanto con el cliente interno como externo, es donde se realiza toda clase de documentación que el usuario solicita para que sea atendida por lo cual es una **Fortaleza**, para la institución y los miembros de esta área los mismos que trabajan

directamente con el alcalde y los concejales permitiendo tener un estudio de las necesidades de los cliente y poder solucionar de manera positiva y efectiva.

CUADRO N° 2
Servicios del Departamento de Recursos Humanos

| DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS | |
|---|--|
| Servicios | <ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de selección de personal. 2. Informe de capacitación institucional. 3. Informe de ejecución del plan de capacitación institucional. 4. Plan de evaluación del desempeño. 5. Informe de evaluación del desempeño. 6. Movimientos de personal. 7. Informes de supresión de puestos. 8. Sanciones disciplinarias. 9. Plan anual de vacaciones. 10. Informe para rol de pagos. 11. Informe de estudio del clima laboral. 12. Reglamento interno de personal. |

FUENTE: GAD Municipal del Cantón Pujilí.

ELABORADO POR: Tesistas.

Análisis:

En el Cuadro N° 2 se puede observar que este departamento es el encargado de contratar al personal los mismos que deben tener un espíritu de líder capaces de relacionarse carismáticamente con el usuario atendiendo cada una de las necesidades lo cual demuestra que existe una **Fortaleza**, se encarga también de motivar al personal mediante el pago de horas extras, días de vacaciones adicionales a los que se les da anualmente, realiza capacitaciones al personal nuevo utilizando una capacitación de inducción la misma que ayuda al candidato a integrarse rápidamente dentro de su puesto de trabajo, estas capacitaciones las realiza cada 3 meses con el

objetivo de mantener un personal idóneo dentro de cada uno de los departamentos de esta institución y de esa manera satisfacer las expectativas de los usuarios.

CUADRO N° 3
Servicios del Departamento de Rentas

| DEPARTAMENTO DE RENTAS | |
|-------------------------------|--|
| Servicios | <ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de locales comerciales. 2. Títulos por arrendamiento de locales comerciales y aranceles en los mercados. 3. Órdenes para la emisión de especies valoradas. 4. Informe de cálculo para cobro de alcabalas urbano – rural. 5. Reportes para notificaciones. 6. Devolución de garantías. 7. Control concurrente de pagos. 8. Plan operativo anual. |

FUENTE: GAD Municipal del Cantón Pujilí.

ELABORADO POR: Tesistas.

Análisis:

En el Cuadro N° 3 nos indica que el departamento de rentas es el encargado de registrar los locales comerciales existentes dentro del Cantón y de sus Parroquias, los dueños de estos locales pagan una garantía, pero eso se da en devolución al momento que se cumple el contrato establecido, por lo cual existe una **Debilidad** para la Institución por las devoluciones que realiza puesto que afecta al presupuesto del GAD Municipal impidiendo cumplir con las obras establecidas dentro del Cantón.

CUADRO N° 4
Servicios del Departamento Financiero

| DEPARTAMENTO CONTABILIDAD | |
|----------------------------------|---|
| Servicios | <ol style="list-style-type: none"> 1. Distributivo de remuneraciones mensuales unificadas (Roles de pagos). 2. Recepción de comprobantes de pagos. 3. Liquidación de haberes por cesación de funciones. 4. Auxiliares contables. 5. Atención al contribuyente. 6. Determinación de saldos de recaudaciones. 7. Declaración de impuestos. 8. Registro de activos fijos. 9. Registro de bienes no depreciables. 10. Recursos de revisión SRI. 11. Cuentas patrimoniales y presupuestarias. 12. Ingresos de recaudaciones. 13. Manejo de activos contables. 14. Registro de baja de títulos. 15. Supervisión de labores personal. |

FUENTE: GAD Municipal del Cantón Pujilí.
ELABORADO POR: Tesistas.

Análisis:

En el Cuadro N° 4 se detalla el orden cronológico de las operaciones contables que realiza el GAD Municipal, así como el control contable de sus cuentas corrientes y fondos, para esto es necesario la utilización de registros contables en los que se encuentren registrados los activos fijos, los bienes no depreciables, esto se lo realiza trimestralmente con el fin de mantener una perspectiva clara de todo lo existente dentro de la institución reflejando ser una **Fortaleza**, por lo cual se registra cada

transacción en el libro diario y de esa manera se verifican el saldo deudor o acreedor de cada cuenta.

CUADRO N° 5
Servicios del Departamento de Tesorería

| DEPARTAMENTO DE TESORERÍA | |
|----------------------------------|--|
| Servicios | <ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de administración de especies valoradas y títulos de crédito. 2. Informe de administración de pólizas. 3. Informes mensuales de pagos. 4. Comprobantes de retención. 5. Pagos de transferencias. 6. Custodia de los fondos de la institución. 7. Custodia de especies valoradas, títulos de créditos, pólizas y otras garantías. 8. Recaudación de impuestos, tasas, rentas, alcabalas, plusvalía e ingresos a caja por varios conceptos, etc. 9. Interés por mora. 10. Depósitos y consolidaciones de títulos. 11. Pago de nómina institucional. 12. Fondos de garantías. 13. Renovación de garantías. 14. Apertura de cuentas institucionales. 15. Negociación de contratos colectivos. |

FUENTE: GAD Municipal del Cantón Pujilí.

ELABORADO POR: Tesistas.

Análisis:

En el Cuadro N° 5 se puede observar que el departamento de tesorería es el encargado de realizar y emitir los informes a la dirección financiera tanto de los ingresos como egresos mensuales generados dentro del departamento de rentas, estos 2 departamentos trabajan conjuntamente para el beneficio del GAD Municipal, los informes lo realizan mensualmente puesto que estos ingresos son utilizados para la realización de espectáculos públicos, las fiestas del Corpus Chisti, las fiestas de Cantonización, afectando esto al presupuesto de la institución por esta razón se puede decir que existe una **Debilidad**.

❖ *Procesos Agregados de Valor***Dirección De Obras Públicas**

Se encarga de planificar, ejecutar, fiscalizar y mantener la obra pública municipal, ampliando normas técnicas de calidad, de conformidad con la legislación vigente y la planificación municipal, coadyuvando al bienestar y desarrollo del Cantón.

En la dirección de obras públicas de esta institución se encuentran los siguientes departamentos:

CUADRO N° 6

Servicios del Departamento de Urbanismo

| DEPARTAMENTO DE URBANISMO | |
|---------------------------|--|
| Servicios | <ol style="list-style-type: none">1. Informes técnicos de permiso de construcción y trabajos varios de acuerdo a la normativa vigente.2. Informes técnicos de: línea de fábrica, subdivisiones, remates, permutas, comodatos, expropiaciones, donaciones y peritajes, de acuerdo a la normativa vigente.3. Planos revisados y/o aprobados de urbanizaciones.4. Informes técnicos de pre factibilidad y factibilidad de nuevos planes, programas y proyectos de la municipalidad.5. Informes técnicos de factibilidad de los proyectos solicitados por las diferentes comunidades.6. Informes técnicos de revisión y evaluación de ofertas en licitaciones y concursos de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.7. Proyectos de obras y servicios públicos.8. Plan operativo anual. |

FUENTE: GAD Municipal del Cantón Pujilí.

ELABORADO POR: Tesistas.

Análisis:

En el Cuadro N° 6 se detalla las actividades que realizan los funcionarios una de ellas y las más importante es la evolución de los proyectos de obras y servicios públicos de todos los barrios y parroquias del Cantón satisfaciendo de esa manera las necesidades de los usuarios, esto lo realizan mediante una inspección en lugar donde solicitan el proyecto siendo una **Fortaleza** puesto que el GAD Municipal contribuye con el adelanto y el crecimiento del Cantón, al realizar la inspección se determina si es necesario la implantación de dicho proyecto o que materiales o maquinaria requieren y en base a eso se realiza una estimación del costo del proyecto.

CUADRO N° 7

Servicios del Departamento de Operaciones y Mantenimiento

| DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | |
|---|--|
| Servicios | <ol style="list-style-type: none">1. Informes de autorización para movilización de vehículos, máquinas y equipo camionero pesado de acuerdo a proyectos en ejecución.2. Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos, maquinaria y equipos pesados.3. Informe técnico sobre el estado del parque automotor, máquinas y equipo camionero.4. Informes de reparaciones efectuadas y actividades de taller mecánico.5. Informes de uso de repuestos, lubricantes, combustible, repuestos y materiales. |

FUENTE: GAD Municipal del Cantón Pujilí.

ELABORADO POR: Tesistas.

Análisis:

El Cuadro N° 7 se detalla la maquinaria con la que cuenta el GAD Municipal y mediante ello se puede decir que no cuenta con la maquinaria adecuada para la realización de las obras requeridas razón por la cual existe una **Debilidad** puesto que impide la realización de obras dentro del cantón como en sus parroquias no cumpliendo así las expectativas de los usuarios, la maquinaria con la que cuenta el GAD Municipal se detalla en la Tabla N°2 por esta razón es necesario la implementación de nueva maquinaria la cual permita contribuir con el adelanto del Cantón.

CUADRO N° 8

Servicios del Departamento de Fiscalización

| DEPARTAMENTO DE FISCALIZACIÓN | |
|-------------------------------|---|
| Servicios | <ol style="list-style-type: none">1. Informes técnicos de aprobación de planillas de avances y liquidación de obras.2. Informes técnicos de ejecución de obras por administración directa.3. Informes técnicos de ejecución de obras por cogestión.4. Informes técnicos de liquidación de obras por terminación anticipada de contacto.5. Informes técnicos de supervisión y actividades de fiscalizadores externos.6. Informes técnicos de revisión y evaluación de ofertas en licitaciones y concursos, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.7. Informes técnicos de fiscalización de los avances de obras.8. Actas de recepción provisional y definitiva.9. Informes técnicos del buen uso de materiales en obras comunitarias emergentes o de excepción.10. Informes técnicos de supervisión de actividades de fiscalizadores y estudios de consultares externos.11. Notificación a los contratistas de las disposiciones que se requieran para la mejor ejecución de las obras. |

FUENTE: GAD Municipal del Cantón Pujilí.

ELABORADO POR: Tesistas.

Análisis:

Este departamento de Fiscalización es el encargado de realizar el presupuesto esto se lo realiza mediante el informe que presenta el departamento de operaciones y mantenimiento llegando así a tener una estimulación del costo de la obra, los costos

varían entre los 10.000 dólares dependiendo de la obra a realizar, pero este dinero no se le entrega directamente se lo entrega en material como en tubería, material pétreo, barrilla, cemento y los acabados de las obras, al momento de empezar con la obra el fiscalizador emite informes mensuales del avance de las obras, pero en ciertos casos por la falta de la maquinaria las obras no son acabadas en el tiempo estimado por lo cual es una **Debilidad** puesto que no cumplen a tiempo con el trabajo y por esa razón existen usuarios insatisfechos por el servicio ofrecido.

CUADRO N° 9

Servicios del Departamento de Avalúos y Catastros

| DEPARTAMENTO DE AVALÚOS Y CATASTROS | |
|-------------------------------------|---|
| Servicios | <ol style="list-style-type: none">1. Código de urbanización.2. Informes técnicos de avalúos de inmuebles urbanos y rurales del cantón.3. Informes técnicos de estudios de valoración de suelos y construcciones.4. Cartografía básica digital para áreas urbanas y rurales.5. Informes técnicos de cálculos de liquidación de utilidades en la compra-venta de inmuebles urbanos.6. Formularios de actualización de catastros de predios urbanos y rurales.7. Informes técnicos de victo bueno de hipotecas.8. Catastros urbanos y rurales.9. Catastros de bienes inmuebles municipales.10. Catastro de contribución especiales de mejoras y solares no edificados.11. Fichas digitales catastrales urbanas y rurales.12. Certificación de bienes raíces.13. Certificación de avalúos.14. Avalúos para la traslación de dominio.15. Certificados para SRI con avalúo comercial para posesiones efectivas. |

FUENTE: GAD Municipal del Cantón Pujilí.

ELABORADO POR: Tesistas.

Análisis:

En el Cuadro N° 9 se puede mencionar que para el cobro de los avalúos de los terrenos es necesario que los usuarios cuenten con una clave catastral la misma que

agilita la atención y así se evita la conglomeración del usuarios viniendo a ser esto una **fortaleza**, de igual manera este departamento realiza informes de la valoración de sueldos y construcciones esto lo realizan mediante una inspección con el fiscalizador puesto que es la persona apta para estimar el costo de cada lote de terreno, el costo del avalúo de cada lote varía entre los 2 a 3 dólares dependiendo de los metros cuadrados.

CUADRO N° 10
Servicios del Departamento Turismo

| DEPARTAMENTO DE TURISMO | |
|--------------------------------|--|
| Servicios | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de capacitación turístico hotelero. 2. Informe de ejecución, seguimiento y evaluación del plan de capacitación turístico y hotelero. 3. Inventario de atractivos turísticos y culturales. 4. Plan de difusión y promoción turística del cantón. 5. Informe de ejecución, seguimiento y evaluación del plan de difusión y promoción turística del Cantón Pujilí. 6. Planes de revitalización cultural comunitaria. 7. Informe de ejecución, seguimiento y evaluación del plan de revitalización cultural. 8. Proyectos de recuperación y embellecimiento del patrimonio cultural y de su entorno. 9. Informe de ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de recuperación y embellecimiento del patrimonio cultural. 10. Proyectos de creación de nuevos y diversos productos turísticos. 11. Reglamentos de operatividad turística. 12. Proyectos integrales de turismo. |

FUENTE: GAD Municipal del Cantón Pujilí.
ELABORADO POR: Tesistas.

Análisis:

En el Cuadro N° 10 se da a conocer que el departamento de turismo realiza periódicamente informes de los atractivos turísticos dentro del Cantón con dentro de sus Parroquias, mediante ello se determina el manejo adecuado que se les debe brindar para poder ofrecer a los turistas y moradores del cantón un servicio de calidad, para ello se invierten un costo de 3.000 para el mantenimiento y mejoramiento de los lugares turísticos como son la laguna del quilotoa, la hostería el Capulí, el cerro del Sinchahuasig en el cual se ha construido cabañas las que son utilizadas para realizar programas de capacitación. Este departamento también realiza espectáculos culturales los mismos que requieren de una inversión como lo es en los Corpus Chisti invierten alrededor de 5.000 dólares para que esta fiesta sea del agrado de todos y se sientan conformes con dicho espectáculo, esto permite tener una **fortaleza** al GAD Municipal.

CUADRO N° 11

Servicios del Departamento de Gestión Ambiental

| DEPARTAMENTO DE GESTIÓN AMBIENTAL | |
|--|--|
| Servicios | <ol style="list-style-type: none">1. Proyectos para proponer políticas generales, planes y regulaciones en temas de ordenamiento ambiental.2. Plan maestro de gestión ambiental.3. Informes de supervisión y fiscalización de la gestión ambiental.4. Informes de supervisión de cumplimiento del plan de recolección. Manejo y disposición final de los desechos sólidos y tóxicos.5. Plan de manejo técnico y económico del funcionamiento del servicio de rastro municipal.6. Evaluación de los impactos positivos de la conservación y protección del ambiente. |

FUENTE: GAD Municipal del Cantón Pujilí.

ELABORADO POR: Tesistas.

Análisis:

El GAD Municipal del Cantón Pujilí cuenta con una área importante ya que trabaja conjuntamente con la comunidad dando así un cuidado del medio ambiente, determinado una **Fortaleza** porque realiza compañías de concientización con todos los moradores para que realicen clasificación de desechos y residuos tóxicos y sólidos, permitiendo tener un cantón libre de contaminación, además se puede mencionar que han trabajado por la deforestación para tener un mejor ambiente que beneficio a todos los usuarios.

2.2.4. Área de mercado o cobertura

El cantón Pujilí se localiza en la región interandina del Ecuador, en la zona Centro – Occidental de la Provincia de Cotopaxi, a 10 km. al Oeste de la ciudad de Latacunga, capital de la cabecera provincial, sus límites al norte son: Sigchos, Saquisilí y Latacunga al sur son: Pangua, Bolívar (Guaranda), y Tungurahua (Ambato) al este: Latacunga y Salcedo al oeste: La Maná y Pangua.

Por esta razón se puede manifestar que el área de cobertura del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal son todos los barrios del Cantón Pujilí con sus respectivas parroquias ya que de ellos depende el funcionamiento de esta institución.

2.2.5. Portafolio de clientes

El portafolio de clientes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí es toda la provincia de Cotopaxi cada parroquia, barrio que pertenecen al Cantón Pujilí, ya que esta institución brinda diversos servicios a los cuales todos los Cotopaxenses se pueden acceder, ya que esta institución es la encargada de velar y salvaguardar los intereses de cada uno de los clientes.

2.2.6. Tecnología disponible

Esta institución cuenta con una gran tecnología adecuada la cual se detalla a continuación:

TABLA N°: 1

EQUIPOS DE OFICINA Y EQUIPO DE COMPUTACIÓN ANUAL

| RECURSOS | CANTIDAD | ESPECIFICACIÓN |
|---------------------------------------|--|---|
| Equipos de oficina y muebles, enseres | 1 escritorio 5 sillas 1 sumadora 2 calculadoras 1 Teléfono Fax | Dimensiones: 1m de alto*50 cm. de ancho. Dimensiones: 83 cm. de alto*54cm. de ancho. Sencilla Sencillas Tamaño: 370 × 296 Tamaño: mediano |
| Equipo de computo | 1 computadora 1 impresora | Procesador de texto (Excel) Tinta continúa. |

FUENTE: GAD Municipal del Cantón Pujilí.

ELABORADO POR: Tesistas

Análisis:

Dentro de cada áreas del GAD Municipal se encuentran diversos equipo de oficina los cuales no permiten brindar una adecuada atención a los usuarios por esta razón se debe implementar nuevos equipos que admitan tener actividades coordinadas en cada departamento y que beneficien a cada uno de los usuarios.

TABLA N°: 2
MAQUINARIA EXISTENTE

| DETALLE | MARCA / MODELO | ESPECIFICACIÓN TÉCNICA |
|---------------------|--|--|
| Vehículo Recolector | Mercedes Benz modelo 1720 k 36 blanco 2006 | CHASIS 9BM 693191 6B 448236 MOTOR 377984 UO654166, peso 10,04 toneladas. |
| Vehículo Recolector | Mercedes Benz modelo 1720 k 36 blanco 2006 | CHASIS 9BM 693191 6B446802 MOTOR 377984 UO652845, peso 10,04 toneladas. |
| Barredora mecánica | DULEVO 200 Quattro | Motor Diesel EURO 3 La transmisión hidro-mecánica proporciona 200 caballos de fuerza. Peso: 585 kg Dimensiones: 1120 x 2042 x 1900 mm |
| Barredora mecánica | DULEVO 200 Quattro | Motor Diesel EURO 3 La transmisión hidro-mecánica proporciona 200 caballos de fuerza. Peso: 585 kg Dimensiones: 1120 x 2042 x 1900 mm |
| Pala pequeña | Case 420 | Motor: 422T/M2. Potencia del Motor: 59hp. Capacidad de Carga: 794 Kg. Peso de Operación: 2.637 Kg |
| Volqueta | Chevrolet Kodiak Modelo 2002 | Capacidad 12 toneladas Motor caterpillar 3116 |

FUENTE: GAD Municipal del Cantón Pujilí.

ELABORADO POR: Tesistas

Análisis:

El GAD Municipal no cuenta con la maquinaria adecuada para gestionar obras en beneficio de la comunidad, lo cual se debería adquirir nueva maquinaria la misma que

permita realizar las obras publicas dentro del Cantón como en sus parroquias, beneficiando a todos los usuarios.

2.3. *Análisis FODA*

El análisis FODA tiene como objetivo identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de una Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado.

Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

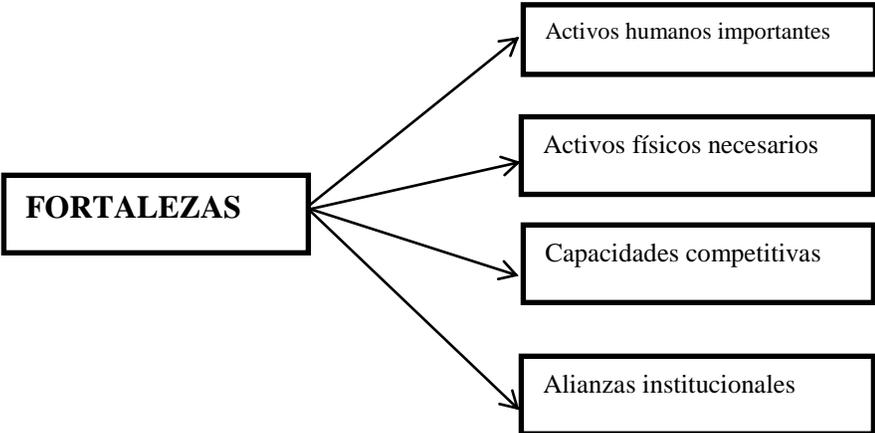
- ❖ **Análisis Interno.-** Para análisis interno será necesario conocer las fortalezas que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades. Como ejemplos podemos mencionar: Recursos humanos con los que se cuenta, recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, etc.

2.3.1. *Análisis Del Ambiente Interno*

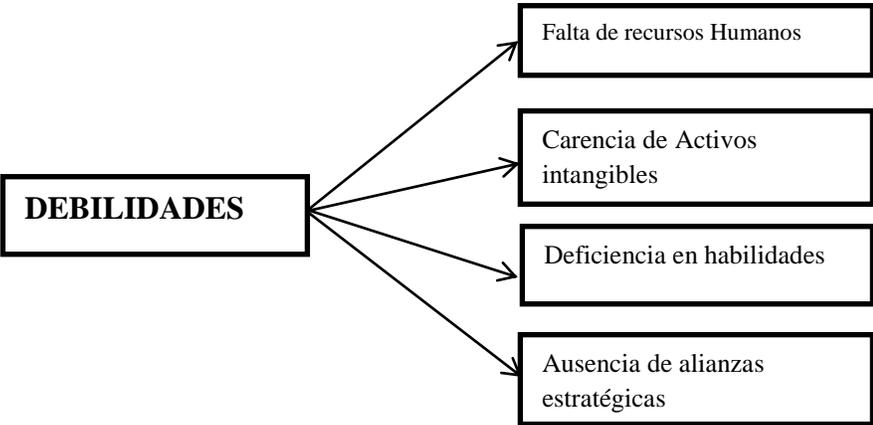
El análisis del medio interno intenta identificar el conjunto de factores que determina la posición competitiva que va a adoptar el negocio a fin de obtener una ventaja competitiva sostenible.

Para el análisis del ambiente interno se empleó como medios de recopilación de información la observación directa la cual nos permitió identificar los puntos más relevantes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí.

Fortalezas: Aspectos positivos que ayudan al GAD al logro de sus objetivos.



Debilidades: Factores positivos que impiden el logro de los objetivos de la institución.



Para el análisis del ambiente interno se empleó como medios de recopilación de información, la observación directa la cual nos permitió identificar los puntos más relevantes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí.

TABLA N° 3
DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA

| NOMENCLATURA | DESCRIPCIÓN |
|---------------------|--|
| AIAI | Análisis Internos de Aspectos Intrínsecos de la Empresa. |
| AIDAC | Análisis Internos del Departamento de Avalúos y Catastros. |
| AIDRH | Análisis Internos del Departamento de Recursos Humanos. |
| AIDRP | Análisis Internos del Departamento de Relaciones Públicas. |

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Tesistas

TABLA N° 4
DESCRIPCIÓN DE CATEGORIZACIÓN

| CATEGORIZACIÓN | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------|---------------------|
| 1 | GF (Gran Fortaleza) |
| 2 | F (Fortaleza) |
| 3 | GD (Gran Debilidad) |
| 4 | D (Debilidad) |

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Tesistas

❖ Análisis Internos de Aspectos Intrínsecos de la Empresa

Es el conjunto de características propias claramente identificadas dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí, dentro de estos aspectos tenemos los siguientes: direccionamiento estratégico, constitución legal, grupo institucional, y manejos de programas de beneficio social, planificación estratégica, dirección administrativa.

TABLA N° 5

Análisis Interno GAD Municipal Del Cantón Pujilí – Aspectos Intrínsecos De La Empresa

| CÓDIGO | FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO | COMPORTAMIENTO | IMPACTO | CATEGORIZACIÓN | | | |
|--------|---|--|---|----------------|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| AIAI 1 | Direccionamiento Estratégico | Tiene una Misión y Visión bien definidas de la empresa | Orienta a la institución hacia dónde quiere llegar y que quiere ser en un futuro. | | F | | |
| AIAI 2 | Constitución Legal | Cuenta con una Institución legalmente constituida en la ley orgánica de régimen municipal. | Permite tener un conocimiento global sobre la organización. | | F | | |
| AIAI 3 | Grupo Institucional | Forma parte del GAD Municipal del Cantón Pujilí. | Contribuye con el crecimiento de la institución. | GF | | | |
| AIAI 4 | Manejos De Programas De Beneficio Social | Trabaja conjuntamente con el patronato municipal. | Contribuir con la eliminación del trabajo infantil. | | F | | |
| AIAI 5 | Planificación Estratégica | Trabaja en la formulación y aplicación del plan de desarrollo cantonal. | Dirigir las necesidades básicas insatisfechas y las potencialidades del Cantón. | GF | | | |
| AIAI 6 | Dirección Administrativa | Trabaja conjuntamente con la máxima autoridad en el desarrollo de gestión. | Controlar el funcionamiento de los servicios municipales. | GF | | | |
| AIAI 7 | Mala estrategia | No cuenta con una dirección estratégica clara. | Mal control de las actividades | | | D | |

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Tesistas

❖ Análisis Internos del Departamento de Avalúos y Catastros

En la Gobierno autónomo es uno de los departamentos que se relaciona directamente con el cliente ya que administra el sistema catastral del cantón, de manera integral, para determinar el impuesto predial de los bienes inmuebles de naturaleza urbana y rural, apoya a la gestión del GAD Municipal, promoviendo la eficiencia y capacidad de la administración catastral.

TABLA N° 6

Análisis Interno GAD Municipal Del Cantón Pujilí - Departamento de Avalúos y Catastros

| CÓDIGO | FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO | COMPORTAMIENTO | IMPACTO | CATEGORIZACIÓN | | | |
|----------------|----------------------------------|---|--|----------------|----|---|----|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| AIDAC 1 | Documentación Catastral | Existe Mantenimiento y actualización de la información catastral. | Verificación de estudios de valoración de suelos y construcciones. | F | | | |
| AIDAC 2 | Coordinar sus labores | Coordina las actividades en beneficio de la población. | Cumplir con todas las normas catastrales. | | GF | | |
| AIDAC 3 | Convenios institucionales | Cuenta con convenios indefinidos por el GAD. | Falta de certificados con avalúos comerciales. | | | | GD |
| AIDAC 4 | Presupuesto insuficiente | Falta de presupuesto para mantenimiento. | Maquinaria deterioradas | | | D | |

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Tesistas

❖ Análisis Internos del Departamento de Recursos Humanos

Dentro de este departamento se utilizara los términos de los colaboradores que pertenecen a la institución los cuales son los responsables del desarrollo de las tareas encomendadas dentro de cada área, las cuales son de mucha ayuda para el crecimiento y buen funcionamiento de la institución.

TABLA N° 7

Análisis Interno GAD Municipal Del Cantón Pujilí– Departamento de Recursos Humanos

| CÓDIGO | FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO | COMPORTAMIENTO | IMPACTO | CATEGORIZACIÓN | | | |
|---------|--|---|---|----------------|---|---|----|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| AIDRH 1 | Cultura organizacional | Falta de integración entre el personal. | Rotación de personal e incremento de horas extras. | | | | GD |
| AIDRH 2 | Duración de las Capacitaciones | Existe Capacitación permanente. | Personal consiente en su trabajo. | | F | | |
| AIDRH 3 | Tecnología Para Control De Asistencia | Dispone de un sistema digital para el registro de la asistencia del personal. | Personal apto para el desempeño de sus actividades. | GF | | | |
| AIDRH 4 | Tiempo De Antigüedad del Personal | Existe de personal con antigüedad. | Incremento de costos. | | | D | |
| | | Buena participación del personal de la empresa. | Cargos de puestos con gente de confianza. | GF | | | |
| AIDRH 5 | Mala coordinación con la base de datos | No existe una base de datos de los clientes con su historial. | Registros sin archivar | | | D | |

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Tesistas

❖ Análisis Internos del Departamento de Relaciones Públicas

Este departamento es el encargado de difundir por medio de las diversas técnicas de comunicación, todas las actividades, eventos que se realicen en beneficio del cantón y del GAD Municipal va a realizar durante todo un año

TABLA N° 8

Análisis Interno GAD Municipal Del Cantón Pujilí – Departamento Relaciones Publicas

| CÓDIGO | FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO | COMPORTAMIENTO | IMPACTO | CATEGORIZACIÓN | | | |
|----------------|---|--|--|----------------|----|---|----|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| AIDRP 1 | Gestión Municipal | Tiene una relación directa con los medios de comunicación. | Fortalecer la imagen institucional. | F | | | |
| AIDRP 2 | Participación ciudadana | Buena participación de la ciudadanía del Cantón. | Contribuye con las disposiciones legales. | | GF | | |
| AIDRP 3 | Gestión de comunicación | Existe una rotación constante del personal. | Falta de comunicación entre departamentos. | | | D | |
| AIDRP 4 | Asesoramiento y consejo en relaciones publicas | Falta de conocimiento en esta área. | No existe buen asesoramiento en relaciones públicas. | | | | GD |
| AIDRP 5 | Colaboración de los empleados | Falta de información y formación para colaboración | Mal desempeño en la actividades | | | D | |

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Tesistas

CUADRO N° 12
MATRIZ DEL AMBIENTE INTERNO DEL GAD MUNICIPAL DEL CATÓN
PUJILÍ

| COD | FACTORES | CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO | | | | |
|---------------|--|---------------------------|----------|----------|----------|---------------|
| | | GF | F | D | GD | TOTAL |
| AIAI 1 | Tienen una Misión y Visión bien definidas. | | 1 | | | 1 |
| AIAI 2 | Cuenta con una Institución legalmente constituida en la ley orgánica de régimen municipal. | | 1 | | | 1 |
| AIAI 3 | Forma parte del GAD Municipal del Cantón Pujilí. | 1 | | | | 1 |
| AIAI 4 | Trabaja conjuntamente con el patronato municipal. | | 1 | | | 1 |
| AIAI 5 | Trabaja en la formulación y aplicación del plan de desarrollo cantonal. | | 1 | | | 1 |
| AIAI 6 | Trabaja conjuntamente con la máxima autoridad en el desarrollo de gestión. | 1 | | | | 1 |
| AIAI 7 | Falta de atención a los usuarios | | | 1 | | 1 |
| AIDAC 1 | Existe mantenimiento y actualización de la información catastral. | 1 | | | | 1 |
| AIDAC 2 | Coordina las actividades en beneficio de la población. | | 1 | | | 1 |
| AIDAC 3 | Cuenta con convenios indefinidos por el GAD. | | | | 1 | 1 |
| AIDRH 1 | Falta de integración entre el personal | | | | 1 | 1 |
| AIDRH 2 | Existe capacitación permanente. | | 1 | | | 1 |
| AIDRH 3 | Dispone de un sistema digital para el registro de la asistencia del personal. | 1 | | | | 1 |
| AIDRH 5 | Rotación de personal con antigüedad y falta de conocimientos para la atención al usuario. | | | 1 | | 1 |
| AIDRH 6 | Buena participación del personal de la empresa. | 1 | | | | 1 |
| AIDRH 7 | No existe una base de datos de los clientes con su historial. | | | 1 | | 1 |
| AIDRP 1 | Tiene Relación directa con los medios de comunicación. | 1 | | | | 1 |
| AIDRP 2 | Buena participación de la ciudadanía del Cantón. | | 1 | | | 1 |
| AIDRP 3 | Existe rotación constante de personal | | | 1 | | 1 |
| AIDRP 4 | Falta de conocimiento en esta área Recursos humanos | | | | 1 | 1 |
| AIDRP 5 | Falta de información y formación de los servicios a ofrecer en cada área. | | | | 1 | 1 |
| TOTAL | | 7 | 6 | 4 | 4 | 21 |
| TOTAL% | | 33.33 | 28.57 | 19.05 | 19.05 | 100.00 |

Fuente: Investigación de campo.
 Elaborado por: Tesistas

Análisis:

En el presente cuadro se puede observar que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí dentro de los aspectos intrínsecos de la institución cuenta con aspectos positivos los cuales contribuyen con el crecimiento y buen desempeño del GAD Municipal, al analizar este cuadro se puede decir que existe un 33.33% de gran fortalezas y un 28.57% de fortalezas lo cual significa que las actividades que se realiza dentro de cada área de la institución es de gran beneficio para poder tener aspectos positivos.

Por otra parte también se puede manifestar que existe un 19.05% de gran debilidades y un 19.05% de debilidades lo cual impide que el GAD Municipal tenga un buen desarrollo dentro de sus actividades y por ende esto imposibilita que sus empleados se desempeñen de una manera positiva dentro de cada uno de sus puestos de trabajo. Por esta razón hemos visto la necesidad de implantar un manual de servicios el cual ayude al GAD Municipal del Cantón Pujilí a tener un mayor control de las actividades que realice su personal administrativo lo coadyuve al desarrollo y buen desempeño de esta institución.

2.3.2. Matriz FODA

La identificación de las fortalezas y debilidades internas del GAD y las oportunidades y amenazas externas de la empresa son actividades que se presentan frecuentemente en cada uno de los departamentos del Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Pujilí.

La matriz FODA es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

CUADRO N° 13
Matriz Foda “Gobierno Autónomo Descentralizado Del cantón Pujilí”

| ANALISIS INTERNO | |
|---|---|
| Fortalezas | Debilidades |
| <p>F1: Misión y Visión bien definidas</p> <p>F2: Institución legalmente constituida en la ley orgánica de régimen municipal.</p> <p>F3: Forma parte del GAD Municipal del Cantón Pujilí.</p> <p>F4: Trabaja conjuntamente con el patronato municipal.</p> <p>F5: Trabaja en la formulación y aplicación del plan de desarrollo cantonal.</p> <p>F6: Trabaja conjuntamente con la máxima autoridad en el desarrollo de gestión.</p> <p>F7: Mantenimiento y actualización de la información catastral.</p> <p>F8: Coordinar las actividades en beneficio de la población</p> <p>F9: No cuenta con un amplio conocimiento en los convenios.</p> <p>F10: Capacitación permanente.</p> <p>F11: Dispone de un sistema digital para el registro de la asistencia del personal.</p> <p>F12: Buena participación del personal de la empresa.</p> <p>F13: Relación directa con los medios de comunicación.</p> <p>F14: Buena participación de la ciudadanía del Cantón.</p> | <p>D1: No cuenta con un amplio conocimiento en los convenios</p> <p>D2: Falta de integración entre el personal</p> <p>D3: Rotación de personal con antigüedad y falta de conocimientos para la atención al usuario.</p> <p>D4: Rotación constante del personal</p> <p>D5: Falta de conocimiento en esta área Recursos Humanos.</p> <p>D6: Falta de atención a los usuarios</p> <p>D7: Falta de información y formación de los servicios a ofrecer en cada área.</p> <p>D8: No existe una base de datos de los clientes con su historial.</p> <p>D9: Falta de presupuesto para mantenimiento de maquinaria.</p> |

2.4. Investigación de Mercado

Para la presente investigación vamos a recopilar variables importantes para la realización de un manual de servicio al cliente, ya que nuestro mercado meta está dirigido a todas las comunidades del cantón Pujilí que pertenecen al Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Pujilí.

2.4.1. Problema

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Pujilí el principal problema que se ha presentado en los estos últimos años dentro de esta institución es la mala atención del servicio al cliente, por lo cual se ha visto necesario realizar la elaboración de una Manual de servicio al cliente para que cada departamento tenga bien coordinadas cada una de las actividades que desempeñan y de esa manera poder brindar un mejor servicio a cada uno de los moradores de los barrios atendiendo a las disposiciones y necesidades de los mismos.

❖ Formulación del Problema

¿Cómo incidiría la aplicación de un manual de servicio al cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí?

❖ Solución del Problema

Al elaborar un manual de servicio al cliente para el GAD Municipal del Cantón Pujilí ayudara a cada departamento a tener actividades coordinadas lo cual conllevara al buen servicio y desempeño de la institución.

❖ Objetivo General

Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra el Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Pujilí en cada una de los departamentos para poder establecer actividades en beneficio del cliente y brindar una mejor atención.

❖ **Objetivos Específicos.**

- ❖ Realizar el levantamiento de información, mediante la utilización de los instrumentos de investigación pertinentes, que permita detectar la mala atención al cliente.
- ❖ Elaborar la tabulación de datos obtenidos mediante un sistema operativo que permita una visualización clara y concisa, para su respectivo análisis e interpretación de resultados.
- ❖ Investigar si el servicio que ofrece el GAD están acorde a las disposiciones y requerimientos que los moradores de Pujilí se merecen.

2.4.2. Fuentes de información

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento.

❖ **Fuentes Primarias:**

Las fuentes primarias contienen artículos o informes que exponen por primera vez descubrimientos científicos, observaciones originales o los resultados de la investigación experimental o de campo

Para el presente proyecto utilizaremos la fuente primaria ya que para la obtención de datos se realizara por medio de la observación directa, la encuesta y la entrevista en el Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Pujilí ya que esto nos ayudara a tener información relevante y real acerca de los problemas que se estén presentados dentro de la institución.

❖ *Fuentes Secundarias:*

Las fuentes secundarias son documentos que compilan y reseñan la información publicada en las fuentes primarias.

Para la presente investigación se utilizara las fuentes secundarias ya que para nuestro proyecto se tomara en cuenta libros, revistas para poder obtener información necesaria acerca de las categorías necesarias.

2.4.3. *Diseño Metodológico*

❖ *Descriptivo:*

Se considera prospectivo porque los valores obtenidos no incluyen datos que fueron del pasado.

Se utiliza este método para la investigación porque los datos que se obtienen son reales que pertenecen a los datos actuales de una población de todos los barrios que pertenecen al Gobierno Autónomo Descentralizado De Cantón Pujilí.

2.4.4. *Tipos de Investigación*

❖ **Investigación explicativa:**

Su objetivo es la explicación de los fenómenos de estudio y busca explicar las causas por las que se provoca el fenómeno.

Para la presente investigación nos permite conocer cuáles fueron las causas que provocan la mala atención al cliente y cada una de las personas que se encuentran involucradas con el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pujilí.

❖ **Investigación cuantitativa:**

Se centra fundamentalmente en los aspectos observables de los fenómenos y permite tener pruebas estadísticas.

En nuestro proyecto nos permite observar a las comunidades que forman parte del cantón Pujilí determinando las pruebas correspondientes a cada barrio y poder tomar una muestra significativa para determinar cuál fue la causa de la mala atención al cliente.

2.4.5. Métodos Teóricos

❖ **Método deductivo:**

Un investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. En el primer caso arriba a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en segundo caso mediante procedimientos deductivos.

La presente investigación se efectuará a través de situaciones concretas como formas de archivar documentación bajo técnicas y normas específicas las cuales nos permitirán recolectar datos y poder alcanzar los objetivos que ayudaran a un mejor desempeño laboral de todas actividades que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Pujilí.

❖ **Método lógico inductivo**

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones.

Para la presente investigación este método es muy importante porque parte de casos particulares y se busca elevar conocimientos generales ya que permite obtener la formación de las hipótesis, este método además nos permite conocer con exactitud el número de elementos que forman el objeto que formaran parte del estudio.

2.4.6. Técnicas

❖ Observación:

Es una técnica que consisten en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Para la presente investigación se utilizara la observación ya que nos permite tener una observación directa y participante con todas las personas involucradas en el Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Pujilí siendo así trabajadores, empleados, directivos y cada una de las comunidades que pertenecen al cantón Pujilí.

❖ Entrevista:

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

Para la presente investigación también se tomara en cuenta la entrevista ya que va ser dirigida a cada uno de los jefes departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí, ya que ellos tienen un conocimiento más amplio a cerca de los procesos y movimientos que se realizan día a día dentro de esta entidad por lo cual al realizar la entrevista se podrá determinar la calidad del servicio al cliente que ellos ofrecen a todas las comunidades del Cantón Pujilí.

❖ **Encuesta:**

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

Para la presente investigación hemos utilizado la técnica de la encuesta ya que esta nos permite tener una adquisición de información mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión de los clientes de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí los mismos que van a ser seleccionado mediante la determinación de una muestra aleatoria.

CUADRO N° 14
Segmentación de Mercado

| Segmentación Geográfica | |
|---------------------------------|---|
| Región: | Sierra. |
| Clima: | Frio, Templado |
| Género: | Masculino y Femenino. |
| Tamaño de la población: | 69.055 habitantes. |
| Provincia: | Cotopaxi. |
| Cantón: | Pujilí. |
| Tipo de población: | Urbana y Rural. |
| Segmentación Demográfico | |
| Ingreso: | \$ 300 en adelante. |
| Edad: | 18 años en adelante. |
| Género: | Masculino y Femenino. |
| Ciclo de vida familiar: | Jóvenes y adultos. |
| Ocupación: | Amas de casa, estudiantes, profesionales. |
| Clase social: | Media, Media Alta, Baja. |

Fuente: Tesistas.

Elaborado por: Tesistas

2.4.7. Instrumentos

❖ Cuestionario

Es el documento en el cual se recopila la información por medio de preguntas concretas (abiertas o cerradas) aplicadas a un universo o muestra establecidos, con el propósito de conocer una opinión.

En nuestra investigación el cuestionario es uno de los factores muy importantes ya que por medio de este instrumento y por medio de las preguntas establecidas vamos a poder recolectar información acerca de la atención que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí ofrece a cada uno de sus clientes y poder conocer los problemas que existen dentro de la empresa.

❖ Ficha de Observación

La ficha de observación, es un instrumento de recolección de datos, referido a un objetivo específico, en el que se determinan variables específicas y ayuda a obtener información relevante ante algún suceso.

Para la investigación la ficha de observación es un instrumento muy necesario ya que nos ayudara a recolectar información real por medio de la observación directa que realizaremos en la Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí en cada una de los departamentos conociendo como son las actividades que desarrollan y como es la atención hacia el cliente.

2.4.8. Población – Universo

Se denomina población a la suma de personas que conviven dentro de un pueblo, provincia, país, u otra área geográfica, y poseen comúnmente, características en común. También se dice “población” a la acción o acto de poblar.

Para la realización de esta investigación se tomara datos reales de todas las personas que viven en cada uno de los barrios que pertenecen al Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Pujilí ya que cada una de los moradores de este cantón acude a realizar sus trámites en el GAD.

2.4.9. Muestra

La muestra es una representación significativa de las características de una población ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro de un proceso.

FÓRMULA

En donde:

N = Población (habitantes)

P = Proporción de éxito en la población (50%)

Q = Es la diferencia entra **1-p (1-0.50) = 0.50**

E = Error en la proporción de la muestra. (0.05)

$$n = \frac{N(P)(Q)}{N - 1 \frac{E^2}{2} + (P)(Q)}$$

$$n = \frac{69055(0.5)(0.5)}{69055 - 1 \frac{0.05^2}{2} + (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{17263.75}{86,5675}$$

$$n = 199.43$$

$$n = \mathbf{199}$$

2.4.10. Análisis e Interpretación de datos

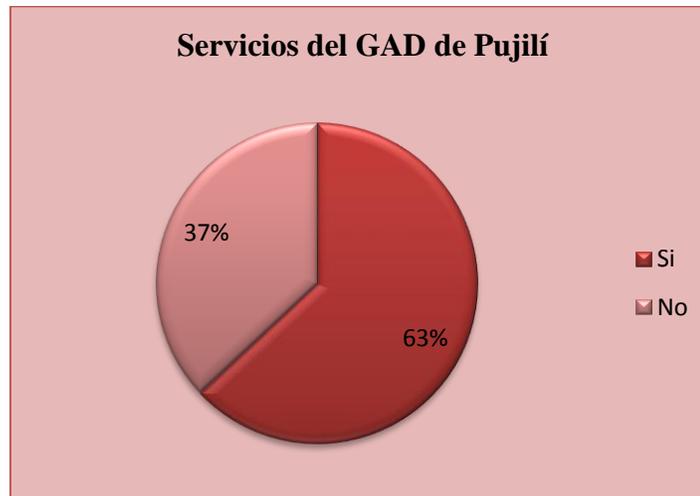
1.- ¿Conoce usted los servicios que ofrece el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí?

TABLA No 09
Servicios del GAD de Pujilí

| Variables | Frecuencia | Porcentaje % |
|------------------|-------------------|---------------------|
| Si | 125 | 63 |
| No | 74 | 37 |
| Total | 199 | 100 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Tesistas

GRAFICO N° 01



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Tesistas

ANÁLISIS:

Mediante la encuesta realizada a la población de Pujilí se puede observar que en el gráfico N° 1 se observa que existe un 63% que si conoce los servicios que ofrece el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Pujilí y un 37% que la población menciona que no conoce los servicios que ofrece el GAD a los pobladores del Cantón Pujilí.

2.- ¿Usted ha realizado un trámite en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí?

**TABLA No 10
TRAMITES REALIZADOS**

| Variables | Frecuencia | Porcentaje % |
|------------------|-------------------|---------------------|
| Si | 145 | 73 |
| No | 54 | 27 |
| Total | 199 | 100 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Tesistas

GRAFICO N° 02



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Tesistas

ANÁLISIS:

En el gráfico N° 2 se puede observar un porcentaje del 73% que la población manifiesta que si ha realizado algún tipo de trámite en diferentes áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado Del cantón Pujilí, y un porcentaje del 27% determinando que no ha realizado ningún trámite en el GAD lo cual nos muestra que la mayoría de las personas si asisten a realizar sus trámites en el GAD del cantón Pujilí.

3.- ¿Califique como es el servicio que ofrece el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí?

**TABLA No 11
CALIFICACION DEL SERVICIO**

| Variables | Frecuencia | Porcentaje % |
|------------------|-------------------|---------------------|
| Bueno | 75 | 38 |
| Malo | 124 | 62 |
| Total | 199 | 100 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Tesistas

GRAFICO N° 03



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Tesistas

ANÁLISIS:

Mediante la encuesta realizada a la población del cantón Pujilí se ha podido llegar a la conclusión que existe un 38% que demuestra que la atención que ofrece el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal si está acorde a las disposiciones requeridas por los moradores y existe un 68% que determina que la atención que ofrece el GAD es mala ya que no brinda la atención respectiva.

4.- ¿Cree usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí atiende a las disposiciones requeridas por los moradores?

**TABLA No 12
DISPOSICIONES DE MORADORES**

| Variables | Frecuencia | Porcentaje % |
|------------------|-------------------|---------------------|
| Si | 44 | 22 |
| No | 155 | 78 |
| Total | 199 | 100 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Tesistas

GRAFICO N° 04



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Tesistas

ANÁLISIS:

En el Grafico N° 4 se puede observar que existe un 78% que demuestra que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pujilí no atiende a cada una de las disposiciones que lo moradores requieren para su atención pero existe un 22% que determinan que las disposiciones están acorde a las requerimiento que los moradores desena para su atención dentro del Municipio del cantón Pujilí.

5.- ¿La atención que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí se lo realiza mediante turnos para los clientes?

TABLA No 13
ATENCION DEL GAD DE PUJILI

| Variables | Frecuencia | Porcentaje % |
|------------------|-------------------|---------------------|
| Si | 32 | 84 |
| No | 167 | 16 |
| Total | 199 | 100 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

GRAFICO N° 05



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

ANÁLISIS:

Mediante los datos obtenidos en la encuesta realizada a la población del cantón Pujilí se puede observar que existe un 16% de la población quienes manifiestan que la atención en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal si se lo realiza mediante turnos para tener una buena atención al cliente, y un 84% quienes manifiestan que la atención no se realiza mediante turnos lo cual existe problemas.

6.- ¿Cree usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí tiene personal altamente capacitado para cumplir con sus funciones?

**TABLA No 14
PERSONAL CAPACITADO**

| Variables | Frecuencia | Porcentaje % |
|------------------|-------------------|---------------------|
| Si | 159 | 80 |
| No | 40 | 20 |
| Total | 199 | 100 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

GRAFICO N° 06



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

ANÁLISIS:

En el gráfico N° 6 se puede observar que existe un 80% de población que manifiesta que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal si cuenta con personal altamente capacitado ya que ofrece una buena atención a cada una de las personas que asisten al GAD y existe un 20% que demuestra que no cuenta con personal capacitado ya que manifiesta que no atiende a los clientes de manera positiva.

7.- ¿A qué departamento acude con más frecuencia a realizar sus trámites?

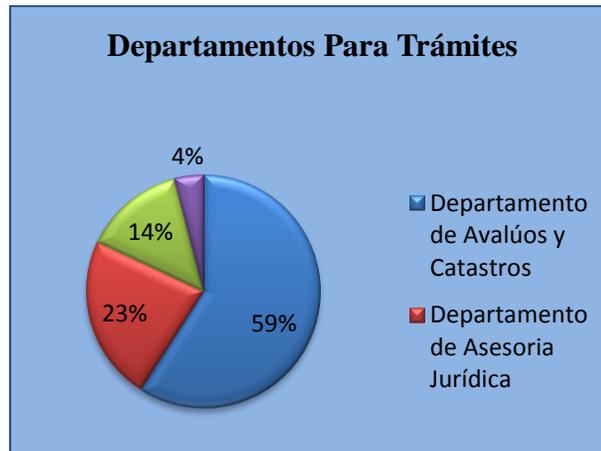
TABLA No 15
DEPARTAMENTOS PARA TRÁMITES

| Variables | Frecuencia | Porcentaje % |
|-------------------------------------|-------------------|---------------------|
| Departamento de Avalúos y Catastros | 118 | 59 |
| Departamento de Asesoría Jurídica | 45 | 23 |
| Departamento de Gestión Ambiental | 28 | 14 |
| Departamento Financiero | 8 | 4 |
| Total | 199 | 100 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

GRAFICO No 09



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

ANÁLISIS:

En el gráfico se puede observar que existe un 59% de moradores que asisten al departamento de avalúos y catastros a realizar algún tipo de trámites, además existe un 23% que determina que asisten al departamento de asesoría jurídica para determinar tramites importantes, existe un porcentaje del 14% de moradores del cantón Pujilí que demuestra que asisten al Departamento de Gestión Ambiental pero el mayor porcentaje que se observa es en el departamento Financiero ya que solo existe un 4% de las personas que asisten a realizar algún trámite en ese departamento

8.- ¿En dónde considera usted que se debería implantar un manual de atención al cliente?

TABLA No 16
AREA PARA IMPLEMMENTACION DEL MANUAL

| Variables | Frecuencia | Porcentaje % |
|----------------------------------|-------------------|---------------------|
| Departamento Administrativo | 90 | 45 |
| Departamento Financiero | 27 | 13,5 |
| Departamento de Recursos Humanos | 74 | 37,5 |
| Departamento de Contabilidad | 8 | 4 |
| Total | 199 | 100 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

GRAFICO No 10



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

ANÁLISIS:

En la encuesta realizada a la población del cantón Pujilí se ha podido determinar que un manual de servicio al cliente es muy necesario para dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, existe un 45% que manifiesta que se debería implantar un manual dentro del área administrativa, además se puede observar un 37,5% quienes desean que se lo realice dentro del área de recursos humanos ya que es una área que atiende a los clientes, un 13,5% desean en el área administrativa y un 5% en el área de contabilidad.

9.- ¿Considera usted que el manual de servicios mejorara la atención al cliente?

TABLA No 17
MEJORAMIENTO DE LA ATENCION AL CLIENTE

| Variables | Frecuencia | Porcentaje % |
|------------------|-------------------|---------------------|
| Si | 188 | 94,5 |
| No | 11 | 5,5 |
| Total | 199 | 100 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

GRAFICO No 11



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

ANÁLISIS:

Mediante la encuesta realizada a cada uno de los moradores se ha podido llegar a la conclusión que existe un porcentaje del 94.5% quienes determinan que un manual de servicio al cliente dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pujilí es muy favorable para poder realizar bien sus actividades y existe un 5.5% quienes demuestra que no sería una buena opción, lo cual se puede decir que existe un porcentaje alto que beneficia a todos los moradores del cantón Pujilí.

2.4.11. Resultados de la entrevista realizada

CUADRO N.- 15

Análisis de la entrevista

| ANALISIS DE LA ENTREVISTA | | |
|----------------------------------|---|---|
| N.- | PREGUNTAS | RESPUESTA |
| 1 | Conoce usted cual es la misión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal. | El alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí conoce un 85% la misión de la institución ya que la misión de la empresa es: |
| 2 | Que propósitos desea alcanzar en este año en base a los servicios que ofrece. | Ofrecer un servicio de buena calidad a todas las parroquias, barrios y personas que pertenecen al Cantón Pujilí teniendo un personal altamente capacitado para que puedan ofrecer servicios eficientes y rápidos. |
| 3 | Con que fin se realiza los propósitos planteados para cada barrio que pertenece al Cantón Pujilí. | Con el fin de que cada uno de los barrios tengan un servicio bien realizado y que tengan la certeza de que GAD de Pujilí si se preocupa de todo el pueblo. |
| 4 | Como considera usted que debería mejorar la atención a los clientes. | Elaborando un manual de servicio al cliente para tener una mejor atención en cada una de las áreas del GAD de Pujilí. |
| 5 | Existe alguna dificultad al momento de brindar un servicio a los clientes que pertenecen al GAD del cantón Pujilí. | Existe un 25% ya que los clientes no tienen la suficiente paciencia para ser atendidos ya que cada uno de los clientes recibe un turno pero la demora no aceptan los clientes. |
| 6 | En qué área del Gobierno Autónomo Descentralizado | Considero que mayor problema se ha presentado en el área |

| | | |
|---|--|---|
| | Municipal del cantón Pujilí cree usted que existe mayor problema en la atención al cliente. | Administrativa y Recursos Humanos ya que estas áreas se relacionan más con los clientes. |
| 7 | Cuáles serían las soluciones que se deberían realizar para mejorar la atención al cliente. | Las soluciones sería tener una coordinación más alta de cada una de las actividades que se encuentren relacionadas con los clientes y elaborando un manual de servicio para el control de los mismos. |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

CONCLUSIONES:

- ❖ Mediante la aplicación de la encuesta dirigida a los usuarios que acuden al GAD Municipal del Cantón Pujilí se pudo conocer que la atención que brinda dicha institución no satisface las necesidades, por lo cual se ve necesario la elaboración de un manual de servicio, puesto que este manual ayudara a tener un mejor control de las actividades que se relacionan directamente con el usuario.
- ❖ Dentro del GAD Municipal del Cantón Pujilí las áreas que se relacionan directamente con el usuario no cuentan con un personal calificado lo cual impide brindar una atención acorde a los requerimientos que el usuario solicita.
- ❖ De acuerdo al análisis interno que se realizó se pueden identificar las funciones que realizan en cada departamento, tomando en consideración que funcionario debe tener los conocimientos respectivos, destrezas o habilidades dentro de su puesto de trabajo. En consecuencia se propone elaborar un manual de servicios al cliente que les permita brindar una mejor atención.

CAPÍTULO III

Propuesta

TEMA: “Elaboración de un Manual de Servicio al Cliente para El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal GAD del Cantón Pujilí, Periodo 2011-2012”

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo General

- ❖ Diseñar un Manual orientado al mejoramiento del servicio al usuario para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí el mismo que ayude a satisfacer las necesidades de conformidad a cada usuario.

3.1.2. Objetivos Específicos

- ❖ Diseñar políticas que permitan mejorar la atención al usuario proporcionando un servicio eficiente, eficaz en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí.
- ❖ Establecer mecanismos que permitan mejorar las relaciones del usuario satisfaciendo a los usuarios externos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí.

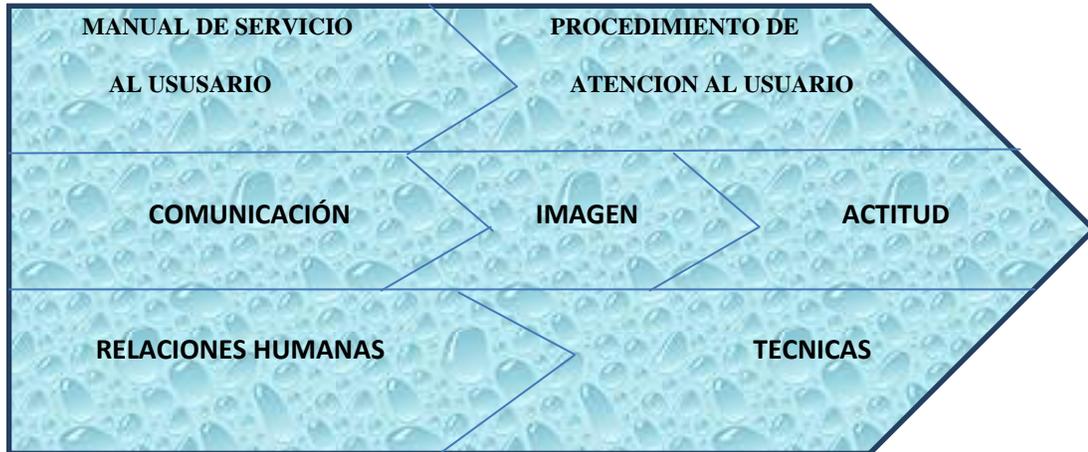
- ❖ Definir claramente las funciones de cada área de la Institución con relación a la solución de problemas en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí.

3.2. Fines del Manual de Atención y Servicio al Usuario

1. Elaborar un documento comprensivo y de fácil acceso para el buen desempeño los funcionarios, de tal manera que les permita conocer las formas de cómo manejar cada relación con el cliente y a la vez les permita desarrollar una actitud positiva y de éxito caracterizado por el buen trato al cliente.
2. Homogeneizar la atención al usuario externo e interno dentro de la Institución.
3. Especializar más al recurso humano en el tema de Servicio al Cliente.

GRAFICO N.-10

CADENA DE VALOR DE ATENCION AL USUARIO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

3.2.1. Atención al Usuario

Para mejorar la atención al Usuario sugerimos al GAD Municipal del Cantón Pujilí la implementación de la entrega de turnos lo cual mejorara la atención y a su vez los usuarios se sentirán satisfechos con el servicio prestado, a continuación se detalla mediante un Diagrama de Flujo los procedimientos a seguir:

ENTREGA DE TURNOS PARA LOS USUARIOS DEL GAD MUNICIPAL CANTON PUJILI

Proceso del Usuario

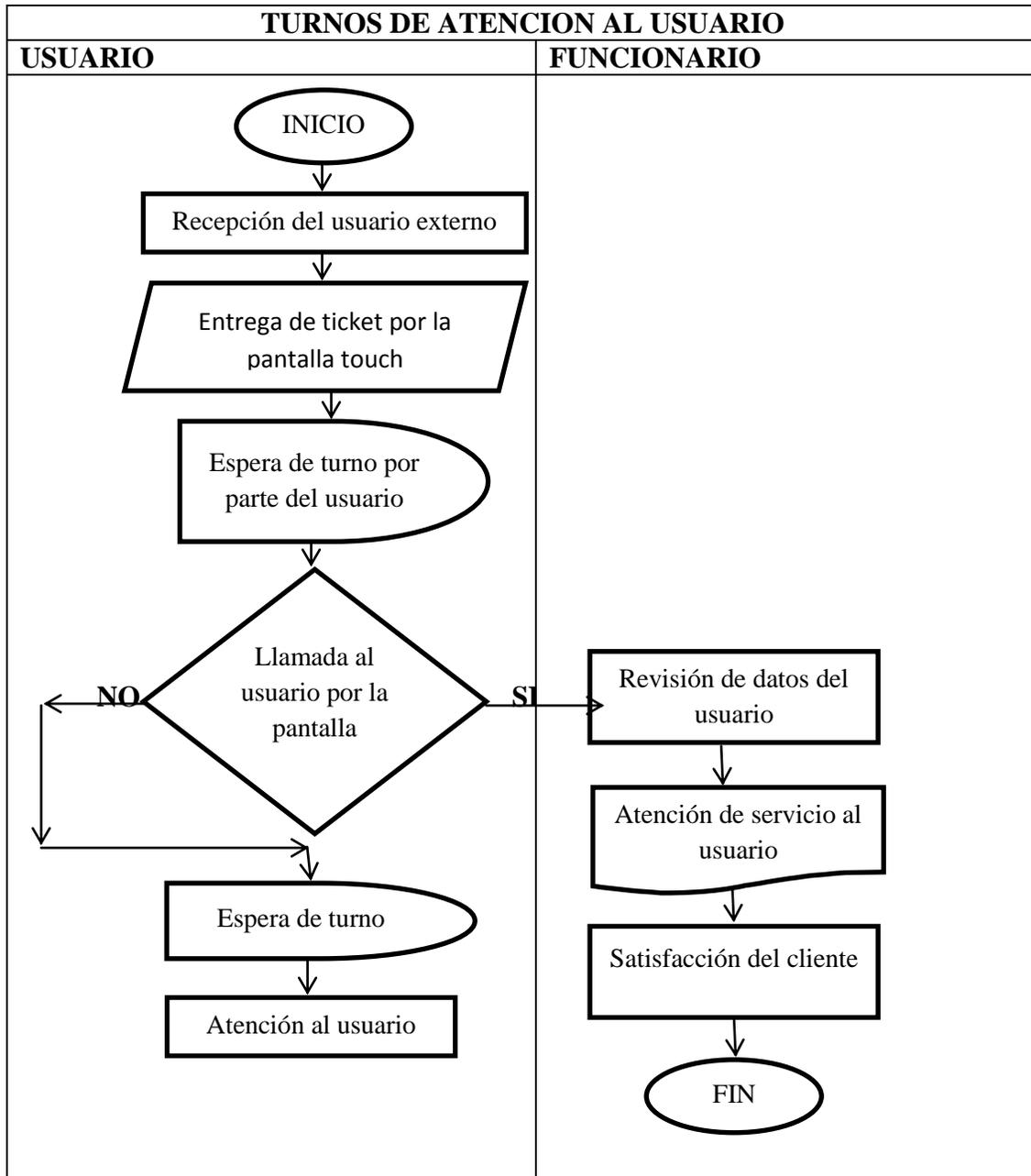


Proceso del Funcionario



USUARIO SATISFECHO

CUADRO N° 16
DIAGRAMA DE FLUJO



3.3. Procedimientos de Atención al usuario

Para mejorar la atención al cliente dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí es necesario que los funcionarios tomen en cuenta los siguientes aspectos los cuales son de vital importancia para de esa manera satisfacer las necesidades de sus clientes ya sean internos o externos.

3.3.1. Comunicación

GRAFICO N.-11

CADENA DE VALOR DE COMUNICACIÓN



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

Para que los funcionarios del GAD Municipal tengan una adecuada comunicación con sus usuarios es necesario que tomen en cuenta diversos aspectos los cuales permitirán satisfacer las necesidades de los mismos.

❖ *Comunicación Verbal*

Los funcionarios del GAD Municipal deben brindar un trato amable a sus usuarios ya que de esa manera podrán satisfacer sus necesidades para lo cual dentro de la comunicación verbal se debe tomar muy en cuenta los siguientes aspectos los cuales se encuentran reflejados en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 17
Aspectos Para La Comunicación Verbal Dentro Del GAD
Municipal del Cantón Pujilí

| COMUNICACIÓN VERBAL | |
|----------------------------|--|
| ASPECTOS POSITIVOS | <ol style="list-style-type: none">1. Hable directo al usuario y mirándole el rostro.2. Cuando se dirija al cliente háblele de usted.3. Muéstrese humano y sensible.4. Deje que el usuario hable primero y así poder darle una respuesta adecuada.5. Escuche con cuidado y no se distraiga.6. Tome notas, si fuese necesario.7. Inclínese hacia el usuario cuando le hable.8. Concrétese al tema que le plantea el usuario.9. Haga preguntas si es necesario.10. Dele una respuesta sencilla y concreta. |
| ASPECTOS NEGATIVOS | <ol style="list-style-type: none">1. No sea prepotente con los usuarios.2. No sea egocéntrico.3. No sea tímido o indiferente.4. No evada las preguntas de los usuarios.5. No interrumpa al usuario. |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

3.3.1.2. Comunicación Telefónica

❖ Comunicación Telefónica

Al atender una llamada telefónica los funcionarios del GAD Municipal deben mantener la serenidad por esta razón es muy importante que atiendan cortésmente a los clientes tomando en cuenta los siguientes aspectos los cuales se encuentran reflejados en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 18
Aspectos Para La Comunicación Telefónica Dentro Del
GAD Municipal del Cantón Pujilí

| COMUNICACIÓN TELEFÓNICA | |
|--------------------------------|--|
| ASPECTOS POSITIVOS | <ol style="list-style-type: none">1. Atienda el teléfono antes del tercer timbrazo.2. Identifíquese con el usuario.<ul style="list-style-type: none">❖ “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Pujilí Buenos Días”.❖ En que le puedo ayudar.❖ Un momento ya le comunico.❖ Ha sido un gusto atenderle que tenga un excelente día.3. Evite discusiones con el usuario.4. Hable con calma y tono agradable.5. Si el cliente desea hablar con una extensión exprese lo siguiente:<ul style="list-style-type: none">❖ Con mucho gusto.❖ Ya le comunico.❖ Le agradezco su llamada.6. Al terminar la llamada telefónica exprese lo siguiente:<ul style="list-style-type: none">❖ Muchas gracias por llamarnos.❖ Estamos para servirle. |

| | |
|--------------------------------------|---|
| | <p>❖ Gracias por su paciencia y esperamos poder servirle con más prontitud la próxima vez.</p> |
| <p>ASPECTOS NEGATIVOS</p> | <p>1. Si la extensión no contesta evite lo siguiente:</p> <p>❖ No diga “no contestan” o “no hay nadie”.</p> <p>2. No haga esperar mucho tiempo al usuario en la línea telefónica.</p> <p>3. No ingiera ningún alimento al contestar una llamada telefónica.</p> <p>4. No se ponga nervioso ya que eso reflejara inseguridad con el usuario.</p> <p>5. No hable apresuradamente.</p> |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

Uso de los teléfonos de la institución por parte de los funcionarios

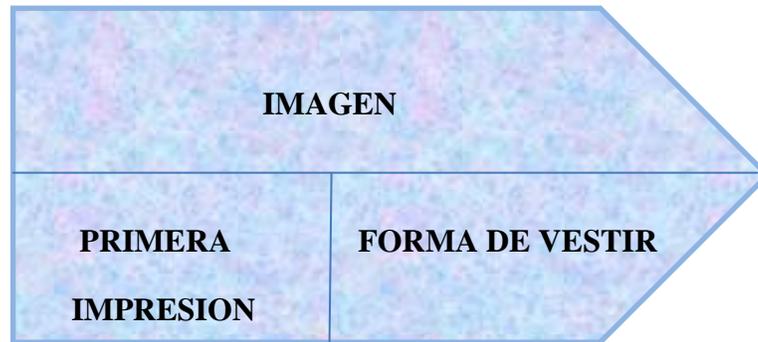
Los funcionarios no deben usar los teléfonos, o cualquier otro medio de comunicación para atender asuntos personales, salvo en casos urgentes o indispensables, esto con el fin de obstaculizar llamadas de los usuarios que necesiten comunicarse con el GAD Municipal del Cantón Pujilí.

3.4. Normas y Políticas de Atención al Usuario

3.4.1. Imagen

GRAFICO N.- 12

CADENA DE VALOR DE IMAGEN



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

La imagen de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Pujilí es muy importante ya que mediante esto se refleja la calidad de atención que ellos brindan a sus usuarios y de esa manera se puede mantener satisfechos a sus usuarios ya sean internos o externos.

A continuación se muestra un cuadro con los aspectos que se deben tomar en cuenta los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Pujilí.

CUADRO N° 19
Imagen Dentro Del GAD Municipal del Cantón Pujilí

| IMAGEN | | |
|-------------------------------|------------------------------|--|
| ASPECTOS POSITIVOS | Primera impresión | <ol style="list-style-type: none"> 1. Los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Pujilí deben mantener un adecuado lenguaje corporal ya que esto proyecta seguridad ante los usuarios. 2. Tener habilidad para conversar estos es importante ya que permite aprender de los demás y así dar una información correcta. 3. Tener un adecuado tono de voz es decir que los funcionarios deben tener: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Un volumen adecuado de su voz. ❖ Calidad o timbre de su voz. ❖ Articulación de la voz. 4. Escuchar y entender el mensaje que transmite el usuario. 5. Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado ya que esto es lo que primero observa el usuario. 6. Tenga a mano lo que necesita para hacer su trabajo. 7. Cuide su higiene personal, desde su cabello y la forma en que lo peina. 8. Los hombres deben estar bien rasurado o con una barba bien cuidada. 9. Las mujeres deben usar un maquillaje discreto. |

| | | |
|---------------------------|--------------------------|--|
| | Forma de Vestir | <ol style="list-style-type: none"> 1. Los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Pujilí deben vestir prendas de colores sobrios y discretos ya que estos son los más adecuados para un ambiente de oficina. 2. Las camisas de los hombres deben ser de cuello ya sean de manga corta o larga. 3. Las blusas de las mujeres deben ser de cuello ya sean manga larga, corta o tres cuartos. 4. Los pantalones tanto para hombres como mujeres deben ser sencillos y con una caída hasta el tobillo. 5. Los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Pujilí siempre deben respetar el uniforme de acuerdo a los días de trabajo ya que eso es fundamental para la institución. |
| ASPECTOS NEGATIVOS | Primera impresión | <ol style="list-style-type: none"> 1. No interrumpir al usuario. 2. No responder con agresividad a las preguntas de los usuarios. 3. No evadir la conversación de sus usuarios. 4. No mostrar una actitud restrictiva. 5. No utilizar términos incorrectos con los usuarios. 6. No se permiten tatuajes visibles. |
| | Forma de Vestir | <ol style="list-style-type: none"> 1. No se debe permitir camisas deportivas, camisetas, ni blusas de tirante delgado. 2. Dentro de su lugar de trabajo no se permitirá pantalones de carpintería u “overoles”. 3. Las mujeres deben usar pantalones flojos, no muy ajustados. |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

3.4.2. La Actitud

GRAFICO N.- 13

CADENA DE VALOR DE ACTITUD



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

La actitud que deben mantener los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Pujilí debe ser clara lo cual permita determinar una absoluta precisión y seguridad, ya que mediante la actitud se puede reflejar la calidad del servicio al usuario que se ofrece dentro de esta institución.

❖ *Actitud Positiva*

Dentro del GAD Municipal los empleados siempre deben hacer las cosas por su bien y el de los demás ya que de esa manera esta institución podrá demostrar la calidad de servicio que ofrece diariamente a todos los Pujilense, ya que los funcionarios al cumplir con sus obligaciones con una actitud positiva demuestran el carisma y el espíritu institucional el mismo que permite tener a sus usuarios satisfechos con el servicio que ofrecen.

❖ *Actitud Negativa*

Los funcionarios del GAD Municipal no deben tener una actitud negativa ante sus usuarios ya que esto opacará la calidad del servicio y esto a su vez mantendrá

insatisfechos a sus usuarios con el servicio que ofrece esta institución. Es decir que no se deben hacer las cosas por temor a represarías de sus superiores sino buscar alternativas que permitan llevar a la institución a un peldaño muy alto.

A continuación se muestra una tabla con los aspectos positivos que los empleados del GAD Municipal deben cumplir diariamente dentro de sus puestos de trabajo.

CUADRO N° 20
Actitud De Los Funcionarios Del GAD Municipal del
Cantón Pujilí

| ACTITUD | | |
|-------------------------------|--|--|
| ASPECTOS POSITIVOS | Actitudes Adecuadas en la Atención al Usuario | <ol style="list-style-type: none"> 1. Los funcionarios del GAD Municipal siempre deben mantener una mentalidad triunfadora ya que esto permitirá poner muy en alto el prestigio de esta institución. 2. Buscar oportunidades de cada obstáculo que se presente en su puesto de trabajo. 3. Tenga un propósito bien claro para de esa manera alcanzar las metas de la institución. 4. Adáptese al cambio y las necesidades de cada uno de los usuarios. 5. Mantenga su autoestima muy alto ya que esto permitirá tener confianza en sí mismo y evitara la presión de su trabajo. 6. Comprométase con la excelencia ya que esto permitirá superar los estándares de la calidad del servicio que ofrece la institución. 7. Mantenga discreción de la información |

| | | |
|--|--|--|
| | | emitida por los usuarios. |
| | Actitudes del Funcionario Exitoso | <p>Para ser un funcionario exitoso es necesario que tome en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser emprendedor es decir que: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Debe tener iniciativa dentro de su puesto de trabajo. ❖ Estar comprometido a alcanzar las metas de la institución. 2. Sentirse motivado es decir: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tener deseos de ayudar a sus clientes. ❖ Comprender que el usuario es la persona más importante de la institución. 3. Estar especializado es decir: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocer cada vez más de su trabajo. ❖ Estudiar y prepararse para un buen desempeño dentro de la institución. ❖ Mostrar interés de los productos y servicios que ofrece la institución. 4. Ser innovador es decir: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Buscar nuevas alternativas para un buen trato a los clientes. ❖ Mejorar la calidad de la atención que ofrece actualmente a sus usuarios. |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Tesistas

3.4.3. Relaciones humanas

GRAFICO N.- 14

CADENA DE VALOR DE RELACIONES HUMANAS



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

Dentro de GAD Municipal del Cantón Pujilí las relaciones es uno de los aspectos muy importantes ya que esto ayudara a que los funcionarios a relacionarse directamente con los clientes por medio de la comunicación y así poder resolver las necesidades de cada una de la sociedad.

❖ **Los factores positivos de las Relaciones Humanas**

Los funcionarios del GAD Municipal de Pujilí deben mostrar un actitud positiva esto ayudara a que los usuarios se encuentren en confianza y seguros de realizar un trámite, para lo cual se tomara en cuenta aspectos positivos para una buena atención.

❖ **Los factores negativos de las Relaciones Humanas.**

Dentro del GAD Municipal del cantón Pujilí no debe existir las relaciones humanas negativas ya que esto traerá como consecuencia una mala atención al cliente y por

ende los funcionarios no podrán satisfacer las necesidades de cada uno de sus usuarios.

A continuación se muestra un cuadro con los aspectos negativos y positivos que debe existir dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí.

CUADRO N° 21
Factores Positivos de Relaciones Humanas Dentro Del
GAD Municipal del Cantón Pujilí

| FACTORES POSITIVOS | |
|---------------------------|--|
| ASPECTOS POSITIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tratar a todos los usuarios de igual manera sin importar raza, sexo o religión. 2. Adaptarse a los cambios de la sociedad. 3. Respetar a los usuarios y miembros del GAD Municipal sin importar la clase. 4. Ofrece posibilidades para el desarrollo de pequeñas localidades o comunidades rurales. 5. Genera recursos para el mantenimiento, protección y mejora de los sitios de patrimonio. 6. Establecer buenas relaciones que implique a los usuarios y miembros del GAD Municipal. |
| ASPECTOS NEGATIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1. No mostrar mal humor durante la atención al usuario. 2. No ofender al usuario por medio de palabras o gestos. 3. Negarse a aceptar los cambios que fuesen necesario. 4. No ser realistas ante las necesidades. |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

❖ Reglas de Cortesía

Los funcionarios del GAD Municipal deben ser muy amables al momento de prestar un servicio ya que esto ayudara a que los usuarios puedan sentirse seguros de sí mismo. A continuación se detalla un cuadro que demuestra las reglas de cortesía.

CUADRO N° 22
Reglas de Cortesía Dentro Del GAD Municipal del
Cantón Pujilí

| REGLAS DE CORTESIA | | |
|---------------------------------------|--|---|
| Saludo al Usuario | Al momento de atender al usuario el funcionario del GAD Debe mostrar amabilidad, sonreír. Ejemplo: Buenos días |  |
| Identificarse | Luego del saludo el funcionario debe presentarse para que el cliente le conozca. |  |
| Ofrezca su ayuda de inmediato. | El funcionario del GAD debe aplicar frases de respeto hacia el usuario, ejemplo: en que le puedo servir hoy. |  |
| Use el nombre del usuario | Trate al usuario por el nombre eso demostrara tener más seguridad. |  |
| Frase de Despedida | El Funcionario del GAD debe formular frases de despedida hacia el usuario. Ejemplo: fue un gusto atender, fue un placer |  |

❖ Manejo de Usuarios con Necesidades Especiales

Los funcionarios del GAD Municipal del cantón Pujilí deben ofrecer un servicio especializado a todos los usuarios que tengan necesidades especiales ya que son personas que necesitan de una atención especial.

A continuación se demuestra cuáles son los usuarios que merecen la atención especial.

CUADRO N° 23
Reglas de Cortesía Dentro Del GAD Municipal del
Cantón Pujilí

| CLIENTES CON NECESIDADES ESPECIALES | |
|--|--|
| <p>Personas con alguna discapacidad (en sillas de ruedas, no videntes, sordomudos)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> | <p>Los funcionarios del GAD Municipal deberán tener más consideración con las personas discapacitadas ya que todos los usuarios tienen el mismo derecho.</p> |
| <p>Adultos Mayores</p>  | <p>Los funcionarios deben mostrar mayor atención a todas las personas mayores de edad.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Señoras en evidente estado de embarazo. 2. Padres de familia con hijos pequeños (bebés en brazos). 3. Menores de edad que llegan solos a la institución. |

❖ **Valores Institucionales del Ministerio de Cultura y Juventud.**

Los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Pujilí deben mostrar afecto de respeto hacia cada uno de los usuarios de esa manera podrán demostrar eficiencia y eficacia en la labores que realizan para poder brindar un buen servicio.

A continuación se detalla algunos valores que los funcionarios del GAD de Pujilí deben demostrar ante los clientes.

CUADRO N° 24
Valores Institucionales Del GAD Municipal del Cantón
Pujilí

| VALORES INSTITUCIONALES | |
|--------------------------------|---|
| VALORES POSITIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Los funcionarios deben ser honestos y trabajar con mayor esfuerzo para poder dar una mejor atención a los usuarios. 2. Asumir el compromiso de trabajar por la institución. 3. Demostrar solidaridad entre los usuarios y compañeros de trabajo. 4. Los funcionarios deben justos en el trabajo esto ayudara al desarrollo personal y buena atención a los usuarios. 5. Ser respetuosos ante la atención a los usuarios. 6. Ser responsables en cada una de las funciones que realizan. 7. Ser líder en el puesto de trabajo orientando al usuario en sus necesidades. 8. Trabajar en equipo para lograr una atención al usuario. |
| VALORES NEGATIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1. No ser autoritarios frente al usuario. 2. No ser irrespetuosos al momento de atender al usuario en sus necesidades. |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Tesistas

❖ Usos, Costumbres y Actitudes de los Funcionarios

Los funcionarios del GAD Municipal de Pujilí deben estar asociados a las costumbres y actitudes tanto de la institución como de los usuarios para poder tener una atención acorde a sus necesidades.

A continuación se presenta cuáles son las costumbres y actitudes que deben utilizar los funcionarios frente a los usuarios.

CUADRO N° 25
Costumbres y Actitudes Del GAD Municipal del Cantón
Pujilí

| COSTUMBRES Y ACTITUDES | |
|-------------------------------|--|
| RECIBIR AL CLIENTE | <ol style="list-style-type: none">1. Sonría al momento de tender al usuario.2. Muéstrese amigable al presentarse.3. Salude y haga sentir al usuario |
| ATENCION AL CLIENTE | <ol style="list-style-type: none">1. Atender al cliente en cada una de las críticas que fuera necesario.2. Demuestre credibilidad en lo que el usuario desee.3. Demuestre siempre ganas de ayudar.4. Hable en tono adecuado.5. Maneje las preguntas conforme se presenten.6. Proyecte sinceridad. |
| DESPEDIDA DEL CLIENTE | <ol style="list-style-type: none">1. Dé las gracias cada vez que pueda y con sinceridad.2. Despídase con una sonrisa y una frase de cortesía. |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

❖ **Técnicas Para la Atención al Usuario**

GRAFICO N.- 15

CADENA DE VALOR DE TECNICAS



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

Las técnicas de atención al usuario ayudan a los funcionarios la manera de brindar una mejor atención personalizada dentro de las técnicas que los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Pujilí pueden utilizar son las siguientes.

CUADRO N° 26
Técnicas de Atención Al Cliente Dentro Del GAD
Municipal del Cantón Pujilí

| TECNICAS DE ATENCION AL CLIENTE | |
|--|---|
| Sonría | <ol style="list-style-type: none"> 1. Los funcionarios deben mostrar empatía cuando este atendiendo al usuario esto demuestra ser una persona responsable y positiva. |
| De la mano con seguridad | <ol style="list-style-type: none"> 1. El funcionario debe demostrar educación dando la mano al usuario. 2. El funcionario debe saludar primero a las mujeres esto demostrara un buen trato hacia el usuario. 3. Al momento de dar la mano el funcionario debe mirar a los ojos del usuario eso demuestra seguridad |
| Mantenga el contacto visual | <ol style="list-style-type: none"> 1. El funcionario debe mostrar un contacto visual muy atento ya que esto reflejara la atención hacia el usuario. |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

Consejos:

- ❖ El funcionario debe mirar continuamente al cliente. Haga contacto visual mientras habla, en aproximadamente un 70% del tiempo, y levemente la mirada un 30%.
- ❖ El funcionario debe mirar al usuario sin parpadear o gesto serio.
- ❖ Ver a los ojos del usuario es especialmente importante cuando éste está explicando alguna situación anormal.

❖ **Técnicas para Manejar la Percepción del Usuario.**

El funcionario del GAD Municipal de Pujilí debe mostrar una atención rápida y eficiente en a todos los moradores que asisten por un servicio profesional.

Por esto son importantes las siguientes técnicas para la percepción del usuario:

- ❖ El funcionario que atiende al usuario debe sentirse seguro de cómo habla, se sienta, camina o ejecuta su trabajo.
- ❖ El funcionario del GAD Municipal debe verse dinámico, activo, energético. Si está sentado, debe estar recto y con los hombros erguidos. Si tiene que ponerse de pie y caminar, debe procurar hacerlo con energía, moviéndose dinámicamente.
- ❖ El funcionario no debe arrastrar los pies y caminar lento, deteniéndose a hablar de temas sin importancia con los compañeros que encuentran a su paso, proyectan una imagen de poca agilidad.
- ❖ **Recepcionistas o Guías de Servicio del GAD Municipal Del Cantón Pujilí.**

El funcionario encargado de cada departamento del GAD Municipal del Cantón Pujilí debe brindar un servicio de primera a los usuarios.

Lo es fundamental que el funcionario mantenga siempre en mente cuál es la misión de su puesto dentro del GAD. La mayoría de las técnicas expuestas en este Manual serán oportunas y aplicables a su diario quehacer para mostrar la “primera impresión” ante los usuarios.

Dentro del GAD debe existir un recepcionista quien dirija a los usuarios hacia qué departamento deben asistir para que le ayuden con sus necesidades.

3.4.4. Recepcionista

Se debe tener un registro de los usuarios que asisten diariamente al GAD para poder conocer cuántos clientes asisten a cada departamento y de esa manera brindar un servicio eficiente a los usuarios.



Misión de la Recepcionista

El recepcionista del GAD Municipal debe dar una cordial bienvenida a cualquier usuario que ingresa en las instalaciones de la institución y ofrecer una atención cordial para poder satisfacer las necesidades dentro de cada área.

- ❖ La recepcionista del GAD de Pujilí es el “rostro” de la institución, por lo cual debe tener una magnífica “apariencia” y un excelente trato en las relaciones humanas.
- ❖ Tener uno amplio conocimiento, su presentación personal, sus modales y su habilidad para la comunicación verbal y corporal con el usuario.
- ❖ Debe saludar y hacer sentir al usuario que es bien recibido(a).

CUADRO N° 27
Funciones del Recepcionista

| RECEPCIONISTA | |
|----------------------|--|
| Funciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Debe opera una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones. 2. Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida. 3. Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado. 4. Mantiene el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas y tiempo empleado. 5. Entrega la correspondencia recibida a las diferentes personas y secciones, así como también los mensajes recibidos. 6. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

3.4.5. *Oficiales de Seguridad*

En el GAD municipal es fundamental que el Oficial de Seguridad mantenga siempre en mente que la misión de su puesto es precisamente la seguridad de la institución, sus funcionarios y usuarios.

❖ **Funciones Del Guardia De Seguridad**

CUADRO N° 28
Funciones De los Guardias Seguridad Dentro Del GAD
Municipal del Cantón Pujilí

| FUNCIONES DEL GUARDIA DE SEGURIDAD | |
|---|---|
| FUNCIONES IMPORTANTES | <ol style="list-style-type: none">1 Ser amable con los usuarios.2. Mostrarse cortés y respetuoso con los usuarios.3. Mirar en forma natural a los Usuarios.4. Si es necesario debe abrir la puerta y hacer sentir al usuario que es bien recibido y pasarlo adelante.5. Debe tener una actitud positiva en todas las funciones de su trabajo, incluyendo las “situaciones difíciles”. |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

3.4.6. Trabajo en Equipo

Todos los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Pujilí y de cada depártanmelo deben trabajar conjuntamente para poder llegar al objetivo propuesto por la institución que es atender a todos los clientes de manera eficiente dentro de cada rea que pertenece al GAD.

Planeando estrategias y procedimientos para llegar a un fin propuesto a continuación se presentan algunos aspectos que se deben utilizar para poder tener un trabajo en equipo.

CUADRO N° 29
Aspectos Positivos Dentro Del GAD Municipal del
Cantón Pujilí

| ASPECTOS POSITIVOS DEL TRABAJO EN EQUIPO | |
|---|--|
| COOPERACIÓN | Los funcionarios del GAD deben cooperar conjuntamente para que puedan lograr objetivos y metas de la institución y dar un buen servicio. |
| CONTRIBUCIÓN | Los funcionarios deben estar dispuestos a trabajar en cualquier área de la institución que lo requiera el usuario. |
| COMUNICACIÓN | En cada área de la institución debe existir comunicación dependiendo del problema que se presente para la atención del usuario. |
| COMPROMISO | Cada funcionario debe estar comprometido con el usuario para brindar una mejor atención. |

❖ Trabajo en equipo y Atención al Usuario

El trabajo en equipo ayuda a que los funcionarios trabajen en grupo logrando un bien común y exista buenos resultados, además que exista más compañerismo entre los funcionarios.

A continuación se detalla algunas ventajas que deben existir para que exista un buen trabajo en equipo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí.

CUADRO N° 30
Ventajas Dentro Del GAD Municipal del Cantón Pujilí

| VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO | |
|---------------------------------------|---|
| VENTAJAS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Trabajar con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles. 2 Compartir responsabilidad para buscar soluciones desde diferentes puntos de vista. 3 Compartir incentivos económicos y reconocimientos profesionales. 4 El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones. 5 Intercambiar opiniones entre funcionarios respetando las ideas de los demás: 6 Integrar a las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes. |
| DESVENTAJAS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Tomar las decisiones de forma prematura. 2 Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo. |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Tesistas

❖ Supervisión en el Trabajo

La supervisión en el trabajo del GAD Municipal ayudara a conocer la calidad de servicio al usuario en cada departamento. Cada funcionario desempeñara tareas operativas, que estén comprometidos en una acción coordinada, cuyos miembros responden responsable a cada tarea.

CUADRO N° 31
Papel del jefe o director Dentro Del GAD Municipal del
Cantón Pujilí

| PAPEL DEL JEFE O DIRECTOR | |
|-----------------------------------|--|
| Ambiente de Apoyo | Dentro de cada departamento debe existir un ambiente de colaboración y confianza ante los usuarios. |
| Claridad del Papel | Los funcionarios deben ser personas capaces de trabajar en equipo. |
| Claridad en las metas | Cada funcionario debe conocer las metas y objetivos del departamento donde trabaja y cuál es la relación con su usuario. |
| Liderazgo adecuado | Los funcionarios deben conocer cuáles son los problemas que se presentan al momento de brindar una atención a los usuarios y poder solucionarlo. |
| Estilo de supervisión | El funcionario debe involucrarse con las necesidades de los usuarios para poder atenderle de mejor manera. |
| Información a los usuarios | Los funcionarios del GAD deben tener información actualizada acerca de los clientes. |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

3.4.7. Productos, Procesos, Infraestructura e Información

❖ Servicios

Los clientes del GAD Municipal tienen varias necesidades los cuales buscan en satisfacerlas y por ende el GAD debe coordinar cada una de las actividades para poder solucionar y resolver las inquietudes de los usuarios.

❖ Procesos

La forma de brindar el servicio, si debe realizar de manera ágil, es uno de los aspectos que más impacta la opinión del usuario en cuanto al servicio que le brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pujilí.

La satisfacción del usuario está relacionada con los funcionarios de calidad, el usuario puede diferenciar en la atención oportuna que le da y poder calificar a los funcionarios, o de la institución por medio de la atención que se la otorga.

❖ Infraestructura

Dentro del GAD Municipal la infraestructura debe estar acorde a las necesidades de los usuarios tener los implementos necesarios para poder ayudarles y solucionar los problemas que se ameriten entre los aspectos debemos tener: mobiliario y equipo de oficina, servicios sanitarios, salas de espera, orden, limpieza y, en general, el estado de la infraestructura, las instalaciones físicas y los equipos.

Esta infraestructura del GAD ayudara a tener una mejor atención a los usuarios.

Edificios: la infraestructura de la institución es la imagen de la empresa lo cual ayuda al usuario en sentir en confianza con la institución.

Equipos: En el GAD la tecnología y los equipos de cómputo son implementos muy importantes para la buena atención al usuario.

CUADRO N° 32
Infraestructura y Equipo Dentro Del GAD Municipal del
Cantón Pujilí

| INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO | |
|---|--|
| Equipos limpios y en buen estado. |  |
| Archivos, escritorios y mobiliario ordenado. |  |
| Rótulos y letreros internos, limpios, ordenados y actualizados. |  |
| La pintura externa e interna del edificio en buen estado. |  |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Tesistas

3.4.8. El Usuario Interno

Los usuarios internos del GAD Municipal de Pujilí representan los funcionarios y cada trabajador que pertenece a la institución, ellos brindan un servicio a los usuarios externos trabajando conjuntamente para lograr un fin común los cuales forman una cadena de valor.

- ❖ **Cada funcionario Debe hacer realidad a la “Cadena del Valor” cuando:**
- ❖ El funcionario debe atender, en forma ágil y dinámica, para que el usuario se sienta conforme con la atención recibida.
- ❖ Debe esforzarse por dejar una buena impresión ante los usuarios externos con quienes ofrecen el servicio, ayudándolos a ubicarse dentro de las instalaciones de la institución para el servicio.
- ❖ Debe relacionarse con el usuario para tener buenas relaciones interpersonales entre todos los departamentos, y clientes.
- ❖ Impulsa el trabajo en equipo y otorga la debida importancia al aporte de todos los compañeros.
- ❖ Proponer ideas y soluciones a situaciones que ayudan a mejorar el servicio al usuario.
- ❖ Trata a todos sus compañeros de trabajo con amabilidad y cortesía.
- ❖ Tratar a los usuarios de igual forma que a los compañeros de trabajo. Debe tratarlos como si fueran sus visitas en la casa, con amabilidad, cortesía y ganas de ayudar.
- ❖ Siempre demuestre que está a gusto con la presencia del usuario y ofrecer la mejor atención.

4. CONCLUSIONES

- ❖ Los aspectos que se tomaron en cuenta es de vital importancia ya que ayudara a mantener y conocer cómo se puede ofrecer una atención al cliente de forma directa generando actividades de atención.
- ❖ La falta de un manual de servicio al cliente en el GAD impide a los departamentos y por ende a los miembros a ofrecer un mejor servicio para que los clientes puedan confiar en la institución y sentirse satisfechos con la atención brindada.
- ❖ Para asegurar el éxito de la institución es necesario que los miembros internos del GAD trabajen conjuntamente logrando un objetivo común, determinando cada una de las actividades que estén directamente relacionadas con el cliente.
- ❖ Es de vital importancia realizar actividades de retroalimentación que nos permita incrementar la satisfacción de cada uno de los clientes ya que en la actualidad la atención es uno de los factores que influyen en la buena imagen de la Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí.
- ❖ El GAD de Pujilí es una de las instituciones que trabaja directamente con el cliente ya que su única finalidad es de mantenerlos satisfechos con la atención que les ofrece cumpliendo con su normativas de calidad.
- ❖ En la matriz de evaluación de factor externo se determinó que el GAD se encuentra relacionado con el medio externo buscando el bienestar de los clientes esto indica que es necesario tener clientes satisfechos y mejorar la calidad de sus servicios.

- ❖ La cadena de valor nos ayuda para que El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí pueda alinear todas sus actividades tanto primarias como de apoyo nos ayudó a tener un cliente satisfecho ya que cada departamento podrá trabajar con agilidad y eficientemente sus actividades.
- ❖ Con la finalización de este proyecto hemos podido resaltar varios aspectos positivos que ayudan a cumplir con los requerimientos del GAD Municipal como tener un mejor control de las actividades y poder capacitar a los miembros de la institución para que puedan cumplir con su función que tienen en cada uno de sus puestos de trabajo al momento de atender al usuario.
- ❖ Un buen control de las actividades en áreas de servicio permiten desarrollar funciones competitivas que ofrezcan una mejor atención a cada usuario.
- ❖ El trabajo en equipo ayudara a solucionar los graves problemas que tenían en cada área en base a una buena atención a los clientes satisfaciendo sus necesidades solicitadas en cada departamento de servicio.

5. RECOMENDACIONES

- ❖ Elevar el nivel de capacidad del personal que trabaja en cada área del GAD que se encuentre relacionada directamente con la atención a los clientes mediante la coordinación de esfuerzos y el trabajo en equipo que ayude a mantener un mejor rendimiento laboral.
- ❖ Crear conciencia en los empleados que el principal eje de la Institución son los clientes ya que son los medios que ayudan a la institución a seguir con sus funciones diarias.
- ❖ Se debería tener mayor relación y comunicación los empleados y los clientes para que se sientan satisfechos con el servicio que les ofrece en cada área relacionada con el cliente directo.
- ❖ Fomentar la confianza necesaria para que los empleados pueda tomar decisiones dentro de su área de trabajo, logrando tener el liderazgo que cada persona tiene manteniendo la forma de responsabilidad y actitud para ofrecer una buena atención.
- ❖ Se recomienda a los jefes de cada departamento incentivar motivar a su personal para que se sientan capaces de interactuar directamente con el cliente.
- ❖ En calidad de Ingenieros Comerciales recomendamos a las instituciones públicas tengan un manual de servicio que permitan tener coordinadas todas las actividades para la atención al cliente.

- ❖ Mejorar el trato y la atención de los empleados hacia el cliente esto debe ser en forma recíproca, permitirá tener una mejor confianza y estabilidad con el cliente para tener una mejor calidad.
- ❖ Mantener un estándar eficiente de calidad direccionando con el cliente, permitiendo establecer estrategias departamentales que con lleven el buen desempeño de los empleados en cada área de trabajo.
- ❖ Es conveniente la existencia de un manual ayude al desarrollo de las actividades de la empresa y puedan tener más oportunidades, además las modificaciones necesarias llevaran a una mejor atención.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1. Bibliografía citada

ROBBINS, Stephen P. Administration. 8a. ed. México 2008. Pág. 234-240.

MICHAEL, A. Administración. 9a. ed. México 2008. Pág. 736.

MURCIA, Héctor. Administración de empresas. 1a.ed. Costa Rica 2010. Pág. 227.

DUBRIN, Andrew J. Funciones de la administración. 4a. ed. México 2008

BATEMAN Snell, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw-Hill, Octava Edición, México, 2009. Pág. 474.

ILUSTRADO, Jaime. “Gestión Administrativa”. 6a ed. México 2009. Pág. 372.

CHAVENATO, Idalberto. Administración. 6a. ed. México 2008. Pág. 536.

KOONTZ, A. Curso de Administración Moderna. 2a. ed. New York 2011. Pág. 23 – 48.

- SABINO, A.** Gestión Empresarial. Tomo I. 3a. ed. Ecuador 2008 Pág. 325.
- TERRY, G.** Principios de la Administración. 5a. ed. Ecuador 2008. Págs.45 – 73.
- URWICK, L.** Los Elementos de la Administración. 7a. ed. México 2009. Págs. 15 – 22.
- DOUGLAS, K.** Servicio al cliente externo 5ª ed. Ecuador 2008 pag 115-120

6.2. Bibliografía electrónica

- ❖ <http://aceproject.org/ace-es/topics/et/etb/etb05>
- ❖ http://redclara.net/index.php?option=com_content&view=article&id=145&Itemid=469&lang=es
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos25/ad...>
- ❖ <http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090907013844AAPbIXs>
- ❖ www.archivonacional.go.cr

7. ANEXOS



DISEÑO DEL CUESTIONARIO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS INGENIERÍA COMERCIAL

Objetivo: La presente encuesta tiene como fin determinar cuál es el problema que existe en la mala atención al cliente por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí.

Instrucciones:

1. Lea detenidamente cada una de las preguntas.
2. conteste con toda sinceridad.
3. Marque con una “X” la respuesta que usted crea conveniente.
4. Seleccione una sola respuesta de cada pregunta.

PREGUNTAS:

1.- ¿Conoce usted los servicios que ofrece el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí?

Si
No

2.- ¿Usted ha realizado un trámite en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí?

Si
No

3.- ¿Califique como es el servicio que ofrece el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí?

Bueno
Malo

4.- ¿Cree usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí atiende a las disposiciones requeridas por los moradores?

Si
No

5.- ¿La atención que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí se lo realiza mediante turnos para los clientes?

Si
No

6.- ¿Cree usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí tiene personal altamente capacitado para cumplir con sus funciones?

Si
No

7.- ¿A qué departamento acude con más frecuencia a realizar sus trámites?

Departamento de avalúos y catastros
Departamento de asesoría jurídica
Departamento de gestión ambiental
Departamento financiero

Dado que:

Un manual es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.

8.- ¿En dónde considera usted que se debería implantar un manual de atención al cliente?

Departamento administrativo
Departamento financiero
Departamento de recursos humanos
Departamento de contabilidad

9.- ¿Considera usted que el manual de servicios mejorara la atención al cliente?

Si
No

GRACIAS POR SU COLABORACION



DISEÑO DE LA ENTREVISTA
UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANISTICAS

ING. COMERCIAL

Objetivo: La presente entrevista tiene como finalidad determinar cuál es la expectativa que tiene el Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí.

- 1. Conoce usted cual es la misión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.**
- 2. Que propósitos desea alcanzar en este año en base a los servicios que ofrece.**
- 3. Con que fin se realiza los propósitos planteados para cada barrio que pertenece al Cantón Pujilí.**
- 4. Como considera usted que debería mejorar la atención a los clientes.**
- 5. Existe alguna dificultad al momento de brindar un servicio a los clientes que pertenecen al GAD del cantón Pujilí.**
- 6. En qué área del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pujilí cree usted que existe mayor problema en la atención al cliente.**
- 7. Cuáles serían las soluciones que se deberían realizar para mejor la atención al cliente.**

DISEÑO DE LA FICHA DE OBSERVACION



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANISTICAS

ING. COMERCIAL

| | |
|--|--|
| Autores: Semblantes Mayra Moreta Verónica Título: Tesis de Grado Año: 2012 | Provincia: Cotopaxi Ciudad: Latacunga Cantón: Pujilí. |
| Tema: Manual de Servicio Pag: Tercer Capítulo (...) Este manual es muy necesario para poder tener un excelente servicio dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pujilí, ya que mediante esto se facilitara la atención que actualmente ofrece esta prestigiosa institución a todos los clientes. | |
| Ficha No 1 | |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas