



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**“EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE
LOS USUARIOS DEL DEPARTAMENTO DE
PLANIFICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
ZAMORA, Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE
MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL AÑO 2016”**

Tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial.

AUTORA:

Rebeca Paulina Apolo Córdova

DIRECTOR:

Ing. Galo Eduardo Salcedo López, MAE

LOJA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

Ing. Galo Eduardo Salcedo López, MAE.

DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Haber dirigido el trabajo de investigación de fin de módulo en Administración de Empresas de la señora Rebeca Paulina Apolo Córdova, titulada “EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ZAMORA, Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL AÑO 2016”, el mismo que cumple los requisitos de forma y fondo que exige el Reglamento del Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, por lo que autorizo a la autora la presentación del trabajo de fin de módulo ante la autoridad académica correspondiente.

Loja, Junio del 2017



Ing. Galo Eduardo Salcedo López, MAE.

DIRECTOR DE TESIS.

AUTORÍA

Yo, Rebeca Paulina Apolo Córdova, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi trabajo.

Autora: Rebeca Paulina Apolo Córdova

Firma:



Cédula: 1900337815

Fecha: Loja, Junio de 2017

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Rebeca Paulina Apolo Córdova, declaro ser autora de la Tesis titulada: **“EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ZAMORA, Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL AÑO 2016”**. Como requisito para optar al Grado de: **INGENIERA COMERCIAL**: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 28 días del mes de junio del dos mil diecisiete, firma la autora.

FIRMA:.....

AUTORA: Rebeca Paulina Apolo Córdova

CÉDULA: 1900337815

DIRECCIÓN: Zamora, Barrio el Remolino, Calle: Nangaritza

CORREO ELECTRÓNICO: bky2006@hotmail.com

TELÉFONO: 2607080 **CÉLULAR:** 0985110361

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Galo Eduardo Salcedo López, MAE.

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc. (Presidente)

Ing. Edwin Hernández Quezada Mg. Sc. (Vocal)

Dra. Ruth Ortega Rojas Mg. Sc. (Vocal)

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico con todo mi amor, en primer lugar, a Dios, quien me ha dado fortaleza, salud y esperanza para terminar mi tesis.

A mis padres, que han sabido formarme con buenos sentimientos hábitos y valores. Su esfuerzo y responsabilidad han sido mi ejemplo siempre. Gracias por estar a mi lado brindándome su apoyo y consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mis hermanos, mis compañeros de vida y testigos de mis alegrías y penas, más que hermanos mis verdaderos amigos.

A mis hijas; Mis amores han sido la luz de mi vida, mi vida ha sido por ustedes y para ustedes, sin duda este logro es para las dos que son lo más importante para mí.

A mi esposo por apoyarme moralmente a lo largo de toda mi carrera universitaria, y a todas las personas que hacen parte de mi diario vivir y que se alegran sinceramente con cada éxito logrado.

Rebeca Paulina Apolo Córdova

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a los directivos de la Unidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, Carrera de Administración de Empresas y al personal docente que hace parte de la misma, quienes con su acertada dirección y guía han hecho que este proceso académico sea fructífero y hoy se termine con un gran éxito.

Un agradecimiento sincero al Ing. Galo Eduardo Salcedo López, Director de Tesis, por su apoyo y orientación en cada paso del desarrollo de esta tesis, logrando que ahora sea el resultado tangible de los conocimientos impartidos como director.

Además mi sincera gratitud al Ing. Héctor Apolo Berrù, Alcalde del cantón Zamora y al Arq. Bladimir Rosales Vega Director de Planificación Urbana y Rural del Gad Zamora, quienes me facilitaron ampliamente la información necesaria para la construcción de esta tesis.

Rebeca Paulina Apolo Córdova

a. TÍTULO

“EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ZAMORA, Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL AÑO 2016”

b. RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general evaluar la satisfacción de los usuarios del Departamento de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Zamora, para proponer un programa de mejoramiento continuo y de esta forma lograr una atención eficaz y eficiente, en razón que son los usuarios quienes lograrán un mejor beneficio con esta atención.

Para la realización de la investigación se utilizaron métodos investigativos como el descriptivo, analítico, inductivo, deductivo y estadístico; entre las técnicas de recolección de datos se encuentran, la entrevista y la encuesta que fue aplicada a 394 clientes externos los usuarios y 14 clientes internos.

Entre los resultados que se alcanza a través de los diversos análisis tanto internos como externos se determina que existe la falta de un manual de atención al cliente así como actualizar el manual de funciones para de esta forma lograr una mejor atención y optimizar el trabajo realizado.

ABSTRACT

The present research has as general objective to evaluate the satisfaction of the users of the Department of Planning of the Municipal Decentralized Autonomous Government of the canton Zamora, to propose a program of continuous improvement and in this way to achieve effective and efficient attention, because they are the users Who will achieve a better benefit with this attention.

For the realization of the research were used investigative methods as descriptive, analytical, inductive, deductive and statistical; Among the techniques of data collection are, the interview and the survey that was applied to 394 external customers users and 14 internal customers.

Among the results achieved through the various internal and external analyzes is determined that there is a lack of a customer service manual as well as updating the function manual to achieve better care and optimize the work done.

c. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis titulado “Evaluación del nivel de satisfacción de los usuarios del departamento de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Zamora, y propuesta de un programa de mejoramiento continuo para el año 2016”, se lo realiza ante los constantes problemas que se presentan con los usuarios quienes manifiestan que el servicio no es el eficiente y que los tiempos en los cuales se da trámite a sus pedidos es extenso.

Entre las razones de importancia para la realización de la investigación es conseguir que el talento humano aproveche de mejor forma los recursos existentes y de tal manera lograr brindar una mejor atención a la ciudadanía zamorana, a través de una cordial atención en la que la población conozca cómo se desarrolla el trabajo y se brinde solución a los requerimientos solicitados.

El trabajo se efectúa en procura de cumplir con el objetivo de realizar el diagnóstico interno para determinar fortalezas y debilidades del departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora, objetivo que se ejecuta al momento de realizar el análisis FODA del departamento.

Un segundo objetivo que se planteo fue realizar un análisis interno para determinar las expectativas de control de los usuarios, verificado por

medio del análisis de la encuesta a clientes externos y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

En lo referente al tercer objetivo buscó redactar el programa de mejoramiento continuo el que se lo realizó en base al análisis situacional interno como al diagnóstico externo del departamento de planificación.

Los mecanismos de control que miden el cumplimiento del programa de mejoramiento continuo se los establece a través del análisis de cómo se van cumpliendo con las actividades para brindar una eficaz y eficiente atención a la ciudadanía de Zamora.

El presente trabajo inicia con el **Título** de investigación; en forma posterior se expone el **resumen** con su correspondiente traducción al inglés; la **introducción** consiste en el detalle de lo que el lector encontrará en el informe de tesis; una parte fundamental la constituye la **revisión de literatura**, en la que se fundamenta todos los componentes utilizados en el programa de mejoramiento; los resultados constituyen el análisis de la información recolectada a través de los instrumentos; la **discusión** de resultados comprende los datos que facilitan la propuesta; en las **conclusiones** se establece a lo que llega la investigadora para luego establecer las **recomendaciones** finalmente se presenta la **bibliografía** y **anexos**.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

Marco Referencial

Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora

El departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora tiene diversas funciones como la de dirigir, planificar, coordinar, impulsar y controlar la implementación del proceso de desarrollo integral del Cantón Zamora, a través de la participación ciudadana, y hacer cumplir el plan de ordenamiento territorial, ordenanzas, normativas y reglamentos de gestión Municipal de Zamora¹.

Planificar el desarrollo del cantón a través de la actualización del Plan de Desarrollo Cantonal, y su ejecución a través de la Coordinación del proceso de Presupuesto Participativo, aplicando una metodología de democracia directa, voluntaria y universal, con la participación del pueblo en la discusión y decisión sobre las necesidades y prioridades de gastos en obras del Gobierno Municipal de Zamora, a través de un proceso consciente y reflexivo que desemboque en el autodesarrollo comunitario; así como la Coordinación y consolidación del Plan Plurianual y Plan Operativo Anual de la Institución, su seguimiento, control y evaluación².

¹ <http://www.zamora.gob.ec/index.php/municipio-zamora>

² <http://municipiozamora.blogspot.com/>

Entre sus funciones y responsabilidades se encuentran:

Dirigir, planificar, impulsar y controlar la implementación del proceso de desarrollo integral, Desarrollo Cantonal, Gestión y Ejecución de Proyectos, Inspectoría de Ornato, Catalogo y Levantamiento de Superficies, Avalúos y Catastros, a través de la Planificación Urbana y Rural del Cantón Zamora;

Coordinar acciones estratégicas que permitan a través de la participación ciudadana, integrar e implementar el proceso de desarrollo cantonal mediante la Planificación Urbana y Rural³.

Planificar, organizar, dirigir, mantener y actualizar la información catastral y avalúos de las propiedades de acuerdo a las normas legales establecidas en la COOTAD, utilizando sistemas informáticos actualizados, para brindar un servicio ágil y oportuno a la Institución y a la ciudadanía.

Coordinar y supervisar la elaboración y ejecución de proyectos de obras públicas para el desarrollo cantonal por administración directa, contrato o concesión.

Planificar, dirigir, coordinar y supervisar la administración de los servicios básicos y la actualización de la información catastral.

³ <http://www.zamora.gob.ec/index.php/municipio/misionvision>

Prestar asistencia y asesoramiento técnico en materia de su especialización;

Coordinar y supervisar las actividades de las unidades administrativas a su cargo;

Velar porque las disposiciones del Concejo, Alcaldía y las normas administrativas sobre obras públicas y construcciones tengan cumplida y oportuna ejecución;

Revisar y legalizar la documentación e información de los productos y servicios de la Dirección y las unidades administrativas a su cargo;

Cumplir y hacer cumplir el plan de ordenamiento territorial, ordenanzas, normativas y reglamentos de gestión Municipal de Zamora⁴;

Marco Conceptual

Evaluación

Según lo expresa Maccario (2011) “se trata de un acto donde debe emitirse un juicio en torno a un conjunto de información y debe tomarse una decisión de acuerdo a los resultados que presente una persona” (p. 17).

⁴ <http://www.zamora.gob.ec/index.php/municipio/misionvision>

Por su parte Pila (2013) dice que: “consiste en una operación que se realiza dentro de la actividad y que tiene como objetivo alcanzar el mejoramiento continuo de un grupo específico” (p. 275). A través de ella se consigue la información exacta sobre los resultados alcanzados por los evaluados durante un período determinado, estableciendo comparaciones entre los objetivos planeados al inicio del período y los conseguidos.

Importancia

La evaluación es importante en virtud que posibilita tener una idea clara de cómo es el rendimiento de un grupo de personas, es así que Maccario (2011) opina: “La evaluación cobra importancia al ser un termómetro del rendimiento tanto personal como colectivo” (p. 74). De esta definición se determina que la importancia de la evaluación está contemplada en los aspectos de análisis del rendimiento de las personas en su desempeño.

Satisfacción

La satisfacción, por lo tanto, puede ser la acción o razón con que se responde a una queja o razón contraria. Por ejemplo: “Con esta entrega, hemos cumplido con la satisfacción de su pedido”, “Vamos a obsequiarle una camiseta para satisfacer sus requerimientos”, “La empresa invierte millones de dólares al año en la satisfacción de las necesidades de sus

clientes”, “No hay satisfacción que valga para hacer olvidar este mal momento”.

Diagnóstico interno

El diagnóstico interno es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización. (Pérez, 2011, pág. 239).

Así mismo, si desde el inicio se conoce la posición estratégica de la organización se puede garantizar la pro-actividad necesaria para evitar las posibles sorpresas.

El análisis se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, facilita la intensidad de los efectos de dichos impactos.

De acuerdo con Pérez (2011) “El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno o local y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización” (pág. 241).

El paso del diagnóstico es esencial por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos y externos, no obstante, las variables y procedimientos de estas matrices no son suficientes para definir una posición estratégica fiable. Por esta razón el diagnóstico estratégico no se limitará a la construcción y análisis de esta matriz.

Las fuerzas tanto del macro y microentorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que es una amenaza para una, para otra puede ser una oportunidad, de ahí que se define como primera variable la forma de manifestación de esa fuerza externa o factor interno, no importa si a priori usted piensa que es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que tiene para la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar o mitigar dicho impacto; sólo cuando se conocen estos tres elementos es cuando está en condiciones para determinar si se está en presencia de amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad. (Kotler, 2009, pág. 176).

Análisis FODA

Por el aporte de Cárdenas (2011) se determina que “El FODA es un análisis basado en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes en la organización, de ahí las siglas de su nombre FODA” (pág. 87).

El análisis FODA se realiza observando y describiendo las características del negocio de la organización y del mercado en el cual opera, el análisis FODA nos permite detectar las Fortalezas de nuestra organización, las Oportunidades del mercado, las debilidades de nuestra empresa y las amenazas en el entorno. (Robles, 2011, pág. 59).

Para Kotler (2009) quien aporta que: “El análisis FODA nos ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio” (pág. 64).

Fortalezas de la empresa: De acuerdo con Carrión (2008) “Son todas aquellas situaciones y aspectos que hacen que la empresa sobresalga en su desempeño sobre la competencia directa mostrándose superior en forma comparativa” (pág. 164), se generan al interior de la empresa pueden medirse y cuantificarse y deben compararse con la competencia directa.

Oportunidades del mercado: Del análisis de Kotler (2009) quien opina: “Se define como una situación que favorece a la empresa, se caracteriza porque generalmente es originada por el mercado, ya sea por el comportamiento del consumidor o por la fluidez natural del mismo” (pág. 251).

Siempre y cuando sea rentable es favorable que la empresa aproveche esta oportunidad.

Estos cambios en el mercado pueden ser detectados por medio de la observación del mercado o del mismo que se realice desde la empresa.

Debilidades de la empresa: Del aporte dado por Mendoza (2011) “Estas igual que las fortalezas son internas mostrando que la empresa es inferior a la competencia, siempre se genera al interior de la organización por lo tanto puede ser controlada por ella” (pág. 245). Es importante no confundir los problemas de la empresa con una debilidad, tampoco una oportunidad con una fortaleza.

Amenazas del mercado: Revisando el aporte dado por Márquez (2010) se tiene “Una amenaza es una situación desfavorable para una empresa” (pág. 251).

Al igual que las oportunidades del mercado, las amenazas se presentan de manera natural o por la conducta de quienes consumen, también por falta de información importante hacia el cliente.

Se puede generar por malas prácticas de marketing al interior de la empresa, así como las oportunidades las amenazas también se pueden detectar por medio de la observación del mercado. Estas amenazas no pretenden ser resueltas sino llegar a convertirlas en oportunidades para la empresa. (Cárdenas, 2011, pág. 73).

Diagnóstico externo

Para el autor Lucero (2009) al tratar este tipo de diagnóstico opina: “El análisis externo, conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control” (pág. 49).

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos. (Rosales, 2011, pág. 91).

Para Pérez (2011) “El análisis externo se suele realizar junto con el análisis interno al momento de realizar la planeación estratégica de una empresa; sin embargo” (pág. 86).

Debido a los constantes cambios a los que hoy en día nos vemos expuestos, para que una empresa se mantenga competitiva, debería realizar esta tarea permanentemente.

Existen diversas formas de realizar un análisis externo. Una forma común es haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter, y otra es a través del siguiente proceso:

Determinar fuerzas claves del entorno

Al analizar las fuerzas claves del entorno Cárdenas (2011) opina: “En primer lugar determinamos las fuerzas o factores del entorno que afectan o podrían afectar a la empresa, o que tienen o podrían tener influencia en ella” (pág. 274).

Estas fuerzas o factores claves del entorno se suelen clasificar en fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas, y fuerzas de acción directa:

Fuerzas económicas

Al revisar el aporte dado por Romero (2012) se encuentra que: “Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país o de los países en donde opera la empresa” (pág. 277).

Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, el ingreso per cápita, el índice de desempleo, la devaluación de la moneda, la balanza comercial, el déficit fiscal, etc.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

De acuerdo con Tello (2009) quien manifiesta: “Hace referencia a las fuerzas que afectan la manera en que viven, trabajan o consumen las personas del país en donde opera la empresa” (pág. 279).

Algunas de estas fuerzas son las tasas de fecundidad, las tasas de mortalidad, el envejecimiento de la población, la estructura de edades, las migraciones, los estilos de vida, la actitud hacia el trabajo, la responsabilidad social, etc.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

En conformidad con el aporte dado por Cueva (2011) quien manifiesta: “Fuerzas a tomar en cuenta especialmente cuando se depende de contratos o subvenciones del gobierno. Hace referencia a las fuerzas que regulan, controlan o condicionan las actividades de la empresa” (pág. 280).

Algunas de estas fuerzas son las regulaciones gubernamentales, las leyes de patentes, las leyes antimonopolio, las tasas de impuestos, el

aumento del salario mínimo, la estabilidad jurídica, la estabilidad tributaria, los prospectos de leyes, etc.

Fuerzas tecnológicas

De acuerdo con Pérez (2011) Probablemente “las fuerzas más influyentes hoy en día basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que dejaron de funcionar debido a la aparición de nuevas tecnologías” (pág. 82). Hace referencia a las fuerzas relacionadas con el uso de la tecnología.

Entre estas fuerzas podemos encontrar las nuevas maquinarias, los nuevos equipos, los nuevos procesos productivos, los nuevos sistemas de comunicación, el nivel tecnológico, las tecnologías de información, el comercio electrónico, etc.

Fuerzas de acción directa

El autor Cueva (2011) cita que las fuerzas de acción directa: “Hace referencia a las fuerzas del entorno que afectan o podrían afectar directamente las operaciones de la empresa” (pág. 84).

Competencia: los competidores existentes, sus fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, recursos, capacidades, objetivos, estrategias, la entrada de nuevos competidores, etc.

Productos sustitutos: la existencia o posible aparición de productos que podrían significar un reemplazo al tipo de producto de la empresa.

Proveedores: los proveedores existentes, la calidad de sus insumos o productos, sus precios, políticas de ventas, la entrada de nuevos proveedores, etc.

Consumidores: sus necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, costumbres, actitudes, etc.

Mejoramiento continuo

Kabboul (1994), define: Mejoramiento Continuo “como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado” (pág. 45).

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Es algo que como tal es relativamente nuevo ya que lo podemos evidenciar en las fechas de los conceptos emitidos, pero a pesar de su reciente natalidad en la actualidad se encuentra altamente desarrollado.

Importancia del mejoramiento continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. (Llanez, 2011, pág. 198).

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos. (Granda, 2008, pág. 111).

Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, él se hace un proceso muy largo. (Romero, 2012, pág. 232).

El proceso de mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías. (Reyes, 2011, pág. 75).

Importancia del mejoramiento continuo

Por el aporte del autor Iñiguez (2010) expresa que: “La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización” (pág. 361).

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede

ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. (Jiménez, 2010, pág. 69).

Actividades básicas de mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

Compromiso de la alta dirección: Para Jiménez (2010) “El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran” (pág. 63), es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor. Consejo Directivo del Mejoramiento.

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

Participación total de la administración: El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento.

Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en

un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas. (Lucero, 2009, pág. 456).

Participación de los empleados: El autor Crosby (2008) manifiesta: “Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados” (pág. 174). Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

Participación individual: Del aporte dado por Cueva (2011) quien manifiesta “Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento” (pág. 86).

Equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos): Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso. (Vásquez, 2011, pág. 69).

Actividades con participación de los proveedores: De acuerdo con Kotler (2009) “Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores” (pág. 42).

Aseguramiento de la calidad: Revisando el aporte dado por Mendoza (2011) “Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y evitar que se presenten problemas” (pág. 84).

Planes de calidad a corto plazo y estrategias de calidad a largo plazo: Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo.

Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Sistema de reconocimientos: El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos

cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento. (Granda, 2008, pág. 73).

Calidad

Según Crosby (2008) la calidad es, “metodología que organizaciones implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, ésta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes” (pág. 77).

Muchas empresas no ponen interés a esta área y como consecuencia pierden gran cantidad de sus clientes por lo que deben de invertir en costosas campañas publicitarias.

Se define calidad como la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio. No hay calidad que se pueda medir por su apreciación o el análisis de las partes constitutivas de un servicio recibido. Por tanto, la clasificación se hace con carácter integral, es decir, evaluando todas las características, funciones o comportamientos. (Mendoza, 2011, pág. 74).

El concepto de calidad, desde esta perspectiva, pone el énfasis en la participación total; en la cooperación de todos los departamentos y empleados. El control de calidad no ha de limitarse a la inspección, para

evitar que los procesos generen productos defectuosos, y a los departamento de producción, sino que ha de extenderse a todas las actividades de la organización: desde el diseño de productos, a la fabricación, la garantía posventa, los subcontratistas y el resto de actividades auxiliares o de soporte, como la contabilidad o la administración del personal.

Más recientemente, el concepto de calidad ha implicado la noción de excelencia en la gestión, que alinea e integra actividades y resultados para aportar valor añadido a clientes y grupos de interés. La filosofía de la excelencia puede enunciarse como la gestión que procura el éxito a largo plazo de una organización, mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés. (Romero, 2012, pág. 47).

El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente recibida. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor.

Calidad de Servicio

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en

el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben.

Reyes (2011) manifiesta: “Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio” (pág. 75).

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido. (Vásquez, 2011, pág. 67).

Para Vásquez (2011) “La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo” (pág. 112), ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, Romero (2012) dice: “la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla”. (pág. 88).

La calidad en el servicio es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, ésta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes. Muchas empresas no ponen interés a esta área y como consecuencia pierden gran cantidad de sus clientes por lo que deben de invertir en costosas campañas publicitarias.

Esta metodología analiza las siguientes dimensiones:

- Accesibilidad
- Comunicación
- Competencia
- Cortesía
- Credibilidad y Confiabilidad
- Velocidad de Respuesta y Seguridad
- Entender / conocer al cliente. (Romero, 2012, pág. 102).

Es importante mencionar que el servicio es multidimensional (el cliente observa múltiples dimensiones del servicio calidad, ambiente, y tiempo respuesta).

Descripción de las dimensiones utilizadas por los clientes a la hora de contratar un servicio:

- **Tangibles:** se refieren a las instalaciones de la empresa si están limpias, en buen estado, etc.
- **Confiabilidad:** trabajo bien hecho por parte de la empresa.
- **Velocidad de respuesta:** el trabajo está listo en el tiempo que dijo la empresa que estaría.
- **Aseguramiento:** el personal de la empresa da la impresión de que puede hacer bien su trabajo.
- **Empatía:** el personal entiende que quiere el cliente y le proporciona lo que necesita. (Lucero, 2009, pág. 354).

Componentes de la calidad en el servicio

Confiabilidad. La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.

Accesibilidad. Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.

Respuesta. Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes.

Seguridad. Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen dudas sobre las prestaciones.

Empatía. Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.

Tangibles. Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Para finalizar es importante identificar las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad de servicio, esta es más difícil de definir en comparación a la calidad en los productos.

Romero (2012) brinda la siguiente definición: “La calidad de servicio siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema y de la interacción entre el empleado y el cliente” (pág. 106).

Dimensiones de la calidad de servicio

Una organización que pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que suministra debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fijan los clientes para evaluarlas, es decir, a los elementos del servicio que el cliente puede percibir y cuya valorización le permitirá juzgar un servicio como de buena o mala calidad. (Gutiérrez, 2009, pág. 95).

Vásquez (2011) establece lo siguiente: “Se trata de factores determinantes de la percepción de la calidad de servicio, y la literatura se refiere a estos atributos con el término de dimensiones” (pág. 43).

Para Gutiérrez (2009) “Existen 8 dimensiones para el caso de los servicios resultando las siguientes” (pág. 73).

- Las prestaciones: Que comprenden los atributos mensurables y dependen, en general, de las preferencias de carácter subjetivos de los clientes.
- Las peculiaridades: Todo aquello que sirve de complemento al funcionamiento básico del servicio, se trata de atributos de carácter objetivo y susceptible de ser medidos.
- La fiabilidad: forma cuidadosa de prestar el servicio, atención personalizada.
- La conformidad: Las especificaciones que en los servicios consiste, en general, en precisión y puntualidad.
- La durabilidad o cantidad de uso que una persona obtiene de un servicio
- La disposición del servicio referida a rapidez, cortesía y competencia en el trabajo.
- La estética
- La calidad percibida que depende generalmente de la imagen de la empresa.

Dado que estas dimensiones fueron planteadas para los productos y supone cierta dificultad adaptarlas a los servicios, pasamos a identificar las dimensiones atribuidas por la literatura o los servicios específicamente.

Por otra parte señala que la calidad percibida por el cliente es una variable multidimensional formada por dos componentes. La calidad técnica o dimensión técnica del resultado, que se refiere a qué servicio recibe el cliente, siendo susceptible de ser medida por la empresa y de ser evaluada por el cliente; la calidad funcional o dimensión funcional de los procesos, que se ocupa de cómo se traslada el servicio al cliente. (Gronroos, 2004, pág. 94).

Por su parte se estable tres dimensiones de la calidad de servicio que son:

- Calidad física: que recoge los aspectos tangibles del servicio.
- Calidad Corporativa: relaciona con la imagen de empresa.
- Calidad interactiva: deriva de diferentes interacciones personales, bien entre empleado y cliente, o bien de un cliente con otro cliente. (Gronroos, 2004, pág. 348).

Por otro lado se desarrollaron tres dimensiones para la calidad del servicio que son:

- Calidad del output o calidad de servicio prestado como su resultado final, que depende del grado en el que se cubren las necesidades y expectativas del cliente.

- Calidad de los elementos que intervienen en el proceso de prestación del servicio, referida a aspectos relacionados con el soporte físico, el personal de contacto, los clientes y la eficacia de su participación.
- Calidad del proceso de prestación del servicio, expresada por la eficacia, secuencia, fluidez y facilidad de las interacciones y por su grado de adecuación a las necesidades y expectativas del cliente. (Jiménez, 2010, pág. 106).

Márquez (2010) expresa que: "Identificaron inicialmente diez dimensiones de la calidad de servicio, las cuales están interrelacionadas y su importancia varía dependiendo del tipo de servicio y cliente. Estas son las siguientes" (pág. 76):

- Elementos tangibles, tales como la apariencia de las instalaciones físicas, el mantenimiento y la modernidad de los equipos, los aspectos de los materiales de comunicación y las apariencias físicas de las personas.
- Fiabilidad, entendido como la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos.
- Capacidad de respuesta, que determina disponibilidad para atender a los clientes con rapidez.
- Profesionalidad, que alude a la posesión por las personas de las actitudes y aptitudes necesarias para la correcta prestación del servicio.

- Cortesía, entendida como amabilidad, atención, consideración y respeto con el que el cliente es tratado por el personal de contacto
- Credibilidad, indicativa de la veracidad y honestidad en la prestación del servicio.
- Seguridad, como inexistencia de peligro, riesgo o duda.
- Accesibilidad, representativa de la facilidad en el contacto.
- Comunicación, como indicador de la habilidad para escuchar al cliente, mantenerlo informado y utilizar un mismo lenguaje.

Actualmente Granda (2008) manifiesta que: “Se consideran cinco las dimensiones de la calidad de servicio” (pág. 24).

- Los elementos tangibles que acompañan y apoyan el servicio.
- La fiabilidad o habilidad de forma fiable y cuidadosa.
- Capacidad de respuesta o disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
- Seguridad o conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad o confianza.
- La empatía o atención individualizada que se ofrece a cada cliente.

Fundamentos teóricos sobre la calidad de servicio

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables

beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla. (Pérez, 2011, pág. 83).

Citando el aporte dado por Gronroos (2004) quien dice: “Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios” (pág. 59), puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios.

La calidad de servicio en la visión de la empresa

La calidad de servicio juega un papel fundamental en aquellas organizaciones que quieran fijar su visión y obtener una posición reconocida y continuada en el tiempo.

Jiménez (2010) expresa que: “Una visión es una situación que vemos en nuestra mente. Se imaginan los resultados que se desean obtener a largo plazo en la organización” (pág. 53).

En la actualidad, se puede observar que el atributo que contribuye a que una organización se posicione en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben.

De esta manera, se hace obvio que la organización deberá satisfacer todas las necesidades y expectativas del cliente para que éste se forme una opinión positiva; eso es lo que se llama Calidad de Servicio.

Por lo tanto, para satisfacer dichas expectativas, que por otro lado son subjetivas, es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes, que contenga aspectos relacionados con sus necesidades y los atributos que se fijan para evaluar la calidad de un servicio.

Es importante destacar que cuando en una organización se plantea la visión tomando en cuenta la calidad del servicio que ofrece, debe, antes que nada, entender que un servicio se considera de calidad cuando logra su fin: satisfacer las necesidades de los clientes, en el presente y en el futuro. (Cárdenas, 2011, pág. 77).

Cuando el cliente elige un servicio en el presente y lo encuentra satisfactorio, es decir, de calidad, la mayoría de las veces volverá a elegirlo tantas veces como lo precise en el transcurso de su vida, por lo que el tener una calidad en el presente influye en la visión que se forja de la organización en el futuro, sobre todo en el área de servicios, donde lo que se ofrece es un bien intangible, en consecuencia lo que influye es la

idea que nuestros clientes y potenciales clientes tengan del servicio ofrecido.

La misión y la calidad de servicio

La organización debe tener una finalidad, que se denomina misión. Si una organización se dedica a ofrecer calidad en su servicio, tiene una misión determinada que está influenciada por el concepto de calidad que la misma posea.

Robles (2011) expresa que: “Tradicionalmente la misión ha sido definida como la razón de existir de la empresa. La calidad de servicio es una razón importante para determinar en la misión ya que aporta un valor agregado dentro de las características del servicio ofrecido” (pág. 98).

En ocasiones, los miembros de una organización no consiguen definir su misión en términos de algo superior a ellos, no pueden plantear más que su interés particular.

La misión que la organización tenga debe ser compartida y aceptada por todos los miembros de la misma, por ejemplo, si la misión es ofrecer un servicio de calidad, cualesquiera sean sus características, todos deben conocer al servicio y el concepto de calidad que se aplica en el mismo. (Robles, 2011, pág. 107).

Si en la misión no se establece la prioridad de la calidad en el servicio todos los procedimientos por alcanzarla resultarán inútiles y el futuro siempre desbordará a la organización. La definición de la misión es la más poderosa herramienta de gestión que una organización puede tener. Primero se define la misión de tener calidad en el servicio y sólo después se puede planificar la forma de alcanzarla (Tello, 2009, pág. 77).

De acuerdo con Maldonado (2010) “En la misión se constituyen los pilares sobre los cuales se construye la organización, las bases del hacer” (pág. 83).

Por eso, la calidad de servicio como pilar fundamental debe encontrarse expresada en la misión. La misión expresa en qué creemos y luego de allí surgirá el cómo hacer.

Componentes del servicio de calidad

Efectividad. El profesional está formado. Los materiales y maquinas son adecuados. Se hacen las operaciones que son correctas. Los procedimientos son los idóneos.

Eficacia científico - Técnica.- Es satisfactorio para el cliente. La aceptación por parte del público es buena El cliente lo percibe como adecuado. El cliente está contento con los resultados.

Gestión de la calidad del servicio

Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio.

En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos. (Paladines, 2011, pág. 49).

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente.

Romero (2012) expresa que: “Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos” (pág. 78).

Causas de las deficiencias en el servicio de calidad

Las posibles causas de cada una de las deficiencias que se pueden producir en el interior de la organización, son las siguientes:

- Falta de una cultura orientada a la investigación, falta de comunicación ascendente y excesiva niveles jerárquicos de mandos.
- Bajo compromiso asumido por la dirección con la calidad de servicio, mala especificación de objetivo, defectuoso o inexistente establecimiento de normas estándar para la ejecución de tareas y percepción inviabilidad para cumplir las expectativas del cliente.
- Falta de sentido de trabajo en equipo, desajuste entre los empleados y sus funciones, desajuste entre la tecnología y las funciones, falta de control percibido, sistema de supervisión y mando inadecuados, existencia de conflictos funcionales y ambigüedad de las funciones.
- Deficiencia en la comunicación descendente dentro de la organización y propensión de la empresa a prometer en exceso a sus clientes. (Cárdenas, 2011, pág. 208).

Elementos de la calidad de servicio

Entre los elementos de la calidad de servicio para la presente investigación se establecen los siguientes:

Exactitud

Tello (2009) manifiesta: “Debemos dar información correcta y completa a nuestros clientes, bien sea en forma escrita u oral” (pág. 59).

Transcribe la información sin omisiones, ni errores para evitar incurrir en costos innecesarios por documentos defectuosos.

Prontitud / Rapidez

Vásquez (2011) en su obra aporta: “Cumple con las tareas a efectuar dentro del límite de tiempo preestablecido, asegurándote de no reducir la calidad de las mismas” (pág. 107).

Hacer llamadas innecesarias, hablar con compañeros, dejar cosas para después y recibir visitas sociales en horas de trabajo, va en detrimento de la calidad de servicio.

Cortesía

Consiste en asumir una actitud positiva en el trabajo, en demostrar buenos modales y una conducta impecable.

La cortesía debe estar presente en todo momento y para cada persona durante la jornada laboral.

Cuando atienes a un cliente con cortesía, este percibe un clima agradable, amigable y se siente contento y dispuesto a utilizar el servicio que le es ofrecido. Enfoca toda tu atención en el cliente, establece contacto visual. Escúchale atentamente y pregúntale, respetuosamente, cómo le puedes ayudar. (Paladines, 2011, pág. 377).

Si el contacto es telefónico identifícate con el cliente diciendo el nombre de la Empresa, tu oficina o área de trabajo y tu primer nombre.

Seguidamente, pregúntale como le puedes ayudar, escucha atentamente y enfoca respetuosamente toda tu atención en él.

Puntualidad y Asistencia

Llega a tu lugar de trabajo o cita a la hora establecida o según el horario.

Comunicación

Comunicarse es transmitir, dar el recado, expandirse, relacionarse. Comunicativo es quien se relaciona con facilidad. La comunicación puede ser verbal y no verbal.

La imagen que irradiamos, los gestos que hacemos, la mirada con que envolvemos a las personas y el tono de voz que empleamos,

entre otras, siempre dejan una impresión que puede ser agradable o desagradable, simpática o antipática, eficiente o frustrada, según la manera como nos dirijamos a nuestros clientes. La habilidad en tratar con las personas exige diplomacia o comunicación inteligente, pulida, versátil. (Cueva, 2011, pág. 60).

La comunicación debe ser efectiva para sí poder captar el mensaje de nuestros clientes. No basta con comunicarnos. Hay que hacerlo con tacto y sabiduría.

Calidad del material escrito

Para el autor Romero (2012) quien con respecto a la calidad del material escrito opina lo siguiente: “material que hacemos llegar a nuestros clientes debe ser claro y preciso, para que así podamos causar una buena impresión en él” (pág. 93). Utiliza el material que la empresa tiene destinado para cada uno de los fines previstos en nuestras operaciones.

Profesionalismo

Cárdenas (2011) en su obra dice: “Manéjate profesionalmente frente al cliente y los compañeros de trabajo, evita el chismorreo, hacer esperar al cliente y estar desinformado sobre nuestros productos y los de la competencia” (pág. 64). Está alerta ante situaciones sospechosas que

puedan conllevar fraudes, detecta errores en la ejecución de las tareas y trabaja en ellos oportunamente.

Apoyo

Gutiérrez (2009) manifiesta: “Presta un servicio orientado a la satisfacción del cliente. Recuerda que aunque no trabajes directamente con el cliente, el objetivo común de la organización es el de servir de apoyo para brindar el mejor servicio al cliente” (pág. 71).

Presta un servicio orientado a la satisfacción del cliente. Recuerda que aunque no trabajes directamente con el cliente, el objetivo común de la organización es el de servir de apoyo para brindar el mejor servicio al cliente.

Todos estos elementos debemos tenerlos muy presentes a la hora de prestar nuestros servicios, ya que ellos permitirán que nuestro trabajo sea desarrollado bajo la consigna de la calidad de servicio. Tal vez lo más importante y significativo que una organización pueda ofrecer a un cliente, sea el comportamiento de su personal. (Rengel, 2010, pág. 88).

El trato recibido será recordado por más tiempo que ningún otro aspecto de nuestros servicios, está comprobado que un cliente insatisfecho contará su mala experiencia a 9 ó 10 personas, incluso más si el problema

es serio; mientras que un cliente satisfecho, contará su buena experiencia a 3 ó 4 personas.

Revisando el aporte de Reyes (2011) quien aportó: “no podemos darnos el lujo de que una mala experiencia produzca efectos negativos y la pérdida de nuestra participación en un mercado tan competitivo como lo es el de las empresas de servicios” (pág. 139).

Cuando hablamos de calidad de servicio, estamos hablando de la actitud genuina de ayudar al cliente en su selección de cuáles productos o servicios se adaptan mejor a sus necesidades.

También figuran la sonrisa agradable y no fingida, la cortesía, una adecuada comunicación, el profesionalismo y la constancia en el trabajo. Recuerda que la palabra calidad es desempeñarnos bajo la premisa de cero errores, hacerlo bien a la primera vez (Jiménez, 2010, pág. 248).

Los objetivos y la calidad de servicio

Los objetivos que pueden surgir en relación a la calidad de servicio pueden ser:

- La satisfacción del cliente.
- Mejoramiento continuo del servicio.

- Eficiencia en la prestación del servicio.

Se sabe que toda organización tiene 3 objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades.

Los demás objetivos son particulares, y dependen de la voluntad de los dirigentes de la organización en cuestión, la responsabilidad de éste es que los objetivos sean cumplidos con sus cuatro componentes típicos: un atributo, una escala de medida, una norma o un umbral y un horizonte temporal. (Carrión, 2008, pág. 42).

Un ejemplo donde se define un objetivo respecto a la calidad de servicio sería aumentar en un 10% la cantidad de clientes satisfechos respecto del servicio prestado en un plazo de 6 meses.

La evaluación del alcance del objetivo debe resultar de la comparación de las expectativas del cliente con el desempeño del servicio recibido, fijándose para ello tanto en el resultado del proceso (por ejemplo, aumentar en 10% la satisfacción del cliente), como en la forma en la que se desarrolla el mismo (por ejemplo, mejorando la prestación del servicio ofrecido). Este punto se verá más claramente en Gestión y Control. (Tello, 2009, pág. 163).

Es difícil poner números concretos en relación a los objetivos y a la percepción de la calidad que se desea obtener respecto de los clientes

presentes y de los potenciales clientes, pero es de fundamental importancia medir el nivel de la satisfacción que se percibe con el servicio, para poder continuar en busca de la excelencia en la calidad que es imprescindible porque el crecimiento de la competencia ha generado un cliente más exigente por tener una mayor gama de ofertas.

Ante esta situación, resulta lógico reconocer que, sólo mejorando la calidad del servicio y los precios, se podrá superar a la competencia para, de este modo, captar con firmeza la continuidad de los clientes en disputa. A fin de lograr la excelencia en el servicio sin incurrir en un incremento de los costos, es necesario el uso eficiente de los recursos de la organización y este punto es fundamental a la hora de fijar los objetivos de la organización. (Lucero, 2009, pág. 275).

Por eso, hay que empezar trabajando con los recursos humanos elevando al máximo su preparación y generando una actitud positiva para que se entreguen a la búsqueda de los objetivos con la mejor energía.

La excelencia tiene incidencia directa sobre el negocio. Y ello es claro. Si una empresa hace las cosas bien, es decir, si respeta la calidad y a sus clientes, y otra no, a la larga la primera tiene continuidad y la otra muere.

En consecuencia hacer calidad (en el precio, en el servicio), que es lo que propone la excelencia, es influir en forma directa en la satisfacción del cliente.

Las estrategias

La necesidad de los gerentes de alcanzar el objetivo de la organización produce la consecuente urgencia de crear estrategias. Las mismas serán el camino, o los caminos, que decidan recorrer los directivos para lograr los objetivos. Cabe destacar que éstas deben ser coherentes con la visión, la misión y obviamente con los objetivos (Gronroos, 2004, pág. 56).

Por otra parte, se sabe que la insatisfacción de un cliente origina una lógica reacción que se traduce en la decisión de no consumir más el servicio de la empresa y difundir su desagrado, lo que tiene un efecto multiplicador.

La pérdida de imagen de la empresa, en general, provoca una tendencia de disminución de ventas, lo que a su vez resulta en una baja rentabilidad.

El daño originado en la insatisfacción del cliente es la baja de rentabilidad que se da directa o indirectamente y es, sin duda alguna, un costo de la calidad o, mejor dicho, un costo de la no calidad. Es interesante diferenciar los costos de la calidad de los costos de la no-calidad, según se invierta suficiente o escaso capital respectivamente: (Maldonado, 2010, pág. 78).

Costos de la calidad

- Planificar
- Dedicar tiempo para controlar
- Dedicar tiempo para mejorar
- Mayor asignación de recursos humanos

Costos de la no-calidad

- Tiempo por atender y tratar de solucionar quejas de los Clientes
- Clientes perdidos
- Efecto multiplicador negativo de clientes insatisfechos que aleja a otros
- Horas hombre para rehacer trabajos
- Pérdida de material o servicio por no tener calidad durante el proceso y antes de la comercialización
- Devoluciones
- Costos adicionales por reemplazo de servicios
- Mayores costos de comercialización: hacer un nuevo cliente cuesta mucho más que mantenerlo. (Rosales, 2011, pág. 59).

Como se puede observar los costos de la no calidad son mayores en cantidad, por lo se demuestra que invertir capital en la calidad de servicio va a provocar mayores réditos en el largo plazo que no hacerlo.

Es por el gran impacto que produce sobre una empresa la insatisfacción de su clientela que es tan importante poner en marcha las estrategias y a su vez, que las mismas estén en las mentes de cada miembro de la organización.

De ese modo, todos los integrantes estarán involucrados con la empresa y permitirán que todos los procesos, desde los más pequeños e “insignificantes”, hasta los más grandes o importantes, apunten a la calidad de servicio y por ende a la satisfacción del cliente. Las estrategias principales para lograr un servicio de calidad se pueden definir como las siguientes. (Jiménez, 2010, pág. 236):

Investigar y entender las necesidades y expectativas de los clientes

Según Cárdenas (2011) expresa que: “La información se obtiene mediante distintas formas de investigación, desde datos estadísticos y encuestas, hasta saber interpretar las quejas de los clientes” (pág. 125).

Comunicar las necesidades y expectativas de los clientes a través de la organización

Cárdenas (2011) dice “La comunicación, debería de ser fluida y sin tapujos, para obtener datos e información, conocer los defectos y mejorar

servicio. Este punto se verá ampliamente desarrollado en otra sección” (pág. 125).

Medir la satisfacción del cliente y actuar según los resultados

Cárdenas (2011) expresa: “Todas las organizaciones deben tener medios para conocer la satisfacción del cliente e intentar mejorarla en vistas a los datos conocidos y las capacidades y posibilidades de la organización. El fin último es satisfacer al cliente en el máximo grado posible” (pág. 126).

Una institución sea pública o privada debe contar con un medio que permita verificar si se encuentran brindando un adecuado servicio.

Manejo sistemático de las relaciones con los clientes

El cliente debe sentirse satisfecho a todos los niveles, incluso cuando efectúa quejas. Ha de hacerse todo lo posible para mantener contento al cliente eliminando todo elemento de insatisfacción.

La organización deberá hacer lo posible por subsanar las características negativas del servicio mediante los medios más adecuados, que en determinados casos, están fijados por ley. (Gutiérrez, 2009, pág. 43).

Asegurar una aproximación balanceada satisfaciendo a los clientes y otras partes interesadas (como propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad como un todo)

Si todo marcha bien, todo va bien. Para que todo marche bien, se debe dar que todo el mundo esté contento y no se produzcan problemas (elementos de roce o desajustes) que interfieran en la producción.

Para Vásquez (2011) quien menciona: “La organización, es algo más que un conjunto de directivos y trabajadores, involucra a todas las partes y procesos que interactúen con la empresa” (pág. 93).

Motivar al personal de la organización

De acuerdo con Jiménez (2010) quien opina: “Si hay motivación en los miembros de la organización, se esforzarán por mejorar sus resultados e integrarse en la organización” (pág. 103). Este compromiso acercará al personal a los objetivos de la organización y por lo tanto la calidad de servicio mejorará.

Promover la iniciativa individual y la creatividad

Cuando los miembros de la organización se implican y toman la iniciativa en su tarea se generan y transmiten nuevas y buenas ideas

motivadas por el interés y obtenidas mediante el análisis de los datos y la experiencia.

La implicación, mejora el flujo de datos por la organización. La creatividad es herramienta interesante para innovar en calidad de servicio. (Maldonado, 2010, pág. 39).

Incentivar la responsabilidad sobre los propios resultados

Los miembros de la organización debieran actuar por si mismos. Tienen la obligación de cumplir con las necesidades y expectativas de su labor en un proceso.

Tienen que ejercer el liderazgo en su tarea y poner todo lo que se pueda de su parte para que la tarea se realice con éxito y se consigan los resultados deseados. (Rosales, 2011, pág. 98).

Hacer sentir a los integrantes de la organización el deseo de participar y contribuir al proceso de mejora continua

Los miembros de la organización no debieran estar mentalizados sino sentir la necesidad de participar y contribuir a la mejora de la calidad.

Para ello es conveniente que estén concienciados y motivados sobre la necesidad de participar en la gestión de la calidad. De este modo,

el proceso de mejora continua se consigue por el propio dinamismo de la organización. (Romero, 2012, pág. 78).

Mejorar la tecnología de la organización

Revisando el aporte dado por Cueva (2011) quien lo explica de la siguiente forma: “Para conseguir la máxima satisfacción en el cliente ha de mejorar la tecnología cuando resulte rentable pues los beneficios son inmediatos” (pág. 309).

La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y en el funcionamiento de la organización.

Usuarios

Cárdenas (2011) expresa que: “Un usuario es quien usa ordinariamente algo. El término, que procede del latín *usuarius*, hace mención a la persona que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea privado o público” (pág. 74).

Es la persona que utiliza o trabaja con algún objeto o que es destinataria de algún servicio público, privado, empresarial o profesional. Es preferible, por tanto, hablar de actores, sujetos, ciudadanos, para referirse a las personas que interactúan en las redes digitales.

Del aporte dado por Pérez (2011) quien definió: “El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender” (pág. 59).

En la era moderna la atención al usuario ha variado, en la actualidad ya no sólo se necesita ofrecer el servicio, se debe analizar las necesidades de la población, sus preferencias y la forma en que le gustaría recibirlo, es decir se debe investigar al usuario.

Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos usuarios escurridizos que no mantienen lealtad ni con las marcas ni con las empresas. (Cárdenas, 2011, pág. 96).

Se conoce como usuario a la persona que utiliza algo cotidianamente, sea un objeto o un servicio. Es lo que actúa directamente con un producto con el fin de llevar a cabo una tarea.

Tipos de usuarios

Al establecer los tipos de usuarios Cueva (2011) manifestó: “Un usuario es aquella organización, empresa o persona que, a partir de un pago, accede a un bien o servicio deseado” (pág. 12).

Estos pueden clasificarse de múltiples maneras, una forma de hacerlo es la siguiente:

Actuales: este tipo de usuario responde a aquel que realiza compras frecuentemente o bien, que ha adquirido el producto o servicio recientemente.

Gracias a este se genera el actual volumen de ventas, lo que permite a la empresa recibir los ingresos actuales y tener participación en el mercado.

Dentro de este grupo de usuario existen cinco grupos:

Según su grado de influencia social

- **De alta influencia:** aquí se ubican personas reconocidas, como deportistas o actores, que logran generar una percepción ya sea positiva o negativa hacia un determinado producto o servicio, dentro de un gran grupo de personas. Estas personalidades son utilizadas para así incrementar el número de ventas.
- **De influencia regular:** estos usuarios también influyen dentro de un determinado grupo de personas, pero que resulta más pequeño. Por ejemplo, un veterinario influye en aquellos individuos que se dedican a lo mismo y que lo perciban como un líder de opinión.

- **De influencia familiar:** estos son los usuarios que influyen en el consumo de amigos y familiares, a partir de sus propias experiencias y conocimientos. (Tello, 2009, pág. 99).

Según su satisfacción

- **Insatisfechos:** los clientes de esta clase son los que consideran al producto, servicio o empresa, por debajo de sus expectativas. Esto los lleva a elegir un nuevo vendedor para la próxima compra que precisen hacer.
- **Satisfechos:** estos son los clientes cuyas expectativas coinciden con la calidad del servicio o producto y de la empresa. Las personas satisfechas sólo cambian de marca si otra les ofrece una oferta tentadora.
- **Complacidos:** para estos clientes, la calidad del servicio o producto y el de la empresa se encuentran por encima de sus expectativas. Lo que esto ocasiona es lealtad y afinidad con el producto que no sólo racional, sino también emocional. (Rosales, 2011, pág. 88).

Según el volumen de las compras realizadas

- **De volumen alto:** esta clase de clientes compra cantidades mucho más elevadas que el común de los clientes, por lo que

su participación en la totalidad de las ventas alcanza entre un 50 y un 80%. Esto refleja que son clientes satisfechos con la empresa y aquello que esta les ofrece.

- **De volumen promedio:** las compras que realizan los clientes de este tipo se ubican dentro de las realizadas por el promedio general. Es por esto que también se encuentran satisfechos, aunque a partir de investigaciones podría lograrse que aumenten su volumen de compras.
- **De volumen bajo:** son los clientes que compran ocasionalmente, por lo que el volumen que adquieren es menor al promedio general. (Gutiérrez, 2009, pág. 77).

Según la frecuencia con la que compran

- **Frecuentes:** estos hacen compras de forma repetida o el intervalo entre compra y compra es reducido en comparación al resto de los clientes. Generalmente, son aquellas personas conformes con los productos y la empresa en sí.
- **Habituales:** estos adquieren los servicios o productos de manera regular, por tanto también están satisfechos con la empresa y sus productos. Se debe buscar un aumento en sus comprar para que se transformen en clientes frecuentes, generadores de mayor rentabilidad.
- **Ocasional:** estos adquirieron por única vez el servicio o producto, o bien, lo hacen muy de vez en cuando.

- **Potenciales:** aún no han efectuado ningún tipo de compra a la empresa pero son vistos como futuros compradores ya que cuentan con la autoridad de compra, la capacidad adquisitiva y la disposición requerida para hacerlo. Estos clientes son considerados las próximas fuentes de ingresos y darán una determinada cantidad de ventas en el futuro. (Paladines, 2011, pág. 89).

Definición de satisfacción del usuario

La definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir, hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios. (Gronroos, 2004, pág. 76).

La satisfacción del usuario se puede entender como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

El usuario determina diferentes niveles de satisfacción, a partir de la combinación de dos aspectos mencionados anteriormente, prestación del servicio y sacrificio, los cuales que pueden reducirse a:

Sacrificio elevado/prestación de servicio modesta

Estos factores provocan una insatisfacción máxima o nivel de satisfacción mínimo, el usuario efectúa, una valoración negativa del servicio que puede dar lugar a una reclamación, que se debe considerar como una actitud positiva hacia el centro y, si puede no repetirá la experiencia. (Reyes, 2011, pág. 45).

De acuerdo con este nivel de atención el usuario queda insatisfecho con la atención que recibe, debido a que el servicio es normal no brindado de acuerdo a lo que esperaba el cliente.

Sacrificio modesto/prestación modesta

Provoca un insatisfacción moderada o nivel de satisfacción bajo, por ello el juicio del servicio quedará en suspenso y con incertidumbre acerca de la oportunidad de repetir la experiencia, tan solo las necesidades posteriores de información determinarán una nueva experiencia en el mismo centro. (Gutiérrez, 2009, pág. 47).

Sacrificio elevado/prestación elevada

Cárdenas (2011) expresa: “Se genera una satisfacción contenida, por ello el juicio es moderadamente positivo. La incertidumbre acerca de repetir el

servicio es menor, ya que le otorga otra oportunidad de usar el servicio” (pág. 18).

Sacrificio modesto/prestación elevada

Supone un máximo nivel de satisfacción, el juicio es netamente positivo por lo que se otorga una máxima confianza en la repetición del servicio. Por tanto, hemos conseguido un elemento que nos proporciona algo más que satisfacción es decir, confianza. Si el usuario adquiere confianza, continuará usando la biblioteca y muy probablemente hayamos conseguido fidelizar al usuario. (Tello, 2009, pág. 93).

Los elementos que conforman la satisfacción (o insatisfacción). El fenómeno de las necesidades de información en su fase de satisfacción consta, además, de los elementos que se desarrollarán a continuación:

- El tiempo
- La pertinencia
- La relevancia
- La precisión
- La recopilación
- Valoración de la satisfacción
- Uso de la información

El tiempo

Este elemento, a pesar de que suena como una constante en la vida del hombre, en el caso de las necesidades de información toma otra dimensión, debido a que las necesidades en el sujeto deben ser satisfechas no a largo plazo sino de forma más inmediata. (Rosales, 2011, pág. 38).

El tiempo, que transcurre desde que se origina una necesidad hasta su satisfacción, es un elemento que no puede dejar de considerarse, pues cuando éste se prolonga adquiere un matiz determinante para la insatisfacción del usuario.

El autor Granda (2008) opina: “En cambio si el tiempo es breve entre la aparición de la necesidad y su satisfacción, se traducirá en un elemento importante para la valoración que haga el sujeto de la fuente o recurso que utilizó” (pág. 254).

De ahí que este elemento represente para la unidad de información un factor con el cual tiene que vérselas en el manejo cotidiano de documentos y usuarios.

La pertinencia, la relevancia, la precisión y la recopilación

La pertinencia, la relevancia, la precisión y la recopilación están relacionados entre sí pero sólo con respecto a la información

entregada al usuario en respuesta a su necesidad de información; de ahí que podamos agruparlos en un apartado, pero sin perder de vista que tienen influencia únicamente sobre la tercera fase del fenómeno: la satisfacción. (Gutiérrez, 2009, pág. 178).

La influencia de estos cuatro elementos en la última fase del fenómeno determinará la valoración de la satisfacción del usuario, quien le asignará valores positivos o negativos a lo obtenido.

La valoración de la satisfacción

Después de que en el sujeto se han originado las necesidades de información, las ha manifestado a través de un comportamiento informativo y está por llegar a la meta satisfacción de esas necesidades puede verse ante el hecho de que la información obtenida de un documento o proporcionada por un recurso informativo no lo satisface, y esto puede provocar un estado emocional y material impactante en el usuario. (Kotler, 2009, pág. 36).

Por ello, pertinencia, relevancia, precisión y recopilación son aspectos que todas las unidades de información deben de atender.

El conocimiento y manejo adecuado de estos elementos permitirá que las bibliotecas tengan el control para lograr satisfacer a la comunidad de usuarios a la que asisten.

De acuerdo con Cueva (2011) quien manifiesta: “Si los tipos de necesidades de información y los tipos y patrones de comportamiento informativo son detectados por las unidades de información” (pág. 209), así como si también se logra tener un control sobre la relevancia, pertinencia, precisión y recopilación, es posible que el resultado sea la satisfacción del usuario; por lo tanto, la evaluación que otorgará el usuario a la unidad de información será positiva.

La valoración total que proporcione el usuario al sentirse satisfecho, favorecerá la aparición de una nueva necesidad de información originada en la anterior u otra completamente nueva.

En cambio, si la valoración total corresponde a la insatisfacción del usuario éste seguirá teniendo la misma necesidad de información original.

Así, aunque transcurra el tiempo, el sujeto podrá tener otras necesidades u ocurrir que la que quedó insatisfecha se sume a las nuevas que van surgiendo. (Ochoa, 2012, pág. 178).

Como puede observarse, el impacto que la pertinencia, relevancia, precisión y recopilación tienen sobre la satisfacción tendrá repercusión en el comportamiento informativo y en el surgimiento de las propias necesidades de información.

El uso de la información

El usuario deberá darle un uso específico a la información para satisfacer sus necesidades, ya sea sólo para adquirir el conocimiento que le hace falta sobre algún objeto, hecho o fenómeno, o bien para utilizarlo de forma práctica: elaborar una conferencia, apoyar el diseño de equipo o instrumentos, preparar una clase, solventar un problema personal con su familia o amistades, etc. (Romero, 2012, pág. 178).

Es así como el uso de la información estará determinado por lo que el usuario pretende hacer con ella en el momento que la obtenga, de ahí que pueda aceptarse que el uso mismo de la información forma parte de los factores internos que orillan al sujeto a tener una necesidad de información.

En conformidad con el aporte de Mendoza (2011) quien opina: “El uso de la información tiene un lugar bivalente, es decir, obtiene una valoración al estar relacionado con la satisfacción de información –positiva o negativa– cuando el usuario pueda hacer uso de la información como lo había pensado” (pág. 69).

Pero a la vez forma parte de los factores internos que impactan al propio usuario, porque desde el momento de originarse la necesidad de información impacta en la propia necesidad, ya que el sujeto tendrá una

idea de cuál será el uso que le dará a la información una vez obtenida de la empresa.

Ochoa (2012) manifiesta que: “Así mismo, el uso de la información obtenida le permitirá al usuario restablecer el equilibrio y satisfacer la necesidad que tenía”. (pág. 77).

Beneficios de lograr la satisfacción del usuario

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

De acuerdo con Pérez (2011) “El usuario satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad, y por ende la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro” (pág. 38).

El usuario que llega al Departamento de Planificación en busca de un servicio, de acuerdo con la atención que reciba, podrá brindar un criterio sobre el trabajo que desempeña, es decir su satisfacción dependerá del nivel de atención que reciba, si no logra cubrir sus expectativas tendrá una mala imagen del trabajo que se realiza en este departamento. (Gutiérrez, 2009, pág. 189).

Para Rosales (2011) “El usuario satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el usuario satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos” (pág. 254).

Pensar en mantenerse vigente en un mercado de alta competencia es sinónimo de lograr la satisfacción del cliente. Sin esto el posicionamiento es una falacia.

Esta es la razón por la cual el tema de la “satisfacción del cliente” es prioridad en la agenda de la más alta dirección de toda organización. La satisfacción del cliente es Kotler (2009) quien realizó el siguiente aporte: “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (pág. 84).

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

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado. (Rosales, 2011, pág. 79).

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado.

Y este estado de ánimo es la fuente de muchos beneficios para la empresa y que pueden agruparse en tres grandes capítulos.

La compra repetitiva. El cliente satisfecho, tiende a reiterar su comprar. Esto va definiendo un concepto de lealtad y permite la venta de igual o nuevos productos en cada interacción.

El boca a boca. El cliente motivado por la experiencia positiva siente deseos de comunicar la misma y se estima que esto lo hace a razón de 3

a 4 personas allegadas al mismo. Claramente este es un beneficio de promoción sin costo con el agregado del aporte emocional por efecto de la confianza que los receptores tienen para con el emisor.

Posicionamiento. La satisfacción genera una relación monopólica entre el cliente y la empresa dejando de lado la competencia.

Es fácil ver que una política centrada en la “satisfacción del cliente” conlleva a un mayor volumen de ventas; a una mayor promoción sin costo (lo que también implica mayores ventas por nuevos clientes) y una participación de mercado en crecimiento. (Cárdenas, 2011, pág. 296).

Para lograr esta tan deseada “satisfacción” se debe considerar que la misma se conforma a partir de tres aspectos básicos:

Las expectativas del cliente. Es lo que él imagina que va a obtener y estas se disponen a partir de:

- Deseos a partir del imaginario personal en cuanto a su propia idea de satisfacción.
- Beneficios que promete la empresa.
- Beneficios que promete la competencia.
- Experiencias de compras pasadas

- Comentarios y opiniones de terceros.

Las expectativas pueden ser un elemento que juegue a favor o en contra de la empresa dado que muchas veces, al ser comparadas con lo “realmente obtenido”, pueden originar “insatisfacción” no por la baja calidad del producto o servicio sino por lo que “se esperaba” que este fuera. (Pardo, 2011, pág. 63).

En contraposición a esto, tampoco es útil reducir significativamente las “expectativas del cliente” dado que puede generarse una baja demanda.

Esta particularidad obliga a las empresas a maximizar el control sobre las expectativas que esta genera en el mercado objeto por medio de su campaña comunicacional. Siempre debe observarse si las mismas están relacionadas con lo que el cliente siempre busca en los servicios o los bienes. (Rosales, 2011, pág. 49).

La percepción de lo recibido. Es lo que el cliente “siente, cree” haber obtenido luego de la compra.

Este punto debe analizarse con cuidado dado que:

- Es algo del cliente, es él el que lo define y no la empresa.

- Se vincula con los resultados que el cliente percibe del producto y no con la funcionalidad o producido por el producto.
- Se fundamenta en cuestiones abstractas no necesariamente reales.
- En su definición se conjugan aspectos socio-culturales y la influencia del ambiente.
- Los estados de ánimo del cliente alteran la percepción.
(Gutiérrez, 2009, pág. 79).

El grado o nivel de satisfacción. Llevada a cabo la compra, todo cliente alcanza un grado de satisfacción que puede encuadrarse en:

- Satisfacción: Lo percibido tras la compra coincide con su expectativa de lo que iba a recibir.
- Insatisfacción: Lo percibido no coincide con la expectativa.
- Complacencia. Lo recibido es superior a lo esperado.

La importancia del determinar el grado de satisfacción es que este define la acción futura de ese cliente. Ante la insatisfacción se genera la búsqueda de otro proveedor, generando una propensión a mejores propuestas; luego proviene el cambio. Sólo en la complacencia se desarrollará fidelidad hacia la empresa.
(Villavicencio, 2010, pág. 23).

Entonces, la estrategia más adecuada es generar expectativas acordes a lo esperado por el cliente y luego proporcionar una experiencia por encima de ello. Esto producirá un impacto positivo que promoverá la complacencia buscada.

Para el autor Pérez (2011) quien brindó el siguiente aporte: “Una política de alta satisfacción el cliente no puede ni debe estar reñida con la obtención de rentabilidad por parte de la empresa” (pág. 69). El beneficio económico es indispensable a fin de la continuidad de la empresa ya que de él provienen las inversiones futuras y cuando estas no existan la empresa perderá mercado y cerrará.

Las estrategias

Lo más importante en una empresa son sus clientes y su equipo de trabajo, y solo aquellas que tengan personal competitivo, productos o servicios de calidad y un excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo en el mercado. Para que el servicio sea excelente se requiere delegar adecuadamente, entrenar intensamente al empleado que tiene contacto directo con el cliente, darle toda la información que deba manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de la persona que llega a la empresa. (Villalta, 2011, pág. 77).

Una forma eficaz de posicionarse en la mente de sus prospectos es utilizar el servicio de atención al cliente como elemento diferenciador, actualmente es este uno de los puntos más vulnerables de su competencia, ya que según estudios realizados la atención al cliente por Internet sigue siendo en muchos casos deficiente, por lo cual puede usar esta debilidad de su competencia en beneficio de sus clientes y para fortalecer su negocio.

Pesantez (2012) expresa que: “La pérdida de imagen de la empresa, en general, provoca una tendencia de disminución de ventas, lo que a su vez resulta en una baja rentabilidad” (pág. 75).

Algunas estrategias para mejorar sustancialmente su servicio al cliente:

- El cliente por encima de todo: Es la razón de ser de nuestro servicio.
- No hay nada imposible cuando se quiere: A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo, inteligencia y deseos de atenderlo adecuadamente, se puede lograr lo que él desea.
- Cumplir todo lo que prometas: Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes. Pero, ¿Qué pasa cuando el cliente se da cuenta? Son

las ventas de un día y con ello el cliente de un día que por otra parte difundirá una mala imagen de la misma.

- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle lo que espera: El cliente se siente satisfecho cuando recibe lo que espera, y esto se logra conociéndolo bien y enfocándonos en sus necesidades y expectativas.
- Para el cliente, tú marcas la diferencia: Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo funcione a las mil maravillas, pero si la persona que está frente al cliente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.
- Fallar en un punto significa fallar en todo: Como se expresa en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos todo controlado, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar los zapatos nos equivocamos y le damos un número equivocado. Sencillamente todo el esfuerzo se va al piso y el resultado es fatal.
- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: Los empleados propios son el primer cliente de una empresa (clientes internos). Si no se les satisface a ellos, como pretender satisfacer a los clientes externos. Las políticas de

recursos humanos deben ir a la par de las estrategias de marketing.

- El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente: Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de la empresa para medir la calidad del servicio, la realidad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, hacen su valoración. Si la calidad les satisface regresan y no regresan si no lo es.
- Por muy bueno que sea el servicio, siempre se puede mejorar: Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas en el servicio y satisfacción del cliente, es necesario plantearse nuevos objetivos, “la competencia no da tregua”.
- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: Los equipos de trabajo no solo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias. Cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto. (Granda, 2008, pág. 148).

La atención al cliente es una herramienta estratégica de marketing, orientada a que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posibles, lo cual se convierte en un sistema de

mejora continua en la empresa orientada a mejorar la calidad de servicio. (Chamba, 2011, pág. 354).

Responda rápidamente las solicitudes de información.

Trata de responder las preguntas de sus clientes o prospectos de ser posible en menos de 24 horas de haberlas recibido, la rapidez de su respuesta no solo es muy bien valorado, sino que además con ello les demuestra que usted es un auténtico profesional de su sector (Romero, 2012, pág. 44).

Responda rápidamente las Quejas de sus clientes

Si su cliente le presenta una queja o tiene un problema con el producto o servicio que usted le vendió, trate de responderle con la mayor rapidez que le sea posible a fin de solucionar su solicitud, esta es su mejor oportunidad de transformar un problema en una oportunidad para conseguir un cliente fiel. (Jiménez, 2010, pág. 96).

Pídale disculpas y de ser necesario devuelva e dinero, cambie el producto o servicio, pero haga todo lo necesario para corregir el error en caso de haberlo, su cliente o prospecto debe sentirse bien atendido, el tiempo que tarde en responderlas quejas juegan en su contra y generan mala voluntad de parte de sus clientes o prospectos

Responda las preguntas correctamente

Entrene a sus empleados: hable el mismo “idioma” que sus clientes, responda correctamente todas y cada una de las preguntas punto por punto, no deje ninguna interrogante abierta.

Cumpla lo que promete

Si no quiere hundir su reputación y la de su negocio, entonces no trate a sus clientes como discapacitados mentales, no genere ventas a través de engaños, cumpla siempre lo que promete. Su producto o servicio no solo debe resolver o satisfacer al completo el deseo que tenga su cliente sino que además debe entregarle más valor de lo que él espera recibir, por lo cual mi consejo es que sobre pase siempre las expectativas de lo que esperan de su compra. (Gutiérrez, 2009, pág. 99).

Solicite ayuda a sus clientes

Pida la opinión de sus clientes sobre el producto o servicio que le ha comprado de ser posible haga que le cubran un cuestionario corto para que les resulte rápido de responder, hágalos saber que el objetivo del cuestionario es mejorar su producto o servicio a fin de atenderlos mejor.

Solicíteles además que le envíen sus comentarios, preguntas y sugerencias para mejorar su negocio o sus productos o servicios, mantener comunicación y un feed-back permanente con sus clientes o prospectos, ayudara a que su negocio se mantenga como un líder del sector. (Lucero, 2009, pág. 79).

Nunca diga “No” a sus clientes

Trate siempre por todos los medios de satisfacer las necesidades de sus clientes, elimine las palabras oscuras o negativas del vocabulario suyo y de su personal, estas generan rechazo a nivel subconsciente en la mente de sus clientes:

- No lo creo
- No se preocupe
- ¿No le importa, verdad?
- Eso no es posible
- No, de ningún modo

Es más barato retener un cliente que perderlo y tener que gastar tiempo y dinero para atraer a uno nuevo, trate de buscar la forma de ayudar a satisfacer las solicitudes de sus clientes siempre de manera proactiva, la mejor opción es tener a mano personal cualificado y con muchos recursos dialécticos que le ayuden a salir con audacia de peticiones imposibles sin darles un no rotundo,

simplemente enfocándolo en la dirección que le ofrezca la solución que más beneficie a su cliente. (Kotler, 2009, pág. 258).

Con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, su cliente se sentirá satisfecho y que ha conseguido lo que él desea.

Entrega rápida

No prometa entregas demasiado rápidas si usted realmente no puede cumplir, solo porque su cliente quiere escucharle decirle que sí, este el camino más corto para conseguir problemas y arruinar la reputación de su negocio. Incluya siempre un pequeño margen de tiempo adicional a su servicio de entrega, de esta manera su servicio será percibido como una entrega anticipada, como un esfuerzo adicional y positivo de su parte. (Ochoa, 2012, pág. 47).

Mejorar nuestro servicio de atención al cliente, tratar de que nuestra relación con ellos sea permanente y no eventual, aunque probablemente le harán falta también que le funcionen correctamente otras estrategias para conseguir hacer negocios en Internet.

Servicio

Se entiende por servicio a cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la

propiedad de ninguna cosa. En otras palabras, el servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico. (Romero, 2012, pág. 65).

Profundizando en el tema servicios se observa que poseen las siguientes características:

- Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, sentir ni oler antes de comprarlos;
- Inseparabilidad: la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, examen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros;
- Variabilidad: la calidad de los servicios depende de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan;
- Carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior; y
- Ausencia de propiedad: los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

Según Maldonado (2010) se puede “clasificar a los servicios en los siguientes tipos” (pág. 74):

- **Servicios genéricos:** son los que la mayoría de los consumidores necesitan, como ser: alimentos, ropa y la vivienda, descanso, limpieza, transporte, entrenamiento o asesoramiento;
- **Servicios básicos:** servicios mínimos que buscan los consumidores, un ejemplo puede ser cuando una persona solicita el servicio médico a domicilio;
- **Servicios aumentados:** son servicios adicionales que se le da al consumidor;
- **Servicios globales:** se le llama a la oferta conjunta de servicios; y
- **Servicios potenciales:** son los que los consumidores imaginan que podrán encontrar dentro del mercado.

Factores que intervienen en el servicio al cliente

- **Amabilidad:** amabilidad hace referencia al trato amable, cortés y servicial. Según Jiménez (2010) quien opina: “Cuando los trabajadores saludan al cliente con una sonrisa sincera, cuando le hacen saber que están para servirlo, cuando le hacen sentir que están genuinamente interesados en satisfacerlo antes que en venderle, etc.” (pág. 18).
- **Atención personalizada:** la atención personalizada es la atención directa o personal que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias particulares del cliente. Mendoza (2011) brindó el

siguiente aporte: “Sucedo, por ejemplo, cuando un mismo trabajador atiende a un cliente durante todo el proceso de compra, cuando se le brinda al cliente un producto diseñado especialmente de acuerdo a sus necesidades, gustos y preferencias particulares, etc.” (pág. 21).

- **Rapidez en la atención:** la rapidez en la atención es la rapidez con la que se le toman los pedidos al cliente, se le entrega su producto, o se le atienden sus consultas o reclamos. Vasqu ez (2011) efectúa el siguiente aporte “En el ejemplo que se cuenta con procesos simples y eficientes, cuando se cuenta con un número suficiente de personal, cuando se le capacita al personal para que brinden una rápida atención, etc.” (pág. 22).
- **Ambiente agradable:** un ambiente agradable es un ambiente acogedor en donde el cliente se siente a gusto. Al respecto Gornroos (2004) afirma que; “Los trabajadores le dan al cliente un trato amable y amigable, cuando el local del negocio cuenta con una buena decoración, una iluminación adecuada, una m sica agradable, etc.” (pág. 25).
- **Comodidad:** comodidad hace referencia a la comodidad que se le brinda al cliente cuando visita el local. En su obra Granda (2008) opina: “Cuando el local cuenta con espacios lo suficientemente amplios como para que el cliente se sienta a gusto, sillas o sillones

cómodos, mesas amplias, estacionamiento vehicular, un lugar en donde pueda guardadas sus pertenencias, etc.” (pág. 26).

- **Seguridad:** seguridad hace referencia a la seguridad que existe en el local y que, por tanto, se le da al cliente al momento de visitarlo. Reyes (2011) en su obra brinda el siguiente aporte sobre seguridad: “Se cuenta con suficiente personal de seguridad, cuando se tienen claramente marcadas las zonas de seguridad, cuando se tienen claramente señalizadas las vías de escape, cuando se cuenta con botiquines médicos, etc.” (pág. 26).
- **Higiene:** higiene hace referencia a la limpieza o aseo que hay en el local o en los trabajadores. Rosales (2011) manifiesta lo siguiente: “Siempre que los baños del local se encuentran limpios, cuando no hay papeles en el piso, cuando los trabajadores están bien aseados, con el uniforme o la vestimenta impecable y las uñas recortadas, etc.” (pág. 27).

Una empresa o negocio brinda un buen servicio al cliente cuando ha trabajado en varios de estos factores; por ejemplo, cuando trata a sus clientes con amabilidad, les da un trato personalizado, los atiende con rapidez, les ofrece un ambiente agradable, y los hace sentir cómodos y seguros.

La importancia del servicio al cliente

Según Maldonado (2010) establece que: “Un cliente encuentra el producto que buscaba, y además recibe un buen servicio al cliente, queda satisfecho y esa satisfacción hace regrese y vuelva a comprarnos, y que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores” (pág. 89).

Pero por otro lado, si un cliente, haya encontrado o no el producto que buscaba, recibe una mala atención, no solo dejará de visitarnos, sino que muy probablemente también hablará mal de nosotros y contará la experiencia negativa que tuvo a un promedio de entre 9 a 20 personas dependiendo de su grado de indignación.

Si a ello le sumamos el hecho de que la competencia cada vez es mayor y los productos ofertados en el mercado se equiparan cada vez más en calidad y en precio, es posible afirmar que hoy en día es fundamental brindar un buen servicio al cliente si queremos mantenernos competitivos en el mercado. (Mendoza, 2011, pág. 111).

Debemos evitar que el cliente sea mal atendido, y así que deje de visitarnos o pueda llegar a hablar mal de nosotros, y más bien procurar que reciba un buen servicio al cliente, y así lograr su fidelización, tener buenas posibilidades de que nos recomiende con otros consumidores, y poder diferenciarnos o destacar ante los demás competidores.

El buen servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente, desde el saludo del personal de seguridad que está en la puerta del local, hasta la llamada contestada por la secretaria.

Para lo cual es necesario capacitar y motivar permanentemente al personal para que brinde un buen servicio al cliente, no solo a aquellos trabajadores que tengan contacto frecuente con el cliente, sino a todos los que en algún momento puedan llegar a tenerlo, desde el encargado de la limpieza hasta el gerente general. (Ochoa, 2012, pág. 167).

Asimismo, el buen servicio al cliente no solo debe darse durante el proceso de venta, sino también una vez que esta se haya concretado.

Servicio al cliente es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y buscar en ellos su total satisfacción.

Se trata de un concepto de trabajo y una forma de hacer las cosas que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, en las diversas áreas de nuestra propia empresa. (Ochoa, 2012, pág. 169).

Un buen 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.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. (Tello, 2009, pág. 295).

Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Elementos del servicio al cliente

- Contacto cara a cara

- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

Estrategia del servicio al cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos. (Ochoa, 2012, pág. 205).

Los diez mandamientos de la atención al cliente

Paladines (2011) dice que: “Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple” (pág. 234). Lo clientes deben ser el principal motivo de trabajo de la empresa, deben buscar la forma de satisfacer sus necesidades.

El cliente por encima de todo

Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

No hay nada imposibles cuando se quiere

Romero (2012) manifiesta varias notas sobre la importancia del trato al cliente entre las que se puede citar: "A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles" (pág. 85), con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que él desea.

Cumple todo lo que prometas

Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta? En realidad el cliente termina alejándose y muchos no vuelven debido a que se sienten engañados.

Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera

Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

Para el cliente tu marca es la diferencia

Kotler (2009) brinda el siguiente aporte: “Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso” (pág. 163), pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia. De acuerdo con esta diferencia es de importancia el trato hacia los clientes.

Fallar en un punto significa fallar en todo

Cárdenas (2011) manifiesta: “Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega” (pág. 179).

Si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.

Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos

Romero (2012) desarrolló la siguiente referencia: “Los empleados propios son el primer cliente de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos” (pág. 93), por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente

La única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan. Todo a criterio y juicio sobre el tipo de producto que reciben.

Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar

Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, Romero (2012) manifestó "la competencia no da tregua" (pág. 104). Es decir hay que estar en constante renovación con respecto a la competencia.

Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo

Paladines (2011) manifiesta: "Las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto" (pág. 59).

El control de los procesos de atención al cliente

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Maldonado (2010) opinó: "Está comprobado que las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra

debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores” (pág. 78).

Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

Elementos

Entre los elementos que intervienen en el control de los procesos de atención se encuentran los siguientes:

Las necesidades del consumidor

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa.
- ¿Qué buscarán las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas, material) de la persona con que se va a tratar.
- ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe.

- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.
- ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que es el proceso de atención tiene en la empresa.
- ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención. (Jiménez, 2010, pág. 136).

Análisis de los ciclos de servicio

Cuando se inicia el análisis de los ciclos de servicios consiste en determinar dos elementos fundamentales:

- Las preferencias temporales de la necesidad de atención de los clientes.
- Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención

Encuestas de servicio con los clientes

Cueva (2011) brindó el siguiente aporte: “Este punto es fundamental para un correcto control se debe brindar atención a partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda

expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa” (pág. 209).

Este tipo de encuestas permite identificar cómo los clientes se sienten atendidos por el servicio ofrecido, en el caso de la presente investigación facilitará identificar los clientes que llegan al departamento de planificación.

Evaluación del comportamiento de atención

Mejora la atención personal del cliente. Reglas importantes para las personas que atiende:

- Mostrar atención
- Tener una presentación adecuada
- Atención personal y amable
- Tener a mano la información adecuada
- Expresión corporal y oral adecuada

Motivación y recompensas

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.

- Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.
- Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.
- Instrumentos: Incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación integración dinámicas de participación. (Jiménez, 2010, pág. 205).

Solo dos actitudes

- Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.
- Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas, proactivas o de control según el caso. (Torres, 2012, pág. 315).

Para la interpretación de los indicadores de gestión, se debe elaborar un cuadro de mando para cada área crítica (cuadro de mando integral), que

permita monitorear los avances del comportamiento de los resultados de gestión, es decir, un indicador con una condición histórica, un estándar o umbral y rango:

Condición histórica: Es la condición real y actual del indicador. Si no existe, debe diseñarse una estrategia de recolección de datos históricos sobre cada indicador lo más recientemente posible, hasta lograr una buena fuente histórica de datos.

A veces no se pueden encontrar cifras debido a la inexistencia de la medición del indicador diseñado en el nuevo sistema, para estos casos, se aconseja iniciar con estado cero.

Estándar: Define el valor a lograr, es decir la meta, o un punto de referencia que pueden ser información de los competidores del mercado y empresas de similares características.

Rango: Son los valores mínimos, medios y máximos permitidos para la desviación y consecuente corrección del comportamiento del indicador y de un área crítica de la empresa:

Usualmente se establecen de la siguiente manera: mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente, y máximo o viceversa (sobresaliente y aceptable), cuando se quieran corregir el comportamiento del indicador.

Utilidad y ventajas de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión ofrecen para las empresas que lo implementan y controlan una ventaja competitiva frente a empresas productoras de los mismos bienes y/o servicios, por cuanto permiten identificar de forma inmediata sus fortalezas y debilidades y tomar los correctivos para cada caso.

Para Armas (2009) “En ocasiones, el fracaso o quiebra de muchos proyectos de empresas, se debe a la falta de alertas o alarmas que indiquen oportunamente cuando cambiar de dirección e inclusive a detenerse” (pág. 207).

Los indicadores de gestión promueven una actitud hacia la observación de las variables del entorno, que se encuentran más directamente relacionadas con la capacidad competitiva, la supervivencia, la conservación del medio ambiente y la satisfacción de sus clientes.

Tipos de indicadores de gestión

Costo de personal

$$CP = \frac{\textit{Gasto de nómina}}{\textit{Personal de la cooperativa}}$$

Manejo de personal

$$MP = \frac{\textit{Gasto de capacitación}}{\textit{Personal de la cooperativa}}$$

Gastos de funcionamiento

$$GF = \frac{\textit{Gasto de operación}}{\textit{Servicios ofrecidos}}$$

Eficiencia administrativa

$$EA = \frac{\textit{Gasto de funcionamiento}}{\textit{Atendidos por clase de servicio}}$$

Cobertura

$$COB = \frac{\textit{Usuarios atendidos}}{\textit{No. Potencial de usuarios por servicio}}$$

Volumen

$$VOL = \frac{\textit{Gasto ejecutado}}{\textit{Gastos programados}}$$

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales

Entre los materiales que se utilizaron se encuentran: computador, impresora, escáner, copias, papel bond, archivadores, carpetas, memory flash, impresiones, cartuchos de tinta, esferográficos, libros, cds, anillados, empastados, Internet.

Métodos

Se hizo uso de varios métodos investigativos para conseguir realizar la investigación, entre los que se detallan los siguientes:

Método descriptivo

Este método permitió realizar la descripción de las distintas actividades que se realizan en el Departamento de Planificación y de esta forma lograr establecer la mejor forma de trabajar de parte del recurso humano de este departamento, el método fue utilizado en la determinación de resultados al momento de describir las distintas funciones del personal que ahí labora.

Método analítico

El análisis consistió en supervisar y describir las distintas actividades que se llevan a cabo en el departamento, determinando si las mismas son pertinentes y de acuerdo al cargo que desempeñan, es así que el método

fue utilizado al momento de determinar la pertinencia del desarrollo del trabajo que realiza el talento humano.

Método inductivo

Se lo utilizó en el desarrollo de la discusión de resultados, las conclusiones y recomendaciones en las que se pudo interpretar los resultados hasta lograr explicar el tema central.

Por medio de éste método se dio a comprender el tema investigado logrando de esta forma resolver la problemática existente.

Método deductivo

Este método permitió descomponer el tema central en todas sus partes esenciales que lo hacen entendible, el método fue aplicado en el desarrollo del marco teórico al fundamentar a través de aportes de autores sobre el tema en estudio como también en el desarrollo de los resultados.

En los que se desarrollaron las distintas actividades para determinar el nivel de satisfacción de los usuarios del Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora.

Método estadístico

El método estadístico consistió en hacer inferencias estadísticas como en la interpretación de las tabulaciones, es así que fue utilizado al momento de efectuar y elaborar las tablas y gráficas estadísticas.

Técnicas

Existen distintas técnicas que permiten la recopilación de la información entre las cuales se encuentran las siguientes:

Entrevista

La entrevista se aplicó al director del Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora. De esta forma se logró determinar cómo se realiza el servicio y despachan las solicitudes que llegan a este departamento de la forma más eficaz y eficiente posible.

Encuesta

Permitió determinar cómo se realiza el servicio de parte del Departamento de Planificación.

Población

La presente investigación se la realizó en el Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora, misma que brinda atención a usuarios de la población del cantón Zamora, por lo que se tomó como referencia los datos de población de éste cantón que es de 25.510 habitantes al año 2010. (Ver Anexo 2)

Al proyectarse la población al año 2016 se utiliza la fórmula de proyección de población

$$Pf = Po(1 + r)^n$$

En dónde:

Pf = Población final

Po = Población inicial (25510)

r = Taza de crecimiento poblacional (1,75%) (Anexo 6)

n = Número de años transcurridos (6)

$$Pf = 25.510(1 + 0,0175)^6$$

$$Pf = 25.510(1,0175)^6$$

$$Pf = 25.510(1,1097)$$

$$Pf = 28.309 \text{ habitantes al 2016}$$

De acuerdo a datos presentados se determina el valor de la Población Económicamente Activa de Zamora en el 53,9% (Anexo 7) de lo cual se obtiene una población de Zamora de 15.259 habitantes.

Muestra

Para el cálculo de la muestra se sigue el siguiente proceso:

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

Datos:

e = 5%

Z = 1,96 Nivel de fiabilidad

p = Probabilidad de ocurrencia del 0,5

q = Probabilidad de no ocurrencia del 0,5

N = 15.259 habitantes de Zamora en el 2016

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{1,96^2(0,5 * 0,5)15.259}{0,05^2(15.259 - 1) + 1,96^2(0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{14.654,31}{38,14 + 0,9604}$$

$$n = \frac{14.654,31}{39,10}$$

$$n = 375 \text{ habitantes a encuestar}$$

La muestra la constituyen 375 personas que fueron encuestadas para determinar el nivel de satisfacción por la atención recibida de parte del departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora.

Además se aplicó una encuesta interna a 14 funcionarios del Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora (Anexo 5) para conocer el funcionamiento de dicho departamento.

Tabla 1. Personal que labora en el departamento de planificación

Nombre	Cargo	Función
Ing. Ramiro Vargas	Director	Se encarga de la dirección del departamento
Arq. Santiago León	Técnico de estudios	Planificar, programar y controlar las actividades
Ing. Diego Martínez	Técnico de proyectos	Elaboración de planillas
Arq. Paola Berrú	Dibujante	Diseño de los distintos proyectos
Ing. Oswaldo Castro	Técnico de urbanización	Ejecución de las obras
Arq. Elsa Medina	Técnico de avalúos	Establecer los diferentes avalúos
Ing. Hernán Robles	Auxiliar de Arquitectura	Elaborar los diferentes planos
Ing. Rosa Rojas	Oficinista de planificación	Elaborar el plan anual de actividades
Ing. Alberto Torres	Asistente de planificación	Colaborar, atender y ser nexo entre el usuario y el departamento
Ing. Juan Osorio	Asistente de avalúos	Ayuda al técnico de avalúos y catastros
Segundo Morocho	Topógrafo 1	Determinación de las líneas de fábrica
Carlos Ordóñez	Topógrafo 2	Determinación de las líneas de fábrica
Fabricio Aguirre	Cadenero 1	Asistente de topógrafo
Vidal Granda	Cadenero 2	Asistente de topógrafo

f. RESULTADOS



Diagnóstico situacional

Para realizar el diagnóstico situacional de la institución en análisis se revisa los siguientes rasgos de esta entidad:

Datos de la empresa

Nombre: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Zamora

País: Ecuador

Provincia: Zamora Chinchipe

Cantón: Zamora

Parroquia: Zamora

Barrio: 10 de Noviembre

Calle principal: Diego de Vaca

Calle secundaria: 24 de Mayo

Teléfono: 072 - 605 – 316

Reseña histórica de la empresa

Es en 1549, que Mercadillo y Benavente, luego de grandes peripecias, fundan la ciudad de Zamora de los Alcaldes en las cercanías de Nambija, tomando como punto de referencia la desembocadura del río Yacuambi y Yayamayu, que posteriormente toma el nombre de río Zamora, lugar donde hoy se encuentra la comunidad de Soapaca, constituyéndose en una de las primeras intensiones de lograr este asentamiento.

La investigación de los historiadores locales, ha permitido descubrir que cerca de 1800, por tercera y definitiva ocasión se funda Zamora en el lugar actual donde se levanta nuestra bella urbe, entre las confluencias de los ríos Bombuscaro y Jambue, sitios que pertenecían a las comunidades shuar de Martín Ujukam, Serembo y Unupi.

No obstante, hay que mencionar que, es el 06 de octubre de 1549 la fecha que ha sido recocida por las autoridades y población local, como la fecha de conmemoración de la fundación española de la ciudad de Zamora, por lo que debemos resaltar algunos hechos que narra nuestra escueta reseña.

De acuerdo al escritor Zamorano, Hugo Arias Benavides, la fundación de Zamora, es una fecha que debe ser recordada y conmemorada, debido a que la fundación de esta localidad tuvo una gran connotación no solamente en la vieja España sino también en gran parte de Europa, en países como Italia y otras antiguas civilizaciones del viejo continente.

Son los datos de documentos que hacen referencia a la localización de Zamora, los que brindan algunas pistas que permiten a los historiadores contemporáneos reconstruir los hechos que determinaron el nacimiento de nuestra bella ciudad de Aves y cascadas.

Los historiadores no coinciden en la fecha de fundación de las demás ciudades de este gobierno, sin embargo, de acuerdo al historiador Pio Jaramillo Alvarado, se deduce que fue entre noviembre de 1557 y junio de 1559, cuando Juan de Salinas en compañía de otros imperialistas hicieron una gran expedición para conquistar esta gobernación.

Estas referencias también son compartidas por el padre Tomas Conde, quien sostiene que todas estas ciudades fueron conquistadas en diversos tiempos y por diversas personas, por algún tiempo permanecieron separadas y abandonadas, pero se unieron por real mandato en un solo gobierno.

El padre Juan de Velasco argumenta: “conquistada la provincia de Yaguarzongo, el capitán Mercadillo, fundó en el año 1549, la ciudad de Zamora entre los ríos Zamora y Yacuambi, a cuatro grados de latitud meridional y medio grado de longitud occidental.

Sin embargo es Alfonso Anda Aguirre, en su obra “El adelantado Don Juan de Salinas Loyola y su Gobernación de Yaguarzongo” quien señala: Alonso de Mercadillo, Juan de Salinas Loyola, Hernando de Benavente Y Hernando de Barahona fundaron la ciudad de Zamora, el primer domingo de octubre de 1549, y subraya además, que para saber la fecha de fundación de Zamora ha partido de un libro denominado cabildos de Quito, en el que se lee: Martes 31 de diciembre de 1549, y de esa fecha retrocediendo hasta llegar a los días de la primera semana de octubre del mismo año se deduce al 6 de octubre como la fecha de fundación.

Filosofía empresarial

La filosofía empresa del GAD Municipal de Zamora se la establece a continuación:

Misión

El Gobierno Municipal de Zamora es una institución autónoma y descentralizada que genera, orienta y norma planificadamente el desarrollo cantonal urbano y rural, dotando de obras de infraestructura y

equipamiento básicos con aporte de la comunidad, ofertando servicios de calidad para elevar el nivel de vida de su población con igualdad social, transparente, responsabilidad corporativa, priorizando al ser humano como principal objetivo del trabajo municipal. Nuestra institución potencia los recursos humanos, económicos y naturales mediante la gestión financiera nacional e internacional y asume con responsabilidad el proceso de descentralización.⁵

Visión

Hacer del Gobierno Municipal de Zamora, en la presente administración, una institución que lidera el desarrollo cantonal y provincial, con la participación activa de la ciudadanía, respaldada en procesos transparentes, ambiental y tecnológicamente sustentables que garanticen un desarrollo armónico dentro de la jurisdicción cantonal, y que propendan a alcanzar el buen vivir para todos y todas.⁶

Políticas

Siendo el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Zamora una entidad de Derecho Público, con finalidad social, autonomía administrativa y financiera, tiene como objetivo primordial el logro del bienestar de la comunidad de Zamora, a través de la satisfacción de las necesidades colectivas derivadas de la convivencia urbana y rural.⁷

⁵ <http://www.zamora.gob.ec/index.php/municipio-zamora>

⁶ <http://www.zamora.gob.ec/index.php/municipio-zamora>

⁷ <http://www.zamora.gob.ec/index.php/municipio-zamora>

Trabajo de calidad optimizando todos y cada uno de los recursos disponibles como son: Talento humano, materiales, económicos y naturales.

Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la comunidad.

Movilización de esfuerzos para dotar al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Zamora de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.

Coordinar con otras entidades el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.

Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio con arreglo a las condiciones cambiantes en lo social, político y económico.⁸

Valores

Entre los valores del GAD Municipal de Zamora se encuentran:

⁸ <http://www.zamora.gob.ec/index.php/municipio-zamora>

Responsabilidad: En el GAD Municipal de Zamora los parámetros y normas se cumplen, actuando con la firme disposición de asumir las consecuencias de las decisiones propias y respondiendo a ellas.

Honestidad: Desempeñar nuestras funciones honestamente en un clima de rectitud, esmero y confianza.

Compromiso: Autoridades y colaboradores comprometidos en servir y dar lo mejor con una superación constante.

Ética: En cada decisión que tomemos, estará inmiscuida siempre la ética, como uno de nuestros cimientos de conducta moral.

Respeto: Predominar el buen trato y reconocimiento con los trabajadores, ciudadanos, proveedores, y gobierno; con el medio ambiente y demás entorno social.

Transparencia: Proceder con veracidad e información abierta y oportuna.⁹

Productos y/o servicios que ofrece la empresa

Actuar como facilitador de programas de mejoramiento continuo de procesos administrativos, técnicos y operativos que aseguren el cumplimiento de las funciones de las dependencias municipales.

⁹ <http://www.zamora.gob.ec/index.php/municipio-zamora>

Preparar el Plan de Desarrollo del Cantón, destinado a prever, dirigir, ordenar su desenvolvimiento en los órdenes social, económico, físico y administrativo.

Recopilar y analizar la información relativa a los aspectos físicos y socio-económicos del Cantón, que permita planificar y regular el desarrollo urbano del cantón Zamora.

Diseñar normas y regulaciones para el control del desarrollo físico del Cantón Zamora.

Realizar el diseño de los planes viales de equipamiento comunitario, salud, educación, de transporte, implantación industrial y de servicios.

Regular el uso del suelo, implantación de nuevas urbanizaciones, zonas de protección ambiental, incorporación de nuevas zonas al desarrollo urbano.

Coordinar con instituciones estatales u organismos estatales, provinciales, nacionales, regionales y privadas que realizan y ejecutan programas de desarrollo en el Cantón Zamora.

Coordinar sus actividades con las direcciones de: Construcciones, Desarrollo de Saneamiento y Desarrollo Sustentable, con la Empresa

Municipal de Agua Potable y Alcantarillado para la realización de estudios y ejecución de programas de infraestructura en el cantón.

Controlar las construcciones que se ejecutan en el cantón verificando que cumplan con las normas técnicas especificadas en los respectivos planos aprobados.

Planificar el desarrollo físico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, a fin de ayudar a su desenvolvimiento administrativo – económico y preste un mejor y eficiente servicio a la comunidad.

Asesorar y asistir técnicamente al GAD Municipal de Zamora, Alcalde o Alcaldesa, Vicealcalde o Vicealcaldesa, Comisiones del Concejo Cantonal y demás dependencias municipales, en los campos relacionados con el desarrollo urbano de la ciudad.

Elaborar los planes integrales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal para el corto y mediano plazo y proyectos específicos con la participación de las diferentes dependencias de la institución.

Establecer normas para que en las vías del cantón, se proteja el paisaje y el entorno, regulando la construcción de muros, avisos comerciales, etc.

Estudiar, programar, diseñar y determinar los costos de obras urbanísticas.

Mantener el archivo de planos aprobados para edificaciones y urbanizaciones ejecutadas en el Cantón.

Elaborar el proyecto de presupuesto de la Dirección.

Establecer normas y procedimientos para la elaboración de catastros prediales del cantón.

Actualizar permanentemente el plan de Organización urbano y rural del cantón.

Formar equipos de trabajo en las diferentes áreas de su gestión, con asignación adecuada de tareas para el personal a su cargo, con el objetivo de ubicar en detalle sus responsabilidades, de acuerdo al plan anual de actividades del área para efectos de poder controlar su ejecución y evaluación.

Monitorear mensualmente y evaluar trimestralmente las actividades del POA, en coordinación con la Gerencia Administrativa Municipal.

Entrevista al director de planificación

La entrevista se la realiza en la oficina del Director de Planificación, la misma que duró el tiempo de 30 minutos.

Primera pregunta.- Considera usted que el actual trabajo que se desempeña de parte del talento humano satisface las necesidades de quienes realizan trámites en el departamento a su cargo.

Las actividades que se desarrollan en el Departamento de Planificación son variadas, estas permiten el desarrollo del cantón Zamora de una forma organizada, es por ello que existen múltiples funcionarios los que realizan su trabajo de una manera coordinada y programada de acuerdo al plan Operativo propuesto a fines del 2015, con proyección a 2016.

Es así que el trabajo va apegado a la normativa vigente como son la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), Ordenanzas Municipales entre otros.

El trabajo se desarrolla de acuerdo a lo permitido, es así que existirán varias personas que están de acuerdo a cómo se efectúa el trabajo, existiendo también ciudadanía que considera que no se le atiende en vista que no se satisface sus requerimientos los que no están de acuerdo

a lo que ellos exigen, toda vez que en primer lugar se debe respetar el ordenamiento legal.

Del tiempo que el director del departamento de planificación viene desempeñando se brinda la mayor atención rápida y oportuna a la ciudadanía.

Segunda pregunta.- Usted dentro de su administración considera que el personal que existe es el suficiente

En cuanto a la administración del talento humano que existe en el departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora, siempre habrá necesidades que deben ser cubiertas, a mayor expansión territorial se creará la necesidad de cubrir una mayor planificación por ello se hace necesario de continuar expandiendo el personal que trabaja en el departamento de planificación.

Pero el talento humano va regulado de acuerdo al presupuesto que exista para el departamento por ello no sólo se debe solicitar la contratación de mayor personal, se debe realizar una planificación de cómo y que personal es el más idóneo para contratar.

Tercera pregunta.- Considera que el talento humano que se encuentra trabajando tiene el perfil profesional idóneo para desempeñarse en el puesto que ocupa

Al momento de realizar las contrataciones y de efectuar las designaciones de funciones se revisa el perfil profesional y las destrezas de cada uno de los funcionarios, como Director de este departamento se mantiene un constante control del desempeño laboral del talento humano que labora en esta unidad, buscando que el personal trabaje de una forma cómoda y que cuenta con todos los recursos, así también de acuerdo a las necesidades existentes se capacita de forma permanente al personal dependiendo de cómo estén las partidas presupuestarias y como exista la planificación.

Cuarta pregunta.- El personal que labora en el departamento en caso de presentarse inconvenientes tiene facilidad para la resolución de los mismos brindando adecuada atención a la ciudadanía

El personal que labora en la institución toma decisiones de acuerdo a su grado de responsabilidad, es decir ellos responden por el trabajo que desempeñan no se involucran en la toma de decisiones de otros funcionarios debido a que no se encuentra dentro de su competencia por ejemplo la secretaria que recibe la documentación para entrega de una línea de fábrica ella responde por los documentos que recibe y la entrega de los mismos, la secretaria no es quien realiza el establecimiento de los

puntos para la construcción, debido a que este es trabajo del topógrafo, dibujante, arquitecto, la secretaria no puede cambiar estos informes que se entregan.

Quinta pregunta.- En su apreciación la actual distribución que existe en el departamento de planificación es la correcta

La distribución dentro del departamento de planificación se la ha efectuado a través de cubículos y escritorios, muchos de ellos no se encuentran agrupados de acuerdo al trabajo que desarrollan lo que dificulta la fluidez de la información, más aun cuando los recursos tecnológicos existentes están descubiertos y varias de sus conexiones están libres lo que dificulta el movimiento de quienes ahí laboran.

Debiendo hacerlo con cuidado para no tropezar con estas conexiones, por lo que se necesita una reestructuración de la distribución de los diferentes módulos que permitan que el talento humano de la institución pueda trabajar de forma eficiente, brindando un mejor servicio.

Sexta pregunta.- Usted considera como buena alternativa el crear un programa de mejoramiento continuo para el año 2016

Este tipo de programa beneficiará no sólo en atención al cliente sino de forma personal al talento humano que labora en el departamento, toda vez que tendrán el conocimiento para brindar una mejor atención, así

también se brindará una mejor atención de forma eficaz y eficiente a toda la ciudadanía del cantón Zamora.

Séptima pregunta.- El personal que labora en el departamento de planificación lo hace bajo un manual de funciones

Quienes laboran en el departamento de planificación no cuentan con un manual de funciones existiendo dificultades para los nuevos funcionarios para conocer cuáles son sus funciones y responsabilidades, desconocen que actividades deben realizar, lo que dificulta adaptarse a sus labores y necesitan que exista otra persona que los oriente y pueda guiar durante el desarrollo de su trabajo.

Octava pregunta.- El talento humano que labora en la institución tiene el conocimiento sobre las normativas que permiten realizar su trabajo.

En la actualidad el talento humano del Departamento de Planificación no ha sido capacitado en cuanto a la normativa vigente que permite el adecuado funcionamiento del Departamento, en lo referente a las ordenanzas municipales sólo son conocidas a nivel de la dirección del departamento más no de los funcionarios, lo que ha ocasionado distintos tipos de problemas al momento de realizar sus actividades, debido a la falta de socialización de este tipo de normas legales y políticas.

Novena pregunta.- Considera usted que el actual presupuesto que se le asigna es el necesario para el funcionamiento.

En el aspecto económico el Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora, lo percibe de acuerdo al Plan Operativo Anual, en éste departamento no se realiza ningún tipo de cobro debido a que este tipo de actividad se lo realiza en tesorería de la institución.

Se debería ver la alternativa que el Departamento de Planificación cuente con sus propios recursos los que permitan tener un mejor funcionamiento, todo regulado a través de la administración central del GAD Municipal de Zamora.

Análisis

De acuerdo con los datos proporcionados por el Director de Planificación se determina que en la actualidad se encuentra prestando el servicio de acuerdo a los recursos que cuenta él es consciente que los usuarios necesitan de una mejor atención por lo que determina que es de importancia que se elabore un plan de mejoramiento continuo.

Encuesta a clientes internos

Pregunta N° 1. ¿Usted considera que se puede mejorar su espacio de trabajo?

Tabla 1
Mejoramiento del espacio de trabajo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	93%
NO	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos del GAD M.Z.

Elaborado por: Investigadora

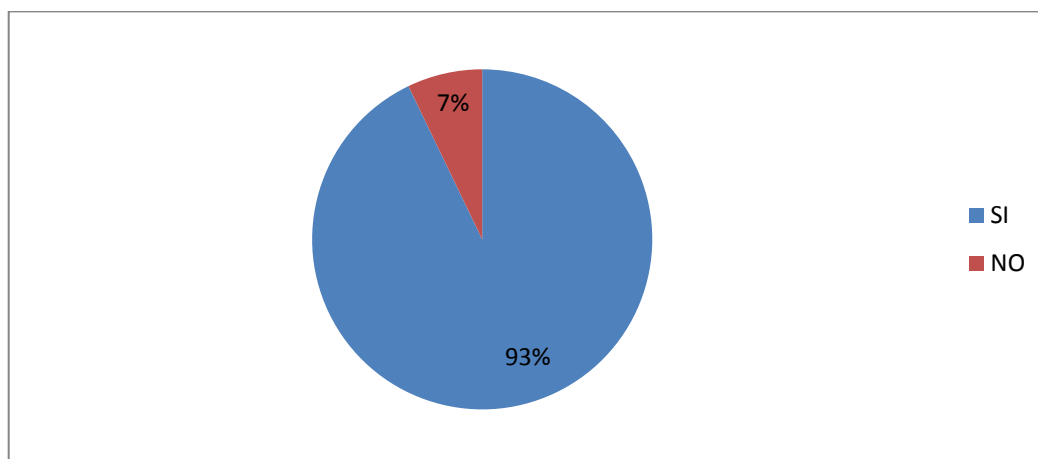


Gráfico 1. Mejoramiento del espacio de trabajo

Fuente: Tabla 1

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos obtenidos el 93% del talento humano del departamento de planificación considera que el espacio de trabajo es el suficiente y puede desempeñarse de forma eficaz, el 7% no lo considera el ideal.

Pregunta N° 2. El proceso de atención de los servicios que presta el departamento de panificación es

Tabla 2
Proceso de atención de servicios

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	8	60%
Bueno	5	33%
Regular	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos del GAD M.Z.

Elaborado por: Investigadora

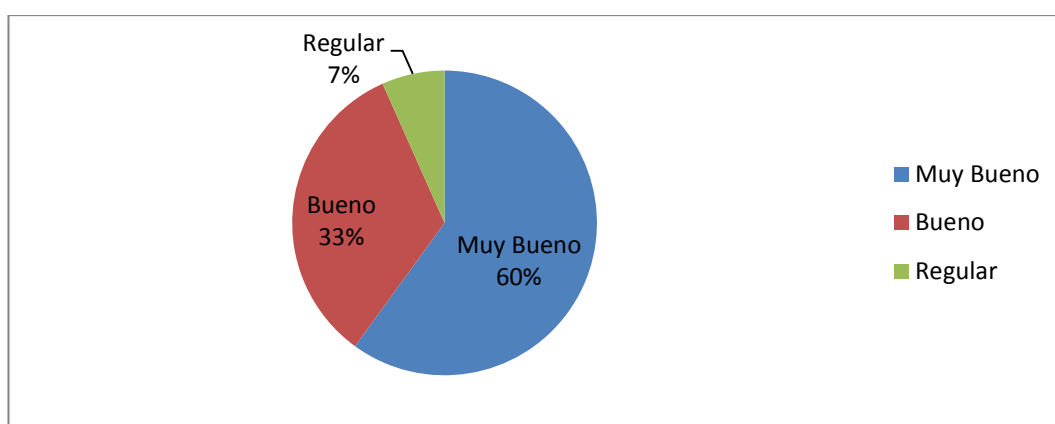


Gráfico 2. Adecuada aireación y ambiente de trabajo

Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se determina que el 60% manifiesta que los procesos de atención a los clientes es muy bueno, el 33% manifiesta que los procesos de atención es bueno y el 7% manifiesta que los procesos de atención es regular; de acuerdo a este resultado la actual área asignada al departamento de planificación brinda facilidades en aireación y ambiente de trabajo para quienes se desempeñan dentro de este departamento.

Pregunta N° 3. Para desarrollar su trabajo usted cuenta con todos los documentos de respaldo

Tabla 3
Documentos de respaldo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	47%
A VECES	3	20%
NUNCA	5	33%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos del GAD M.Z.

Elaborado por: Investigadora

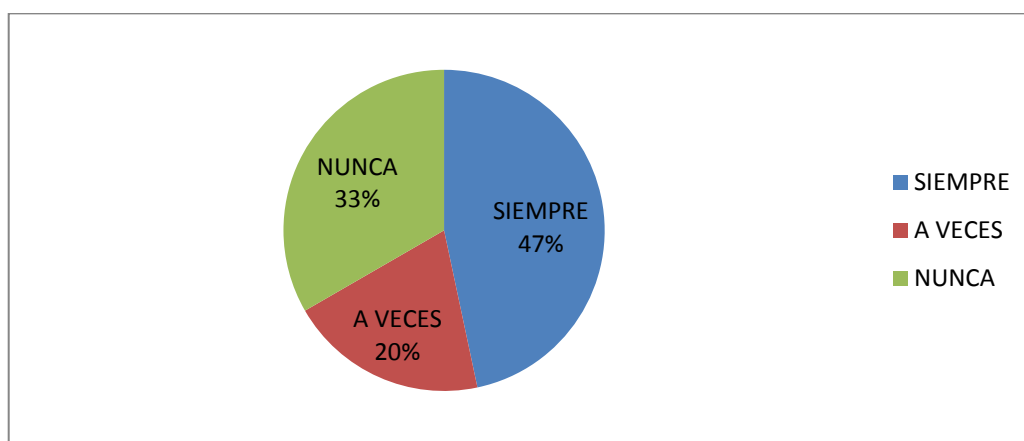


Gráfico 3. Documentos de respaldo

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se determina que el 47% manifiesta que siempre tiene documentos de respaldo de las actividades que allí realiza, el 33% manifiesta que nunca ha guardado estos documentos debido a que no está dentro de sus competencias y el 20% opina que a veces cuando es documentación importante realiza este tipo de respaldo.

Pregunta N° 4.- Usted se desempeña en su trabajo de acuerdo al perfil para el que fue contratado.

Tabla 4
Desempeña trabajo de acuerdo a su perfil

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	50%
NO	7	50%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos del GAD M.Z.

Elaborado por: Investigadora

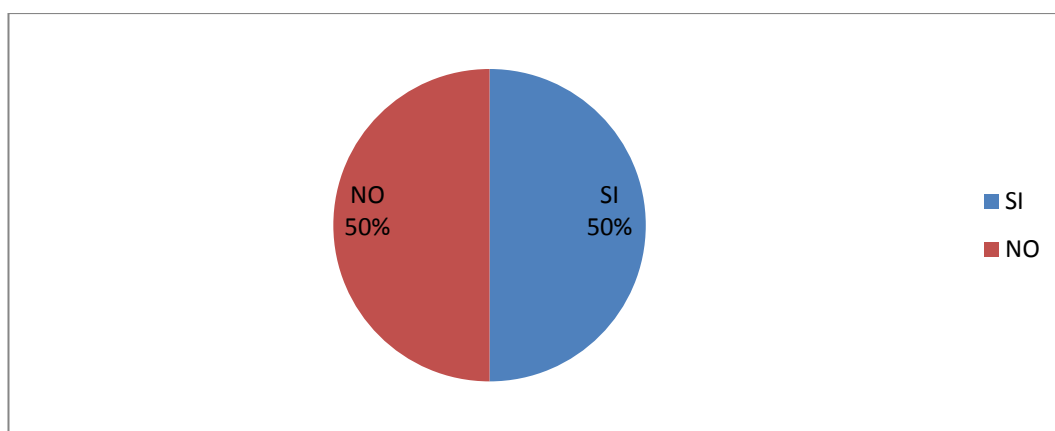


Gráfico 4. Desempeña su trabajo de acuerdo a su perfil

Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De los resultados se determina que el 50% de los encuestados manifiestan que desempeñan su trabajo de acuerdo a su perfil; el 50% manifiestan que no desempeñan su trabajo de acuerdo a su perfil; de estos datos se determina que los profesionales trabajan de acuerdo al perfil para el que fueron contratados, aunque los que no se desempeñan de acuerdo al perfil son varios y trabajan en actividades complementarias.

Pregunta N° 5.- Se le ha capacitado para el desarrollo de sus funciones en el departamento de planificación.

Tabla 5
Se ha capacitado

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CON FRECUENCIA	11	77%
NUNCA	3	23%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos del GAD M.Z.

Elaborado por: Investigadora

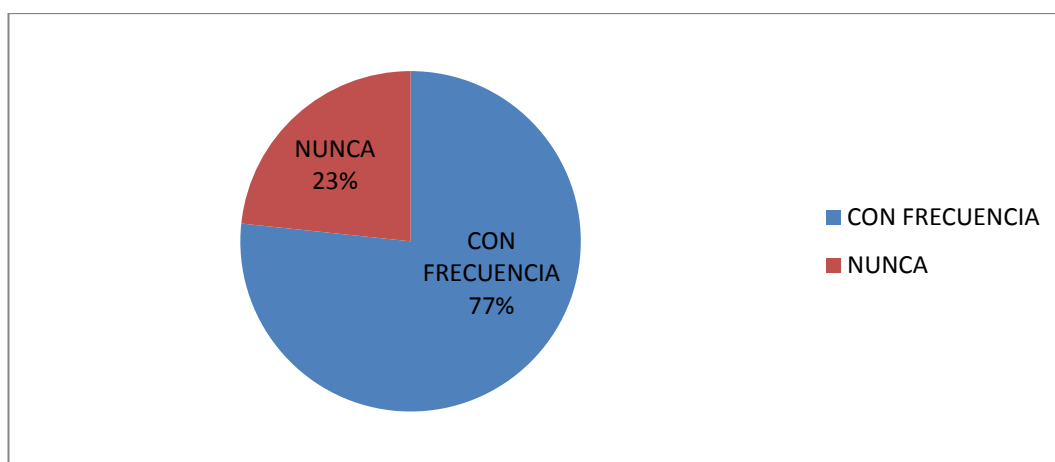


Gráfico 5. Se le ha capacitado

Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se determina que el 77% de los encuestados con frecuencia han sido capacitados, el 23% no han sido capacitados; de acuerdo a estas respuestas presentadas el talento humano del departamento de planificación del GAD Municipal del cantón Zamora tiene un cronograma de capacitación el que permite que sus funcionarios puedan desempeñarse de forma eficaz en el desarrollo de sus actividades.

Pregunta N° 6.- Considera usted que el actual personal es el suficiente para desarrollar el trabajo del departamento

Tabla 6
Personal suficiente para desarrollar el trabajo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	30%
NO	10	70%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos del GAD M.Z.

Elaborado por: Investigadora

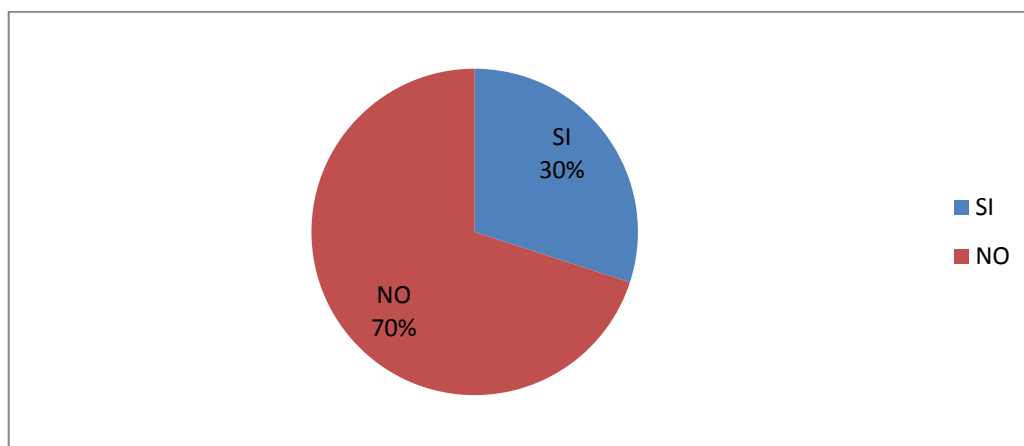


Gráfico 6. Personal suficiente para desarrollar el trabajo

Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De los resultados se determina que el 70% considera que el actual personal que labora en el departamento de planificación no es el suficiente, por lo que existe sobrecargo de trabajo en los funcionarios que en la actualidad laboran, el 30% si lo consideran que es el adecuado pero que se debería dar más tiempo para realizar su trabajo y no poner períodos de tiempo que no se pueden cumplir.

Pregunta N° 7.- Considera usted que el personal del departamento de planificación se lo hace rotar de forma permanente de su puesto de trabajo.

Tabla 7
Rotación en el puesto de trabajo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	50%
NO	7	50%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos del GAD M.Z.

Elaborado por: Investigadora

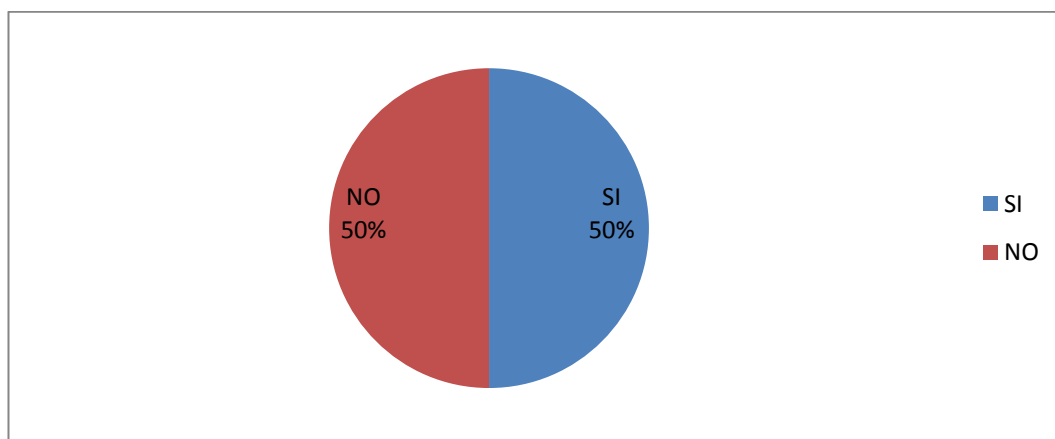


Gráfico 7. Rotación en el puesto de trabajo

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Una vez concluida la encuesta se determina que el 50% de los funcionarios consideran que los hacen rotar en sus puestos de trabajo no existiendo estabilidad dentro de sus labores, el 50% no lo considera y considera pertinente estos cambios para de esta forma evitar el estrés y el cansancio de la rutina de realizar actividades repetitivas dentro de sus labores en el departamento de planificación.

Pregunta Nº 8.- El departamento de planificación cuenta con los recursos tecnológicos para trabajar de forma eficaz y eficiente.

Tabla 8
Existen los recursos tecnológicos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	87%
NO	2	13%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos del GAD M.Z.

Elaborado por: Investigadora

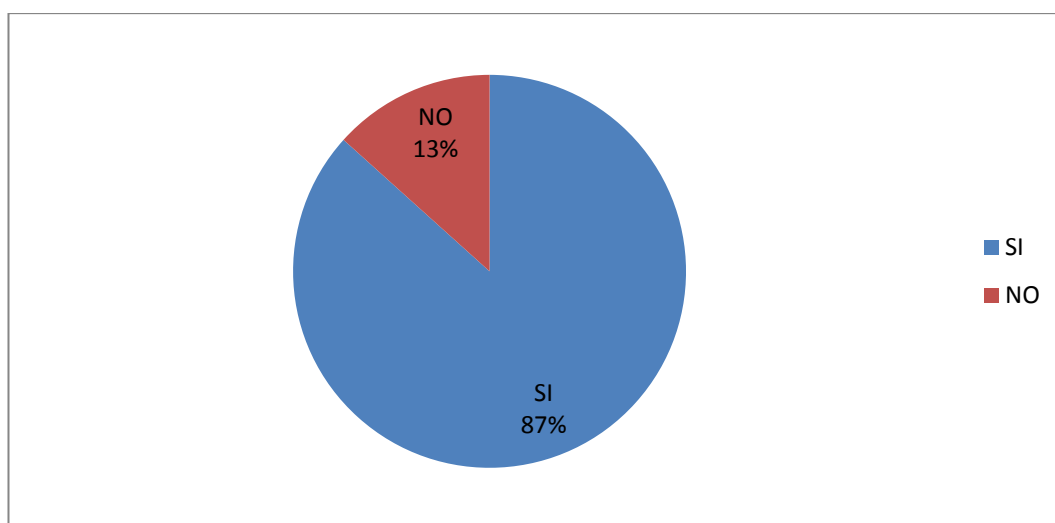


Gráfico 8. Existen los recursos tecnológicos

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De los resultados presentados se determina que el 87% de los encuestados consideran que si cuentan con los recursos tecnológicos para desarrollar su trabajo, el 13% no consideran que cuentan con estos recursos tecnológicos; la tecnologías es importante en el departamento de planificación debido a que el uso de software y hardware permite un mejor desarrollo urbanístico del cantón Zamora.

Pregunta N° 9.- Cuando se ha evaluado el desempeño del recurso humano las calificaciones han sido buenas.

Tabla 9

Las calificaciones han sido buenas en las evaluaciones

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	93%
NO	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos del GAD M.Z.

Elaborado por: Investigadora

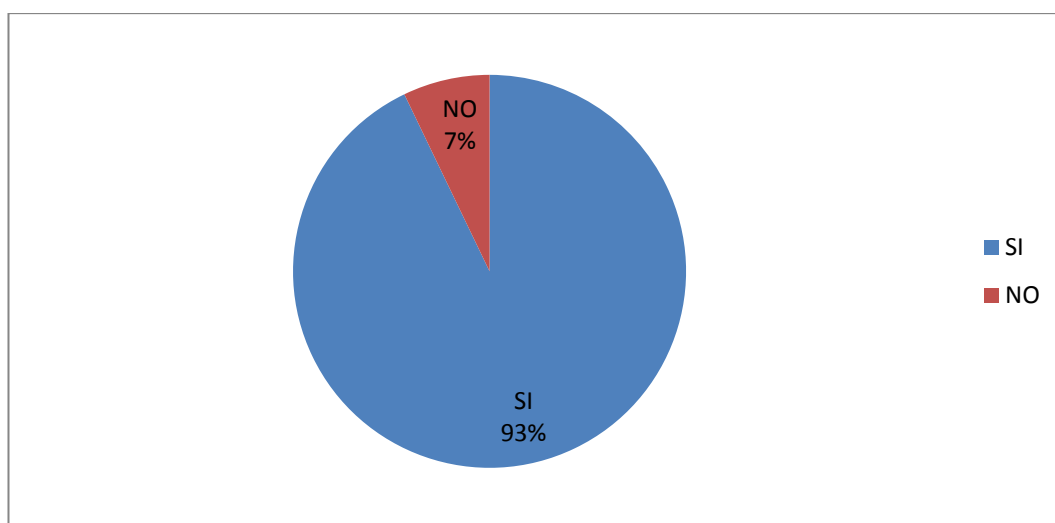


Gráfico 9. Las calificaciones han sido buenas en las evaluaciones

Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De los resultados presentados se determina que el 93% de los encuestados manifiestan que sus calificaciones han sido buenas cuando han sido evaluados, el 7% manifiestan que no han sido buenas, de acuerdo a estos datos el personal que labora en el departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora, tiene buenas calificaciones.

Pregunta N° 10.- Al momento de asignársele materiales tecnológicos para el desarrollo de sus labores se le hace firmar algún documento por responsabilidad en su manejo.

Tabla 10
Firma documento de responsabilidad

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	27%
NO	10	73%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos del GAD M.Z.

Elaborado por: Investigadora

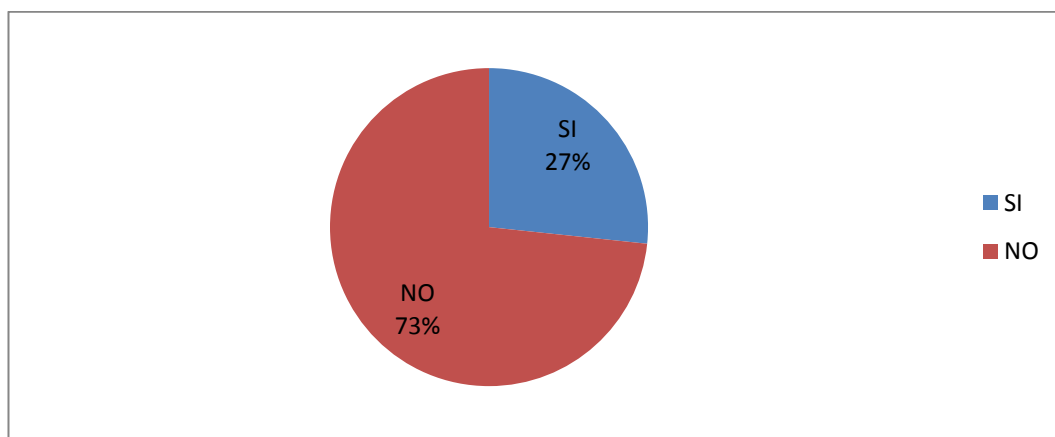


Gráfico 10. Firma documento de responsabilidad

Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De los resultados presentados se determina que el 73% de los profesionales encuestados manifiestan que no han firmado ningún documento de responsabilidad por el manejo de los equipos que a ellos se les ha entregado, el 27% manifiesta que si han firmado un documento en el que se hacen responsables de estos equipo, de acuerdo con este documento responderán por los equipos a ellos entregados.

Pregunta N° 11.- Estaría de acuerdo en implementar una propuesta de mejora en el departamento de planificación

Tabla 11
Propuesta de mejora

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	73%
NO	4	27%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos del GAD M.Z.

Elaborado por: Investigadora

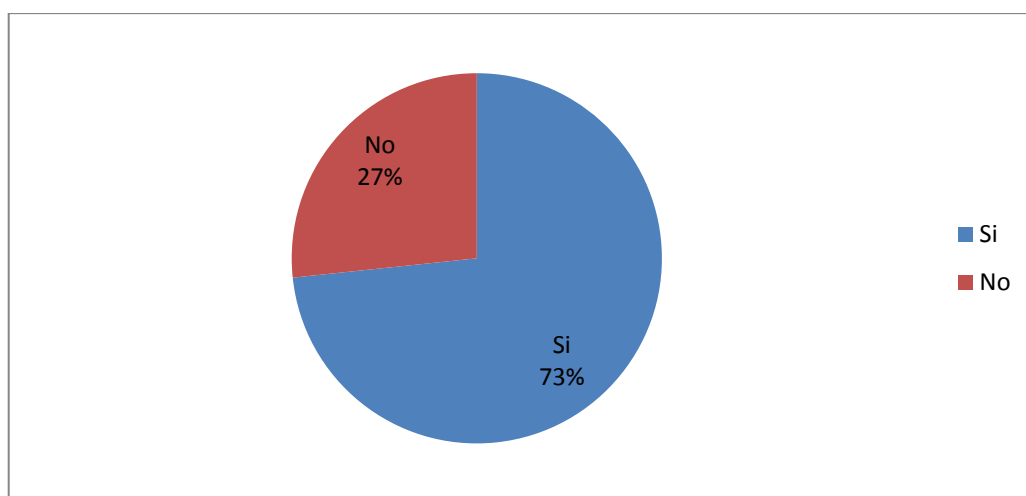


Gráfico 11. Propuesta de mejora

Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De los resultados presentados se determina que el 73% del talento humano que labora en el departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora está de acuerdo con la propuesta de mejora para lograr optimizar la atención que realizan, el 27% no está de acuerdo con esta propuesta de mejora debido a que no la considera necesaria y que tienen idea clara de cómo realizar su atención.

Análisis de Fortalezas y Debilidades

Una vez realizada la investigación del departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora se establece que se maneja de acuerdo a las disponibilidades que se le asignan y el trabajo se realiza.

FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	FUENTE	DEBILIDADES	FUENTE
Existencia de personal con perfiles profesionales de acuerdo a las actividades que realiza.	Tercera pregunta.- Entrevista Pregunta cuatro – Encuesta clientes internos	Distribución de cubículos de los funcionarios no permite una correcta comunicación entre ellos.	Quinta pregunta – Entrevista gerente
Cuenta con recursos tecnológicos que permiten el desarrollo de las actividades.	Pregunta ocho – Encuesta clientes internos	Existencia de varias conexiones inalámbricas al exterior que dificultan el desplazamiento del personal.	Quinta pregunta – Entrevista gerente
Las instalaciones cuentan con la debida aireación y ambiente para el desarrollo del trabajo de parte del recurso humano.	Pregunta dos - Encuesta clientes internos	No cuentan con un manual de funciones de forma interna para el departamento.	Séptima pregunta – Entrevista gerente
Existencia de cronograma de capacitación para el personal del departamento.	Pregunta cinco – Encuesta clientes internos	Constante cambio de actividades dependiendo del director del departamento.	Pregunta siete – Encuesta clientes internos
De acuerdo a las evaluaciones efectuadas al recurso humano de este departamento tiene buenas calificaciones.	Pregunta nueve – Encuesta clientes internos	No se ha asignado responsabilidad en el manejo de los dispositivos tecnológicos del departamento de planificación.	Pregunta diez – Encuesta clientes internos
Existencia de espacios físicos para adecuar el funcionamiento del departamento.	Encuesta clientes internos	Equipos tecnológicos en el departamento no permiten brindar un servicio eficaz y eficiente en atención al cliente	Análisis interno
Normativa vigente permite mejorar el funcionamiento del departamento	Análisis interno	Clientes no se encuentran satisfechos con la atención que reciben de parte del Departamento.	Análisis interno

Fuente: Instrumentos de recolección de información

Elaborado por: Rebeca Paulina Apolo

Matriz de evaluación de impactos de factores internos

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Existencia de personal con perfiles profesionales de acuerdo a las actividades que realiza.	0.10	3	0.30
Cuenta con recursos tecnológicos que permiten el desarrollo de las actividades.	0.10	3	0.30
Las instalaciones cuentan con la debida aireación y ambiente para el desarrollo del trabajo de parte del recurso humano.	0.10	3	0.30
Existencia de cronograma de capacitación para el personal del departamento.	0.12	4	0.48
De acuerdo a las evaluaciones efectuadas al recurso humano de este departamento tiene buenas calificaciones.	0.12	4	0.48
Existencia de espacios físicos para adecuar el funcionamiento del departamento.	0.10	3	0.30
Normativa vigente permite mejorar el funcionamiento del departamento	0.12	4	0.48
DEBILIDADES			
Distribución de cubículos de los funcionarios no permite una correcta comunicación entre ellos.	0.03	1	0.03
Existencia de varias conexiones inalámbricas al exterior que dificultan el desplazamiento del personal.	0.03	1	0.03
No cuentan con un manual de funciones de forma interna para el departamento.	0.06	2	0.12
Constante cambio de actividades dependiendo del director del departamento.	0.03	1	0.03
No se ha asignado responsabilidad en el manejo de los dispositivos tecnológicos del departamento de planificación.	0.03	1	0.03
Equipos tecnológicos en el departamento no permiten brindar un servicio eficaz y eficiente en atención al cliente	0.06	2	0.12
Clientes no se encuentran satisfechos con la atención que reciben de parte del Departamento.	0.03	1	0.03
	1,00	33	3.03

Fuente: Instrumentos de recolección de información

Elaborado por: Rebeca Paulina Apolo

Encuesta a población cantón Zamora

Pregunta Nº 1. Cuando usted llega al departamento de planificación existe una adecuada aireación y un correcto ambiente de trabajo.

Tabla 12
Adecuada aireación y ambiente de trabajo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	225	60%
A VECES	124	33%
NUNCA	26	7%
TOTAL	375	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos del GAD M.Z.

Elaborado por: Investigadora

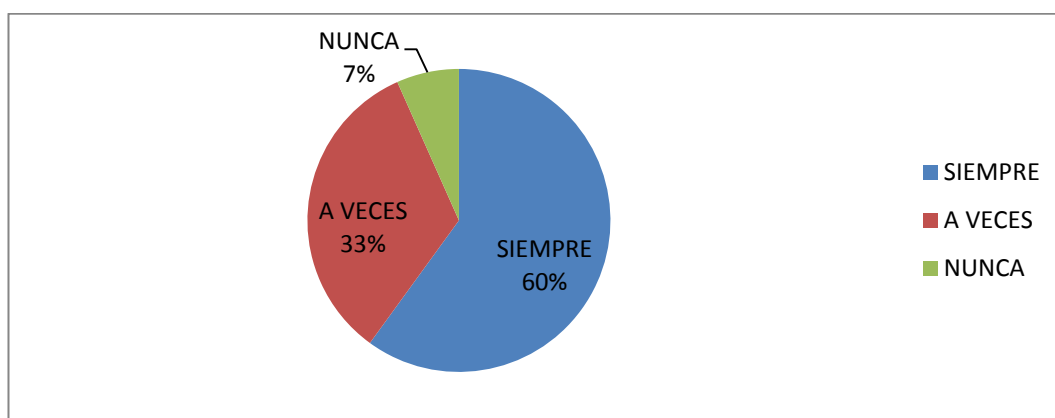


Gráfico 2. Adecuada aireación y ambiente de trabajo

Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se determina que el 60% manifiesta que siempre existe una correcta aireación y ambiente de trabajo, el 33% que a veces y el 7% que nunca; de acuerdo a este resultado la actual área asignada al departamento de planificación brinda facilidades en aireación y ambiente de trabajo para quienes se desempeñan dentro de este departamento.

Pregunta Nº 2. ¿Usted ha realizado algún tipo de trámite en el departamento de Planificación del GAD Municipal del Cantón Zamora?

Tabla 13
Realización de trámites en el departamento de Planificación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	365	97%
NO	10	3%
TOTAL	375	100%

Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Investigadora

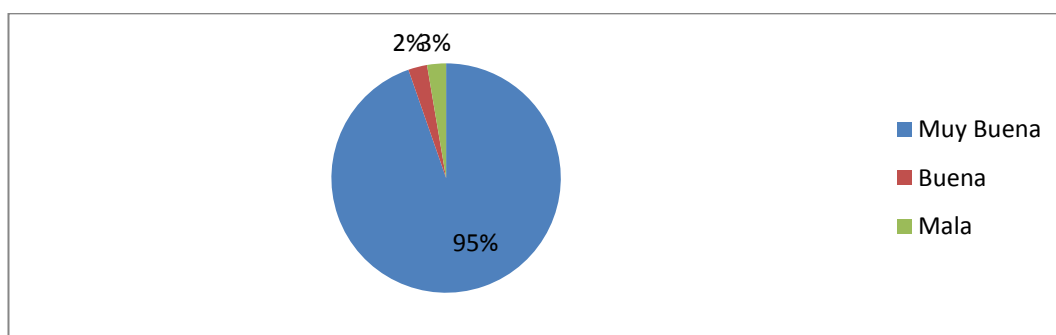


Gráfico 12. Realización de trámites en el departamento de Planificación

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De los resultados presentados se determina que el 97% de los encuestados manifiestan que han realizado algún tipo de trámite en el departamento de planificación; el 3% de los encuestados manifestó que no han realizado ningún tipo de trámite.

De acuerdo con los datos presentados se determina que la población ha hecho uso en su mayor porcentaje de algún tipo de trámite en el departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora.

Pregunta N° 3. ¿Cuándo ha llegado al departamento de Planificación la atención que recibió fue la adecuada?

Tabla 14
Atención adecuada

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CON FRECUENCIA	59	16%
A VECES	80	22%
NUNCA	226	62%
TOTAL	365	100%

Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Investigadora

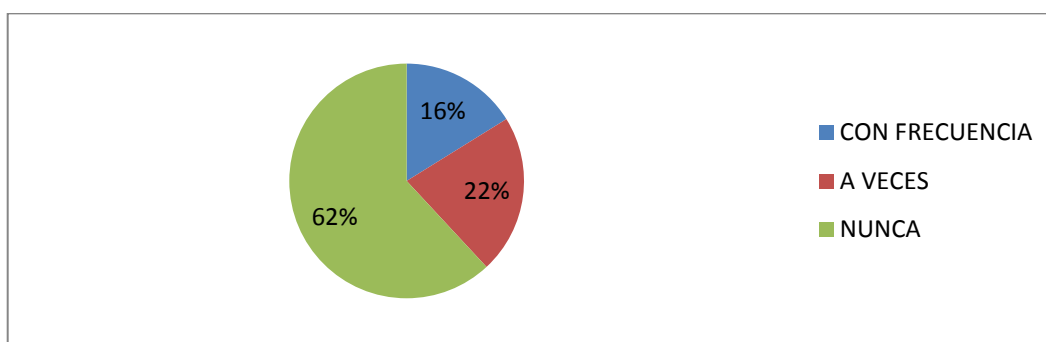


Gráfico 13. Atención adecuada

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De acuerdo con los datos presentados se determina que la atención no es la adecuada de acuerdo con el 62% de la población encuestada; el 22% manifiesta que a veces ha recibido una adecuada atención, el 16% manifiesta que cada ocasión que ha llegado al departamento de planificación ha recibido una adecuada atención.

De estos datos presentados se determina que la atención en su mayoría no es la adecuada, esta atención necesita ser mejorada, más aún cuando se ha determinado varias falencias en lo que respecta a la eficacia en la atención al cliente, quienes llegan a este departamento manifiestan que existen demoras en la entrega de los documentos que solicitan.

Pregunta N° 4. ¿Considera usted necesario que se debe asignar presupuesto para reorganizar el departamento de planificación?

Tabla 15

Asignar presupuesto para reorganización

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	321	88%
NO	44	12%
TOTAL	365	100%

Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Investigadora

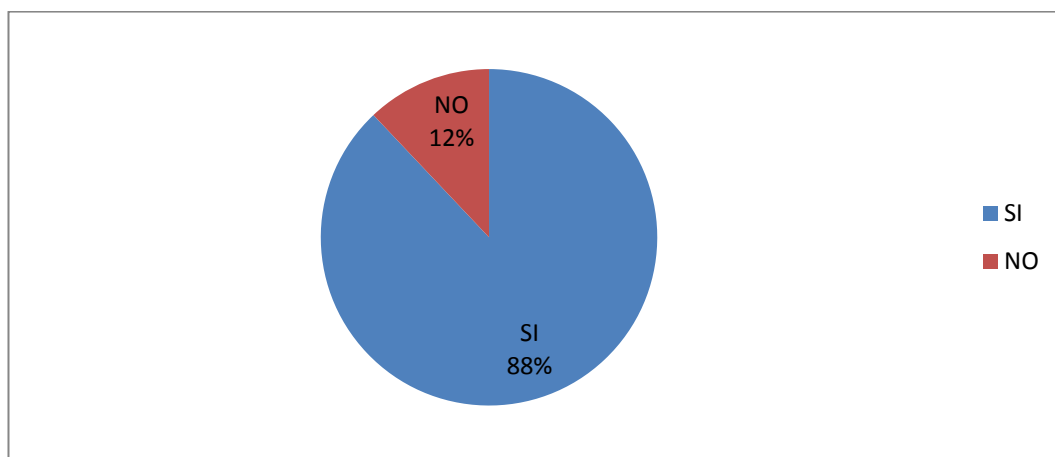


Gráfico 14. Presupuesto para reorganización

Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Al hacer el análisis de los resultados obtenidos el 88% de los clientes externos consideran que se debe asignar presupuesto para la reorganización del departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora, el 12% no considera necesario que se debe asignar este presupuesto, al considerar que el departamento si se encuentra bien organizado y que no son necesarias mejoras profundas.

Pregunta N° 5. ¿Considera usted que el departamento de planificación pueda funcionar en otra ubicación con más espacio y mejor acceso?

Tabla 16

Departamento de planificación puede funcionar en otra área

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	288	79%
NO	77	21%
TOTAL	365	100%

Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Investigadora

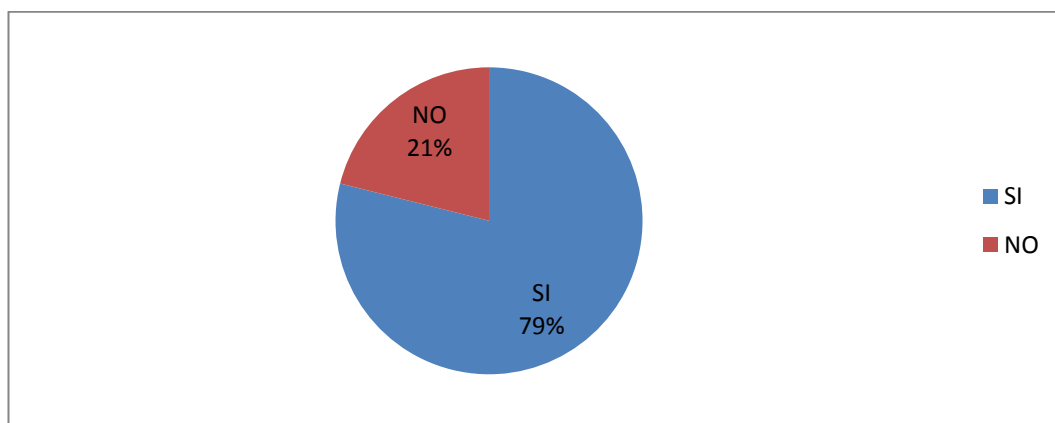


Gráfico 15. Departamento de planificación puede funcionar en otra área

Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Los usuarios que han llegado al departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora consideran que se puede ubicar a este departamento en otro sector en el que se brinde un mejor espacio para el talento humano y mejor acceso a los usuarios eternos en un 79% y el 21% considera que el actual espacio en el que funciona es el correcta y que no se debería realizar ningún tipo de adecuación para el funcionamiento de este departamento.

Pregunta N° 6. ¿Considera usted que el personal que labora en el departamento lo hace por medio de valores éticos y morales?

Tabla 17
Atención por medio de valores

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	96	27%
NO	269	73%
TOTAL	365	100%

Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Investigadora

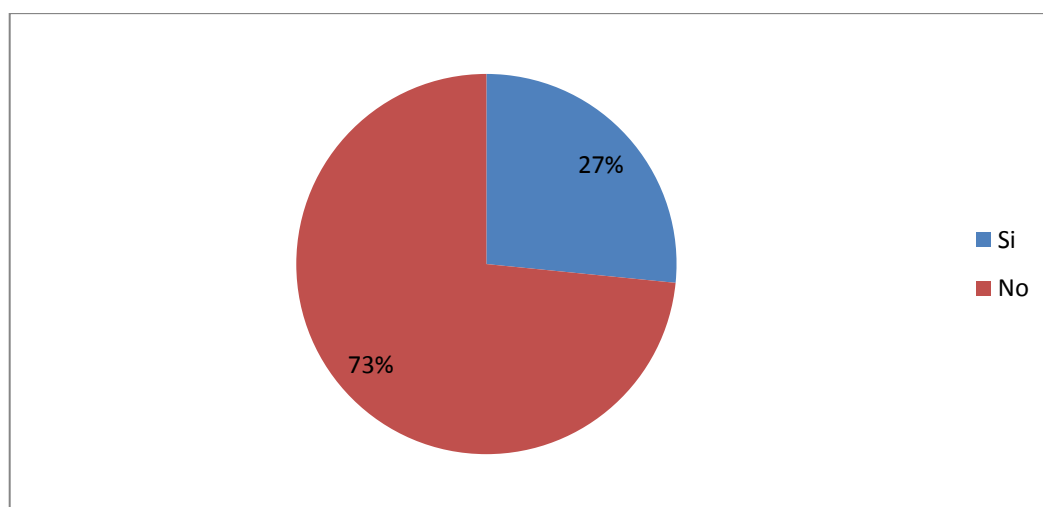


Gráfico 16. Atención por medio de valores

Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

El 27% de los encuestados manifiesta que el personal que labora en el departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora trabaja de acuerdo a los valores éticos y morales, el 73% restante no lo considera, tiene esta opinión debido a que cuando han llegado la atención no es la correcta recibiendo un inadecuado trato y haciéndolos esperar tiempo innecesario.

Pregunta N° 7. ¿Cuándo usted llega al GAD Municipal ubica con facilidad al departamento de Planificación?

Tabla 18
Ubica con facilidad el departamento de planificación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	161	44%
NO	204	56%
TOTAL	365	100%

Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Investigadora

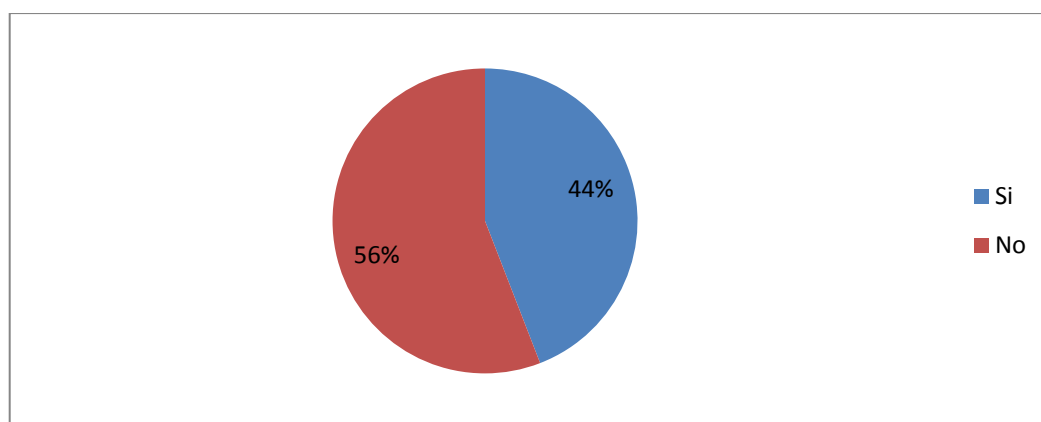


Gráfico 17. Ubica con facilidad el departamento de planificación

Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De los usuarios encuestados se determina que el 56% no ubica con facilidad el departamento de planificación en el GAD Municipal de Zamora, esto debido a que en la parte central no existe información sobre cómo llegar a este departamento y tampoco se encuentra con una persona que asesore de la distribución de la institución, el 44% manifiesta que si se ubica estos son personas que de manera frecuente realizan trámites en este departamento.

Pregunta N° 8. ¿El acceso al departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora es fácil y simple?

Tabla 19
Acceso es fácil y simple

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	11%
NO	325	89%
TOTAL	365	100%

Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Investigadora

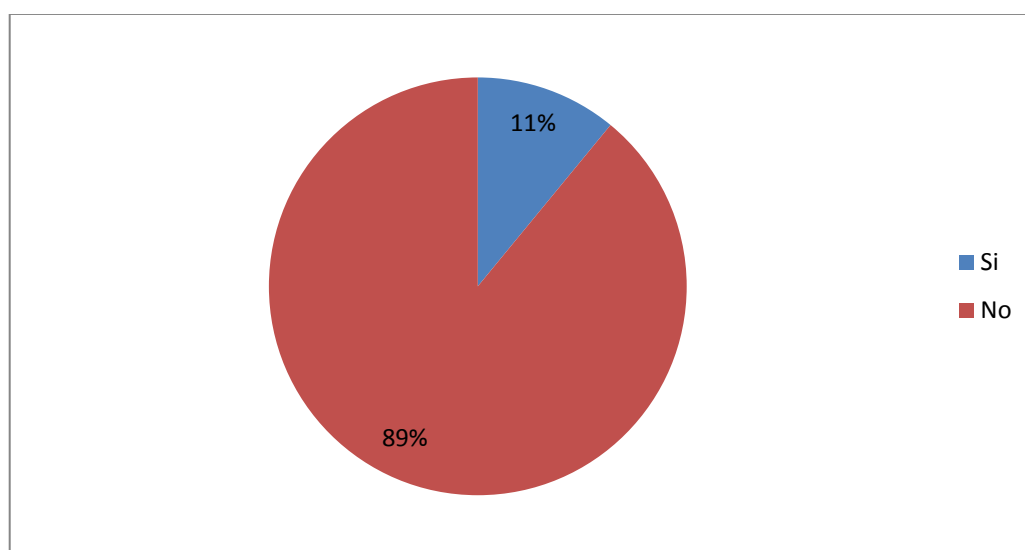


Gráfico 18. Acceso es fácil y simple

Fuente: Tabla 19

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Para el 89% de los encuestados manifiestan que el acceso al departamento de planificación no es fácil debido a que deben subir escaleras y aquellas personas que tienen dificultad de movimiento se les hace complicado, el 11% si consideran que es de fácil acceso y que no está en una parte alejada.

Pregunta N° 9. ¿Considera que el talento humano que labora en el departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora necesita de un manual de atención al cliente?

Tabla 20
Necesidad de manual de atención al cliente

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	288	79%
NO	77	21%
TOTAL	365	100%

Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Investigadora

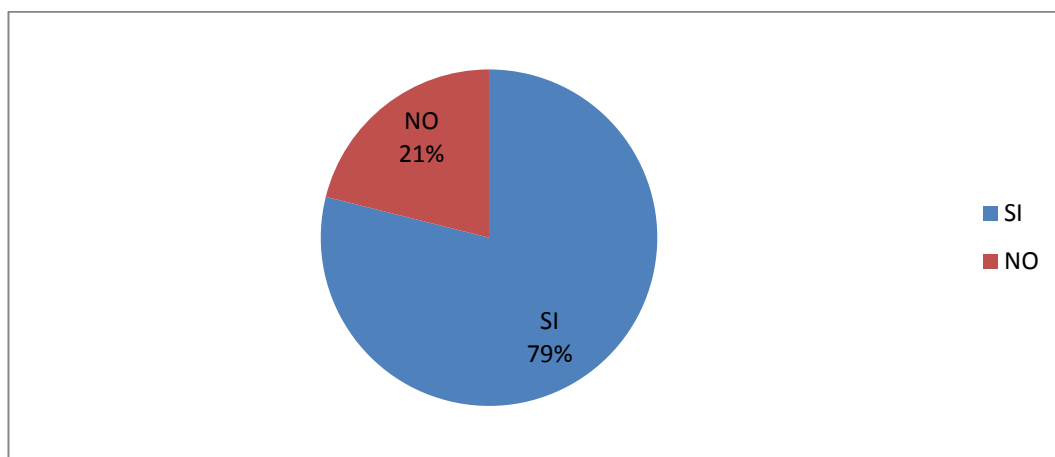


Gráfico 19. Necesidad de manual de atención al cliente

Fuente: Tabla 20

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados presentados el 79% de los usuarios consideran que el talento humano debería contar con un manual de atención al cliente, el 21% no considera necesario éste manual, lo consideran necesario en razón que a través de este manual se logrará brindar una mejor atención al cliente externo y brindando solución a sus diferentes problemas que presenten.

Pregunta N° 10. ¿Considera usted que un reglamento interno es necesario para el departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora?

Tabla 21
Reglamento interno para el departamento

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	315	86%
NO	50	14%
TOTAL	365	100%

Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Investigadora

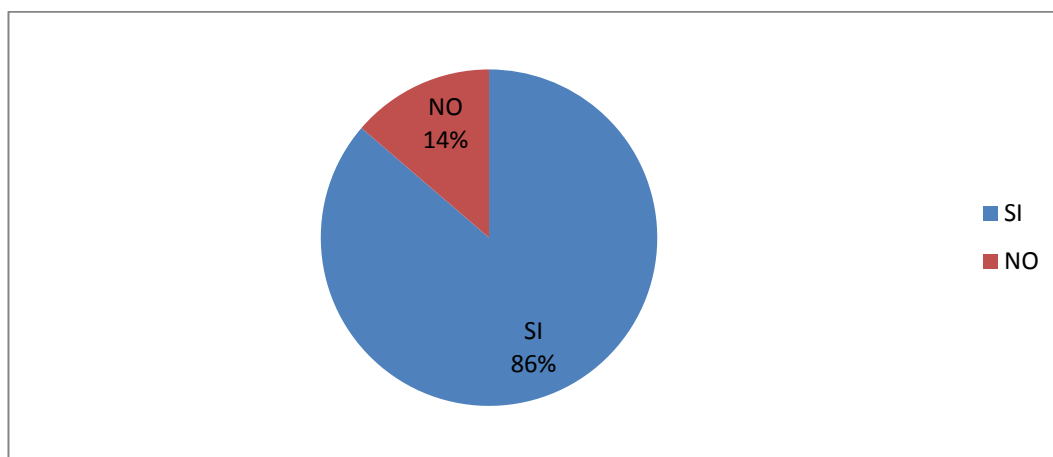


Gráfico 20. Reglamento interno para el departamento

Fuente: Tabla 21

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados logrados se determina que el 86% de los clientes externos manifiestan que es necesario la existencia de un reglamento interno, el 14% no considera necesario éste reglamento, de acuerdo con los resultados el reglamento permite identificar como debe desarrollarse las labores de parte del talento humano, así como las funciones y responsabilidades.

Pregunta N° 11. ¿Cree usted que el personal que labora en la institución lo hace de forma eficaz?

Tabla 22
El personal labora de forma eficaz

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	274	75%
NO	91	25%
TOTAL	365	100%

Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Investigadora

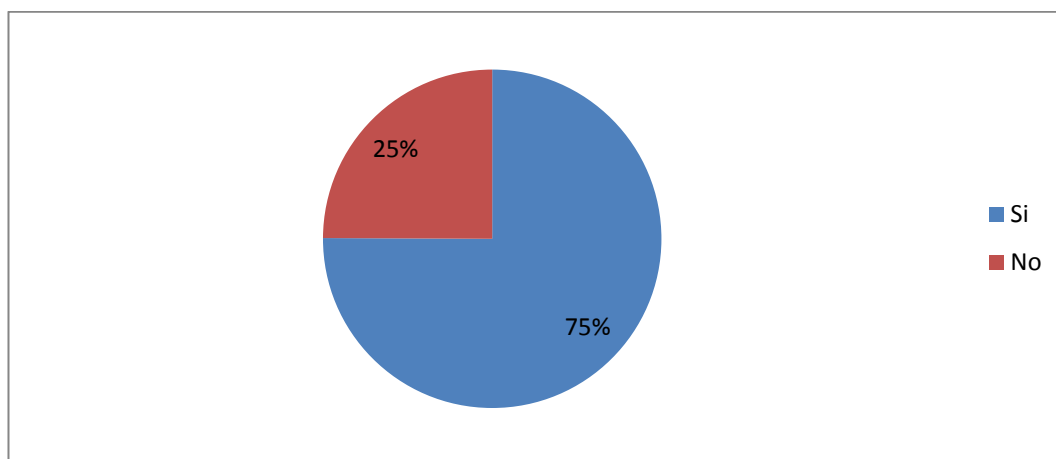


Gráfico 21. El personal labora de forma eficaz

Fuente: Tabla 22

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos presentados se determina que el 75% de los encuestados manifiesta que el personal trabaja de forma eficaz a medida de sus posibilidades pero lo hace claro que la acumulación de trabaja hace difícil ser oportunos, el 25% no lo considera debido a que el tiempo que demoran es exagerado.

Pregunta Nº 12. ¿El trabajo desarrollado en el departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora se lo hace de forma eficiente?

Tabla 23
El trabajo se lo desarrolla de forma eficiente

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	285	78%
NO	80	22%
TOTAL	365	100%

Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Investigadora

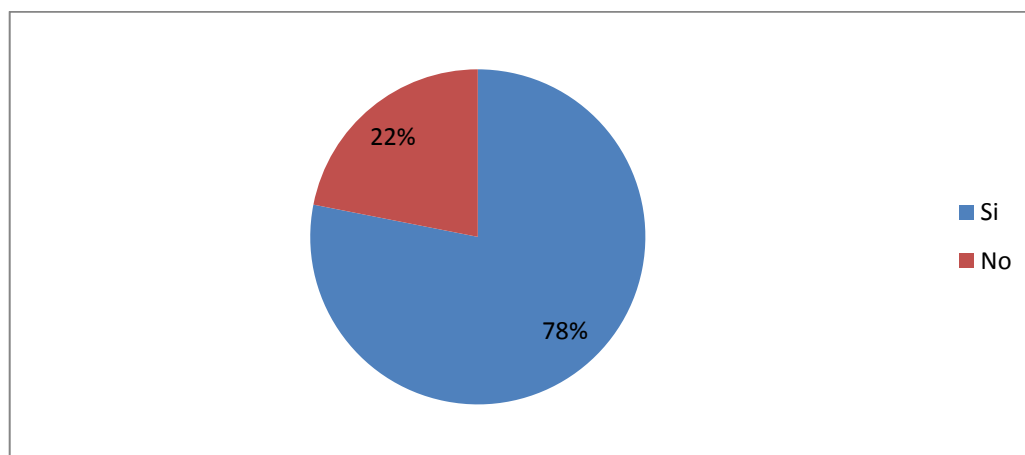


Gráfico 22. El trabajo se lo desarrolla de forma eficiente

Fuente: Tabla 23

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos presentados se determina que el 78% considera que el trabajo se desarrolla de forma eficiente aprovechando todos los recursos que existen en el departamento de planificación, el 22% no consideran que se realice trabajo eficiente y que pueden aprovecharse de mejor manera de forma especial el talento humano que existe.

Pregunta N° 13.- ¿Considera usted que la atención del Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora, ha permitido un mejor desarrollo social?

Tabla 24
Permite un mejor desarrollo social

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	266	73%
NO	99	27%
TOTAL	365	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadora

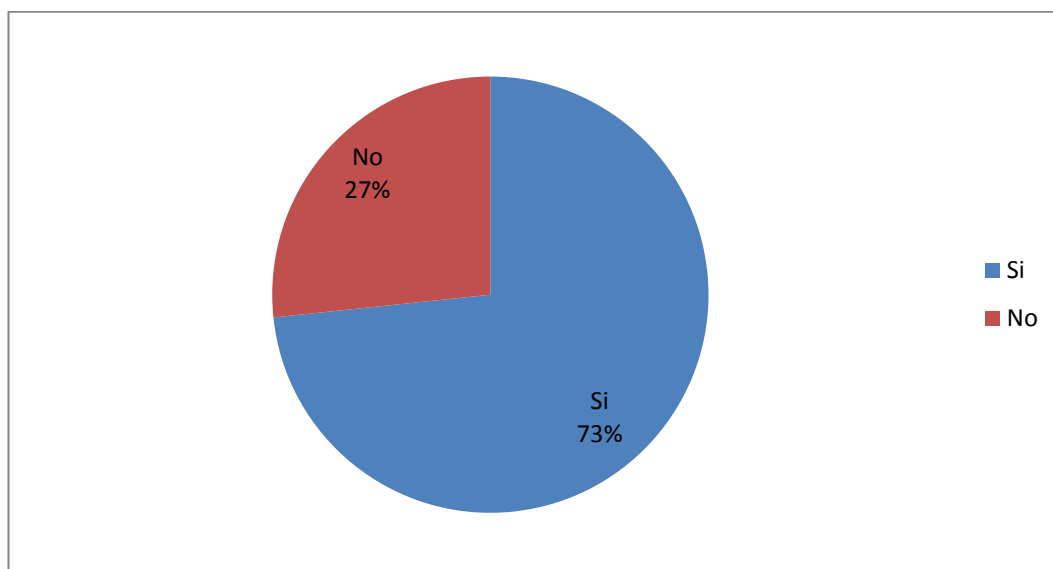


Gráfico 23. Permite mejor desarrollo social

Fuente: Tabla 24

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De los resultados presentados se determina que el 73% del talento humano que labora en el departamento de planificación del GAD consideran que si han permitido un mejor desarrollo social, el 27% no lo considera.

Análisis

Para realizar el análisis interno se utilizará el método de la identificación de la influencia tanto de las políticas, la economía, la tecnología y el aspecto social y cómo esto influye en el departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora.

Análisis externo

Para realizar el análisis externo se utilizará el método de la identificación de la influencia externa tanto de las políticas, la economía, la tecnología y el aspecto social y cómo esto influye en el departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora.

Análisis PETS

Efectuar éste tipo de análisis se identifica distintos factores en cada una de las variables.

Político

En el aspecto político el departamento de planificación se desenvuelve de acuerdo a lo que estipula la Constitución de la República del Ecuador del 2008; el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y

Descentralización (COOTAD) y el reglamento Interno del GAD Municipal de Zamora.

En lo concerniente al funcionamiento propio del departamento de Planificación no existe una normativa específica, por lo que se revisa el funcionamiento de acuerdo a otras leyes superiores como la Ley Orgánica para el Servicio Público la que regula el funcionamiento de todos los servidores públicos, en lo que respecta al control interno no se cuenta con normas para desarrollar un mejor trabajo.

Existen distintas ordenanzas municipales que se han creado con la finalidad de regular el trabajo y en cuyo cuerpo normativo existen estipulaciones para el funcionamiento del departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora.

Económico

En el aspecto económico el departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora se encuentra regulado de acuerdo a la asignación que recibe el municipio de Zamora de parte del Gobierno Central como también por los ingresos en el cobro de tasas por los servicios que presta a la ciudadanía de Zamora.

En lo que respecta a la asignación que percibe para el funcionamiento del departamento esta se regula de acuerdo a la planificación y el presupuesto que se elabora cada año de parte del director, y que es puesto a consideración del consejo municipal.

En lo que respecta al manejo económico de recursos por los servicios este departamento no maneja recursos debido a que todo el dinero ingresa al GAD Municipal a través de Tesorería que es la que emite los certificados de pago para que se realice los servicios en el departamento de planificación.

Tecnológico

Con respecto a la tecnología en el departamento de planificación se cuenta con distintos recursos como computadores de última generación que permite la ejecución de software actual que posibilite la planificación del desarrollo urbanístico del cantón Zamora, así también existen estaciones de medición modernas que permiten con precisión establecer los distintos puntos para las líneas de fábrica al momento de la construcción de obras civiles.

En cuanto a la impresión de los diferentes planos estructurales, urbanísticos entre otros existen impresoras y plotters que permiten realizar éste trabajo, se cuenta con unidades de GPS.

Dentro del mantenimiento de los recursos tecnológicos esto lo hace el departamento de sistemas del GAD Municipal, por lo cual al existir inconvenientes en el funcionamiento se debe llamar a los técnicos o enviar los dispositivos hacia el departamento técnico para que se realice el mantenimiento correspondiente.

En lo que respecta a la tecnología para el funcionamiento del departamento existen distintos equipos como acondicionador de aire el que gradúa el clima de acuerdo a cómo este el ambiente externo, así también existen proyectores que permiten realizar el trabajo.

Social

En lo que respecta al aspecto social el departamento cuenta con 14 funcionarios quienes tienen títulos profesionales en distintas ramas, se ha creado un ambiente de trabajo en la actualidad, pero de acuerdo a la opinión de ellos éste cambia de forma anual o semestral cuando se efectúan cambios del talento humano o se contrata a nuevo personal, por lo que no se mantiene una constante relación entre ellos.

Quienes cuentan con nombramiento en el departamento de planificación son cinco funcionarios, pero ni ellos manifiestan que están seguros dentro de su trabajo debido a que pueden ser cambiados en sus puestos de trabajo de acuerdo a disposiciones de directivos superiores.

En lo que respecta a la comunicación con el cliente externo esta no se efectúa debido a que ellos se encuentran fuera en el pasillo y sólo se comunican con la persona que hace de secretaria quien atiende en las necesidades de la ciudadanía y recepta sus pedidos.

En la actualidad en las relaciones sociales entre los funcionarios esta no es la mejor debido a la inadecuada organización de éste departamento en el que existen funcionarios que se encuentran alejados de los otros funcionarios o también existen personas que se encuentran agrupados en espacios reducidos.

OPORTUNIDADES	FUENTE	AMENAZAS	FUENTE
Presupuesto al que se puede acceder para mejorar la organización del departamento.	Pregunta tres – Encuesta clientes externos. Análisis PETS	La falta de reglamento interno no posibilita un adecuado control del funcionamiento del talento humano del departamento de planificación.	Análisis PETS
Existen adecuaciones físicas a las que se puede trasladar el departamento con la finalidad de lograr un mejor trabajo de parte del talento humano.	Preguntas cuatro, seis, siete – Encuesta clientes externos	Dispositivos tecnológicos no se ajusten a las necesidades para efectuar el trabajo en el departamento de planificación.	Análisis PETS
Pertinencia para elaborar un manual de atención al cliente.	Pregunta ocho – Encuesta clientes externos	Disminución de presupuesto por entrega de recursos del departamento de planificación a otras actividades.	Análisis PETS
Existencia de reglamentos de funciones en otros departamentos del GAD Municipal que pueden servir de base para uno nuevo del departamento de planificación.	Pregunta nueve – Encuesta clientes externos. Análisis PETS.	Población insatisfecha por la atención que recibe de parte del departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora.	Análisis PETS

Matriz de evaluación de impactos de factores externos

FACTORES INTERNOS	REFERENCIA	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES				
Presupuesto al que se puede acceder para mejorar la organización del departamento.	Pregunta tres – Encuesta clientes externos. Análisis PETS	0,13	3	0,39
Existen adecuaciones físicas a las que se puede trasladar el departamento con la finalidad de lograr un mejor trabajo de parte del talento humano.	Preguntas cuatro, seis, siete – Encuesta clientes externos	0,19	4	0,76
Pertinencia para elaborar un manual de atención al cliente.	Pregunta ocho – Encuesta clientes externos	0,19	4	0,76
Existencia de reglamentos de funciones en otros departamentos del GAD Municipal que pueden servir de base para uno nuevo del departamento de planificación.	Pregunta nueve – Encuesta clientes externos. Análisis PETS.	0,19	4	0,76
AMENAZAS				
La falta de reglamento interno no posibilita un adecuado control del funcionamiento del talento humano del departamento de planificación.	Análisis PETS	0,05	1	0,05
Dispositivos tecnológicos no se ajusten a las necesidades para efectuar el trabajo en el departamento de planificación.	Análisis PETS	0,10	2	0,20
Disminución de presupuesto por entrega de recursos del departamento de planificación a otras actividades.	Análisis PETS	0,05	1	0,05
Población insatisfecha por la atención que recibe de parte del departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora.	Análisis PETS	0,10	2	0,20
TOTAL		1,00	21	3,17

Fuente: Instrumentos de recolección de información

Elaborado por: Rebeca Paulina Apolo

Matriz de alto impacto

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Existencia de personal con perfiles profesionales de acuerdo a las actividades que realiza.	Distribución de cubículos de los funcionarios no permite una correcta comunicación entre ellos.
	Cuenta con recursos tecnológicos que permiten el desarrollo de las actividades.	Existencia de varias conexiones inalámbricas al exterior que dificultan el desplazamiento del personal.
	Las instalaciones cuentan con la debida aireación y ambiente para el desarrollo del trabajo de parte del recurso humano.	No cuentan con un manual de funciones de forma interna para el departamento.
	Existencia de cronograma de capacitación para el personal del departamento.	Constante cambio de actividades dependiendo del director del departamento.
	De acuerdo a las evaluaciones efectuadas al recurso humano de este departamento tiene buenas calificaciones.	No se ha asignado responsabilidad en el manejo de los dispositivos tecnológicos del departamento de planificación.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
Presupuesto al que se puede acceder para mejorar la organización del departamento.	Diseño de manual de atención al cliente para brindar una atención eficaz y eficiente.	Reorganización estructural del departamento de planificación.
Existen adecuaciones físicas a las que se puede trasladar el departamento con la finalidad de lograr un mejor trabajo de parte del talento humano.		
Pertinencia para elaborar un manual de atención al cliente.		
Existencia de reglamentos de funciones en otros departamentos del GAD Municipal que pueden servir de base para uno nuevo del departamento de planificación.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
La falta de reglamento interno no posibilita un adecuado control del funcionamiento del talento humano del departamento de planificación.	Capacitar al personal del departamento de planificación en atención al cliente	Elaboración del reglamento interno de trabajo para el departamento de planificación.
Dispositivos tecnológicos no se ajusten a las necesidades para efectuar el trabajo en el departamento de planificación.		
Disminución de presupuesto por entrega de recursos del departamento de planificación a otras actividades.		
Población insatisfecha por la atención que recibe de parte del departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora.		

Fuente: Instrumentos de recolección de información

Elaborado por: Rebeca Paulina Apolo

g. DISCUSIÓN

Propuesta de mejoramiento continuo para el departamento de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Zamora.

Introducción

Los Programas de calidad elaborados a nivel de las instituciones públicas y sus diferentes unidades departamentales como lo es el departamento de planificación están realizados con el fin de instaurar procesos de mejora continua de la calidad, con acciones guiadas por una política de nivel estratégico que revele la labor y compromiso del equipo, acompañado de una estructura organizacional con liderazgos a cargo del monitoreo y análisis de los procesos críticos que inciden en la mejor atención de la población (Kotler, 2009, pág. 215).

De acuerdo al aporte de Maldonado (2010) quien manifiesta: “Las acciones de la gestión de calidad no se pueden desarrollar de forma independiente, si no que se debe integrar a la gestión organizacional con objetivos claros, asignación de recursos, responsables y seguimiento de los resultados mediante indicadores” (pág. 69).

En este contexto se presenta la siguiente propuesta de mejoramiento de calidad continua que incorpora los ámbitos más relevantes y sistema de evaluación anual de indicadores y eventos adversos en el departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora.

Objetivos

Entre los objetivos que se establecen para el programa de mejoramiento continuo se establecen los siguientes:

Objetivo general

Contribuir a la calidad y seguridad de las prestaciones otorgadas a través de un programa estructurado que tienda a la mejora continua e instauración de una cultura de calidad en el departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora.

Objetivos específicos

- Definir las prioridades anuales de trabajo en los procesos de mejora continua de la calidad institucional en el departamento de Planificación.
- Contribuir a la mejora continua de los procesos con un sistema de evaluación de resultados anuales.

- Definir a los encargados del monitoreo, los indicadores y Política de Calidad institucional que contribuye a garantizar la gestión de calidad a nivel estratégico.
- Establecer las líneas estratégicas del quehacer institucional en ámbitos de atención a la ciudadanía y administrativos.

Alcance

El alcance que tendrá el programa de mejoramiento continuo estará marcado por los siguientes ámbitos:

- Usuarios, familias y comunidades de los territorios a cargo del GAD Municipal de Zamora.
- Funcionarios del GAD Municipal de Zamora en sus respectivas unidades de trabajo.
- Unidad de Calidad de la institución.
- Dirección del departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora.

Base legal

Entre los documentos en que se basa el presente programa de mejoramiento continuo se encuentran los siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador, 2008. Asamblea Constituyente de Montecristi

- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (2009) Asamblea Constituyente Quito Ecuador.
- Ley Orgánica de Servicio Pública (LOSEP) 2009, Asamblea Constituyente. Quito – Ecuador.
- Reglamento Interno para los servidores públicos del GAD Municipal de Zamora (2015).
- Ordenanzas municipales del GAD Municipal de Zamora.

Responsabilidad de la ejecución

Entre los personajes responsables de la ejecución del programa de mejoramiento continuo se encuentran los siguientes:

- Funcionarios del Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora en sus respectivas unidades de trabajo.
- Gestores de Calidad a cargo del presente “Programa de Calidad”.
- Dirección del departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora.

Definición de términos

Entre los términos que se utilizan se encuentran los siguientes:

Indicador: Medición de un aspecto relevante que se desea monitorear. Es un índice o un reflejo de una situación determinada.

Umbral: Punto de referencia para decidir cursos de acción. Valor mínimo de una magnitud a partir del cual se produce un efecto determinado.

Evento Adverso: Incidente inesperado que puede o no causar o no inadecuada atención al usuario y está asociado al proceso asistencial requiere de un sistema de notificación, análisis de causas y medidas correctivas para su prevención.

Desarrollo de la propuesta

La propuesta se desarrolla en base a los objetivos estratégicos definidos por lo cual se establece los siguientes proyectos:

Proyecto de diseño de manual de atención al cliente para brindar una atención eficaz y eficiente

El manual de atención al cliente es fundamental dentro del desarrollo de un programa de mejoramiento continuo por lo que se desarrollan las siguientes actividades.

Objetivo

Diseñar el manual de atención al cliente para brindar una atención eficaz y eficiente.

Meta

Entre las metas que se plantean se encuentran las siguientes:

- Realizar el 100% del borrador del manual
- Revisión del 100% del manual
- Aprobación del manual

Estrategia

Disponer de un instrumento sobre como ofrecer la mejor atención a través de un manual en el que se detalle las principales características de cómo trabajar de parte de los funcionarios.

Política

Establecer la mejor atención a los clientes externos por medio de un manual en el que se detalle cómo debe de ser la atención que se brinde respetando a la persona y dando la mejor orientación y solución a las necesidades.

Táctica

Se socializará con el talento humano del departamento de planificación sobre el contenido del manual de atención al cliente con la finalidad de lograr la mejor atención a la ciudadanía, así también servir de guía de cómo se deben desempeñar.

Tabla 24
Resumen del proyecto

Proyecto	Objetivo	Estrategia	Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo	Indicadores
Proyecto de diseño de manual de atención al cliente para brindar una atención eficaz y eficiente	Diseñar el manual de atención al cliente para brindar una atención eficaz y eficiente.	Disponer de un instrumento sobre como ofrecer la mejor atención a través de un manual en el que se detalle las principales características de cómo trabajar de parte de los funcionarios.	Realizar el 100% del borrador del manual Revisión del 100% del manual Aprobación del 100% del manual	Director del departamento	350,00 dólares	1 mes	$EM = \frac{\% \text{ Reglamento elaborado}}{\% \text{ Reglamento planificado}}$ $RM = \frac{\text{Personall conoce reglamento}}{\text{Personall Departamento}}$ $AM = \frac{\% \text{ Reglamento aprobado}}{\% \text{ Reglamento planificado}}$

Fuente: Proyecto 1

Elaborado por: Investigadora

Proyecto de elaboración del reglamento interno de trabajo para el departamento de planificación

A través del reglamento interno de trabajo se logrará que el talento humano trabaje de forma correcta y tenga conocimiento de las actividades que debe efectuar.

Objetivo 2

Elaborar el reglamento interno de trabajo para el departamento de planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zamora.

Meta

- Diseño del 100% reglamento
- Revisión del 100% de los reglamentos
- Aprobación del 100% del reglamento
- Socialización del 100% del reglamento

Estrategia

Utilizar la normativa legal como la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Servicio Público con la finalidad de garantizar un adecuado trabajo de parte del talento humano.

Política

Mejorar la atención que se brinda en el departamento de planificación del GAD Municipal del Cantón Zamora.

Táctica

Implementar el reglamento interno se lo conseguirá a través de la implementación y socialización con el talento humano que se desempeñe en el Departamento de Planificación y de esta forma lograr un mejor desempeño en lo que concierne a la atención al cliente externo y el trabajo interno.

Resultados

Los resultados se lo consiguen a través de la creación de los artículos que componen el reglamento interno de trabajo para el Departamento de Planificación del GAD Municipal del Cantón Zamora.

Tabla 25

Resumen del segundo proyecto

Proyecto	Objetivo	Estrategia	Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo	Indicadores
Proyecto de elaboración del reglamento interno de trabajo para el departamento de planificación	Elaborar el reglamento interno de trabajo para el departamento de planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zamora.	Utilizar la normativa legal como la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Servicio Público con la finalidad de garantizar un adecuado trabajo de parte del talento humano.	Diseño del 100% del reglamento Revisión del 100% del reglamento Aprobación del 100% del reglamento Socialización del 100% del reglamento	Director del departamento	450,00 dólares	15 días	$DR = \frac{\% \text{ Reglamento elaborado}}{\% \text{ Realización reglamento}}$ $EM = \frac{\% \text{ Reglamento elaborado}}{\% \text{ Reglamento planificado}}$ $RM = \frac{\text{Personal conoce reglamento}}{\text{Personal Departamental}}$ $AM = \frac{\% \text{ Reglamento aprobado}}{\% \text{ Regamentol planificado}}$

Fuente: Encuestas a clientes externos

Elaborado por: Investigadora

Capacitar al personal del departamento de planificación en atención al cliente

La capacitación permanente es una de las actividades de primordial importancia del procesos de atención al cliente, es por ello que tanto los clientes internos como externos manifiestan que el recurso humano debe estar en permanente capacitación.

Objetivo 4

Brindar la mejor atención a los clientes externos a través de contar con personal capacitado en adecuadas normas de atención al cliente externo.

Meta

- Capacitar al personal del departamento de planificación en un 100%
- El 90% del recurso humano del departamento conoce como satisfacer a los clientes externos.

Estrategia

Cubrir las expectativas de la población mejor atención a los clientes externos a través de contar con el recurso humano que conozcan las normas correctas de atención al cliente y de los derechos que tiene la población.

Las capacitaciones se las realizará en forma trimestral siendo en el año cuatro capacitaciones para una mejor atención a la población del cantón Zamora

Política

Contar con el recurso actualizado y capacitado para una mejor atención del servicio que ofrece el departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora.

Táctica

Aprovechar la información existente del departamento de Planificación para conseguir capacitar al talento humano del departamento de Planificación.

Resultados

La población se encuentra satisfecha con la atención que reciben en el departamento de planificación, al facilitarse el acceso a la información de los funcionarios.

Tabla 26

Resumen del tercer proyecto

Proyecto	Objetivo	Estrategia	Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo	Indicadores
Capacitar al personal del departamento de planificación en atención al cliente	Brindar la mejor atención a los clientes externos a través de contar con personal capacitado en adecuadas normas de atención al cliente externo.	Cubrir las expectativas de la población a mejor atención a los clientes externos a través de contar con el recurso humano que conozcan las normas correctas de atención al cliente y de los derechos que tiene la población.	Capacitar al personal del departamento de planificación en un 100% El 90% del recurso humano del departamento conoce como satisfacer a los clientes externos..	Director del departamento	350,00 dólares	1 año	$CP = \frac{\% \text{ Personal capacitado}}{\text{Recurso Humano}}$ $RHT = \frac{\% \text{ Conformes}}{\text{Recurso Humano}}$

Fuente: Planificación.

Elaborado por: Rebeca Apolo

Reorganización estructural del departamento de planificación

A través de la reorganización del departamento de planificación se logrará que el recurso humano labore de forma adecuada desempeñando las funciones específicas.

Objetivo 3

Desarrollar las actividades que deben efectuar el talento humano del departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora.

Estrategia

- Determinar la nueva organización y las funciones existentes en el departamento de planificación para desarrollar las actividades establecidas de acuerdo a la planificación.

Meta

- Desarrollo del 100% de la reestructuración del departamento
- Socializar el 100% de las funciones

Organización

Para realizar el presente proyecto se identifica la forma en que se encuentra organizado el departamento de planificación del GAD Municipal

de Zamora, en el que se desempeñan 14 funcionarios quienes tienen distintas funciones y que permiten que el departamento brinde el servicio que la ciudadanía solicita.

De acuerdo al Talento Humano de éste departamento se pueden definir el siguiente organigrama:

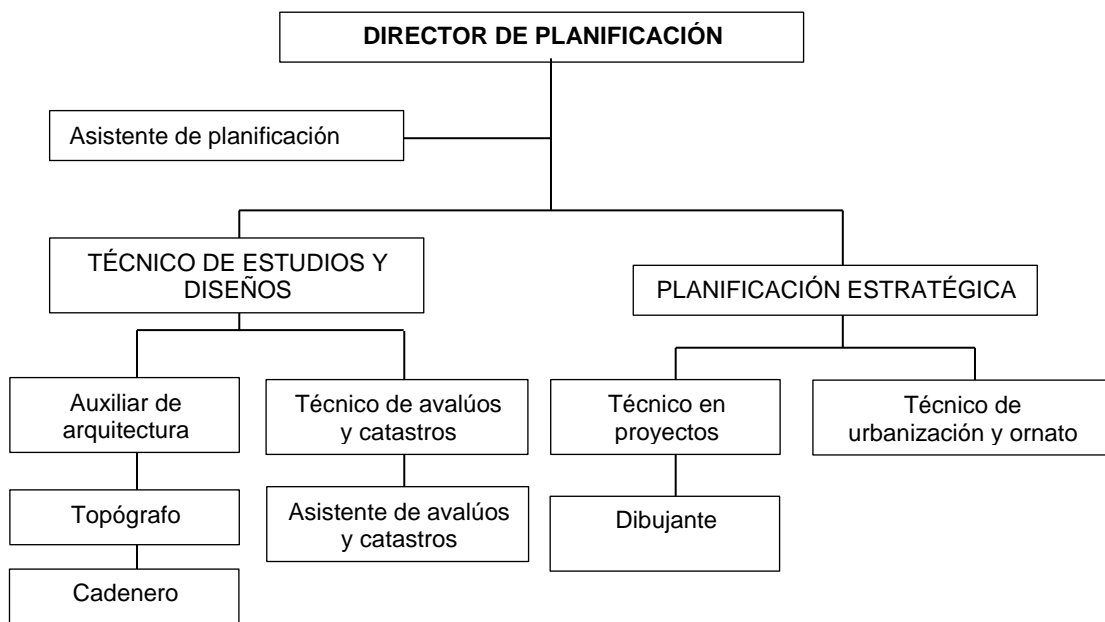



Gráfico 23. Organigrama estructural del Departamento de Planificación

Fuente: Departamento de Planificación del GAD Municipal Zamora

Elaborado por: Investigadora

Manual de funciones Director de Planificación


MUNICIPIO DE ZAMORA		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 001
CÓDIGO	001	Vigencia desde:
APROBADO POR	Alcalde	Hasta:

Denominación del cargo:	Director
Departamento:	Planificación
Propósito del cargo	Planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en el departamento
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamento y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el cabildo • Determinar la necesidad de Talento Humano, respetando la normativa aplicable; • Asignar actividades a los distintos funcionarios del departamento de Planificación con la finalidad que se brinde el servicio a la ciudadanía de una forma eficaz y eficiente; • Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado; • Las demás que le asigne la Ley, su Reglamento General y las normas internas del Departamento de Planificación. • Presentar al cabildo la proforma de presupuesto anual de la empresa, solicitar las reformas y transferencias más trascendentales; • Formular los proyectos de reglamentos internos y generales del Departamento de Planificación y someterla a consideración y aprobación del Cabildo; • Suscribir el respectivo convenio de gerencia por resultados. • Y demás que asigne el jefe inmediato. 	
Características del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como del departamento en general. • Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Título de Ingeniero Comercial, Mgs. en administración • Experiencia: Cuatro años en funciones similares. 	

Fuente: Planificación

Elaborado por: Rebeca Apolo

Manual de funciones Asistente de Planificación

MUNICIPIO DE ZAMORA			
ASUNTO	Descripción de cargos		Pág.: 002
CÓDIGO	002		Vigencia desde:
APROBADO POR	Directorio		Hasta:

Denominación del cargo:	Asistente de Planificación
Departamento:	Secretaría
Propósito del cargo	Colaborar, recibir, atender y ser nexo entre el usuario y los funcionarios del departamento

Responsabilidades

- Organizar, coordinar y controlar la buena marcha de la función de la Secretaría General y el equipo a su cargo.
- Presentar informes periódicos de actividades, y lo que solicitare el Director.
- Conocer y aplicar las leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos, relacionados con la gestión de Secretaría General.
- Direccionar la correspondencia, tanto interna como externa.
- Conferir copias, certificaciones a solicitud de público de acuerdo con los reglamentos internos y autenticar documentos, previamente autorizados por el Director.
- Realizar las actividades asignadas por su inmediato superior y aquellas dispuestas por el Director.
- Asiste en el desarrollo de las actividades del Departamento.
- Atiende llamadas telefónicas
- Y demás que asigne el jefe inmediato.

Características de la secretaria

Responsabilidad de quien lo ejerza, efectuando sus actividades a cabalidad.

- Puntualidad en asistencia al trabajo y entrega de tareas.
- Correctas relaciones humanas que vinculen a la comunidad con la empresa.
- Eficacia y eficiencia en el trabajo que desempeña


Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario en secretariado ejecutivo
- Experiencia: Un año de funciones
- Adicional: Cursos actualizados con carrera afín.

Fuente: Planificación.

Elaborado por: Rebeca Apolo


Manual de funciones Técnico de Estudios y Diseños

MUNICIPIO DE ZAMORA		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 003
CÓDIGO	003	Vigencia desde:
APROBADO POR	Alcalde	Hasta:
<p>Denominación del cargo: Técnico de estudios y diseños</p> <p>Departamento: Planificación</p> <p>Propósito del cargo Planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en el departamento</p>		
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar y supervisar las áreas técnicas. • Elaborar el plan operativo anual de la unidad, evaluar su cumplimiento y adoptar las medidas correctivas necesarias. • Supervisar el desarrollo de los distintos proyectos sobre desarrollo de la urbe zamorana. • Mantener actualizado el archivo y registro de la propiedad inmobiliaria urbano y rural. • Conferir certificaciones sobre determinadas construcciones urbanas y rurales. • Participar en campañas publicitarias sobre los proyectos de desarrollo urbanístico de la ciudad. • Actualizar las fichas cartográficas de todos los precios. • Verificar desmembraciones y particiones. • Y demás que asigne el jefe inmediato. <p>Características del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como del departamento en general. • Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo. <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Título de Ingeniero Comercial, Mgs. en administración • Experiencia: Cuatro años en funciones similares. 		

Fuente: Planificación

Elaborado por: Rebeca Apolo

Manual de funciones Oficinista de Planificación Estratégica


MUNICIPIO DE ZAMORA		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 004
CÓDIGO	004	Vigencia desde:
APROBADO POR	Directorio	Hasta:

Denominación del cargo:	Oficinista de Planificación Estratégica
Departamento:	Dirección administrativa y de recursos humanos
Propósito del cargo	Elaborar el plan anual de actividades del Departamento de Desarrollo Humanos, en coordinación con el equipo a su cargo; y, controlar y evaluar su ejecución para proceder a la toma de decisiones oportunas;
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Programar, organizar, coordinar y controlar la buena marcha del Departamento. • Presentar informes periódicos de actividades y los que solicitare el Director; • Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos. • Controlar que se cumplan las políticas establecidas para la contratación del personal de acuerdo a la legislación vigente. • Coordinar la organización de los concursos de oposición y méritos para ingreso al departamento. • Entrevistar al personal por ingreso, ajuste, revisión periódica y salida. • Controlar las estadísticas sobre riesgos ocupacionales que mantenga. • Participar en reuniones o comités, para atender los planteamientos de los trabajadores y resolver los conflictos. • Y demás que asigne el jefe inmediato. 	
Características del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, del área administrativa y de recursos humanos. • Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Título de Tercer Nivel en Ingeniería Comercial • Experiencia: Cuatro años en funciones similares. 	

Fuente: Planificación.

Elaborado por: Rebeca Apolo

Manual de funciones Auxiliar de Arquitectura

MUNICIPIO DE ZAMORA		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 005
CÓDIGO	005	Vigencia desde:
APROBADO POR	Director	Hasta:

Denominación del cargo:	Auxiliar de Arquitectura
Departamento:	Dirección de planificación
Propósito del cargo	Elaborar los diferentes planos del desarrollo de la ciudad.

Funciones

- Colaborar en la elaboración de los planos en cuanto a la infraestructura civil de la ciudad.
- Revisar y colaborar con los informes sobre los distintos planos estructurales existentes
- Brindar ayuda en el diseño y apoyo de las construcciones civiles ejecutadas.
- Coordinar con el Departamento de Planificación Técnica, la integración de los procesos de planificación.
- Colaborar en el proceso de elaboración del presupuesto del departamento.
- Ayudar al dibujante en el diseño de los diferentes planos.
- Realizar la visita y control de las diferentes construcciones que se encuentran ejecutando.
- Las demás que le asigne la División de Planificación y Control de Gestión, en el ámbito de su competencia.
- Y demás que asigne el jefe inmediato.

Características del cargo

- Diseño y elaboración de planos arquitectónicos que permitan el mejoramiento del desarrollo de la ciudad.
- Colaborar con el departamento en los trabajos realizados.


Requisitos mínimos

- Educación: Título de Tercer Nivel en Arquitectura
- Experiencia: Cuatro años en funciones similares.

Fuente: Planificación.

Elaborado por: Rebeca Apolo

Manual de funciones Técnico de Avalúos y Catastros


MUNICIPIO DE ZAMORA		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 006
CÓDIGO	006	Vigencia desde:
APROBADO POR	Director	Hasta:

Denominación del cargo:	Técnico de Avalúos y Catastros
Departamento:	Dirección de planificación
Propósito del cargo	Establecer los diferentes avalúos de las obras civiles existentes en la ciudad
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar de forma periódica los diferentes precios que se dan a los materiales en lo referente a construcciones civiles • Establecer el valor de las diferentes construcciones civiles que existen en la ciudad. • Divulgar las tasas que se cobran de forma anual por la existencia de los bienes en la ciudad. • Establecer de manera adecuada la fórmula de cobro por las diferentes tasas municipales. • Realizar el cobro a la ciudadanía en lo que respecta al pago de avalúos y catastro. • Conceder certificaciones de avisos catastrales • Planificar y administrar los catastros de predios del cantón y controlar su actualización. • Y demás que asigne el jefe inmediato. 	
Características del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado el catastro urbano de la ciudad de Zamora, para poder establecer las tasas a pagar. • Asesorar sobre el monto de una tasa que se puede llegar a cobrar sin afectar a la economía de la población 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas • Experiencia: Cuatro años en funciones similares. 	

Fuente: Planificación.

Elaborado por: Rebeca Apolo

Manual de funciones Técnico de Proyectos

MUNICIPIO DE ZAMORA		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 007
CÓDIGO	007	Vigencia desde:
APROBADO POR	Directorio	Hasta:

Denominación del cargo:	Técnico de Proyectos
Departamento:	Proyectos
Propósito del cargo	Realizar la elaboración de las distintas planillas sobre el trabajo en ingeniería civil

Responsabilidades

- Analiza y procesa la información, para volverlo viable.
- Efectúa cálculos a los proyectos de obras de ingeniería, en el área de estructura, hidráulica, eléctrica, sanitaria, etc.
- Elabora los planos conjuntamente con el dibujante, para que no exista fallas en el diseño.
- Revisa y analiza la información contenida en los planos de ingeniería.
- Realiza los cómputos métricos de la obra a ejecutarse, para estimar tiempo y costo de construcción.
- Elabora memoria descriptiva indicando las especificaciones de los materiales a emplearse en la obra.
- Elabora y presenta informes técnicos de las actividades realizadas.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral.
- Toma la iniciativa en materia de desarrollar de forma ética el proyecto.
- Y demás que asigne el jefe inmediato.

Características del cargo

- Profesional especializado en el área de la ingeniería civil.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.


Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario de tercer nivel en Ingeniería Civil
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: Planificación.

Elaborado por: Rebeca Apolo

Manual de funciones Urbanización de Ornato


MUNICIPIO DE ZAMORA			
ASUNTO	Descripción de cargos		Pág.: 008
CÓDIGO	008		Vigencia desde:
APROBADO POR	Directorio		Hasta:

Denominación del cargo:	Técnico de Urbanización de Ornato
Departamento:	Obras
Propósito del cargo	Encargado de la ejecución de las distintas obras de la empresa
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, dirigir la oficina de campo, con todos sus implementos e insumos necesarios para poder operar en obra. • Conocer los documentos del contrato. • Solicitar el equipo necesario para la ejecución de la obra. • Solicitar la maquinaria mínima requerida para el proyecto. • Cumplir con el cronograma propuesto. • Controlar trabajos adicionales, encomendados a sus subalternos. • Control de calidad en las labores diarias, y que se cumplan a cabalidad las especificaciones. • Conocer a cabalidad los documentos del contrato y sus anexos. • Y demás que asigne el jefe inmediato. 	
Características del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional especializado en el área de la ingeniería civil. • Responder por equipos a su cargo. • Responde por el trabajo de su competencia. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Título universitario de tercer nivel en Ingeniería Civil • Experiencia: Tres años de experiencia en funciones • Adicional: Cursos de capacitación actualizados. 	

Fuente: Planificación.

Elaborado por: Rebeca Apolo


Manual de funciones Topógrafo

MUNICIPIO DE ZAMORA		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 009
CÓDIGO	009	Vigencia desde:
APROBADO POR	Director	Hasta:
<p>Denominación del cargo: Topógrafo</p> <p>Departamento: Dirección de planificación</p> <p>Propósito del cargo Establecimiento de las diferentes líneas de fábrica en la construcciones civiles</p>		
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener a su cuidado la maquinaria que se necesita para el establecimiento de los diferentes puntos de construcción civil. • Efectuar las revisiones periódicas a las construcciones civiles existentes para determinar que se encuentren en los puntos establecidos. • Supervisar las construcciones civiles tanto de las personas naturales y jurídicas dentro de la ciudad. • Mejorar el desarrollo y diseño de las construcciones civiles. • Establecer los diferentes puntos de construcciones civiles. • Cumplir con el programa de trabajo establecido atendiendo los pedidos de establecimiento de límites. • Elaborar informes sobre el trabajo que realizan. • Entregar el establecimiento de los puntos limítrofes solicitados. • Y demás que asigne el jefe inmediato. <p>Características del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar el implemento de topografía para lograr mantener actualizado las diferentes líneas de fábrica. • Establecer un cronograma de rutas al momento de salir a efectuar las diferentes líneas de fábrica <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Técnico en topografía • Experiencia: Cuatro años en funciones similares. 		

Fuente: Planificación.

Elaborado por: Rebeca Apolo

Manual de funciones Asistente de Avalúos y Catastros

MUNICIPIO DE ZAMORA		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 010
CÓDIGO	010	Vigencia desde:
APROBADO POR	Director	Hasta:

Denominación del cargo:	Asistente de Avalúos y Catastros
Departamento:	Dirección de planificación
Propósito del cargo	Ayudar al técnico de avalúos y catastros en la realización de su trabajo

Funciones

- Revisar de forma periódica los diferentes precios que se dan a los materiales en lo referente a construcciones civiles
- Establecer el valor de las diferentes construcciones civiles que existen en la ciudad.
- Divulgar las tasas que se cobran de forma anual por la existencia de los bienes en la ciudad.
- Establecer de manera adecuada la fórmula de cobro por las diferentes tasas municipales.
- Realizar el cobro a la ciudadanía en lo que respecta al pago de avalúos y catastro.
- Ordenar la documentación existente sobre avalúos del cantón Zamora.
- Foliar los diferentes documentos que se generan en el departamento de planificación.
- Asistir en la elaboración de informes del trabajo efectuado.
- Y demás que asigne el jefe inmediato.

Características del cargo

- Mantener actualizado el catastro urbano de la ciudad de Zamora, para poder establecer las tasas a pagar.
- Asesorar sobre el monto de una tasa que se puede llegar a cobrar sin afectar a la economía de la población


Requisitos mínimos

- Educación: Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas
- Experiencia: Cuatro años en funciones similares.

Fuente: Planificación.

Elaborado por: Rebeca Apolo

Manual de funciones Dibujante

MUNICIPIO DE ZAMORA		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 011
CÓDIGO	011	Vigencia desde:
APROBADO POR	Directorio	Hasta:

Denominación del cargo:	Dibujante
Departamento:	Proyectos
Propósito del cargo	Persona dedicada al diseño de los distintos proyectos en los que intervendrá la empresa.

Responsabilidades

- Dibujar tanto planos estructurales, como arquitectónicos.
- Acotar los planos
- Rediseñar en el momento adecuado de acuerdo, con los requerimientos de los proyectos.
- Identificar de la forma más clara las diferentes estructuras.
- Dibujar diseños de las vías en los sectores que necesiten de la apertura del sistema vial o del asfaltado.
- Realizar informes del trabajo realizado de forma mensual.
- Supervisar los diseños de los planos que se entreguen para la aprobación
- Colaborar con el manejo del archivo de los documentos existentes especialmente en cuanto a los planos y diseños.
- Y demás que asigne el jefe inmediato.

Características del cargo

- Profesional especializado en el área de la ingeniería civil.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.


Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario de tercer nivel en Ingeniería Civil
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: Planificación.

Elaborado por: Rebeca Apolo

Manual de funciones Cadenero

MUNICIPIO DE ZAMORA		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 012
CÓDIGO	012	Vigencia desde:
APROBADO POR	Director	Hasta:
<p>Denominación del cargo: Cadenero</p> <p>Departamento: Dirección de planificación</p> <p>Propósito del cargo Asistente del topógrafo y colaborar con el desarrollo de su trabajo.</p>		
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener a su cuidado la maquinaria que se necesita para el establecimiento de los diferentes puntos de construcción civil. • Efectuar las revisiones periódicas a las construcciones civiles existentes para determinar que se encuentren en los puntos establecidos. • Supervisar las construcciones civiles tanto de las personas naturales y jurídicas dentro de la ciudad. • Colaborar con las funciones que le asigne el dibujante sobre los requisitos que deben reunir las dimensiones. • Asistir en el manejo del equipo fotográfico sobre el sector en el que se encuentran trabajando. • Asistir al topógrafo en la elaboración de los informes • Ayudar en el transporte de los equipos del topógrafo. • Asistir en el trabajo que se necesite en el departamento de planificación. • Y demás que asigne el jefe inmediato. 		
<p>Características del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar el implemento de topografía para lograr mantener actualizado las diferentes líneas de fábrica. • Establecer un cronograma de rutas al momento de salir a efectuar las diferentes líneas de fábrica 		
<p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Técnico en topografía • Experiencia: Cuatro años en funciones similares. 		

Fuente: Planificación.

Elaborado por: Rebeca Apolo

Tabla 27

Resumen del proyecto de reestructuración del departamento de planificación

Proyecto	Objetivo	Estrategia	Metas	Responsable	Presupuesto	Tiempo	Indicadores
Reorganización estructural del departamento de planificación	Desarrollar las actividades que deben efectuar el talento humano del departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora.	Determinar la nueva organización y las funciones existentes en el departamento de planificación para desarrollar las actividades establecidas de acuerdo a la planificación.	Desarrollo del 100% de la reestructuración del departamento Socializar el 100% de las funciones	Técnico en proyectos	750,00 Dólares	4 meses	$RD = \frac{\% \text{ Reestructuración realizado}}{\text{Departamentos existentes}}$ $SR = \frac{\% \text{ Funcionarios satisfechos}}{\text{Funcionario existentes}}$

Fuente: Planificación.

Elaborado por: Rebeca Apolo

Tabla 28

Presupuesto resumen y cronograma de implementación

PROYECTO	META	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO	MESES					
					1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12
Proyecto de diseño de manual de atención al cliente para brindar una atención eficaz y eficiente	Realizar el 100% del borrador del manual Revisión del 100% del manual Aprobación del 100% del manual	350,00 dólares	Director del departamento	1 mes						
Proyecto de elaboración del reglamento interno de trabajo para el departamento de planificación	Diseño del 100% reglamento Revisión del 100% del reglamento Aprobación del 100% del reglamento Socialización del 100% del reglamento	450,00 dólares	Director del departamento	15 días						
Capacitar al personal del departamento de planificación en atención al cliente	Capacitar al personal del departamento de planificación en un 100% El 90% del recurso humano del departamento conoce como satisfacer a los clientes externos.	350,00 dólares	Director del departamento	1 año						
Reorganización estructural del departamento de planificación	Desarrollo del 100% de la reestructuración del departamento Socializar el 100% de las funciones	750,00 Dólares	Técnico proyectos en	4 meses						

Fuente: Planificación.

Elaborado por: Rebeca Apolo

h. CONCLUSIONES

- De acuerdo al diagnóstico interno efectuado a través de la entrevista, el cuestionario a los clientes internos y el análisis de fortalezas y debilidades se determina que en relación al personal este existe de acuerdo a las funciones que se desarrollan, pero existen actividades que debido a la cantidad de labor que hay que hacer se hace necesario contar con otra persona para agilizar la atención a la ciudadanía; con respecto a los recursos tecnológicos existente en el departamento de Planificación se determina que estos se encuentran funcionales, de la inspección realizada algunos de ellos están cerca de culminar su vida útil con respecto a la distribución física del departamento se concluye que esta no es la adecuada por lo que se debe efectuar una mejor distribución de estos espacios.
- Esta propuesta se lo realizó en base al mejoramiento de las debilidades que existen en el departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora, en procura de lograr una mejor atención a la ciudadanía a través de una eficiente atención.
- Los mecanismos de control serán el cumplimiento de los objetivos planteados y que se busca conseguir con la aplicación del plan de mejoramiento para el GAD Municipal de Zamora, estos objetivos determinarán la optimización en lo referente a la atención a los clientes externos.

i. RECOMENDACIONES

- El Director del departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora, debe elaborar el plan de mejoramiento y ponerlo a consideración del Alcalde del GAD Municipal de Zamora.
- Se mejore la atención a los clientes tanto internos como externos, a los internos brindándoles un mejor ambiente y facilidad de trabajo y a los externos por medio de una mejor atención cuando necesiten de la atención del departamento de planificación.
- El Director del departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora, debería poner a consideración de los consejeros el programa de mejoramiento y que esta sea de aplicación para lograr un mejor trabajo de este departamento.
- Los mecanismos de control deben ser elaborados por el lapso mínimo de 1 año y máximo de 2 años en los que se evalúe como es la atención a la ciudadanía, y que el control lo efectúe el Director del Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora.

j. BIBLIOGRAFÍA

Cárdenas. (2011). *Formas de organización y manejo empresarial*. Bogotá: Cielo.

Carrión. (2008). *Estructura y manejo de las nuevas empresas*. Lima: Inca.

Crosby. (2008). *Calidad y planificación del desarrollo del talento Humano*. México: Grijalvo.

Cueva. (2011). *Las formas de integrar en una empresa*. Caracas: Social.

Granda. (2008). *Nuevas formas de manejar a los clientes*. México: Laporte.

Gronroos. (2004). *Medición de los niveles de satisfacción del cliente para empresas*. Madrid: Andes.

Gutiérrez. (2009). *Importancia de la atención al cliente*. Colombia: Suárez.

Jiménez. (2010). *Establecimiento de los paradigmas de atención al cliente*. Buenos Aires: Rosales.

Kotler. (2009). *Descripción de los nuevos conceptos empresariales*. México: McGraw Hill.

Lexis. (2008). *Diccionario contable y empresarial del nuevo milenio*. España: Heliasta.

Lucero. (2009). *Formas de manejar las nuevas empresas*. Buenos Aires: Andes.

Maldonado. (2010). *Nuevas formas de lograr un mejor servicio*. Bogotá: Andes.

- Márquez. (2010). *Establecimiento de las nuevas formas de marketing*. San José: Andina.
- Mendoza. (2011). *Calidad de atención*. Madrid: Eliastha.
- Ochoa. (2012). *Establecimiento de las nuevas formas de atención al cliente*. Buenos Aires: Andes.
- Paladines. (2011). *Atención al cliente una nueva forma de mejorar las ventas*. Barcelona: Omega.
- Pérez. (2011). *Nuevos modelos de atención de las empresas*. México: Grijalvo.
- Rengel. (2010). *Alternativas de creación de comunicación empresarial*. Medellín: Ecoarte.
- Reyes. (2011). *El servicio y la oportuna atención al cliente*. México: Grijalvo.
- Robles. (2011). *Establecimiento de las formas de organización de las entidades privadas*. México: Sol.
- Romero. (2012). *Nuevos paradigmas del marketing empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Rosales. (2011). *Medición del nivel de satisfacción del cliente*. Buenos Aires: Fernández.
- Tello. (2009). *Estructura de las nuevas organizaciones*. Madrid: Altares.
- Vásquez. (2011). *Modelos de atención al cliente*. Madrid: Loarte.

k. ANEXOS

Anexo 1. Ficha resumen del proyecto

a. Tema

“EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ZAMORA, Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL AÑO 2016”

b. PROBLEMÁTICA

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Zamora Chinchipe es una entidad de servicio público que se encuentra regulado por el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) en el que se encuentra establecido sus distintas funciones y actividades, que van destinadas a brindar la solución a diferentes problemas del cantón Zamora, es así que dentro de su organización se encuentra el Departamento de Planificación, tiene como finalidad regular el crecimiento territorial del cantón a través de la supervisión y la planificación de las diferentes construcciones civiles que se realizan. Es así que de forma diaria este departamento efectúa varias actividades como entrega de permisos de construcción, establecimiento de linderos, colocación de puntos de construcción, supervisión de obras civiles ya sean estas públicas o privadas entre otras.

Los clientes que llegan al Departamento de Planificación buscan obtener permisos de construcción como líneas de fábrica para la construcción de viviendas, pero debido a la naturaleza de los trámites y a las distintas firmas que deben constar en estos documentos se ha establecido días

término y plazo para la entrega de la documentación acto que en varios de los casos incomoda a los usuarios que llegan al departamento de Planificación.

La actual organización del Departamento de Planificación de acuerdo con los usuarios no es la adecuada en virtud que cuando llegan a realizar algún trámite no se sienten atendidos de forma eficaz y eficiente por parte del recurso humano que los atiende, más aún cuando los permisos que se encuentran tramitando tardan mucho en ser atendidos, o no se cumplen los plazos que se establecen debido a la falta de personal o la ausencia por vacaciones o trámites personales de los responsables de determinadas actividades.

Dentro de la organización interna del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Zamora cada departamento debe contar con un manual actualizado de acuerdo a la normativa vigente y a la base filosófica que busca cumplir la institución, y de esta forma brindar la mejor atención a los usuarios a través de políticas de acción pertinentes.

A través de los problemas descritos se determina que el departamento de Planificación no cuenta con una adecuada organización y estructura, así tampoco existe el manual de funciones y reglamento interno de trabajo pertinente para brindar la atención a los usuarios que acuden a este departamento.

Es por ello que se plantea el tema de investigación con tema “Evaluación del nivel de satisfacción de los usuarios del Departamento de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Canton Zamora, y propuesta de un programa de mejoramiento continuo para el año 2016” el mismo que busca organizar de mejor forma a este departamento brindando la mejor atención y rapidez en los servicios que ellos deban realizar.

c. JUSTIFICACIÓN

Justificación académica

El desarrollo de esta investigación es un requisito estipulado en el Art. 135 del Reglamento de Régimen Académico vigente en la Universidad Nacional de Loja, previo a la obtención del título de pregrado. Además la investigación se encuentra dentro del perfil de estudio de la carrera de Empresas Comerciales, así también la investigación se constituirá en una fuente de consulta para futuras nuevos trabajos sobre evaluación de nivel de satisfacción de una institución pública.

Justificación social

El presente proyecto se justifica por cuanto la sociedad zamorana podrá contar con un Departamento de Planificación que efectúe su trabajo de tal manera que logre una adecuada distribución de las construcciones civiles, logrando mantener un adecuado crecimiento tanto en su nivel habitacional como en su territorio.

Justificación económica

Al evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios del Departamento de Planificación se logrará determinar qué aspectos deben ser mejorados y de esta manera agilizar los diferentes trámites en lo que respecta a los permisos de construcción que se solicitan evitando de esta manera las pérdidas económicas para quienes se encuentran construyendo debido a retrasos en las construcciones o tener que destruir algún tipo de construcción civil por no estar de acuerdo a lo que regula el Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora.

d. OBJETIVOS

Objetivo general

Evaluar la satisfacción de los usuarios del Departamento de Planificación del Gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Zamora y proponer un Programa de Mejoramiento Continuo para el año 2016.

Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico interno para determinar fortalezas y debilidades del Departamento del de Planificación del GADMCZ, así como las expectativas de sus usuarios.
- ✓ Redactar el programa de mejoramiento continuo para el Departamento de Planificación del Gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Zamora.
- ✓ Establecer los mecanismos de control que permitan medir el cumplimiento del programa de mejoramiento continuo en el Departamento del de Planificación y del GADMCZ.

f. METODOLOGÍA

Métodos

Se hará uso de varios métodos investigativos para conseguir realizar la investigación, entre los que se detallan los siguientes:

Método descriptivo

Este método permite realizar la descripción de las distintas actividades que se realizan en el Departamento de Planificación y de esta forma lograr establecer la mejor forma de trabajar de parte del recurso humano de este

departamento, el método será aplicado en la determinación de resultados al momento de describir las distintas funciones del personal que ahí labora.

Método analítico

El análisis consiste en supervisar y describir las distintas actividades que se llevan a cabo en el departamento, determinando si las mismas son pertinentes y de acuerdo al cargo que desempeñan, es así que el método será aplicado al momento de determinar la pertinencia del desarrollo del trabajo que realiza el talento humano.

Método inductivo

El método inductivo consiste en ir desde las conceptualizaciones específicas hasta lograr dar a entender el tema en general, por ello se lo utilizará en el desarrollo de la discusión de resultados, las conclusiones y recomendaciones en las que se podrá interpretar los resultados hasta lograr explicar el tema central.

Método deductivo

Este método permite descomponer el tema central en todas sus partes esenciales que lo hacen entendible, el método será aplicado en el desarrollo del marco teórico al fundamentar a través de aportes de autores sobre el tema en estudio como también en el desarrollo de los resultados en los que se desarrollarán las distintas actividades para determinar el nivel de satisfacción de los usuarios del Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora.

Método estadístico

El método estadístico consiste en hacer inferencias estadísticas como en la interpretación de las tabulaciones, es así que será utilizado al momento de efectuar y elaborar las tablas y gráficas estadísticas.

Técnicas

Existen distintas técnicas que permiten la recopilación de la información entre las cuales se encuentran las siguientes:

Observación directa

Esta técnica permitirá a la investigadora recopilar de primera mano información sobre cómo se efectúa el trabajo de parte del recurso humano en el Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora, en lo que respecta en atención al usuario.

Entrevista

Con la entrevista se recopilará información de personas que hagan de administradores o directores, por ello este tipo de técnica es aplicada al momento de recopilar información de parte del director del Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora.

Encuesta

La técnica de la encuesta consiste en la aplicación de un conjunto de preguntas a través de los cuestionarios, las que van dirigidas para determinar cómo se realiza el servicio de parte del Departamento de Planificación.

Población

La presente investigación se la realizó en el Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora, misma que brinda atención a usuarios de la población del cantón Zamora, por lo que se tomó como referencia los datos de población de éste cantón que es de 25.510 habitantes al año 2010. (Ver Anexo 2)

Al proyectarse la población al año 2016 se utiliza la fórmula de proyección de población

$$Pf = Po(1 + r)^n$$

En dónde:

Pf = Población final

Po = Población inicial (25510)

r = Taza de crecimiento poblacional (1,75%) (Anexo 6)

n = Número de años transcurridos (6)

$$Pf = 25.510(1 + 0,0175)^6$$

$$Pf = 25.510(1,0175)^6$$

$$Pf = 25.510(1,1097)$$

$$Pf = 28.309 \text{ habitantes al 2016}$$

De acuerdo a datos presentados se determina el valor de la Población Económicamente Activa de Zamora en el 53,9% (Anexo 7) de lo cual se obtiene una población de Zamora de 15.259 habitantes.

Muestra

Para el cálculo de la muestra se sigue el siguiente proceso:

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

Datos:

e = 5%

Z = 1,96 Nivel de fiabilidad

p = Probabilidad de ocurrencia del 0,5

q = Probabilidad de no ocurrencia del 0,5

N = 15.259 habitantes de Zamora en el 2016

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{1,96^2(0,5 * 0,5)15.259}{0,05^2(15.259 - 1) + 1,96^2(0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{14.654,31}{38,14 + 0,9604}$$

$$n = \frac{14.654,31}{39,10}$$

n = 375 habitantes a encuestar

La muestra la constituyen 375 personas que fueron encuestadas para determinar el nivel de satisfacción por la atención recibida de parte del departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora.

Además se aplicó una encuesta interna a 14 funcionarios del Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora (Anexo 5) para conocer el funcionamiento de dicho departamento.

Anexo 2. Población del cantón Zamora

Resultados Provinciales

Azuay	El Oro	Los Ríos	Pichincha
Bolívar	Esmeraldas	Manabí	Santa Elena
Cañar	Galápagos	Morona Santiago	Santo Domingo de los Tsáchilas
Carchi	Guayas	Napo	Sucumbíos
Chimborazo	Imbabura	Orellana	Tungurahua
Cotopaxi	Loja	Pastaza	Zamora Chinchipe

Información General

¿Qué es el Censo Población?

Etapas

Cuestionario Censal

Resultados

Resultados del Censo 2010

Tabulados Censales

Información Técnica

Base de Datos

Manejo de Datos

REDATAM

Resultados Censo de Población

Provincias Cantones:

2010 ▾

ZAMORA CHINCHIPE ▾

ZAMORA ▾

[Consultar](#)

Total	25.510
Mujeres	12.195
Hombres	13.315



Anexo 3. Modelo de encuestas usuarios



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA A POBLACIÓN USUARIA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN
ZAMORA**

Con el fin de realizar nuestra tesis titulada “Evaluación del nivel de satisfacción de los usuarios del Departamento de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Zamora, y propuesta de un programa de mejoramiento continuo para el año 2016” le pedimos muy comedidamente se digne contestar las siguientes preguntas:

1. **¿Usted ha realizado algún tipo de trámite en el departamento de Planificación del GAD Municipal del Cantón Zamora?**

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

SI NO

2. **¿Cuándo ha llegado al departamento de Planificación la atención que recibió fue la adecuada?**

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

Con frecuencia A veces Nunca

3. **¿Considera usted necesario que se debe asignar presupuesto para reorganizar el departamento de planificación?**

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

SI NO

4. **¿Considera usted que el departamento de planificación pueda funcionar en otra ubicación con más espacio y mejor acceso?**

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

SI NO

5. **¿Considera usted que el personal que labora en el departamento lo hace por medio de valores éticos y morales?**

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

SI NO

6. **¿Cuándo usted llega al GAD Municipal ubica con facilidad al departamento de Planificación?**

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

SI NO

7. **¿El acceso al departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora es fácil y simple?**

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

SI NO

8. **¿Considera que el talento humano que labora en el departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora necesita de un manual de atención al cliente?**

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

SI NO

9. **¿Considera usted que un reglamento interno es necesario para el departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora?**

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

SI NO

10. **¿Cree usted que el personal que labora en la institución lo hace de forma eficaz?**

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

Si No

11. **¿El trabajo desarrollado en el departamento de planificación del GAD Municipal de Zamora se lo hace de forma eficiente?**

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

Si No

12. **¿Considera usted que la atención del Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora, ha permitido un mejor desarrollo social?**

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

Si No

Gracias por su colaboración

Anexo 4. Modelo de encuestas clientes internos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN
DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ZAMORA**

Con el fin de realizar nuestra tesis titulada “Evaluación del nivel de satisfacción de los usuarios del Departamento de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Zamora, y propuesta de un programa de mejoramiento continuo para el año 2016” le pedimos muy comedidamente se digne contestar las siguientes preguntas:

1. **¿Usted considera que se puede mejorar su espacio de trabajo?**
Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente
SI NO
2. **En el área en la que funciona el departamento de planificación existe aireación y un correcto ambiente de trabajo**
Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente
siempre A veces Nunca
3. **Para desarrollar su trabajo usted cuenta con todos los documentos de respaldo**
Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente
SI NO
4. **Usted se desempeña en su trabajo de acuerdo al perfil para el que fue contratado.**
Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente
SI NO
5. **Se le ha capacitado para el desarrollo de sus funciones en el departamento de planificación.**
Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente
CON FRECUENCIA NUNCA
6. **Considera usted que el actual personal es el suficiente para desarrollar el trabajo del departamento**
Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente
SI NO
7. **Considera usted que el personal del departamento de planificación se lo hace rotar de forma permanente de su puesto de trabajo.**
Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente
SI NO
8. **El departamento de planificación cuenta con los recursos tecnológicos para trabajar de forma eficaz y eficiente.**
Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente
SI NO

- 9. Cuando se ha evaluado el desempeño del recurso humano las calificaciones han sido buenas.**

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

SI NO

- 10. Al momento de asignársele materiales tecnológicos para el desarrollo de sus labores se le hace firmar algún documento por responsabilidad en su manejo.**

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

SI NO

- 11. Estaría de acuerdo en implementar una propuesta de mejora en el departamento de planificación**

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

SI NO

Gracias por su colaboración

Anexo 5. Certificación del Director del departamento de Planificación Urbana y Rural



Arq. Bladimir Rosales Vega
DIRECTOR DE PLANIFICACION URBANA Y RURAL
GAD DE ZAMORA

CERTIFICA

Que, en el Departamento de Planificación del gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zamora, laboran 14 personas en esta dependencia en horario de atención de 8:00 a 12:30 y en la tarde de 14:00 a 17:30.

Director de Planificación
Técnico de Estudios y diseños
Técnico de Proyectos
Dibujante
Técnico de Urbanización de Ornato
Técnico de Avalúos y Catastros
Auxiliar de Arquitectura
Oficinista de Planificación Estratégica
Asistente de Planificación (Secretaria)
Asistente de Avalúos y Catastros
2 Topógrafos
2 Cadeneros

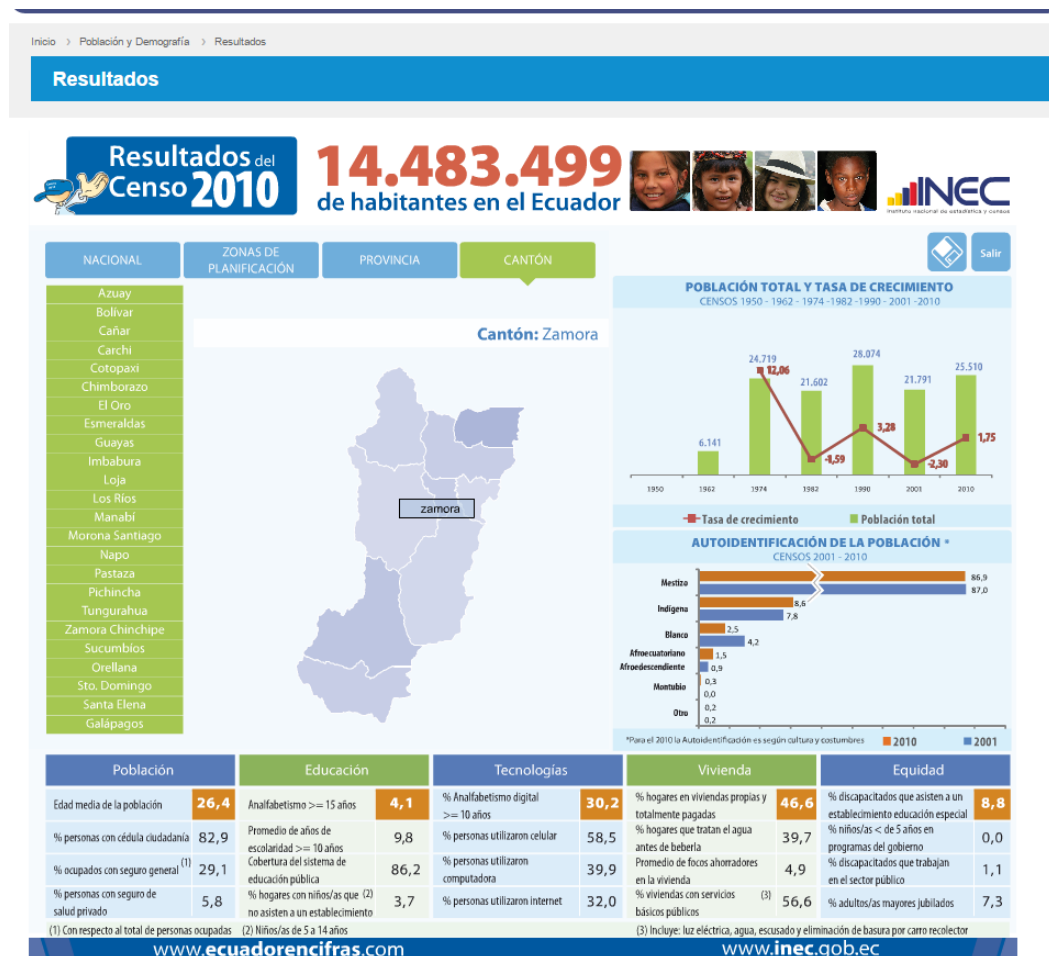
Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando a la interesada hacer uso en lo que estime conveniente.

Atentamente,



Arq. Bladimir Rosales Vega
DIRECTOR DE PLANIFICACION URBANA Y RURAL
GAD DE ZAMORA



Anexo 6: Tasa de crecimiento poblacional de Zamora



Anexo 7. Población Económicamente Activa

FICHA DE CIFRAS GENERALES													
CANTÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Cantón ZAMORA, Provincia de ZAMORA CHINCHIPE se encuentra en la Zona 7 de planificación. 												
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	<div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <ul style="list-style-type: none"> • El cantón ZAMORA cuenta con 7 parroquias. • Representa el 18.0% del territorio de la provincia de ZAMORA CHINCHIPE (aproximadamente 1.9 mil km²). 												
INDICADORES ECONÓMICOS	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Población:</td> <td>25.5 mil hab. (27.9% respecto a la provincia de ZAMORA CHINCHIPE).</td> </tr> <tr> <td>Urbana:</td> <td>48.6%</td> </tr> <tr> <td>Rural:</td> <td>51.4%</td> </tr> <tr> <td>Mujeres:</td> <td>47.8%</td> </tr> <tr> <td>Hombres:</td> <td>52.2%</td> </tr> <tr> <td>PEA:</td> <td>53.9% (29.8% de la PEA de la provincia de ZAMORA CHINCHIPE)</td> </tr> </tbody> </table>	Población:	25.5 mil hab. (27.9% respecto a la provincia de ZAMORA CHINCHIPE).	Urbana:	48.6%	Rural:	51.4%	Mujeres:	47.8%	Hombres:	52.2%	PEA:	53.9% (29.8% de la PEA de la provincia de ZAMORA CHINCHIPE)
Población:	25.5 mil hab. (27.9% respecto a la provincia de ZAMORA CHINCHIPE).												
Urbana:	48.6%												
Rural:	51.4%												
Mujeres:	47.8%												
Hombres:	52.2%												
PEA:	53.9% (29.8% de la PEA de la provincia de ZAMORA CHINCHIPE)												
Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010													

Anexo 8. Asistencia del personal de Planificación del GAD Municipal de Zamora.

INFORME DE ACTIVIDADES :SEMANA DEL LUNES 13 AL 17 DE JUNIO DEL 2016.

ACTIVIDAD	FECHA Y HORA		PERSONAL OCUPADO NOMBRES Y CARGO	EQUIPO, MAQUINARIA Y/O HERRAMIENTAS	VEHÍCULO Y CHOFER	OBSERVACIONES
	INICIA	FINAL				
Trabajos de oficina elaboración de perfiles para bordillos.	13/06/2016	08:00	Top. Carlos Ordoñez Sr Fabricio Aguirre.	Estacion total, Baston , puntos , cinta machete	Propiedad del topografo	Se registro normalmente
		17:30				
Colocación de líneas de fabrica en la Lotización Sindicato de Choferes y colocación de niveles en la Calle David Salinas	14/06/2016	08:00	Top. Carlos Ordoñez Sr Fabricio Aguirre.	Estacion total, Baston , puntos , cinta machete	Propiedad del topografo	No se registro en la tarde
		17:30				
Colocación de puntos en la Lotización Piedra Reposición de puntos y niveles para bordillos Calle Tomás Elnas	15/06/2016	08:00	Top. Carlos Ordoñez Sr Fabricio Aguirre.	Estacion total, Baston , puntos , cinta machete	Propiedad del topografo	Se registro normalmente
		17:30				
Elaboración de puntos en la mañana en la tarde trabajos de oficina Terminación de croquis del Batallon de Zamora	16/06/2016	08:00	Top. Carlos Ordoñez Sr Fabricio Aguirre.	Estacion total, Baston , puntos , cinta machete	Propiedad del topografo	Se registro normalmente
		17:30				
Trabajos de oficina elaboración de croquis de terreno en Guadalupe para UPC	17/06/2016		Top. Carlos Ordoñez Sr Fabricio Aguirre.	Estacion total, Baston , puntos , cinta machete	Propiedad del topografo	Se registro normalmente

CARLOS AUGUSTO ORDOÑEZ ARMIJOS
TOPOGRAFO MUNICIPAL

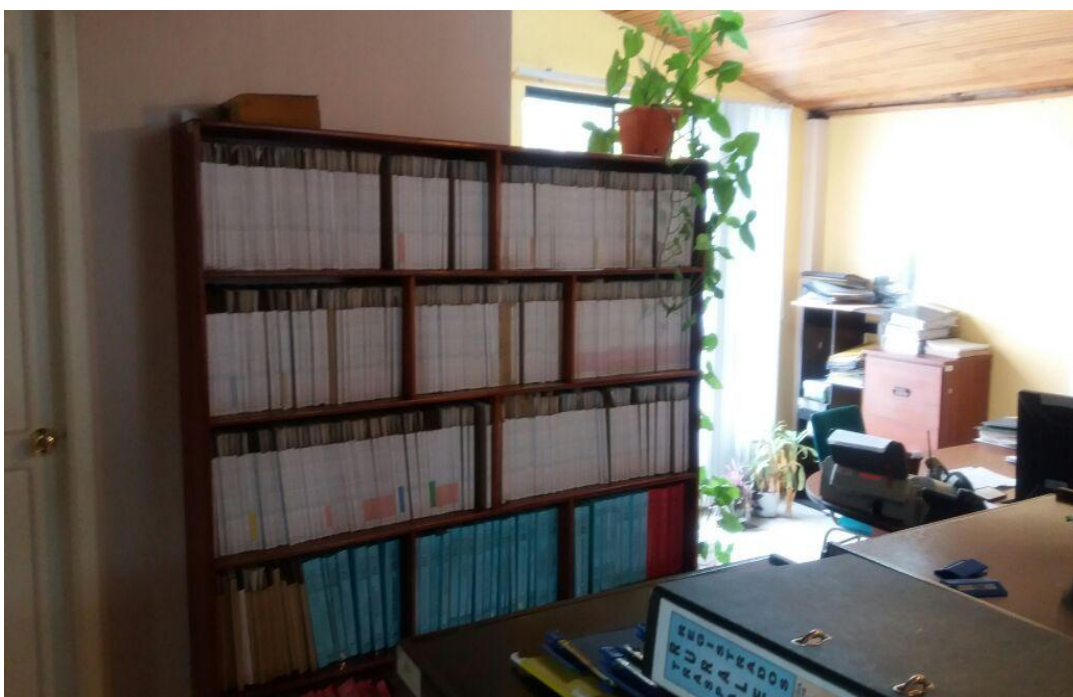
VISTO BUENO
Arq. Bladimir Rosales Vega.
DIRECTOR DE PLANIFICACION URBANA Y RURAL



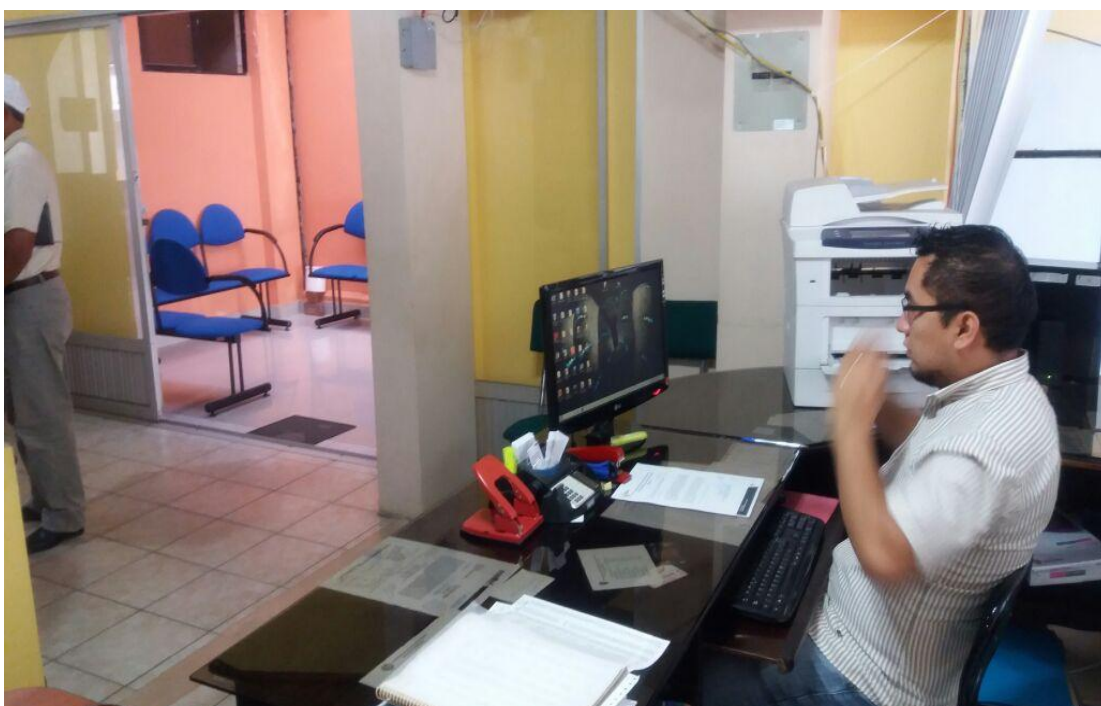
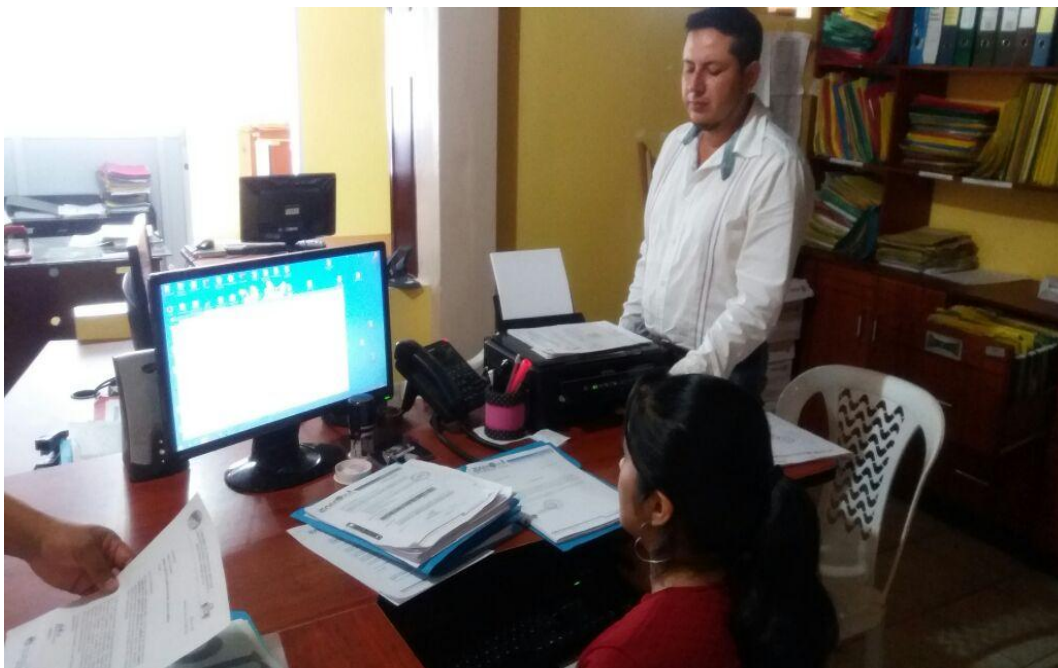
GOBIERNO MUNICIPAL DE ZAMORA
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS
24 JUN 2016 8:43
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Anexo 9. Fotografías

Departamento de Planificación del GAD Municipal de Zamora

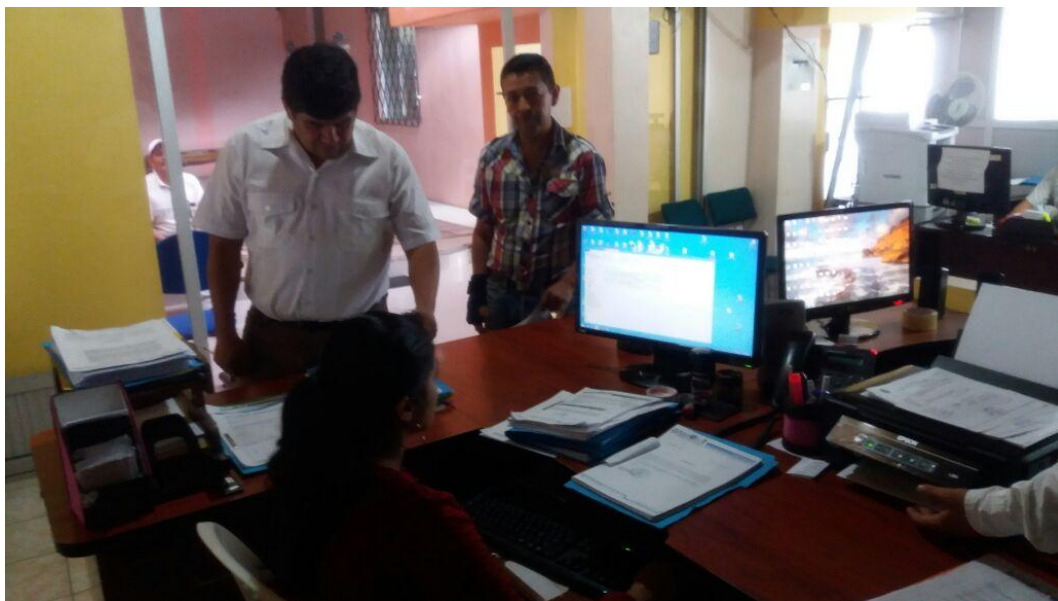


Área de archivo de trámites del Departamento de Planificación



Clientes internos del Departamento de Planificación de GAD

Municipal de Zamora



**Atención al cliente externo del departamento de Planificación del
GAD Municipal de Zamora.**

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	3
c. INTRODUCCIÓN	4
d. REVISIÓN DE LITERATURA	6
e. MATERIALES Y MÉTODOS	98
f. RESULTADOS	104
g. DISCUSIÓN	153
h. CONCLUSIONES	182
i. RECOMENDACIONES	183
j. BIBLIOGRAFÍA	184
k. ANEXOS	186
INDICE	208