



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

TEMA:

“POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE POR PARTE DE LAS SECRETARIAS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN ESPEJO”

Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Licenciada en la especialidad de Secretariado Ejecutivo en Español.

AUTORA:

ERAZO GUZMAN MAIRA ALEJANDRA

DIRECTOR:

DR. JULIO ALARCÓN

Ibarra, 2012

ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR

Por medio del presente dejo constancia que he leído y revisado este proyecto de tesis, trabajo previo a la obtención del Título de Licenciatura en la Especialidad de Secretariado Ejecutivo, presentado por la egresada: ERAZO GUZMÁN MAIRA ALEJANDRA; el tema es :“POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE POR PARTE DE LAS SECRETARIAS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN ESPEJO”: Considero que la tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación respectiva por parte del jurado examinador.

Ibarra 18 de enero de 2012

Dr. Julio Alarcón

DIRECTOR

DEDICATORIA

A mis Padres Germán y Lucía, por inspirar en mí la superación y el deseo de trabajar con intensidad y pasión.

AGRADECIMIENTO

La elaboración de este trabajo constituye una etapa más, desde que inicié la carrera y recibí el apoyo necesario para realizarla y culminarla.

Por ello mi agradecimiento a:

Compañeros de clase, profesores y personal administrativo de la Facultad de Educación Ciencia y Tecnología de la Universidad Técnica del Norte.

Compañeros de trabajo, principalmente al Lic. Kléber Andrade López, Alcalde del Municipio del cantón Espejo quien siempre estuvo cuando fueron requeridos sus conocimientos.

El docente Dr. Julio Alarcón, que como tutor de este trabajo, guió paso a paso su desarrollo.

Mi Familia, por el tiempo restado a la convivencia para dedicarlo a la carrera, especialmente a mis Hijos Pamela, Julián y Sebastián, mis hermanos Jairo y Fernanda.

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	I
ACEPTACIÓN DEL TUTOR	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
INDICE GENERAL	V
ÍNDICE GENERAL	VI
RESÚMEN	VIII
SUMMARY	IX
INTRODUCCIÓN	X

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes	1
Aspectos demográficos	3
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Formulación del problema	6
1.4 Delimitación	6
1.4.1 Unidades de observación	6
1.4.2 Delimitación espacial	7
1.4.3 Delimitación temporal	7
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo general	7
1.5.2. Objetivos específicos	7
1.6. Justificación	8

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica	11
-----------------------------	----

2.1.1. Políticas	11
2.1.2. Características de las políticas	11
2.1.3. Estrategias	13
2.1.3.1. Clases de estrategias	14
2.1.4. Atención al cliente	15
2.1.4.1. Importancia de la atención al cliente	17
2.1.5. Servicio al cliente	17
2.1.5.1. Características del servicio al cliente	18
2.1.6. Eficiencia en servicio	20
2.1.7. El cliente	21
2.1.8. La secretaria	25
2.1.8.1. Conocimientos que requiere la secretaria de éxito	26
2.1.8.2. Funciones de la secretaria	27
2.1.8.3. Perfil personal y profesional de la secretaria	28
2.1.9. Evaluación del desempeño	31
2.1.9.1. Importancia de la evaluación del desempeño	32
2.1.9.2. Beneficios de la evaluación del desempeño	33
2.2. Posicionamiento teórico personal	35
2.3. Glosario de términos	36
2.4. Interrogantes de Investigación	38
2.5. matriz categorial	39

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación	40
3.2. Métodos	40
3.2.1. Deductivo	41
3.2.2. Inductivo	41
3.3. Técnicas e instrumentos	41
3.3.1. Encuestas	41

3.4. Población	42
3.5. Muestra	43
CAPÍTULO IV	
 Tabulación e interpretación de datos	45
CAPÍTULO V	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
CAPÍTULO VI	
6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	
6.1. Título de la propuesta	81
6.2. Introducción	81
6.3. Justificación e importancia	82
6.4. Objetivos	84
6.4.1. Objetivo general	84
6.4.2. Objetivos específicos	84
6.5. Ubicación sectorial y física	84
6.6. Desarrollo de la propuesta	85
6.6.1. Los principios y valores	85
6.6.2. Valores institucionales del Municipio del cantón Espejo	87
6.6.3. Principios	98
6.6.4. Ámbito de aplicación	91
6.6.5. Redimensionamiento organizacional	91
6.6.5.1. Visión	91
6.6.5.2. Misión	92
6.6.6. Políticas y estrategias propuestas	94
6.6.7. Evaluación de la implementación de las políticas y estrategias, monitoreo, seguimiento	100
7. Bibliografía	102
8. Anexos	104

RESUMEN

El presente estudio tiene por tema “Políticas y Estrategias para mejorar la atención y servicio al cliente por parte de las secretarías del Ilustre Municipio del Cantón Espejo” La atención y servicio al cliente es un proceso encaminado a la consecución de satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los clientes; La presente investigación se realizó en el Municipio de Espejo, con el objetivo de conocer la cultura organizacional y determinar los factores que influyen en el desempeño laboral del Personal de Secretaría y proponer una guía a la institución para así poder minimizar los problemas que enfrenta al momento la misma, como es la falta de calidad y calidez en el servicio y atención al cliente, ausencia de valor agregado, carencia de indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño del personal y la capacitación, todas estas falencias han ocasionado consecuencias negativas siendo imprescindible reforzar todos estos aspectos para lo cual las soluciones se centran en estos temas específicos: “Políticas y estrategias para mejorar la atención y servicio al cliente” se describe la importancia de conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes y como cumplir con ellas para lograr obtener clientes satisfechos y fidelizar su pertenencia en la institución y su recomendación de los servicios prestados hacia el resto de las personas promocionando de esta manera el valor agregado que se recibe en el Municipio de Espejo, para la implementación de políticas y estrategias para el desarrollo organización es indispensable una reconstrucción del plan estratégico y un adecuado liderazgo de las autoridades hacia el equipo de trabajo, implementación de la evaluación de desempeño en la que constan ¿Cómo medir el nivel de desempeño a través de los indicadores de gestión institucional?. Estos datos permiten reflejar que se debe implementar estrategias que incrementen los agentes motivadores que les permita desempeñarse en un ambiente adecuado, situación que influye en la actitud motivacional del personal de secretaria y redundando en una prestación de servicios de alta calidad a los usuarios. Además considerando que la cultura organizacional es el impulsor del éxito en las organizaciones, herramienta básica considerada en cada Institución para alcanzar altos grados de productividad y calidad.

SUMMARY

The present study focuses on "Policies and Strategies to improve customer service and attention by the secretaries of the Bar of the Canton City Mirror" The care and customer service is a process aimed at achieving total satisfaction of the requirements and customer needs; This research was conducted in the Municipality of mirror, in order to meet the organizational culture and determine the factors that influence job performance and Secretariat Staff propose a guide to the institution in order to minimize problems faced at the time the same, as is the lack of quality and warm service and customer care, lack of added value, lack of performance indicators to evaluate staff performance and training, all these failures have caused negative consequences to be essential to improve all these aspects for which the solutions focus on these specific issues: "Policies and strategies to improve care and customer service" describes the importance of knowing what the needs and expectations of customers and as meet with them to achieve customer satisfaction and loyalty gain membership in the institution and its recommendation of the services provided to the rest of the people thus promoting the added value that is received in the municipality of Espejo, to implement policies and organization development strategies is essential to a reconstruction of an adequate strategic plan and leadership of the authorities towards the team, implementing performance evaluation contained in the How to measure the level of performance through the indicators of institutional management ?. These data allow to reflect that it must implement strategies to increase motivating agents to enable them to function in a suitable environment, a situation that affects the motivational attitude of secretarial staff and results in providing high quality services to users. Also considering that organizational culture is the driving force of successful organizations, considered a basic tool in each institution to achieve high levels of productivity and quality.

INTRODUCCIÓN

Políticas y estrategias para mejorar la atención y servicio al cliente por parte de las secretarías del Ilustre Municipio del Cantón Espejo, es el tema de la Tesis de Investigación, el cual contiene los siguientes capítulos:

El Informe Final describe el proceso cumplido que inicia en el Capítulo I con el marco contextual del problema, las generalidades, objetivos y justificación.

El Segundo Capítulo corresponde al Marco Teórico que permite aclarar y presentar la contextualización teórica de las variables estudiadas.

El Tercer Capítulo describe el marco metodológico cumplido en el proceso de investigación, los métodos, las técnicas e instrumentos.

En el Cuarto Capítulo se hace el análisis y procesamiento de los resultados de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos.

El Quinto Capítulo define las conclusiones y elabora las recomendaciones de la investigación.

El Sexto Capítulo es la Propuesta Alternativa de Solución. Su importancia, el planteamiento de los objetivos, la justificación, desarrollo de la

propuesta donde se redacta las políticas y estrategias que se debe implementar en el Municipio de Espejo para mejorar la atención servicio al cliente.

La intención de la investigadora, no es la de encontrar soluciones definitivas sino mostrar con claridad una propuesta que puede ser válido en la formación personal y profesional de este talento humano que forma parte de la institución.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Espejo es uno de los seis cantones de la provincia del Carchi (noroccidente del Ecuador) que se encuentra ubicado en la parte central de la misma, entre los paralelos 0° 91" y 0° 62" de latitud norte; y, entre los meridianos 78° 15' 09" y 78° 01' 83" de longitud occidental.

El 27 de septiembre de 1934 se crea el Cantón Espejo, con su cabecera cantonal El Ángel y sus parroquias: La Libertad, Mira, San Isidro, La Concepción.

La vida administrativa se caracteriza por su constante afán de superación en la búsqueda de alternativas para paliar, en algo, los múltiples problemas derivados de la pobreza y la posesión de los medios de producción en pocas manos.

Las haciendas producían gran cantidad de bienes que eran comercializados con Colombia y otras ciudades en el interior del país. Por tal razón se creó el Almacén de Abastos Municipales y se exigió a los productores que los vendan al por menor, lo que permitiría proveer de alimentos a la población.

Carlos Emilio Grijalva polemizaba duramente con los Ministros, en reclamo de las asignaciones correspondientes para el Cantón. Se mostró

especial atención en la educación aunque existía preocupación para dotarlo de obras básicas.

En la administración del Dr. Alfonso Herrera se creó el Hospital Civil. La Piscina Municipal fue construida acorde a las recomendaciones técnicas de la época. Con el fin de realizar actividades de natación y recreación para la juventud, se diseña el ornato del Parque Libertad. Se construyen los parques de Mira, San Isidro y La Libertad. También se crea el primer Colegio del Cantón (Velasco Ibarra, luego se cambia por el nombre de Alfonso Herrera), cuya historia es una epopeya entre los amigos de la cultura y el absurdo interés conservador de aquel tiempo.

En 1952 se suscribe el Contrato para la construcción de la Planta Eléctrica de El Ángel, obra que compromete a cuatro administraciones, finalmente es inaugurada en la administración del señor Telmo Castillo.

En la Vida Cantonal se crean las Parroquias de Juan Montalvo, El Goaltal, Jijón y Caamaño, y la parroquia urbana 27 de septiembre.

EL 10 de agosto de 1958 se entroniza la imagen del Sagrado Corazón de Jesús que fue colocado en el Salón de Sesiones de la Presidencia del Concejo Municipal.

Hoy en día el Cantón Espejo cuenta con sus Parroquias Urbanas que son: El Ángel, con sus barrios, Centro, San Vicente, Blas Ángel, Nicolás Dávalos y Bellavista.

Parroquias Rurales: La Libertad, con sus barrios: San Vicente Alto, San Vicente Bajo, Centro, Centro Alto, San Isidro, Santa Teresita, San

Francisco Alto, San Francisco Bajo, Jesús del Gran Poder, Eloy Alfaro, San Antonio de Playas, Moran.

San Isidro, con sus Barrios: Puchués, Carlizamá, Santa Rosa, Sur, Centro, Norte, Chitacaspi, la Cocha.

El Goaltal, con sus barrios: Gualchán, Las Juntas, Espejo 2, Corazón de Mundo Nuevo, Chutín, Guayabal, La Cortadera.

El uso de suelo dentro del Perímetro Urbano de la Ciudad de El Ángel se presenta de la siguiente manera: En el área central se encuentra la zona administrativa: Municipio, Instituciones Financieras, Centro de Salud IESS, Centros Educativos, de Culto, Gremiales, de Intercambio y Pequeños Comercios. Alrededor de esta estructura urbana central se asienta la zona residencial cuya principal característica es la presencia de áreas destinadas a la agricultura y de forma dispersa estas residencias tienen pequeños comercios, en el perímetro urbano se ubican agrupaciones de viviendas muy dispersas que obedecen a organizaciones o cooperativas que dejan terrenos sin construir. Parte de la estructura político-administrativa de la ciudad es la parroquia urbana 27 de Septiembre que se encuentra ubicada en el sector occidental y que en su mayor porcentaje tiene viviendas muy dispersas que obedecen al trabajo agrícola, además se incorpora a la ciudad con construcciones que constituyen parte de la estructura urbana de la ciudad.

Aspectos Demográficos

La población del Cantón ESPEJO, de acuerdo con el Censo del año 2008, representa el 8.8% del total de la Provincia del Carchi; ha crecido en el último período intercensal (2001-2008) a un ritmo del 0,2% promedio anual. El 67% de su población reside en el área rural; se caracteriza por

ser una población joven, ya que el 50,71% están comprendidos entre una edad de 0 -24 años; conforme se puede constatar en la tabla adjunta.

Actualmente la administración Municipal cuenta con 133 personas para desempeñar sus actividades, de las cuales 55 son empleados en el área Administrativa (3 por contrato ocasional) y quienes están bajo el Código del Trabajo 67 y (8 por contrato ocasional) distribuidos para los diferentes servicios que otorga el Municipio como son: obras públicas, camal, cementerio, mercados, recolección de basura, entre otros.

El Ilustre Municipio de Espejo es una entidad gubernamental que funciona con transferencias del estado y con valores que provienen de las tasas que cobra por los servicios que presta a sus ciudadanos, una Institución pequeña que presta sus servicios a la ciudad Angeleña, en la actualidad existe un descontento por parte de los usuarios ya que no se sienten en su totalidad satisfechos con la atención y el servicio que brindan las Secretarías del Ilustre Municipio del Cantón Espejo, las causas pueden ser muchas tal vez el trabajo a presión que existe en cada una de las oficinas, el estrés a que se someten cada día, problemas con los compañeros de trabajo, no existe una buena relación con el jefe y otras que afectan al buen desempeño de las funciones que debe realizar las personas que están en forma directa con el público.

En la mayoría de los casos existía mucha demora para el despacho de documentos ya que en la Institución todavía se utilizan los métodos más tradicionales, no existía una tecnología avanzada para poder atender de mayor agilidad al usuario en sus peticiones.

En la Municipalidad de Espejo se recibía comunicaciones en forma diaria, todo cliente espera ser atendido de la mejor manera ya que son muchas

las necesidades que la máxima autoridad que fue elegida por votación popular sea quien solucione en algo estos problemas, al tener en la actualidad un índice de pobreza muy elevado hace que las necesidades sea mayores cada día.

No se debe descuidar al cliente, por más pequeño que sea su problema, nosotros como Empleados de una Institución Pública que presta un servicio debemos tratar de darle una salida, para que este se sienta satisfecho.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La falta de una participación masiva de quienes conforman el Ilustre Municipio del Cantón Espejo ha hecho que cada día la imagen de la secretaría no sea la mejor ante los ojos de las personas que visitan a diario esta Institución, por ejemplo, se debe a una carencia de estrategias adecuadas de servicio al cliente, que determinen su forma de llegar a ellos, para mantenerlos como tales. Todo ello por carecer además de una política satisfactoria hacia el cliente, lo cual se asienta en una visión enraizada en mecanismos obsoletos de atención y servicio, con enfoques empíricos de lo que es en verdad llegar a la excelencia.

La falta de información interna y externa en el Municipio; hace que se incrementen los límites en la comunicación con el cliente interno y/o externo, motivo por el que sin duda, se acentúa la falta de satisfacción al cliente, por lo que éste ignora muchas veces el verdadero compromiso de servicio del Municipio, además; no permite el flujo de comunicación del cliente habitual con el que no lo es, dando una imagen no tan favorable.

Se hace notoria la falta de comunicación y servicio al cliente, para permitir

un flujo constante de información entre el medio ambiente, los clientes y el seno mismo de la institución.

Por tal motivo es importante establecer estrategias de atención y servicio; con una orientación de esta dependencia hacia el servicio mismo que presta al cliente. Indudablemente con esto, podremos hablar de una comunicación adecuada y fluida y evidentemente de una "satisfacción de las necesidades de nuestros clientes".

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Analizados los puntos anteriores determinados, se formuló el siguiente problema de investigación:

Falta de Políticas y Estrategias para una mejor atención y servicio al cliente por parte de las Secretarías del Ilustre Municipio del Cantón Espejo.

1.4 DELIMITACIÓN.

El presente trabajo de investigación fue dirigido a todas las Secretarías del Ilustre Municipio del Cantón Espejo que trabajan en forma directa con el público, como también a los usuarios de esta institución pública.

1.4.1 Unidades de observación.

La investigación se realizó a usuarios, secretarías y Directores Departamentales del Municipio.

1.4.2 Delimitación espacial.

El presente trabajo se realizó en el Municipio del Cantón Espejo, Provincia del Carchi.

1.4.3 Delimitación temporal.

El tiempo que duró esta investigación fue de un año

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar las Políticas y Estrategias en la atención y servicio al cliente por parte de las secretarías del Ilustre Municipio del Cantón Espejo.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual en el campo de la atención y servicio al cliente, por parte de las secretarías del Ilustre Municipio del cantón Espejo para establecer las fortalezas y debilidades.
- Analizar la cualificación y el desempeño del personal de secretariado que está a cargo de la prestación de servicios.
- Elaborar una propuesta de políticas y estrategias para mejorar la atención y servicio al cliente en el Municipio del Cantón Espejo.

- Socializar la propuesta a todos los servidores públicos de la Municipalidad del cantón Espejo.

1.6. JUSTIFICACIÓN

El Ilustre Municipio del Cantón Espejo tiene por objeto “contribuir al bienestar de la sociedad Angeleña, además de fortalecer su economía a través de la dotación, desarrollo y conservación de la infraestructura vial, servicio de alcantarillado agua potable, salud, higiene, saneamiento ambiental, seguridad ciudadana, educación, cultura y demás servicios municipales” que van en beneficio de la ciudadanía de El Ángel.

Para el desarrollo de esta investigación se tomó como referencia a este Municipio, en el cual se aplicó Políticas y Estrategias para mejorar la atención al cliente por parte de sus Secretarías, las que me permitió medir el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, como también a evaluar el desempeño de las secretarías de las diferentes Áreas y Direcciones del Municipio, según la disposición expedida por la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

La presente investigación trajo como resultado un impacto positivo para la Municipalidad debido a que se preparó una herramienta para mejorar la atención que actualmente se daba al usuario, la cual tiene como objetivo aplicar políticas que me permitirán demostrar si los objetivos y metas propuestos se están cumpliendo a cabalidad.

Además el tema propuesto aumentará los conocimientos necesarios para los estudiantes de la Universidad Técnica del Norte, creando una fuente de consulta que ayudó a su investigación durante la permanencia en la Universidad.

Toda la investigación desarrollada va acorde con los requerimientos de la Institución, Reglamento y Normas de Control Interno.

Para el desarrollo de esta investigación se contó con la aprobación del Municipio del Cantón Espejo y con los recursos suficientes para la realización de la misma.

Este trabajo por ello, atesora un aporte teórico importante; una descripción bibliográfica local, orientada al desarrollo administrativo y comercial; enfocando aspectos teórico - racionales del servicio al cliente que pueden ser aplicados en el medio, especialmente en cuanto al uso adecuado de sus elementos, convertidos en una estrategia con la que debe atenderse a los usuarios; y en cuyo análisis encontramos autores sumergidos en su estudio; en contratación con la realidad actual, deprimente por ahora. Pero sobretodo esta investigación logró una significancia práctica trascendental; ya que en forma real, se mejoró la satisfacción de las necesidades del cliente, especialmente si hablamos de la comunicación y el servicio ofrecido por las secretarias; pues al conducirnos por la administración de la entidad que nos ofreció sus puertas para desarrollar este trabajo, estamos seguros que podemos crear flujos de comunicación pertinentes entre esta Institución y sus clientes, con la utilidad de las herramientas desplegadas por este estudio.

Como se ve actualmente, existió aún desconfianza de la calidad y profesionalidad de los servicios que prestan las Secretarias del Municipio de Espejo, lo que es necesario cambiar, para lograr un elocuente progreso en las actividades diarias que realiza esta Institución. Con este trabajo sin embargo, no sólo se benefició el Municipio, al impulsar su desarrollo y sus tendencias de mejor servicio; o sus clientes que miraron satisfechas sus

necesidades, también su relevancia cae en el hecho de que permitió destacar los fenómenos a estudiar en cada etapa de la investigación, aplicando estas experiencias en la práctica y permitiendo que desarrollemos nuestros propios conocimientos.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1. POLÍTICAS

Las políticas constituyen reglas generales que guían o intervienen en el pensamiento administrativo para la toma de decisiones, ayudando a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen necesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican con los planes con la cual permita a los administradores delegar autoridad y a pesar de ello mantener el control sobre lo que hacen sus subordinados, puesto que las políticas son guías para la toma de decisiones y necesita tener cierta flexibilidad.

Según KOOTZ, Harold (2002) en su libro “Elementos de Administración” manifiesta: Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. **Pág. 127**

Tiene por objetivo orientar la acción por la cual sirve para formular, interpretar y suplir las normas correctas.

2.1.2. Características de las políticas.

Según FRED, Administración Estratégica. David. (2003) Manifiesta:

- “Facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la

implementación de las estrategias.

- Son instrumentos que sirven para implementar estrategias.
- Imponen restricciones, limitaciones y fronteras al tipo de acciones administrativas que se pueden emprender para recompensar y sancionar comportamientos.
- Aclaran lo que se puede y lo que no se puede hacer con miras a alcanzar los objetivos de la organización.
- Comunicar a los empleados y gerentes de lo que se espera de ellos.
- Aumenta las probabilidades de la debida ejecución de las estrategias.
- Sientan las bases para el control administrativos.
- Permiten la coordinación a largo plazo y a lo ancho de las unidades de la organización.
- Disminuye la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a tomar decisiones.
- Aclaran quién hará el trabajo.
- Propician que se delegue la toma de decisiones a los niveles administrativos adecuados, donde suelen surgir los diversos

problemas.

- Sirven para guiar y dirigir el comportamiento.
- Se pueden implementar en todas las divisiones y departamentos.
- Funcionan como un mecanismo que sirve para implementar estrategias y alcanzar objetivos.
- En la medida posible se deben establecer por escrito.
- Representan un medio para poner en práctica las decisiones estratégicas”. Pag.50.

2.1.3. ESTRATEGIAS

Para CHIAVENATO, Idalberto (2000) en su obra “Introducción a la Teoría General de la Administración”, estrategia es: la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos.
Pág. 276

Según CORTEZ, Berrocal. (2003) en su libro “Gestión de Procesos Productivos Empresariales” dice: Estrategia es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtener esos objetivos y políticas que debe gobernar la adquisición de esos recursos **Pág. 2.**

Contrastando los conceptos se puede decir que la estrategia es interrelacionar recursos humanos y materiales a fin de conseguir los objetivos propuestos.

Dentro de las organizaciones los dirigentes de las mismas preparan planes en los que se encuentra estipulado el mecanismo que van a emplear dentro de un periodo de trabajo en el que se detallan todas las actividades a lograrse, para que todo esto se cumpla se debe contar con todos los recursos necesarios y con la fuerza de voluntad de quienes participan dentro de la organización.

Estratégica es un factor determinante que se lo utiliza en toda empresa para mantener la satisfacción del cliente.

2.1.3.1. Clases de Estrategias

a. Estrategias Deliberadas

Las estrategias deliberadas son las que bajo el método deductivo se considera que toda acción está precedida por un conjunto de ideas, es decir, estas son previstas o planificadas.

b. Estrategias Emergentes

Las emergentes en cambio atienden al método inductivo, primero realiza la acción y posteriormente formula sus ideas. Estas se aplican de inmediato cuando ocurre la necesidad o se presenta el problema y requiere la urgente toma de decisiones.

2.1.4. ATENCIÓN AL CLIENTE

La atención y servicio al cliente involucra a todas las personas dentro de la organización.

Para TOSA, Kelo (2003). “Empresa Eficaz” manifiesta: la cultura de atención y servicio al cliente es aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al cliente. Lo cual significa que las señales que influyen el comportamiento empresarial están fuertemente condicionados por los motivos del servicio. Pág. 38.

Según www.marketing-xxi.com: la atención al cliente está proyectada a ser uno de los principales pilares en la competitividad de las empresas o instituciones del nuevo milenio, hemos creído interesante dar unas pautas para que exista una mayor profesionalización en la atención al cliente:

- El teléfono y el e-mail serán los medios más utilizados por los clientes en sus comunicaciones con las empresas.
- Los servicios de atención al cliente exigen un horario superior al de la empresa o institución.
- Es muy importante atender las llamadas de los clientes en el menor tiempo posible.
- Los clientes valoran una primera respuesta inmediata por parte de la empresa, al margen de actuaciones futuras.

- El cliente tiene cada vez mayor tendencia a hacer valer sus derechos como consumidor.
- Las empresas que aumentan su rentabilidad son las que escuchan las quejas de sus clientes e intentan resolverlas.
- La satisfacción del cliente no está en manos de una sola persona sino de toda la empresa.
- Las sensaciones que percibe el cliente al presentar su queja son las más duraderas y las comentará en su entorno.
- Lo que de verdad diferencia a una empresa de sus competidores directos es la calidad en la atención al cliente.
- Las empresas o instituciones deben estar a la altura del nivel de expectativa de sus clientes.
- Las reclamaciones son una fuente de información y fidelización de los clientes, aprovéchenlas.

Se cree que la atención al cliente es cortesía amabilidad, sonrisas, etc, esto es algo que muchos llaman calidez; una atención personalizada va mucho más allá de la simple cortesía o amabilidad de las personas que lo atienden; ya que en el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas de cliente, debido a que cada persona es distinta y sus necesidades de servicio también lo son, aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio.

En la actualidad muchas organizaciones cuenta con un departamento de relaciones públicas, que es encargado del mejoramiento de la imagen institucional. Sin embargo como la secretaria es la primera persona con quien trata el visitante, es ella la llamada a atender los requerimientos del cliente. La secretaria es el eslabón que sirve de nexo entre la empresa y los clientes por lo que su desempeño es decisivo dentro de la gestión empresarial.

En el trato con los clientes debe demostrar educación, tacto y paciencia, para lograr que la imagen de la empresa sea positiva, y que tenga éxito de los servicios que ofrece la institución.

2.1.4.1. Importancia de la Atención al Cliente

El éxito de la empresa no depende solamente de los negocios que haga, si no de que los visitantes se sientan satisfechos de los servicios que reciben, lo cual les estimulara a convertirse en clientes permanentes. De allí nace la importancia que tiene para la empresa el cliente, al cual la secretaria debe atender en representación del jefe y la compañía. El volumen de las operaciones comerciales exige que cada vez con mas frecuencia, el jefe tenga que depender de la secretaria para atender al público, de tal manera que ella tiene la responsabilidad de ayudarle, dando preferencias a sus instrucciones y atender al cliente, demostrándole buena voluntad.

2.1.5. SERVICIO AL CLIENTE

Según: www.monografias.com: Cuando se evalúa para mejorar el servicio al cliente hay que preguntarse donde se realiza siempre el servicio al cliente, físicamente dónde ocurren las operaciones.

El servicio al cliente es el verdadero valor de las organizaciones, por tal motivo las instituciones deben tomar en cuenta el servicio que sus empleados demuestren al colaborar con los clientes.

Christopher H. Lovelock: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional" Eficiencia en el **servicio, pág. 56**

2.1.5.1. **Características del Servicio al Cliente**

Para Desatrick (1998). Las características más importantes que debe tener el servicio al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.

- Es muy recomendable concentrarse en lo que pida el cliente, si hay imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente amanecerá el que quiera ser amable con él.

En conclusión Se entiende por "cliente", el punto vital para cualquier institución; sin él, no habría una razón de ser para la institución. Por tanto, conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del cliente así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de constantes cambios, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones. Es esa la base de la comunicación: su servicio al cliente, adecuado a las estrategias en las organizaciones de cualquier tamaño.

Por eso, el servicio al cliente debe surgir a partir de la visión de Atención al Cliente, mediante su comunicación con el mismo, en principio catalogada como promoción, orientada a satisfacer sus necesidades, y por ende las de su Institución.

El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades de las diferentes dependencias; debe contemplar una estrategia más dinámica; mas ahora cuando así lo exige el contexto. Por ello, Instituciones de servicio sobretodo las Públicas y Privadas, deben emprender estos retos.

Por esta razón, muchas entidades en el Ecuador han rechazado este término sustituyendo la palabra "Servicio" por "Atención", como en la frase "Atención al cliente". Ésta, sin embargo, quedará corta en su significado real una vez superados todos los prejuicios, ya que pone énfasis solamente en el aspecto que se refiere estrictamente al comportamiento personal, el cual es sólo una parte de todo el conjunto.

Las pequeñas Instituciones se deben a sus clientes, pero en mayoría carecen en su dirección de una estrategia orientada a los mismos clientes; esto se vislumbra en la falta de información a ellos sobre las ventajas de sus servicios.

Por ello, el servicio al cliente como fuerza retroalimenticia del proceso de comunicación; debe vincularse estrechamente con las estrategias generales de la institución que la adopte, para que de este modo se pueda cerrar esa cadena que establece la relación entre la empresa, sus clientes y los nuevos usuarios. Aquí se hace necesario establecer momentos básicos según LOVELOCK para contemplar una comunicación real con el cliente: La primera es la de entender los momentos de verdad del cliente. La segunda es la de mantener un oído en las expectativas del mercado, es decir el grupo de los clientes potenciales. El tercer punto es el prestar atención a las impresiones inesperadas de los clientes. Y en cuarto lugar, romper la barrera entre "ellos y nosotros" a través de un servicio complaciente. Son específicamente estos cuatro puntos que tomamos como postura para la elaboración de la comunicación en la institución objeto de estudio.

2.1.6. EFICIENCIA EN SERVICIO

Casi para todas las Instituciones del sector público, los clientes son un factor fundamental dentro de su entorno. Los clientes introducen muchas variables en el proceso, pero también se quejan por falta de coherencia y no les importa para nada el prestigio de la Institución.

El primer paso es diagnosticar qué tipo de servicio está en juego: el cliente puede llegar en momentos diferentes, pedir diversos tipos de servicios, poseer diversas habilidades.

Algunas Instituciones han aprendido a lidiar con las variables introducidas por el cliente sin dañar ni sus operaciones ni la experiencia del cliente. Por ejemplo, Starbucks les enseña a los clientes el modo correcto de pedir un servicio.

La gerencia efectiva de las variables introducidas por el cliente requiere que la compañía modifique la conducta del cliente. Los gerentes que quieran aplicar dicha solución pueden seguir tres pasos: diagnosticar el problema de conducta, diseñar un nuevo rol operativo que cree nuevo valor para ambas partes y probar y redefinir los enfoques.

En términos generales, la palabra **eficiencia** hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

La eficiencia en el servicio, es saber utilizar de la mejor manera todo recurso que tengamos para obtener el mejor de los resultados.

La atención al cliente para mi forma de ver es una de las normas que una Secretaría debe conocer y lo más importante poner en práctica, ya que esta es su carta de presentación ante la ciudadanía que visita a diario esta Institución.

2.1.7. EL CLIENTE.

Para Harrington, (1998) define a los clientes como:

- Las personas más importantes para cualquier negocio.

- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos
- Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.
- Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados. **Pág. 6.**

¿Qué es un cliente? Las respuestas parecen obvias, pero en ocasiones descuidamos la atención y los cuidados que nuestros clientes se merecen.

Para que el cliente esté satisfecho con nuestro servicio y con lo que en el futuro podamos ofrecerlo, es necesaria una correcta gestión de las relaciones entre nuestra institución y el cliente.

Para que el cliente esté satisfecho con lo que le estamos ofreciendo y con lo que en el futuro podamos ofrecerlo, es necesaria una correcta gestión de las relaciones entre nuestra empresa y el cliente.

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

garantía de futuro de cualquier dependencia.

Aunque parezca una pregunta a la que todas las personas que están en el mundo empresarial pueden dar respuesta de forma rápida y contundente, lo cierto es que en muchas ocasiones se olvida qué es un cliente para nuestra empresa y descuidamos la atención y los cuidados que éstos merecen.

El cliente es la persona más importante para una empresa, y dar respuesta a sus demandas se hace necesario e imprescindible. Cualquier comunicación que se reciba debe ser respondida o resuelta. Se tienen que cuidar las formas por escrito o por teléfono.

Cuando recibimos una visita o una llamada de teléfono de un cliente, no es una interrupción, es nuestra obligación. No le estamos haciendo ningún favor es nuestro deber y debemos actuar de forma cortés y eficaz.

Al cliente hay que darle atención y debemos resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta. Él no depende de nosotros, nosotros sí.

Ante una queja o reclamo se le debe escuchar pacientemente y luego se hace todo lo necesario para solucionar esa anomalía. No se debe luchar contra él, ni tratar de convencerle. Se debe resolver y actuar en consecuencia. Ariel Brailovsky, Respuestas básicas para mejorar la atención al cliente, **pág 15**

La palabra CLIENTE encierra muchas cosas, el cliente es el que da vida a toda Institución sea esta pública o privada, sin él las Instituciones no tendrían el éxito deseado.

2.1.7.1. Clases de clientes.

- **Clientes agresivos:**

Estos son los clientes que tienen un temperamento fuerte el cual se debe a algún comportamiento inadecuado por parte de alguna persona de la empresa;

- **Clientes quejambrosos:**

Es la persona que se queja del servicio, producto hasta de la misma empresa; regaña a diestra y siniestra; se aferra en pequeños detalles para atacar de manera contraria es decir: "el cliente interno dice blanco ellos dicen negros"

- **Clientes dominantes:**

Es el que le gusta imponer sus opiniones a obligar a los demás para que hagan lo que él quiere, no acepta sugerencias de ninguna clase.

- **Clientes simpáticos:**

Es la persona que quiere hacer gracioso y llamar la atención con sus comentarios; se puede llegar a extremos en propasarse siendo muy indelicado.

- **Clientes inseguros:**

Persona insegura con poca confianza en si mismo no suele saberlo que

quiere o no es capaz comunicarlo.

- **Cientes preguntones:**

Es el que tiene curiosidad y agilidad mental para hacer perder tiempo, quiere saberlo todo y exige muchas informaciones.

- **Cientes ofensivos:**

Es el cliente con razón o sin ella pasa al campo de grosería, de los insultos e intento de humillación.

- **Cientes callados:**

Parece ausente o preocupado, pero no expresa sus sentimientos cuesta saber cuál es su intención real.

[En el mundo en que vivimos nos encontramos con muchas clases de clientes, todas las personas tenemos diferentes formas de ser y como Secretarias debemos conocerlos para saber como tratarlos.](#)

2.1.8. LA SECRETARIA

Desde tiempos inmemoriales el secretariado a constituido una función importante en el marco de cualquier actividad empresarial. En los tiempos actuales, debido al intrincado mundo de los negocios y de la burocracia, la secretaria es un pilar fundamental dentro de las actividades de la oficina, será esta privada o estatal, contribuyendo directamente con su jefe en forma discreta, meticulosa y dinámica, asumiendo inclusive mayores responsabilidades con credibilidad y confianza.

La secretaria debe estar preparada para cumplir distintas y varias funciones, es importante que posea los conocimientos necesarios como: habilidades y actitudes que le ayudaran a obtener un buen empleo y a desempeñarse eficazmente, así como a progresar en la empresa.

Para Sevilla (1999) “La secretaria ha constituido una función importante en el marco de cualquier actividad empresarial. En los tiempos actuales, debido al intrincado mundo de los negocios y de la burocracia, la secretaria es un pilar fundamental dentro de las actividades de la oficina, sea esta privada o estatal, contribuyendo directamente con su jefe en forma discreta, meticulosa y dinámica, asumiendo inclusive mayores responsabilidades con credibilidad y confianza. La secretaria debe estar preparada para cumplir distintas y variadas funciones. Es importante que posea los conocimientos, habilidades y actitudes que le ayudarán a obtener un buen empleo y a desempeñarse eficazmente, así como a progresar en la empresa. Pág. 17”.

2.1.8.1. Conocimientos que Requiere la Secretaria de Éxito

Básicamente la secretaria debe realizar sus estudios a nivel medio y obtener una especialización que le permita el conocimiento correcto de determinadas técnicas, sin las cuales no podrían realizar con eficacia sus valores. Si bien, el título de estudios es importante para la secretaria sea una empleada competente, precisa de una formación específica y continuar, para desarrollarse profesionalmente:

- **Mecanografía.-** Materia básica para la secretaria porque la mayor

parte de su trabajo consiste en la escritura de documentos que se generan en la oficina, debiéndolo hacer con rapidez, sin errores ni faltas ortográficas, con buena apariencia y absoluta limpieza.

- **Computación.-** A pesar de que la secretaria eficiente debe manejar con destreza la máquina de escribir, el avance tecnológico exige que ella posea conocimientos de computación. La computadora se ha convertido en uno de los elementos básicos para hacer el trabajo más fácil y productivo. Gracias a ella la secretaria puede tener acceso inmediato y mantener ordenada toda la información que necesita la oficina.
- **Taquigrafía.-** Entre los conocimientos básicos de la secretaria sigue siendo importante el dominio de la taquigrafía, técnica que permite tomar un dictado mediante signos establecidos y con la misma velocidad con la que una persona habla.

2.1.8.2. Funciones de la Secretaria

- Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas con los demás proporcionando un marco de responsabilidad compartida.
- Reconocer y aprovechar el talento de los demás, para integrarlos y lograr mayor efectividad en el equipo.
- Coordinar el propio trabajo con el de otras personas para el logro de objetivos en común, a través de la colaboración y el intercambio de ideas y recursos.

- Reconocer la interdependencia entre su trabajo y el de otras personas.
- Trabajar en cooperación con otros, más que competitivamente.

La Secretaría es el punto vital de una oficina, quien hace el trabajo del Jefe, quien lleva su agenda y los asuntos importantes de la empresa, muchas de las veces esta tiene que tomar decisiones, que serán de gran ayuda para el futuro de la Institución.

2.1.8.3. Perfil Personal y Profesional de la Secretaria

Aparte de los aspectos técnicos que debe conocer la secretaria, existen características personales y profesionales que hacen que ella triunfe y cumpla su misión dentro de la empresa.

- **Inteligencia.-** La secretaria requiere un alto índice de inteligencia para facilitar la comunicación con su jefe, compañeros de oficina y clientes y para planificar, coordinar y ejecutar las actividades. Su intelecto le permite comprender las inquietudes y disposiciones de su jefe, interpretar los requerimientos y necesidades del público, sentir un interés genuino por su trabajo y desempeñarse con desenvoltura frente a hechos imprevistos que tendrá que tendrá que solucionar con serenidad y aplomo.
- **Razonamiento.-**En el área de secretariado, el razonamiento es una aptitud importante, porque contribuye a desarrollar los trabajos con sentido común, a estructurar adecuadamente los documentos que la secretaria tiene que preparar y a entender las diferentes situaciones que diariamente se presentan en la oficina.

- **Creatividad.-** A través de ella, la secretaria puede introducir en su área de trabajo nuevos mecanismos para lograr éxitos en sus tareas; es concomitante con los conocimientos y la experiencia que posee y para cultivar esta aptitud es necesario practicar a diario, especialmente la redacción. Es importante también que la secretaria sepa sugerir a su jefe algunas ideas relacionadas con el trabajo que ella realiza y nunca debe dejar de señalar aquello que le parezca erróneo.

El grado de creatividad que alcanza una secretaria depende, en gran medida, de la oportunidad que le brinde su jefe para desenvolverse en su trabajo; de todas maneras, ella debe buscar esta posibilidad, que le pueda dar muchas satisfacciones profesionales

- **Iniciativa.-** Esta característica personal le permite adelantarse en una acción determinada antes de que le digan que debe hacerlo. Una secretaria eficiente no espera disposiciones sobre el trabajo que conoce; sino que toma la decisión de hacerlo y no permite a que una actividad se postergue.
- **Ejecutividad y eficiencia.-** La secretaria es ejecutiva cuando hace bien las cosas que le encomiendan; cuando se esfuerza por cumplir a cabalidad, con prontitud y cuidado sus tareas, para llegar a la meta que es la eficiencia. Para lograr eficiencia es necesario comprender en qué consiste el trabajo a realizar. Si no entiende totalmente las instrucciones sobre un tema determinado, no debe tener recelo de preguntar, y solicitar las aclaraciones que sean necesarias para corregir los errores en el momento justo.

- **Estabilidad emocional.-** El equilibrio emocional es importante para que la secretaria pueda hacer frente a distintas situaciones del trabajo. Debe aprender a controlar sus emociones y evitar que le afecten los estados de ánimo de las demás personas; debe mantenerse calmada y mantener un humor uniforme. Es conveniente que no pierda la atención, para no afectar al desarrollo normal de sus tareas.
- **Adaptabilidad.-** La secretaria requiere facilidad de adaptación a los cambios de trabajo, de jefes y compañeros, lo que significa acomodarse, sin esfuerzo, a nuevos ambientes, funciones y reglamentos. Debe tomar con ánimo los cambios bruscos de genios de las personas que trabajan a su alrededor. Tiene que aprender adaptarse a disposiciones repentinas y al incremento del trabajo que se puede presentar.
- **Espíritu de colaboración.-** Significa apoyar a los demás en la ejecución del trabajo hacia un bien común, que es el cumplimiento de las metas propuestas por el jefe. Hasta donde le sea posible, debe demostrar generosidad y deseo de participar activamente. En, definitiva no debe limitarse solo a cumplir sus obligaciones.
- **Planificación del trabajo.-** Significa realizar los trabajos de la oficina en forma ordenada, secuencial y eficiente, buscando formas menos complicadas de ejecución. Es preferible concluir los trabajos iniciados, para poder concentrarse en los siguientes, y evitar en la medida de lo posible, realizar varias actividades a la vez.

2.1.9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para CHIAVENATO, Adalberto. (2003) En su obra "Administración de Recursos Humanos", dice "La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona

Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. pág. 357

La evaluación de desempeño ha venido incursionando desde tiempos remotos, donde el empleado contratado era evaluado constantemente por su jefe, haciendo notoria las fortalezas y debilidades que demostraba el empleado por ende se tomaba medidas correctivas en donde le permitían al empleado ser mejor y eficiente en cuanto a las tareas que le correspondían.

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión de recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

Actualmente el recurso humano es un factor importante e indispensable para las organizaciones, permitiendo que a través de las evaluaciones de los individuos estos se merezcan ascensos, promociones, incremento de sueldo, entre otros., para alcanzar el éxito de la organización esta debe contar con sistemas de evaluación óptimo en el que le permita evaluar la contribución del recurso humano para con la empresa.

Cabe mencionar que la evaluación del desempeño adopta diferentes definiciones tales como evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional entre otros.

La Evaluación del Desempeño como su nombre mismo lo indica es evaluar lo que cada empleado realiza en su oficina para determinar si está cumpliendo a cabalidad con sus funciones.

2.1.9.1. Importancia de la Evaluación del Desempeño

Para GALAN, Ignacio. En su obra “Diseño Organizativo” manifiesta:

La evaluación del desempeño dentro de la empresa en particular es importante por las siguientes razones:

- ❖ Permite tomar decisiones fundamentales en la política del recurso humano, fijar la política de retribución variable, la promoción, la retención y el despido.
- ❖ Es una herramienta útil para la mejora de los resultados de los empleados.

- ❖ Es un instrumento para comunicar las normas y valores de la empresa. En resultados lo que se busca de los empleados y en proceso los métodos aceptables de conseguirlo.
- ❖ Permite validar otras prácticas de la política de recursos humanos selección formación, desarrollo profesional. Pag.197

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

2.1.9.2. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Los beneficios de la Evaluación del Desempeño son:

Para la Jefatura:

- Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad;

- Identificar las necesidades de capacitación de su personal.
- Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados;
- Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

Para el Subordinado

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
- Sabe qué medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Para la organización

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.2. POSICIONAMIENTO TEÓRICO PERSONAL

La Atención al cliente en toda Institución siempre debe ser la mejor, quien hace que la organización tenga prestigio es el “cliente”, debemos conocer su necesidad y encontrar la mejor manera de solucionarlo para que este se sienta satisfecho.

El Municipio del Cantón Espejo es una entidad con un número reducido de empleados, pero con una gran demanda de necesidades, al ser un Cantón pequeño y no contar en la actualidad con una buena atención al cliente hace que el usuario no se sienta bien con el servicio recibido.

La correcta relación que debe existir entre los clientes nos permite a la Institución conocer los cambios de actitud y expectativas para poder cubrir sus necesidades, la atención no se puede enfocar en dos cosas al mismo tiempo, por ejemplo el teléfono y la persona que está en persona solicitando alguna información.

Podemos definir la gestión de atención al cliente como el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones, encaminadas a

identificar las necesidades de los clientes, logrando de este modo la satisfacción de nuestros clientes.

Es por esto la necesidad de crear políticas y estrategias para atender las expectativas de todo cliente, debemos de tener un mejoramiento continuo, adaptarnos a cualquier cambio, para ello el personal que está en contacto directo con el público debe tener la formación y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer los requerimientos de los clientes incluso en los casos más inverosímiles.

Hay que tomar muy en cuenta que todos los clientes no son iguales, ya que cada uno llega motivado por una determinada necesidad por lo que debemos de estar preparados para saber como atender lo que este desea o necesita.

Es necesario sonreír cordialmente y sin exageraciones al inicio de la conversación.

2.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Gubernamental.- Concerniente al Estado, se relaciona con la política.

Cliente.- Persona que utiliza algún servicio.

Secretaria.- Persona que lleva asuntos administrativos de una Institución, lleva la agenda del jefe, atiende a los clientes que necesitan de su servicio.

Imperioso.- El que manda autoritariamente, que conlleva fuerza y exigencia, dominante.

Comunicación.- Acción y efecto que comunica, trato, correspondencia entre personas, oficio escrito donde se comunica algo.

Servicio.- Acción y efecto de servir, organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o entidad.

Atención.- capacidad de atender, con cortesía.

Fluida.- Referido al lenguaje y estilo el que es espontáneo y fácil.

Políticas.- Conjunto de actividades que son llevadas a un solo fin.

Estrategias.- Arte de coordinar todo tipo de acciones para lograr un determinado objetivo.

Dependencia.- Oficina que ofrece un servicio al público.

Metas.- Fin a que se dirigen las acciones o deseos de una persona.

Normas.- Regla sobre la manera como se debe hacer o está establecida que se haga una determinada cosa.

Actividad.- Conjunto de tareas propias de una persona o entidad.

Inventario.- Relación estimativa de los bienes y derechos que posee una empresa en un momento dado.

Archivo.- Local donde se custodian los documentos importantes de una Institución.

Documento.- Carta o escrito que ilustra acerca de algún hecho escrito donde se prueba una cosa.

Directorio.- Libro o documento donde se anota las direcciones, números de teléfono de instituciones personas y otros.

Agenda.- Librito o cuaderno que se anota lo que interesa recordar.

Eficiencia.- Virtud y facultad para lograr un efecto determinado. Utilización racional de los recursos productivos.

Eficacia.- Virtud, actividad para poder obrar.

Fortaleza.- Fuerza y vigor cardinal que consiste en vencer el temor y huir de la temeridad.

Evaluación.- Comprobar el rendimiento de una persona.

Desempeño.- Ejecutar lo ideado.

Motivación.- Acción y efecto de motivar, explicar el motivo por el que se ha llevado una cosa.

2.4. INTERROGANTES DE INVESTIGACION

¿Cómo mejorar la atención y servicio al cliente por parte de las secretarías del Ilustre Municipio del Cantón Espejo?

¿Cómo se atiende a los usuarios o clientes del Ilustre Municipio del Cantón Espejo?

¿Cómo lograr una evaluación de desempeño del personal de secretariado para mejorar la atención y servicio al cliente?

2.5. MATRIZ CATEGORIAL

CONCEPTOS	CATEGORÍAS	DIMENCION	INDICADOR
Políticas son planes que encaminan el pensamiento de los directivos en la toma de decisiones.	Políticas	Implementación de Políticas	Políticas de ascenso y recompensa. Política de remuneración
Estrategias es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para alcanzar objetivos	Estrategias	Guía de Estrategias	Manual de procedimientos Estrategias de servicio Procedimientos administrativos
La atención al cliente consiste en la interacción directa e indirecta entre usuario y personal de atención al cliente.	Atención al cliente	Capacitación al personal en atención al cliente	Toma de decisiones Expectativas
El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo.	Servicio al cliente	Capacitación al personal en atención al cliente	Satisfacción Oportuna Rapidez
Actividad diaria de trabajo que se realiza en una empresa para cumplir	Desempeño laboral	En atención	Cortesía Amabilidad Prontitud

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación descriptiva-propositiva, es descriptiva porque analizó y describió el problema, sus posibles causas, efectos y propositiva porque presentó una propuesta de mejoramiento, también corresponde a los proyectos factibles por cuanto la investigación estuvo orientada por interrogantes y no por hipótesis, además la propuesta que se formuló solo servirá para resolver la problemática en el área de estudio. Estuvo apoyada por la investigación bibliográfica y de campo.

Es bibliográfica porque amplía y profundiza el conocimiento sobre bases de estudios ya realizados y revisión de la literatura conceptual y teórica de los hechos que lo fundamentan científicamente.

Es de campo por cuanto da unidad al estudio, coherencia y sentido práctico a las actividades que se utilizó para buscar la respuesta al problema y objetivos planteados, y se aplicó instrumentos y técnicas en el lugar de los hechos en nuestro estudio.

3.2. MÉTODOS

La presente investigación científica pretende solucionar una problemática dada, en tal virtud se seguirá un diseño investigativo flexible sin perder el rigor científico. Si se parte del hecho de lo que se pretende desarrollar una propuesta de investigación o acción, serán los objetivos los ejes investigativos, y para cumplir cada uno de ellos se hará uso de

los métodos, técnicas e instrumentos que proporciona la metodología de investigación.

3.2.1. Deductivo

Este método permitirá observar todas las actividades del Municipio y de esta manera determinar las áreas y direcciones que requieren una mayor atención para ayudar en su mejoramiento como unidad.

3.2.2. Inductivo

Este método se utilizará dentro de la investigación con la finalidad de determinar y plantear las preguntas, basándonos en lo particular (encuestas, entrevistas) para llegar a afirmaciones generales, con el propósito de generalizar los resultados, buscando el origen de los diferentes problemas.

Se estudiará las diferentes áreas donde las Secretarías tengan trato directo con el público así determinar cuáles son las falencias.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1. Encuestas

Esta técnica se aplicará a los usuarios y a Directivos y empleados dando prioridad a las secretarías del Municipio del Cantón Espejo, para recabar información acerca de la atención y servicio al cliente en la actualidad.

3.4. POBLACIÓN

Para la investigación de campo se toma en cuenta dos poblaciones a estudiarse: la primera se relaciona con el número de habitantes del Cantón Espejo.

CUADRO DE LA POBLACIÓN DE ESPEJO

DESCRIPCIÓN	N ° DE PERSONAS
HOMBRES	7141
MUJERES	8053
TOTAL	15194

Fuente: INEC Carchi Proyección 2010

Elaborado por: La Autora

La segunda población a investigar son los empleados Municipales donde se encuentran incluidas las secretarias dando un total de 133.

CUADRO DE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS

DESCRIPCIÓN	N ° DE PERSONAS
DIRECTIVOS	15
EMPLEADOS	118
TOTAL	133

Fuente: Municipio de Espejo

Elaborado por: La Autora

Nota: Como el número de Directores y Empleados es reducido no se realiza cálculo de la muestra.

3.5.

MUESTRA

Para determinar la muestra de la primera población se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{PQ \times N}{(N-1) \left[\frac{E^2}{K^2} + PQ \right]}$$

Donde la simbología representa:

- n = Tamaño de la muestra
- PQ = Varianza de la población, valor constante = 0.25
- N = Población / Universo
- (N-1) = Corrección geométrica, para muestras grandes >30
- E = Margen de error estadísticamente aceptable 0,08 es = 8%
- K = Coeficiente de corrección de error, valor constante = 2

$$n = \frac{0,25 \times 15194}{(15194 - 1) \frac{(0,08)^2}{2^2} + 0,25}$$

$$n = 154.66$$

n = 155

CUADRO DE MUESTRAS

DESCRIPCIÓN	N ° DE ENCUESTAS
HOMBRES	73
MUJERES	82
TOTAL	155

Elaborado por: La Autora

El resultado del cálculo proporcionó un tamaño de la muestra de 155, lo que quiere decir que se debe levantar 73 encuestas a Hombres y 82 encuestas a mujeres.

Para segunda población se efectuará censo ya que la población es muy pequeña.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 RESULTADO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS

1 ¿El servicio que presta los empleados en la atención al cliente es?

CUADRO Nro.1

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Excelente	43	28,10
Bueno	15	9,80
Regular	97	62,09
TOTAL	155	100

Fuente: Empleados
Elaborado: Por la Autora

GRÁFICO N° 1



ANÁLISIS.-Del gráfico se puede determinar que la mayor parte de los usuarios encuestados manifiestan que la Atención recibida por parte de los empleados de la Municipalidad es regular ya que han sido atendidos desfavorablemente.

2. ¿Las gestiones que ha realizado en el municipio han sido?

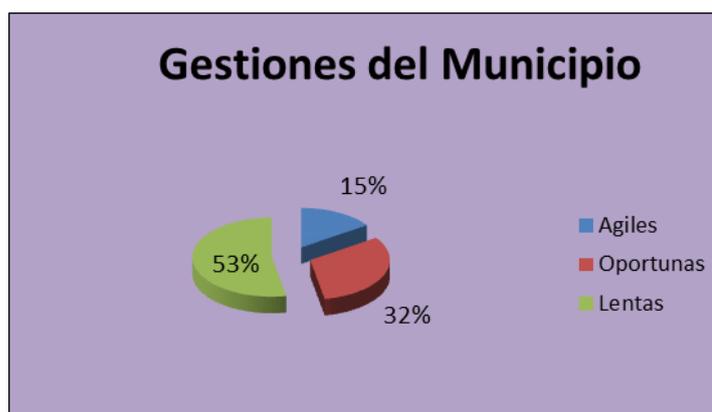
CUADRO Nro.2

Variables	Frecuencia	%
Agiles	24	15,48
Oportunas	82	52,90
Lentas	49	31,61
TOTAL	155	100

nte: Empleados

Elaborado: Por la Autora

GRÁFICO N° 2



ANÁLISIS.- Podemos observar que la mayor parte de usuarios que visitan las oficinas del Municipio realizan sus gestiones donde han recibido atención oportuna, en casi todas las oficinas se da al cliente preferencia.

3. ¿Considera usted que el personal que trabaja en el municipio debe tener mayor capacitación para mejorar el servicio?

CUADRO N.3

Variables	Frecuencia	%
Si	136	89,68
No	19	10,32
TOTAL	155	100

e

nte: Empleados

Elaborado: Por la Autora

GRÁFICO N° 3



ANÁLISIS.- La mayor parte de usuarios consideran que el personal debería estar capacitado para mejorar su servicio, de esta manera brindar un servicio de calidad.

4. ¿Cómo calificaría el tipo de atención que ha realizado por sus pedidos?

CUADRO Nro.4

Variables	Frecuencia	%
Excelente	17	10,97
Buena	28	48,39
Mala	75	18,06
Pésima	35	22,58
TOTAL	155	100,00

Fuente:
Empleados

Empleados

Elaborado: Por la Autora

GRÁFICO N° 4



ANÁLISIS.- La población encuestada en su mayoría ha calificado la atención como mala, ya que sus requerimientos no han sido considerados y atendidos de forma eficiente.

5. ¿En qué aspectos piensa que el municipio debería potencializar, para dar mejoramiento en la calidad del servicio?

CUADRO Nro. 5

Variables	Frecuencia	%
Calidez	18	11,61
Rapidez	30	19,35
Atención	68	43,87
Trato Cordial	17	10,97
Información Clara y Oportuna	22	14,19
TOTAL	155	100,00

Fuente: Empleados
Elaborado: Por la Autora

GRÁFICO N° 5



ANÁLISIS.- Son muchos los campos donde los empleados de la Municipalidad en especial las secretarías deberían potencializar, la encuesta refleja que la mayor parte piensa que se debería tomar en cuenta la atención al cliente.

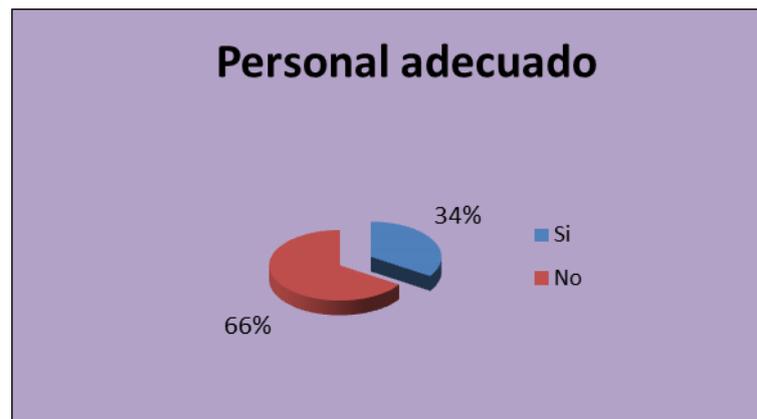
6. ¿Considera que el personal que labora en el municipio es el adecuado?

CUADRO Nro. 6

Variables	Frecuencia	%
Si	53	34,19
No	102	65,81
TOTAL	155	100

Fuente: Empleados
Elaborado: Por la Autora

GRÁFICO N° 6



ANÁLISIS.- El personal que labora en la municipalidad en su mayoría tiene ya muchos años prestando sus servicios, la mayor parte de usuarios manifiesta que no es el adecuado, hay otro parte que piensa que debería existir una reingeniería, cambios que beneficiarían a la Institución y por ende a la población.

7. ¿Sus quejas y reclamos son atendidos oportunamente?

CUADRO Nro. 7

Variables	Frecuencia	%
Si	53	34,19
No	102	65,81
TOTAL	155	100

Fuente: Empleados

Elaborado: Por la Autora

GRÁFICO N°.7



ANÁLISIS.- El cantón Espejo al ser un sector pequeño tanto en su población como en su extensión, los requerimientos en su mayoría no son atendidos de manera oportuna, por los pocos ingresos propios, este se sustenta de las transferencias del Estado.

8. ¿Qué sugiere usted al municipio para que mejore el talento humano?

La población del Cantón Espejo, especialmente la que más acude al municipio es a pagar sus impuestos como también a solicitar ayuda para mejoramiento de caminos, adecuación de escuelas etc., opina que debería existir permanente capacitación en atención al cliente, relaciones humanas, prioridad en sus peticiones, readecuación de la estructura en la que funciona actualmente la Municipalidad.

4.2. RESULTADO ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS (SECRETARIAS) DE LA MUNICIPALIDAD

1. ¿Indique el nivel de instrucción que usted tiene?

CUADRO Nro. 1

Variables	Frecuencia	%
Primaria	12	9,02
Secundaria	69	51,88
Tecnología	25	18,80
Superior	27	20,30
Post-Grado	0	0,00
TOTAL	133	100,00

Fuente : Directores y Empleados

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 1



ANÁLISIS.- Se realizó la encuesta a los empleados y directivos de la Municipalidad dando como resultado que la mayoría de personas tiene un nivel de instrucción no mayor a la secundaria, son pocas las personas que tienen título académico, esto se debe a que el personal tiene ya muchos años en su trabajo y por la edad no han podido seguir estudiando, se debería dar las facilidades necesarias para que opten por una carrera o también se acojan a la jubilación de esta manera dar paso a nuevo talento humano.

2. ¿Sabe usted cual es la visión del Ilustre Municipio del Cantón Espejo?

CUADRO Nro. 2

Variables	Frecuencia	%
Si	98	73,68
No	35	26,32
TOTAL	133	100

Fonte: Directores y Empleados

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 2



ANÁLISIS.- La mayor parte de empleados no conoce cuál es la visión del Ilustre Municipio del cantón Espejo, tanto por falta de información por parte de la autoridad superior como también por el poco interés del empleado, se debería difundir y poner mayor énfasis haciendo conocer cuál es la visión que tiene la Municipalidad.

3. ¿Tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución?

CUADRO Nro.3

Variables	Frecuencia	%
Si	92	69,17
No	41	30,83
TOTAL	133	100

Fuente:
Directores y Empleados

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 3



ANÁLISIS.- La mayor parte de empleados no conoce cuál es la misión del Ilustre Municipio del cantón Espejo, tanto por falta de información por parte de la autoridad superior como también por el poco interés del empleado, se debería difundir y poner mayor énfasis haciendo conocer cuál es la misión que tiene la Municipalidad.

4. ¿Conoce usted si existe en la institución un organigrama funcional actualizado?

CUADRO Nro. 4

Variables	Frecuencia	%
Si	43	32,33
No	90	67,67
TOTAL	133	100

U
e
n
te: Directores y Empleados
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 4



ANÁLISIS.- En toda Institución sea pública o privada debe existir un organigrama funcional de esta manera saber cuáles son las funciones que tiene cada empleado el cual debe estar actualizado según los cambios que se hayan realizado, en la Municipalidad del cantón Espejo y según la presente encuesta la mayor parte de los empleados manifiestan que no existe un organigrama actualizado al momento se está realizando un estudio para la elaboración del mismo

5. ¿Conoce usted cuáles son las funciones de su unidad?

CUADRO Nro.- 5

Variables	Frecuencia	%
Si	118	88,72
No	15	11,28
TOTAL	133	100

Fuente: Directores y Empleados

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 5



ANÁLISIS.- Los Empleados en su mayoría si conocen cuales son las funciones de su unidad, no por el hecho que exista un manual de funciones son los años que llevan en esta dependencia, esto hace que tengan el suficiente conocimiento de sus funciones.

6. ¿Considera usted que la estructura básica es la adecuada?

CUADRO Nro. 6

Variables	Frecuencia	%
Si	55	41,35
No	78	58,65
TOTAL	133	100

F
uente:
Director

es y Empleados

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 6



ANÁLISIS.- El Municipio del cantón Espejo actualmente funciona en instalaciones que no satisfacen las necesidades de sus trabajadores, eso lo indican la mayoría de ellos, una edificación que ya por sus años ha ido deteriorándose poco a poco, la falta de mantenimiento permanente, ha hecho que este se convierta en uno de los factores negativos para que exista un buen desempeño de las funciones de sus empleados.

7. ¿Le parece a usted que el municipio es bien organizado?

CUADRO Nro. 7

Variables	Frecuencia	%
Si	51	38,35
No	82	61,65
TOTAL	133	100

Fuente: Directores y Empleados

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 7



ANÁLISIS.- La Municipalidad tiene establecida sus bases, pero según la encuesta realizada la mayor parte de sus empleados determina que falta organización el municipio.

8. ¿Conoce usted cuales son las normas de control interno que maneja la institución?

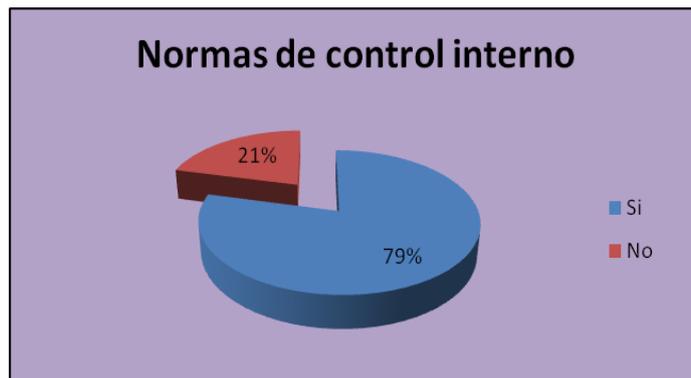
CUADRO Nro. 8

Variables	Frecuencia	%
Si	105	78,95
No	28	21,05
TOTAL	133	100

Fuente: Directores y Empleados

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 8



ANÁLISIS.- Dentro del Reglamento Interno de la Municipalidad existen normas las cuales como empleados se deben cumplir, la mayor parte de ellos si la conocen, esto sirve de base para el buen desempeño de sus funciones.

9. ¿Tiene usted un manual de procedimientos, para la ejecución de sus funciones?

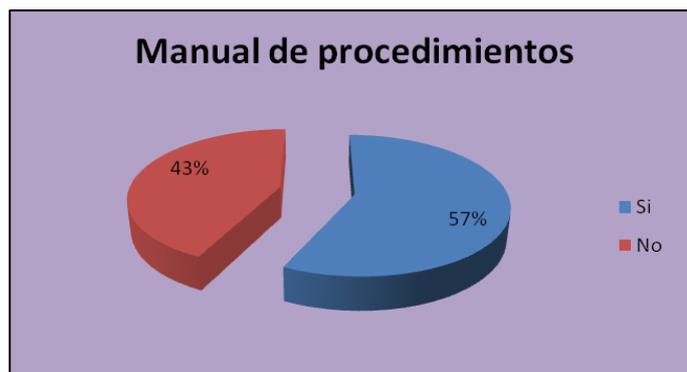
CUADRO Nro. 9

Variables	Frecuencia	%
Si	76	57,14
No	57	42,86
TOTAL	133	100

Fuente: Directores y Empleados

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 9



ANÁLISIS.- La mayoría de los Directores y Empleados de la Municipalidad tienen conocimiento de sus funciones, basándose en un manual, de esta manera se labora según lo establecido.

10.¿Los procedimientos administrativos que realizan en el municipio son?

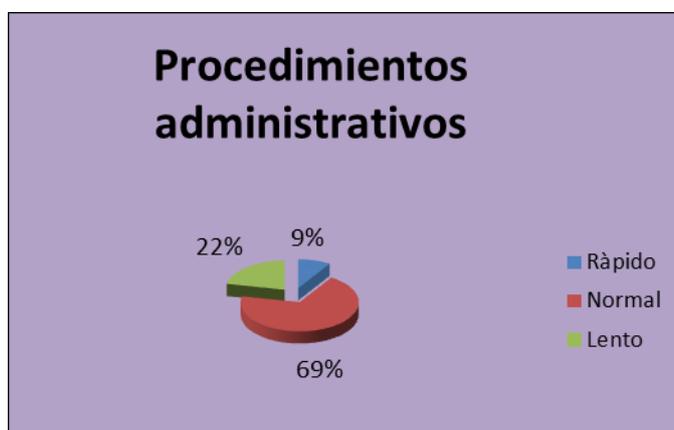
CUADRO Nro. 10

Variables	Frecuencia	%
Rápido	12	41,38
Normal	29	21,80
Lento	92	69,17
TOTAL	133	100

Fuente: Directores y Empleados

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 10



ANÁLISIS.- Los procedimientos administrativos en su mayoría se ejecutan lentamente, se necesita mayor agilidad un factor negativo es la falta de la oficina de Recursos Humanos unidad encargada de estas funciones.

11. ¿Las decisiones son?

CUADRO Nro. 11

Variables	Frecuencia	%
Verticales consensuadas	93	69,92
Otras	40	30,08
TOTAL	133	100

Fuente:
Directores
y

Empleados

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 11



ANÁLISIS.- Las decisiones que se toman en la Municipalidad, la mayor parte de los Directores y Empleados son verticales consensuadas, la comunicación existe entre superiores y subalternos de esta manera se refleja el trabajo en grupo.

12.- ¿La calidad y frecuencia de la comunicación interna es?

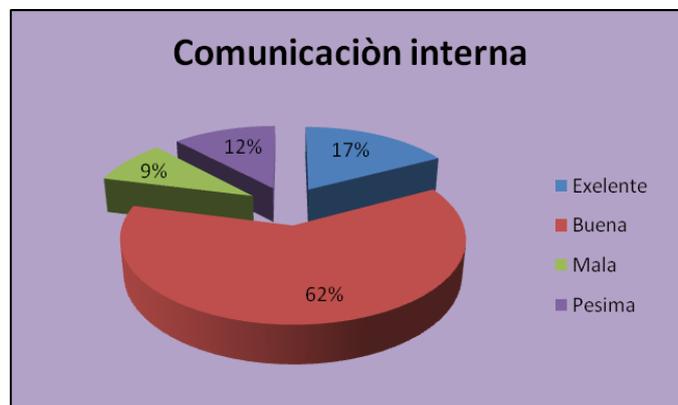
CUADRO Nro. 12

Variables	Frecuencia	%
Excelente	23	17,29
Buena	82	61,65
Mala	12	9,02
Pésima	16	12,03
TOTAL	133	100,00

Fuente: Directores y Empleados

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 12



ANÁLISIS.- En su gran parte la mayoría de encuestados manifiesta que la comunicación en la Municipalidad del Cantón Espejo es Buena, no llega a ser excelente si hace falta mas comunicación, para alcanzar de esta manera los objetivos establecidos.

13. ¿La institución ha realizado evaluación de desempeño?

CUADRO Nro. 13

Variables	Frecuencia	%
Si	18	13,53
No	115	86,47
TOTAL	133	100

Fuente: Directores y Empleados

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 13



ANÁLISIS.- La Municipalidad de Espejo no ha realizado evaluación del desempeño, es lo que la mayor parte de los empleados opina; es de vital importancia hacer este seguimiento para medir la eficiencia en el trabajo asignado.

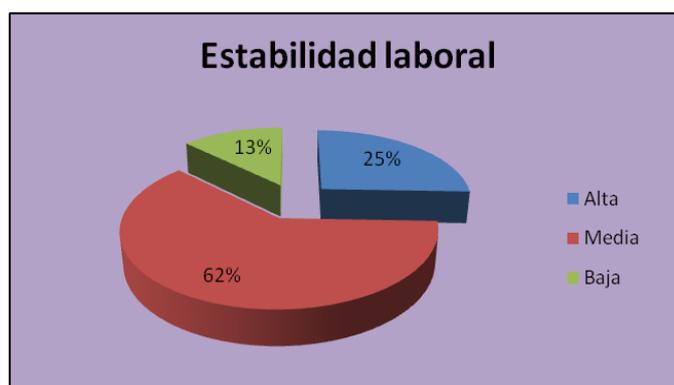
14. ¿La Estabilidad es?

CUADRO Nro. 14

Variables	Frecuencia	%
Alta	34	200,00
Media	82	61,65
Baja	17	12,78
TOTAL	133	100

Fuente: Directores y Empleados
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 14



ANÁLISIS.- La Estabilidad laboral en la municipalidad del Cantón Espejo es Media, ya que con el cambio de administración tanto Directivos como Empleados están sujetos a cambios, dejando los proyectos trazados a medias, y muchas de las veces inconclusos.

15. ¿Considera usted que existe un clima laboral adecuado dentro del municipio?

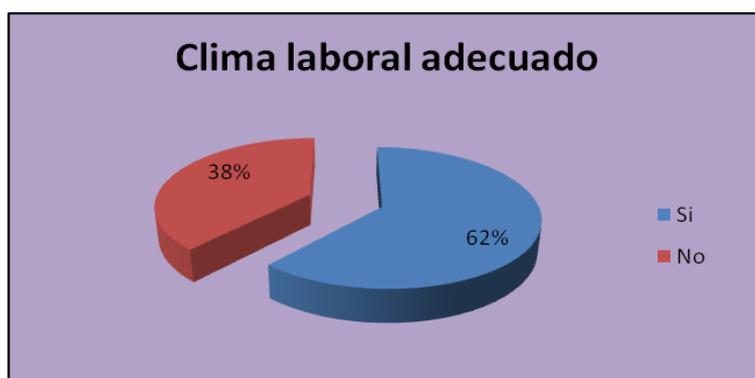
CUADRO Nro. 15

Variables	Frecuencia	%
Si	82	61,65
No	51	38,35
TOTAL	133	100

Fuente: Directores y Empleados

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 15



ANÁLISIS.- La mayor parte de empleados de la Municipalidad del Cantón Espejo opina que el clima laboral es el adecuado, al ser una Institución pequeña todos colaboran para lograr la satisfacción de los usuarios.

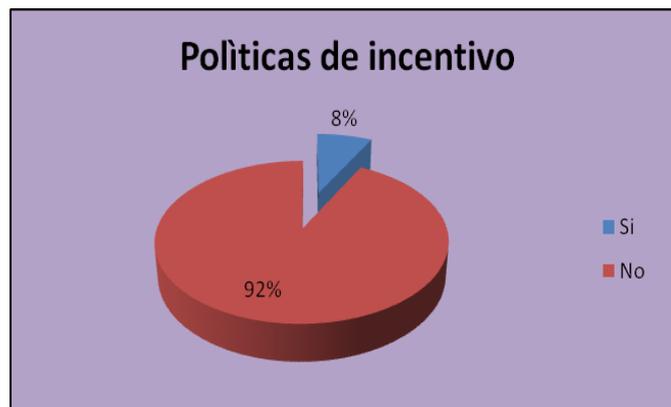
16. ¿Existe políticas de incentivo para mejorar su rendimiento?

CUADRO Nro. 16

	Variables	Frecuencia	%
Fuente: Directores y Empleados	Si	10	7,52
	No	123	92,48
	TOTAL	133	100

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 16



ANÁLISIS.- Los Empleados de la Municipalidad manifiestan en su gran parte que no existe un reglamento interno donde existan políticas de incentivo por el buen desempeño de las funciones, esto hace que los empleados trabajen por ganar un sueldo, más no miran el adelanto de la institución.

17. ¿Conoce usted si existen política de remuneración en la institución?

CUADRO Nro. 17

Variables	Frecuencia	%
Si	5	3,91
No	123	96,09
TOTAL	128	100

Fuente:

Directores y Empleados
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 17



ANÁLISIS.- La mayor parte de empleados manifiestan que no existe una política de remuneración, no existe reconocimiento al trabajo del empleado en ocasiones la mala remuneración hace que este sea deficiente y por ende se brinde un servicio de mala calidad.

18. ¿Considera necesario la existencia de políticas y estrategias para el mejoramiento del servicio y atención al cliente en el municipio?

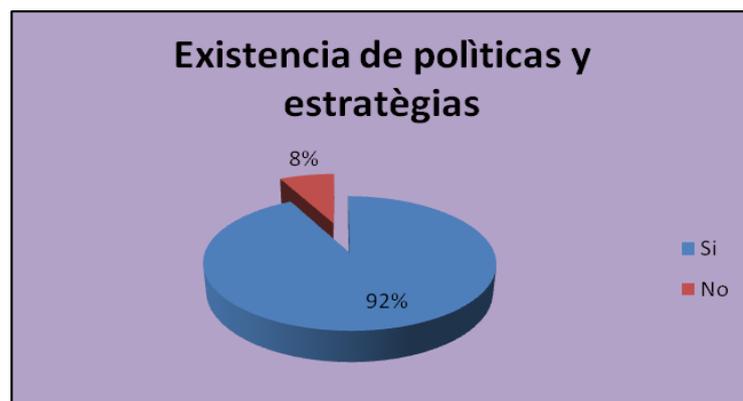
CUADRO Nro. 18

Variables	Frecuencia	%
Si	123	92,48
No	10	7,52
TOTAL	133	100

Fuente:
Directores y
Empleados

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 18



ANÁLISIS.- La Municipalidad del Cantón Espejo no cuenta con políticas ni estrategias para mejorar la calidad en el servicio, la mayor parte opina que si se debería implantar un manual donde cada empleado conozca cómo se debe brindar un servicio eficiente y de calidad.

4.3. ENCUESTA DIRIGIDAS A DIRECTORES DEPARTAMENTALES Y ALCALDE

1. ¿Está establecida la política de calidad y sus objetivos?

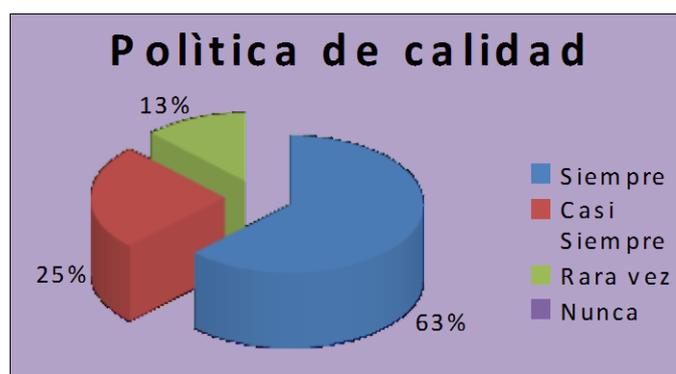
CUADRO Nro. 1

Variable	Frecuencia	%
Siempre	10	62.50
Casi Siempre	4	25.00
Rara Vez	2	12.50
Nunca	0	0.00
TOTAL	16	100.00

Fuente: Directores y Alcalde

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 1



ANÁLISIS.- La mayor parte de los Directivos de la municipalidad manifiestan que si está establecida la política de calidad, para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la administración municipal la cual es velar por el adelanto del cantón.

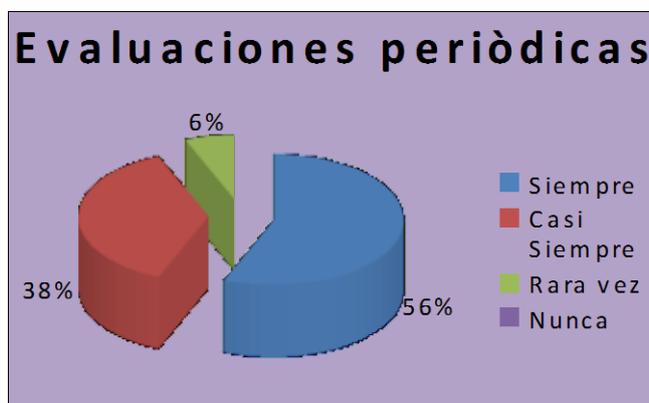
2. ¿Se lleva a cabo evaluaciones periódicas en su Dirección?

CUADRO Nro. 2

Variable	Frecuencia	%
Siempre	9	56.25
Casi Siempre	6	37.50
Rara Vez	1	6.25
Nunca	0	0.00
TOTAL	16	100.00

Fuente: Directores y Alcalde
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 2



ANÁLISIS.- La mayoría de Directivos manifiestan que las evaluaciones se las realiza siempre en cada dependencias a su cargo, de esta manera se mide el grado en el que se encuentra el empleado, si ha cumplido o no con los objetivos que se han planteado.

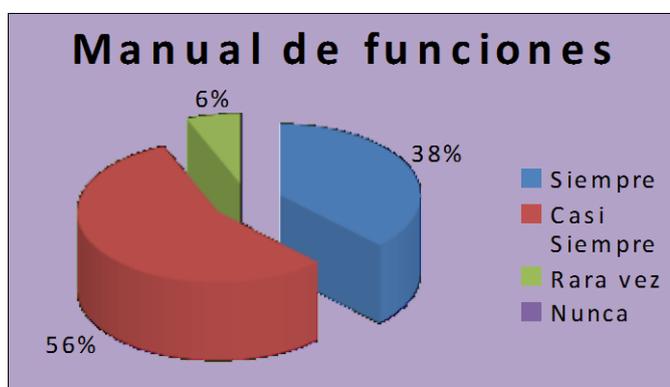
3. ¿Está establecido y se mantiene actualizado un Manual de Funciones?

CUADRO Nro. 3

Variable	Frecuencia	%
Siempre	6	37.50
Casi Siempre	9	56.25
Rara Vez	1	6.25
Nunca	0	0.00
TOTAL	16	100.00

Fuente: Directores y Alcalde
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 3



ANÁLISIS.- La mayoría manifiestan que casi siempre se mantiene actualizado el Manual de Funciones, esto sirve de guía para que el empleado realice sus labores de manera eficiente, además con la creación de nuevas dependencias en la Municipalidad de Espejo, el incremento de personal es necesario mantener actualizado dicho manual.

4. ¿Asegura la Dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: Humanos, instalaciones, y equipos; para un mejor desempeño de sus funciones?

CUADRO Nro. 4

Variable	Frecuencia	%
Siempre	11	68.75
Casi Siempre	4	25.00
Rara Vez	1	6.25
Nunca	0	0.00
TOTAL	16	100.00

Fuente: Directores y Alcalde

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 4



ANÁLISIS.- Quienes están al frente como Directores de las diferentes unidades en la Municipalidad de Espejo, manifiestan en su mayor parte que de acuerdo al presupuesto con el que trabaja la Municipalidad se satisface estas necesidades, no en su totalidad pero se trata de que el empleado este en un ambiente adecuado.

5. ¿Impulsa y Apoya la Dirección cursos de capacitación en especial a las Secretarías del Municipio del Cantón Espejo?

CUADRO Nro. 5

Variables	Frecuencia	%
Siempre	13	81.25
Casi Siempre	3	18.75
Rara vez	0	0.00
Nunca	0	0.00
TOTAL	16	100.00

Fuente: Directores y Alcalde

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 5



ANÁLISIS.- La mayoría de Directores apoya la capacitación permanente para las secretarías de la Municipalidad de Espejo, todo funcionario debe tener estar acorde con los avances de la nueva tecnología, para de esta manera poner en práctica sus conocimientos y brindar un excelente servicio al usuario.

6. ¿Reconoce usted los logros y los compromisos de las personas que se esfuerzan en mejorar?

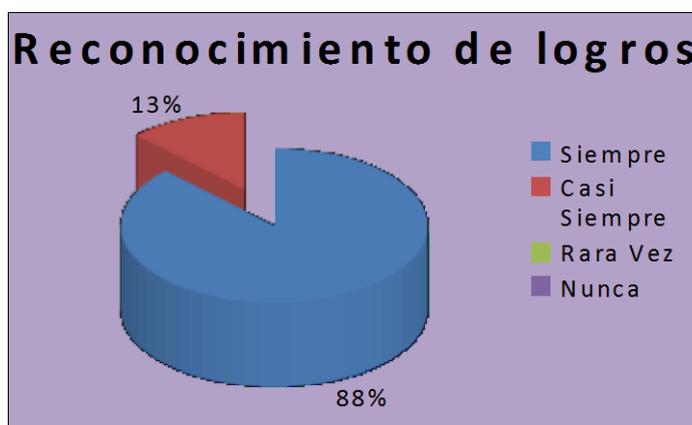
CUADRO Nro. 6

Variables	Frecuencia	%
Siempre	14	87.50
Casi Siempre	2	12.50
Rara vez	0	0.00
Nunca	0	0.00
TOTAL	16	100.00

Fuente: Directores y Alcalde

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 6



ANÁLISIS.- La mayoría de Directores reconoce los logros alcanzados por las personas que tienen bajo su cargo, no de tipo económico sino con el agradecimiento, es de vital importancia que al empleado se le reconozca sus méritos, esta es una manera de incentivo para que el trabajo encomendado tenga el éxito deseado.

7. ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente entre el personal participando este en una manera real en las actividades de mejoras?

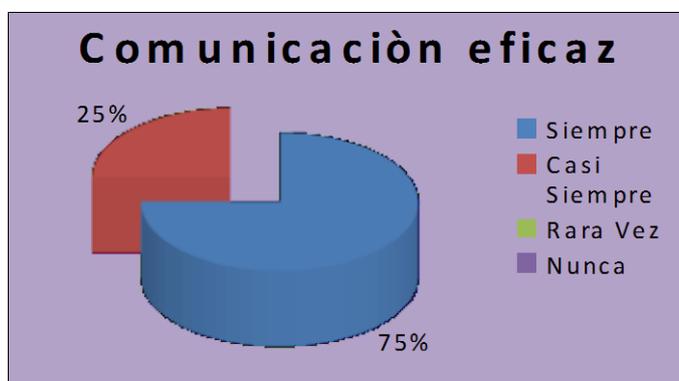
CUADRO Nro. 7

Variables	Frecuencia	%
Siempre	12	75.00
Casi Siempre	4	25.00
Rara vez	0	0.00
Nunca	0	0.00
TOTAL	16	100.00

Fuente: Directores y Alcalde

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 7



ANÁLISIS.- Los Directivos incluido el señor alcalde opinan que si existe una comunicación eficaz, coordinando acciones para alcanzar los objetivos planteados por la actual comunicación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Los usuarios que acuden a diario al Ilustre Municipio del Cantón Espejo, manifiestan que no han recibido una atención oportuna, deficiente manejo y resolución de quejas y reclamos, diferencias de percepción entre lo que la Institución cree que los usuarios desean y lo que estos en realidad quieren.
- El Talento Humano que presta sus servicios como Secretarias del Ilustre Municipio del Cantón Espejo no recibe capacitación permanente, la mayoría no tiene un nivel de instrucción superior, existencia de empleados negligentes.
- La mayoría de problemas son comunes en muchas organizaciones, en el Ilustre Municipio de Espejo según las encuestas realizadas se desprende la existencia de carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la Institución, las secretarias no están facultadas ni estimuladas para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y toma de decisiones que satisfagan las necesidades del usuario.
- La infraestructura del Ilustre Municipio del Cantón Espejo, tiene ya

muchos años sus oficinas se encuentran deterioradas, con el aumento del personal se ha reducido el espacio físico, por ende se ha vuelto un factor negativo para el buen desempeño de las funciones de los empleados de esta dependencia.

- Se ha llegado a determinar que en el clima laboral de la Municipalidad del Cantón Espejo existe falencia tanto en las relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, resolución de conflictos, formación y desarrollo de capacidades e identificación con la Institución, estos problemas han pasado desapercibidos.

5.2. RECOMENDACIONES

- Para mejorar estos aspectos, los cuales están perjudicando la imagen de la Institución se debe dar al usuario mejor atención, cortesía y profesionalismo, satisfacer sus necesidades, deseos y expectativas, siempre que sea posible disipar sus temores y resolver sus quejas.
- El mundo en que vivimos avanza a pasos agigantados, la tecnología cada día ocupa un espacio muy importante en la vida del ser humano, es por ello que se debe fomentar cursos de capacitación en atención al cliente, relaciones humanas, etc. De igual manera la Municipalidad debe brindar la facilidad para que las secretarias puedan obtener un título de nivel superior.
- Se debe tomar en cuenta estas falencias, el cliente es la persona más importante para la Institución, el no depende de nosotros, sino

lo contrario, trabajamos para ellos, la Municipalidad debe formular estrategias que le permitan alcanzar los objetivos, ganar prestigio y distinguirse en sus ciudad, nada se opone a que estas se transformen en normas de calidad.

- El Alcalde es la máxima autoridad en el Ilustre Municipio del Cantón Espejo, por lo tanto quien toma las decisiones en la Municipalidad, debería incluir en el presupuesto la reestructuración de las instalaciones, así mejoraría la atención y se brindaría un mejor servicio.
- Aspectos que dificultan que los empleados en este caso las Secretarias que trabajan en la Municipalidad, realicen con eficiencia sus trabajos, para ello se debe realizar una serie de actividades, con la finalidad de minimizar estos problemas, en cuanto a su desempeño laboral, preocupándose por fortalecer sus capacidades y habilidades naturales, para el mejoramiento del desempeño humano, calidad laboral, contribuyendo así; al fortalecimiento del clima laboral municipal.

CAPÍTULO VI

6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

DISEÑO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE POR PARTE DE LAS SECRETARIAS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN ESPEJO.

6.2. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es uno de los aspectos fundamentales para apoyar a todas aquellas instituciones que quieren ser competitivas. Por ello la temática que gira la presente propuesta, es un estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones, en este caso es para el Gobierno Municipal de Espejo.

Además de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, también se considero relevante estudiar la importancia de la gestión de recursos humanos o talento humano en el avance de la gestión. Causa esta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura. La metodología utilizada en la elaboración del siguiente trabajo se baso en una investigación documental, de acuerdo a todos los enfoques señalados en el desarrollo del tema y donde se considero relevante el siguiente planteamiento: la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender las complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir son responsables de aprender. Hoy más que nunca, las organizaciones

deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permita capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante. Estas estrategias deben ser tomadas para el Gobierno Municipal de Espejo con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite, que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación y relación con sus clientes directos es decir la población del Cantón de Espejo, considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio cultural y la creación y fortalecimiento a los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar a un procesos de globalización y competitividad.

6.3.JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

En la presente propuesta que involucra un cambio organizacional en la que el Gobierno Municipal de Espejo pretende innovar sus servicio de atención al cliente directo, en este caso, la comunidad del Cantón, se inicia proponiendo un objetivo general a la propuesta, que es el resultado que se pretende llegar después de aplicarse la misma.

Para el cambio Institucional en la que se involucra la organización, es fundamental el cambio de actitudes, formas de actuación de cada una de las instancias que representan a la misma; es importante resaltar además que la organización trabajara a partir de valores y principios, que direcciona adecuadamente el nuevo accionar del Municipio; estos principio y valores generaran también valores corporativos a la Organización.

Los Valores y Principios que pertenecen a las personas, propenden a ejecutarse en un ámbito de acción o territorio, en este caso, el Municipio de Espejo con sus autoridades, trabajadores y funcionarios, los mismos que impulsaran resultados óptimos para la institución.

Para generar los cambios, se plantea un redimensionamiento organizacional en las que la Visión y Misión procuran dimensionar un nuevo escenario en donde el mejoramiento de la calidad del servicio hacia el cliente, sea un factor fundamental en cada una de las autoridades, funcionarios y trabajadores en los distintos departamentos del Gobierno Municipal de Espejo.

En donde además se establezcan políticas y estrategias muy bien defiendas para llegar a una organización moderna competitiva.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en estas. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente que cambia en el momento en que traspasa las puertas de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros.

Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y mas adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación; con esta propuesta se pretende que el Gobierno

Municipal de Espejo, procure establecer los lineamientos y directrices generales y oportunas para procurar que todos los estamentos Municipales se encuentren en este aprendizaje continuo cuyo receptor final o cliente, es decir la población del Espejo, se encuentre totalmente satisfecha del servicio que tiene de cada uno de los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar políticas y estrategias que deberá implantar el Ilustre Municipio del Cantón Espejo para la atención y servicio al cliente, tendiente al mejoramiento de la imagen institucional.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Mejorar el nivel de la atención y servicio que reciben los usuarios por parte del personal de secretariado del Gobierno Municipal de Espejo.
- Concienciar al personal de secretaría y directivos la importancia del mejoramiento del servicio de atención al cliente.
- Difundir la propuesta a todos los empleados de la institución.

6.5. Ubicación sectorial y física

La presente investigación sobre el diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención y servicio al cliente se llevará a efecto en el Gobierno

Municipal de Espejo, se ha logrado contar con la predisposición de las autoridades y empleados en el trabajo.

6.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El propósito final es establecer un conjunto de normas de comportamiento obligatorio que deben observar el talento humano, en especial el personal de secretariado del Gobierno Municipal del Cantón Espejo, con el objeto de lograr el mejoramiento continuo del quehacer institucional, orientado a conseguir niveles de eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.

6.6.1. Los principios y valores

Conocedores de que los principios y valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales forman la médula de la cultura organizacional, en el presente código de ética se sustenta los siguientes valores:

- **Lealtad:** Alto sentido de fidelidad con la Institución cumpliendo las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional.
- **Equidad y justicia:** Trato no discriminado e igualitario con todas las personas.
- **Discreción:** Manejar la información institucional en forma reservada y discreta.

- **Responsabilidad:** Actuar con ética y corrección, tanto en el desempeño de sus funciones, como en su actitud personal. Cumplir con eficiencia las tareas encomendadas.
- **Honestidad:** Practicar la moral y la legalidad. Utilizando procedimientos transparentes en la gestión institucional.
- **Confiabilidad:** La comunidad observa resultados tangibles en sus condiciones de vida. Se entrega servicios con calidad, alta cobertura y costos razonables.
- **Respeto:** Interna y externamente es una práctica generalizada en el desempeño de las funciones institucionales.
- **Eficiencia:** Se entrega resultados de calidad en base a la planificación institucional.
- **Sinceridad:** Ser veraces con respecto a las decisiones que asuman.
- **Honor:** Mantener la honra y la dignidad tanto en la vida institucional como personal.
- **Idoneidad:** Demostrar capacidad en el desempeño de sus funciones, en base a sus conocimientos, habilidades destrezas y experiencia.
- **Obediencia:** Cumplir a cabalidad las ordenes de carácter institucional impuestas por sus superiores.

- **Veracidad:** Debe actuar con absoluta franqueza y transparencia en toda relación institucional.
- **Prudencia:** Obrar con moderación y sensatez, para evitar aquello que pueda causar perjuicio institucional y personal.
- **Ética:** Durante el ejercicio de sus funciones, el personal del Municipio de Espejo deben demostrar actitudes, valores principios morales y cívicos que dignifique su calidad humana, profesional e institucional.
- **Comunicación fluida:** Los actores sociales internos están suficientemente informados de la gestión municipal. Se logra optimizar procesos y se obtienen consensos.

6.6.2. VALORES INSTITUCIONALES DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE ESPEJO.

- **Vacación de servicio**

La Ilustre Municipalidad promueve su filosofía de trabajo fundamentada en hábitos y actitudes de cortesía, comunicación, positiva e interés por las necesidades los usuarios.

- **Transparencia y Honestidad**

Aplicamos procesos transparentes basados en la honestidad y respeto hacia la comunidad. Cumplimos nuestras obligaciones con el Estado dentro de los marcos legales establecidos.

Ofrecemos a nuestros clientes lo que el Ilustre Municipio está en condiciones de cumplir.

- **Satisfacción total del cliente**

El Ilustre Municipio promueve este valor como parte fundamental de su misión, a través de la oferta de productos de excelente calidad, procesos de servicios ágiles, asesoría y actitud positiva y cortes de sus empleados.

- **Innovación Continua**

Nuestro éxito depende de la continua innovación de tecnología y la capacidad del equipo humano.

- **Contribución al desarrollo del país**

Invertimos nuestro capital y esfuerzo en el desarrollo del país, generando progreso y fuentes de trabajo para los ecuatorianos.

- **Enfoque al cliente**

El cliente que recibe nuestro servicio es la razón de ser de nuestro Municipio, todas nuestras actividades tendrán que aportar valor a ellos.

- **Trabajo en equipo**

Todo lo que hagamos será trabajo en equipo, con la mayor velocidad posible y de la forma más simple posible sin dejar a un lado el tema de la calidad en nuestro trabajo.

- **Transparencia**

Creemos en la honestidad y la integridad como generadores de la lealtad de nuestros clientes y trabajadores.

6.6.3. PRINCIPIOS

1. Optima atención al cliente
2. Trabajo en equipo
3. Ética
4. Profesionalismo
5. Iniciativa
6. Creatividad
7. Productividad

Estos principios y valores se sustentan en paradigmas de calidad en servicio y que se traducen en:

- **La excelencia en calidad**

Calidad en todas nuestras actividades. Actuamos para ser reconocidos en nuestra calidad por los clientes y en los sectores profesionales y sociales en los que desarrollamos nuestra actividad.

- **La innovación permanente**

Somos un Municipio que nos encontramos en la búsqueda permanente de innovación y transformación de procesos y productos, para la satisfacción de los clientes externos e internos.

- **El trabajo en equipo**

Un buen trabajo es una suma de esfuerzos personales, empleados de manera organizada y aportados de manera consistente y voluntaria.

- **Confidencialidad**

Operamos en el más estricto sentido de la ética profesional. Asumimos la confidencialidad en la relación con nuestros clientes como uno de nuestros valores profesionales más esenciales.

- **Independencia**

Nuestra labor se encuentra enmarcada en el principio de pluralidad e independencia.

- **Profesionalismo**

Nuestro grupo está integrado por un amplio grupo de expertos reconocidos por su rigor profesional, con mística y don de gentes.

- **La tarea social que se deriva de nuestra actividad**

El primer valor del Municipio es la motivación de los funcionarios y trabajadores y su implicación en los proyectos institucionales para mejorar la vida de sus conciudadanos. Otras tareas sociales, son las actividades que desarrollamos para contribuir o incidir positivamente en los procesos sociales y profesionales.

6.6.4. AMBITO DE APLICACIÓN

Las disposiciones de estas políticas que regula el comportamiento conductual, rigen obligatoriamente para todo el personal dedicado al servicio y atención al cliente en especial secretarías del Gobierno Municipal de Espejo.

RESULTADOS INSTITUCIONALES

- Alta efectividad de los procesos administrativos, financieros y operativos de la Municipalidad
- Recursos institucionales optimizados
- Población del Cantón altamente satisfecha
- Fuerte espíritu de Cooperación Ciudadana

Se presenta además a continuación la Visión por áreas y dependencias para el estudio de Redimensionamiento Organizacional:

6.6.5. REDIMENSIONAMIENTO ORGANIZACIONAL

6.6.5.1. VISIÓN

El Gobierno Local para los primeros cinco años, se constituirá en un ejemplo de desarrollo de la región y contará con una organización administrativa moderna, eficiente y fortalecida, que ofrezca un portafolio de productos y servicios compatibles con las demandas de la comunidad y además capaz de asumir los nuevos roles vinculados con el desarrollo, la identidad cultural y de género; descentralizando los recursos, que asegure la calidad de vida de la población.

6.6.5.2. MISIÓN

Planificar, Organizar, Dirigir y Evaluar en forma continua las acciones de desarrollo del Gobierno Local, así como diseñar los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales y dentro de un marco de transparencia y ética institucional y con el uso eficiente y racional de los recursos humanos que deban ser altamente comprometidos, capacitados y motivados.

- **CONCEJO CANTONAL**

Legislar con fines sociales, en base a un conocimiento cabal del entorno; y fiscalizar las acciones de directivos y personal de la entidad, para garantizar la inversión, basados en los preceptos legales vigentes.

- **DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS Y SERVICIOS MUNICIPALES**

Dotar de asistencia técnica apropiada y oportuna, con la actualización adecuada los talentos humanos, materiales, herramientas y equipos para satisfacer las necesidades de la población, a través de la construcción de la obra pública, la ejecución y el mantenimiento de los servicios, contribuyendo al desarrollo sostenible.

- **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

Lograr la coordinación entre todas las unidades que conforman la Ilustre Municipalidad y la administración adecuada de los recursos (humanos,

tecnológicos) y servicios internos, que permitan el cabal cumplimiento de las funciones de los miembros de la institución.

- **DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN**

Elaborar proyectos con participación y coordinación ciudadana, que permita satisfacer oportunamente las demandas de servicios de la población.

- **DIRECCIÓN DE ASESORIA JURÍDICA**

Brindar un adecuado asesoramiento legal a la municipalidad propendiendo la actualización de la normativa Municipal, presentando al Ilustre Concejo Municipal propuestas de creación, reformas o supresión de actos decisorios que vayan acorde a la realidad socio económico del Cantón.

- **DIRECCIÓN FINANCIERA**

Mantener información actualizada que sea compartida internamente e institucionalmente para la elaboración de proyectos de generación de recursos, los que deben ser administrados eficientemente.

- **DIRECCIÓN DE HIGIENE**

Brindar un servicio eficiente y técnico, que satisfaga las necesidades de salubridad y aseo público del cantón y a través de la educación

comunitaria llegar al mejoramiento de todos los niveles de salud de la población.

- **DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA**

Controlar y asesorar para que los recursos humanos, materiales y financieros de la Municipalidad sean utilizados en forma eficiente, efectiva y económicamente estableciendo recomendaciones que permitan a la máxima autoridad tomar las acciones y decisiones que conlleven a cumplir con los objetivos Institucionales.

- **ACCION SOCIAL MUNICIPAL**

A través de los centros asistenciales existentes y los que se proyectan instaurar, contribuir al bienestar socio efectivo de nuestros beneficiarios, esto es, niños, niñas, jóvenes y ancianos.

6.6.6. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PROPUESTAS

PRIMERA POLÍTICA

La relación con las y los compañeros, propenderá a mantener un clima organizacional saludable.

ESTRATEGIA

CON COMPAÑEROS:

Guardar toda consideración, respeto y cortesía en el trato cotidiano con sus compañeros de trabajo, superiores, subalternos, proveedores, clientes y usuarios; así como agilidad y disposición positiva en la

prestación de servicio y excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros de labores.

Es obligación de todo el personal especialmente secretarias del Gobierno Municipal de Espejo mantener un clima organizacional saludable, procurando un ambiente de armonía y compañerismo.

Queda terminantemente prohibida la murmuración, la calumnia, la mentiría. El engaño y la indisposición.

SEGUNDA POLÍTICA

La relación del personal de secretariado y trabajadores con los clientes deberá enmarcarse dentro de los parámetros de la ética y la moral.

ESTRATEGIA

CON LOS PROVEEDORES:

El personal se abstendrá de actuar directa o por interpuesta persona, en todo acto o contrato que realice el Gobierno Municipal de Espejo con personas naturales o jurídicas públicas o privadas, en la que resultare beneficiado él, su conyugue o conviviente o algún familiar comprendido hasta un cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

TERCERA POLÍTICA

El personal de secretariado y los trabajadores del Ilustre Municipio de Espejo en su trato con los usuarios deberán enmarcarse en un ambiente de cordialidad.

ESTRATEGIA

CON LOS USUARIOS

El usuario debe sujetarse con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la institución y la Ley del Régimen Municipal para la prestación de ayudas y servicios.

En su trato con el público en general y especialmente con los usuarios y beneficiarios de los servicios, deben ser cordiales, eficientes y eficaces.

Ningún usuario debe ser discriminado, maltratado o vejado por el personal de la institución en la atención o servicio que requiera del Gobierno Municipal de Espejo. Está obligado a demostrar actitudes de paciencia, tolerancia, respeto, calidez, agilidad y excelentes relaciones interpersonales, y de manera especial con las personas adultos mayores, discapacitados, mujeres, adolescentes, niñas y niños.

CUARTA POLÍTICA

Los bienes institucionales deben ser cuidados y mantenidos de manera adecuada por cada funcionario y trabajador que se encuentre a cargo de estos.

ESTRATEGIA

Los funcionarios y trabajadores (secretarías) del Gobierno municipal de Espejo están obligados a dar uso adecuado a los bienes y materiales que les fueren asignados para el desempeño de sus funciones, evitando el mal uso, daño o pérdida intencional. No podrá emplearlos y facilitarlos para otros fines que no sean institucionales.

Así mismo velar por la economía e intereses de la Institución, la conservación de los valores, documentos, útiles, equipos, vehículos, muebles y bienes en general confiados a su custodia, administración o utilización.

QUINTA POLÍTICA

El personal de secretariado del Ilustre Municipio de Espejo dentro y fuera de la institución mantendrá el orden y disciplina en cada uno de sus actos.

ESTRATEGIA

El personal de secretariado del Ilustre Municipio de Espejo indistintamente del tipo de relación jurídica que las vincule a la jerarquía que ostenta en la parte pertinente, está obligado a observar las siguientes disposiciones disciplinarias:

El personal de secretariado debe realizar su trabajo en forma oportuna, programada, evitando la acumulación de tareas y demostrando agilidad, oportunidad y eficiencia en las labores asignadas.

Todo trabajo generado por los funcionarios y trabajadores del Gobierno municipal de Espejo deben ser de calidad, a fin de evitar errores, repeticiones, correcciones u omisiones; contribuyendo de esta manera a la excelencia en la prestación de los servicios que brinda la institución y que coadyuven a mejorar la calidad de vida de la población de cada uno de los barrios de la ciudad, de las parroquias urbanas y rurales y todo el Cantón en general.

Los funcionarios y los trabajadores del Gobierno Municipal de Espejo deben cumplir estrictas y obligatoriamente los horarios de trabajo establecidos por la institución, además debe asistir puntualmente a todo acto o reunión de índole institucional.

En la jornada diaria de trabajo el personal de secretariado y trabajadores del Gobierno Municipal deben cumplir las actividades propias de sus funciones o las que les asignen sus superiores y que sean de índole institucional.

Deben cuidar su presentación e imagen personal sin olvidar que representan a una institución de prestigio, utilizando los uniformes y ropa de trabajo proporcionados por las autoridades y departamento respectivo del Gobierno Municipal de conformidad con las normas establecidas para el uso.

Deben presentarse para el desempeño de las funciones en forma sobria y evitar todo acto que interfiera su rendimiento o afecte sus capacidades físicas o mentales, y que menoscabe la buena imagen institucional.

El personal que llegue a conocer de hechos o circunstancias que puedan causar daño a la institución, está obligado a informar a sus superiores.

SEXTA POLÍTICA

El Gobierno Municipal de Espejo pondrá a disposición del público del Cantón, un departamento de reclamos y quejas.

ESTRATEGIA

Los reclamos y quejas que presente verbalmente el personal de secretariado y trabajadores del Gobierno Municipal de Espejo, deberá

consignarlo por escrito, adjuntando la respectivas pruebas de sustentación, sean estas documentales o testimoniales; de no tener o poder conseguir las pruebas, deberá presentar una declaración juramentada realizada ante un Notario Público; todo esto en un plazo máximo de cinco días laborables contados a partir de la presentación de la queja o reclamo verbal.

En caso de que en la institución se presenten reclamos y quejas por parte de los clientes y usuarios, las autoridades del Gobierno Municipal de Espejo, dispondrán a la instancia pertinente, levante el proceso de investigación a fin de determinar responsabilidades y la aplicación de las sanciones que amerite de conformidad con los reglamentos internos.

SÉPTIMA POLÍTICA

Las secretarias y trabajadores del Gobierno Municipal de Espejo laboraran dentro de su marco de puntualidad.

ESTRATEGIA

Las secretarias y los trabajadores del Gobierno Municipal de Espejo, en sus labores cotidianas que se vinculen con sus clientes internos y externos y todos los actos públicos y privados organizados por la institución, propenderán a cumplir a cabalidad con los horarios asignados a cada trabajador, cumpliendo con el horario establecido por la institución en su hora de ingreso y de salida. La puntualidad será una regla y no la excepción.

OCTAVA POLÍTICA

Las acciones del Gobierno municipal de Espejo buscara siempre la calidad en atención al usuario.

ESTRATEGIA

El Ilustre Municipio de Espejo mediante su vocación de servicio buscara la satisfacción total de sus clientes internos y sobre todo sus clientes externos como parte fundamental de su misión, a través de servicios ágiles, actitud positiva y cortes de sus empleados, promoviendo además la asesoría adecuada e innovación permanente en sus procesos, enfocándose siempre en el bienestar total de sus usuarios.

El cliente que recibe nuestros servicios es la razón de ser de nuestro Municipio. Todas nuestras actividades tendrán que aportar valor a ellos.

6.6.7. Evaluación de la implementación de las políticas y estrategias, monitoreo, seguimiento y resultados.

La evaluación de los resultados de las políticas y estrategias implementadas en el Municipio de Espejo para mejorar la atención y servicio al cliente por parte de las secretarías, se logra a través de las siguientes actividades:

- ✓ Número de solicitudes que han sido atendidas en tiempo adecuado.
- ✓ Tiempo demora en la respuesta en las comunicaciones.
- ✓ Número de solicitudes en espera.
- ✓ Resultados de encuestas de opinión a los usuarios.
- ✓ Entrevistas a usuarios representativos de la comunidad.
- ✓ Buzón de sugerencias

El monitoreo deberá ser de carácter permanente y aleatorio esto es en forma rotativa se visitara a las diferentes dependencias para constatar los

resultados de la implantación de las nuevas políticas y estrategias de atención y servicio al cliente, contrastando con datos históricos.

En caso de existir desfases se procederá hacer retroalimentación para lograr solucionar las dificultades encontradas.

Se abrirá un registro personalizado de los logros y problemas surgidos en las diferentes dependencias haciendo énfasis en especial en aquellos que dañan la imagen del municipio.

Para corregir los errores se deberá tener reuniones quincenales con los involucrados para intercambiar opiniones y analizar situaciones de conflictos y proponer soluciones inmediatas para lograr la correcta aplicación de las políticas y estrategias propuestas.

En caso de no existir un mejoramiento significativo habrá que proponer la rotación de puestos de trabajo para poder insertar al personal en el sitio más adecuado.

Elaborar un informe con datos estadísticos para estructurar una base de datos que permita evaluar y contrastar los resultados en un periodo de tiempo no más de 30 días.

BIBLIOGRAFÍA

CORTÉZ, Berrocal, José R. (2003). Gestión de Procesos Productivos Empresariales, Editorial Bruñios, Perú.

CHIAVENATO, Idalberto (2000) Teoría General de la Administración.

CHIAVENATO, Adalberto. (2000)Administración de Recursos Humanos, p

DESATRICK, R. (2000) El secreto del servicio Editorial Legis IESA. Caracas.

DESSLER, Fary. I, Manual de Funciones Secretaria pág. 423

FRED, R. David, (2003) Administración Estratégica, PEARSON EDUCACIÓN, México.

GALÁN ZAZO José Ignacio Diseño Organizativo editorial: Thomson

HARRINGTON, J. (1998). Como Incrementar la Calidad Productiva Editorial Mc Graw Hil- Caracas.

IZQUIERDO ARELLANO, Enrique, Investigación Científica

KOONST, Harold. (2002). Elementos de Administración, Editorial McGraw Hill, México.

LEIVA, Francisco; Nociones de Metodología de investigación Científica;

MORENO, M. (2001). Recursos humanos, Sexta Edición, España.

MENGUZZATO D. (2001) Dirección Estratégica(2001).España

Gráficas Modernas; Tercera Edición; Quito – Ecuador; 1988.

MÉNDEZ, Carlos Metodología, Diseño y desarrollo del Proceso De

Investigación, 3ra Edición.

PEREZ Marques, (2001) Satisfacción laboral. México D.F.

SEVILLA.QUIROZ, Maria Antonieta (1999) 1001 Sugerencias para la Secretaria Eficaz Editorial Ecuador F.B.T. Cía. Ltda. Quito

TOSA, Kelo, (2003) La empresa Eficaz, Editora Palomino, primera edición Perú.

LINCOGRAFÍA

www.marketing-xxi.com

www.monografias.com

www.entorno-empresarial.com

www.articulos-lasecretaria-ejecutiva.com

www.Carlos Mora Venegas-Manual de Funciones

www.southlink.com.ar/vap/la_secretaria.htm

www.rincondelvago.com/funcionesdelasecretariaejecutivas.htm

gerardo.gonzalez@ideasparapymes.com.

www.microsoft.com/.../beneficios_atencion_cliente.msp

www.monografias.com › ... › [Recursos Humanos](#)

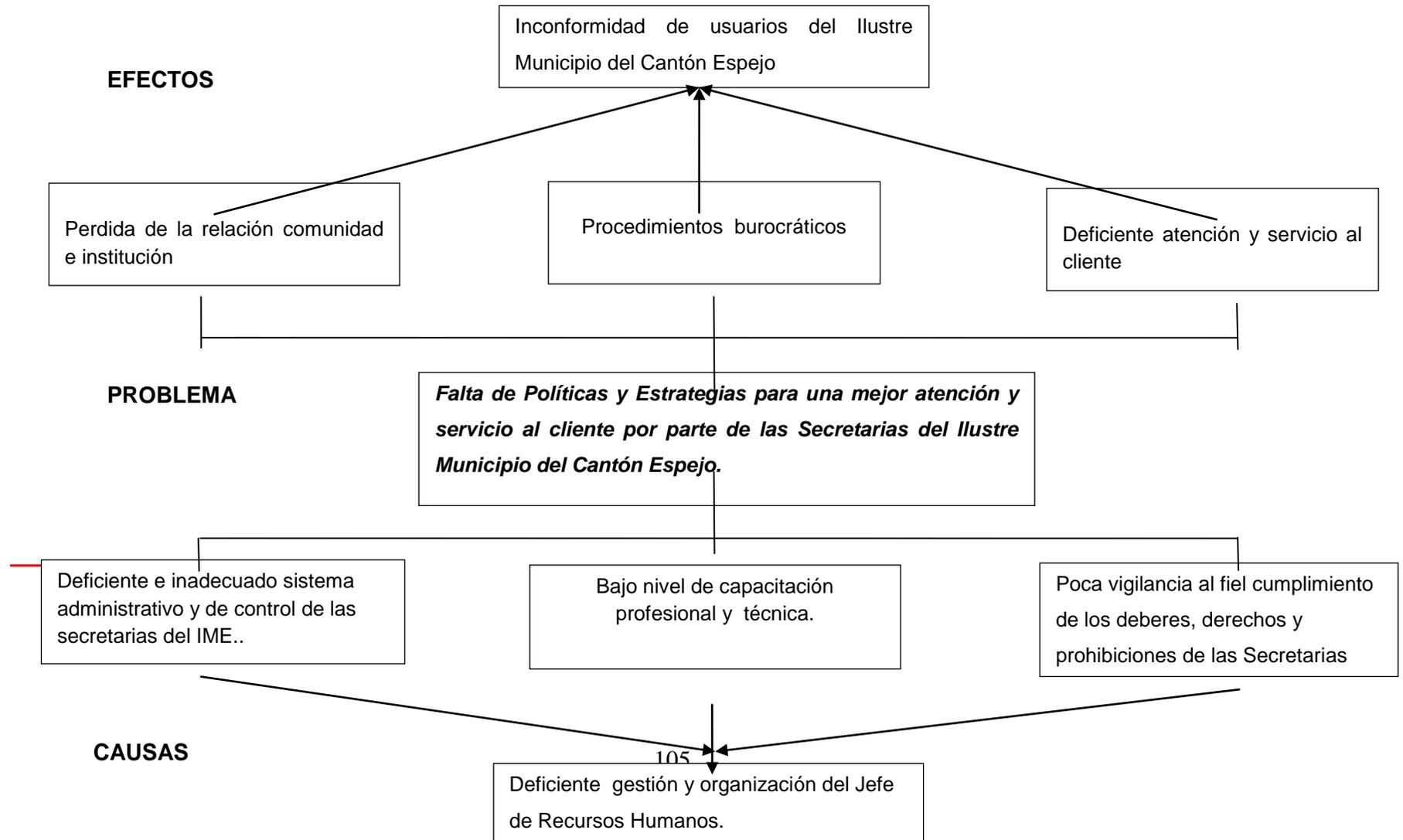
www.lawebdelcliente.com.php

www.atencionalcliente.ws.php

www.contacto.pyme.gob_mx/promode/invmdot.asp.ph

ANEXOS

Anexo 1. ARBOL DE PROBLEMAS



Anexo 2.MATRIZ DE COHERENCIA**TEMA: POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE POR PARTE DE LAS SECRETARIAS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN ESPEJO.**

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL
Falta de Políticas y Estrategias para una mejor atención y servicio al cliente por parte de las Secretarias del Ilustre Municipio del Cantón Espejo.	Mejorar las Políticas y Estrategias en la atención y servicio al cliente por parte de las secretarias del Ilustre Municipio del Cantón Espejo.
SUBPROBLEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
¿Cómo se atiende a los usuarios o clientes del Ilustre Municipio del Cantón Espejo?	Realizar un diagnóstico estratégico situacional para establecer las fortalezas y debilidades en el campo de la atención y servicio al cliente del Ilustre Municipio del Cantón Espejo.
¿Cómo lograr una evaluación de desempeño del personal de secretariado para mejorar la atención y servicio al cliente?	Analizar la cualificación y el desempeño del personal del personal de secretariado que está a cargo de la prestación de servicios.
¿Cómo mejorar la atención y servicio al cliente por parte de las secretarias del Ilustre Municipio del Cantón Espejo?	Elaborar una propuesta de políticas y estrategias para mejorar la atención y servicio al cliente en el Municipio del Cantón Espejo
¿Cómo lograr que la propuesta sea puesta en práctica por los servidores públicos del Municipio del cantón Espejo?	Socializar la propuesta a todos los servidores públicos del Municipio del cantón Espejo.

Anexo 3. ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN ESPEJO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

1. ¿El servicio que presta los empleados en la atención al cliente es?

Excelente

Buena

Regular

Porque.....
.....

2. ¿Las gestiones que ha realizado en el municipio han sido?

Agiles

Oportunas

Lentas

3. ¿Considera usted que el personal que trabaja en el municipio debe tener mayor capacitación para mejorar el servicio?

Si

No

Porque.....
.....

4. **¿Cómo calificaría el tipo de atención que ha realizado por sus pedidos?**

Excelente

Buena

Mala

Pésima

5. **¿En qué aspectos piensa que el municipio debería potencializar, para dar mejoramiento en la calidad del servicio?**

Calidez

Rapidez

Atención

Trato cordial

Información clara y oportuna

6. **¿Considera que el personal que labora en el municipio es el adecuado?**

Si

No

Porque.....
.....

7. **¿Sus quejas y reclamos son atendidos oportunamente?**

Si

No

Porque.....
.....

8. **¿Qué sugiere usted al municipio para que mejore el talento humano?**

.....
.....

Anexo 4. ENCUESTA DIRIGIDA A SECRETARIAS Y EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN ESPEJO.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

1. ¿Indique el nivel de instrucción que usted tiene?

Primaria

Secundaria

Tecnológica

Superior

Post grado

2. ¿Sabe usted cual es la visión del Ilustre Municipio del Cantón Espejo?

Si

No

3. ¿Tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución?

Si

No

4. ¿Conoce usted si existe en la institución un organigrama funcional actualizado?

Si

No

Porque.....
.....

5. ¿Conoce usted cuáles son las funciones de su unidad?

Si

No

Porque.....
.....

6. ¿Considera usted que la estructura básica es la adecuada?

Si

No

Porque.....
.....

7. ¿Le parece a usted que el municipio es bien organizado?

Si

No

Porque.....
.....

8. ¿Conoce usted cuales son las normas de control interno que maneja la institución?

Si

No

9. ¿Tiene usted un manual de procedimientos, para la ejecución de sus funciones?

Si

No

Porque.....
.....

10. ¿Los procedimientos administrativos que realizan en el municipio son?

Rápido

Normal

Lento

11. ¿Las decisiones son?

Verticales consensuadas

Otras

12. ¿La calidad y frecuencia de la comunicación interna es?

Excelente

Buena

Mala

Pésima

13. ¿La institución ha realizado evaluación de desempeño?

Si

No

14. ¿La estabilidad laboral es?

- Alta
- Media
- Baja

15. ¿Considera usted que existe un clima laboral adecuado dentro del municipio?

- Si
- No

Porque.....
.....

16. ¿Existe políticas de incentivo para mejorar su rendimiento?

- Si
- No

Porque.....
.....

17. ¿Conoce usted si existen política de remuneración en la institución?

- Si
- No

18. ¿Considera necesario la existencia de políticas y estrategias para el mejoramiento del servicio y atención al cliente en el municipio?

- Si
- No

Porque.....
.....

Anexo 5. ENCUESTA DIRIGIDA A SECRETARIAS Y EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN ESPEJO.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

ENCUESTA DIRIGIDAS A DIRECTORES DEPARTAMENTALES Y ALCALDE

1. ¿Está establecida la política de calidad y sus objetivos?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

2. ¿Se lleva a cabo evaluaciones periódicas en su dirección

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

3. ¿Está establecido y se mantiene actualizado un Manual de Funciones?

- Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

4. **¿Asegura la Dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: Humanos, instalaciones, y equipos; para un mejor desempeño de sus funciones?**

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

5. **¿Impulsa y Apoya la Dirección cursos de capacitación en especial a las Secretarías del Municipio del Cantón Espejo?**

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

6. **¿Reconoce usted los logros y los compromisos de las personas que se esfuerzan en mejorar?**

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

7. ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente entre el personal participando este en una manera real en las actividades de mejoras?

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca



ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN ESPEJO
SINDICATURA



Ofc. No.058-2011-IME-S

El Ángel, 15 de mayo de 2011

Licenciado

Kléber Andrade López

ALCALDE DEL CANTON ESPEJO

Presente

En su despacho:

Señor Alcalde, pongo en su conocimiento que previo a la obtención del título de Licenciada en la carrera de Secretariado Ejecutivo Español de la Universidad Técnica del Norte, solicito comedidamente su autorización para realizar la socialización de mi tema de tesis denominado ***“DISEÑO DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE, POR PARTE DE LAS SECRETARIAS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON ESPEJO”***.

Cabe indicar que el taller con la debida autorización lo realizaré el día lunes 23 de mayo en horario de 8:00 a 13:00.

Por la atención que se de a mi solicitud, expreso mi agradecimiento.

Atentamente,

Maira Erazo

SERVIDOR PUBLICO DE IME



ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN ESPEJO
ALCALDIA



Ofc. No.051-2011-IME-A

El Ángel, 20 de mayo de 2011

Doctor
Hugo Andrade
DECANO DE LA FECYT
Ibarra

En su despacho:

Reciba un cordial y atento saludo desde la Alcaldía del cantón Espejo, Provincia del Carchi, cantón Espejo; a la vez el deseo sincero de que su gestión este encaminada por el beneficio de la juventud que se esta profesionalizando en tan prestigiosa universidad.

El presente tiene la finalidad de **CERTIFICAR** que el Trabajo de Grado elaborado por la Sra. Erazo Guzmán Maira Alejandra, egresada de la Facultad de Educación Ciencia y Tecnología, en la carrera de Secretariado Ejecutivo Español con el tema: ***"DISEÑO DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE, POR PARTE DE LAS SECRETARIAS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON ESPEJO"***, previo a la obtención del título de Licenciada fue socializado a todos los servidores públicos de la institución, obteniendo una excelente acogida.

Es lo que puedo certificar, facultando a la presente hacer el uso que corresponda.

Atentamente,

Lic. Kléber Andrade López
ALCALDE DEL CANTON ESPEJO



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	0401312418		
APELLIDOS Y NOMBRES:	ERAZO GUZMAN MAIRA ALEJANDRA		
DIRECCIÓN:	El Angel, calle Abraham Herrera y José Benigno Grijalva		
EMAIL:	mairaerazo@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	2977566	TELÉFONO MÓVIL:	091994349

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“FALTA DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCION Y EL SERVICIO AL CLIENTE POR PARTE DE LAS SECRETARIAS DEL MUNICIPIO DEL CANTON ESPEJO”
AUTOR (ES):	ERAZO GUZMAN MAIRA ALEJANDRA
FECHA: AAAAMMDD	2012/07/06
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciada en Secretariado Ejecutivo Español Gerencial.
ASESOR /DIRECTOR:	Dr. Julio Alarcón

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, ERAZO GUZMAN MAIRA ALEJANDRA, con cédula de identidad Nro. 0401312418, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

3. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, al 08 días del mes de Junio del 2012

EL AUTOR:

(Firma).....
Nombre: ERAZO GUZMAN MAIRA ALEJANDRA
C.C.: 0401312418

ACEPTACIÓN:

(Firma)
Nombre: XIMENA VALLEJO
Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, ERAZO GUZMAN MAIRA ALEJANDRA, con cédula de identidad Nro. 0401312418 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado denominado: : **FALTA DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCION Y EL SERVICIO AL CLIENTE POR PARTE DE LAS SECRETARIAS DEL MUNICIPIO DEL CANTON ESPEJO**, que ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Secretariado Ejecutivo Español Gerencial., en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(Firma)

Nombre: ERAZO GUZMAN MAIRA ALEJANDRA

Cédula: 0401312418

Ibarra, 08 del mes de Junio del 2012