



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

TEMA:

“ESTUDIO DE LA ATENCIÓN AL USUARIO POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO, Y CÓMO INFLUYE EN EL PRESTIGIO INSTITUCIONAL”.

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Licenciada en Secretariado Ejecutivo en Español.

AUTORAS:

Cabascango Guasgua Jheny Marlene
Lema Jenny Amparo

DIRECTORA:

Magister Claudia Ruíz

Ibarra, 2014

ACEPTACIÓN DE LA DIRECTORA

Luego de haber sido designado por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología de la Universidad Técnica del Norte de la ciudad de Ibarra, he aceptado con satisfacción participar como directora de trabajo de grado titulado: **“ESTUDIO DE LA ATENCIÓN AL USUARIO POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO , Y CÓMO INFLUYE EN EL PRESTIGIO INSTITUCIONAL;** de las señoritas egresadas: Jheny Marlene Cabascango Guasgua y Jenny Amparo Lema Lema , previo a la obtención del Título de Licenciada en Secretariado Ejecutivo en Español.

Al ser testigo presencial, y corresponsable directo del desarrollo del presente trabajo de investigación, confirmo que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sustentado públicamente ante el tribunal que sea designado oportunamente.

Esto es lo que puede certificar por ser justo y legal.


MSc. Claudia Ruiz

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO

DEDICATORIA

Dedicamos este logro a nuestras familias, quienes han sido nuestro apoyo, y han sabido día adía encaminarnos hacia un futuro de éxito, inculcando en nosotras ese deseo de superación, que hoy nos ha permitido culminar con éxito una de las metas que nos hemos propuesto y que será un escalón para alcanzar nuevos retos en nuestra vida personal y profesional.

Jheny Marlene

Jenny Amparo

AGRADECIMIENTO

Gratitud de nuestra parte a la prestigiosa Universidad Técnica del Norte, a sus dignas autoridades; a la Facultad de Educación Ciencia y Tecnología, a su cuerpo docente, quienes han vertido sus conocimientos sobre nosotras de una manera profesional; conocimientos que nos comprometemos a aplicarlos en el campo laboral de manera ética y asertiva.

Nuestros más sinceros agradecimientos a la Magister Claudia Ruíz, quien nos ha asesorado en el desarrollo de esta investigación y gracias a su apoyo desinteresado hemos concluido este trabajo.

Jheny Marlene

Jenny Amparo

ÍNDICE GENERAL

ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	v
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Formulación del problema.....	5
1.4. Delimitación del problema.....	5
1.4.1. Delimitaciones de las unidades de observación.....	5
1.4.2. Delimitación temporal.....	5
1.4.3. Delimitación espacial.....	5
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. Objetivo General.....	6
1.5.2. Objetivos Específicos.....	6
1.6. Justificación de la investigación.....	6

CAPÍTULO II

2. 2. Marco teórico.....	9
2.1. Fundamentación teórica.....	9
2.1.1. Fundamentación Sociológica.....	9
2.1.2. Fundamentación Psicológica.....	10
2.1.3. Fundamentación Legal.....	11
2.2. El servicio al cliente.....	13
2.2.1. Calidad en el servicio.....	16
2.2.1.1. Calidad.....	16
2.2.1.2. Servicio.....	16

2.2.1.3.	Control de Calidad	16
2.2.1.4.	Mejoras en los servicios	17
2.2.1.5.	Sistema de gestión.....	18
2.2.1.6.	Sistema de Gestión de la Calidad	20
2.2.1.7.	Medición de la calidad del servicio.....	21
2.2.1.8.	Competencias y habilidades para la atención al cliente.....	24
2.2.1.8.1.	Competencias técnicas	24
2.2.1.8.2.	Competencias emocionales	24
2.2.1.8.3.	Competencias de servicio a los demás	25
2.2.1.8.4.	Habilidades Sociales	27
2.2.1.8.5.	Habilidades de comunicación.....	27
2.3.	Imagen institucional.....	28
2.4.	Posicionamiento teórico personal.....	30
2.5.	Glosario de términos	31
2.6.	Interrogantes de la investigación	33

CAPÍTULO III

3. 3.	Metodología de investigación.....	35
3.1.	Tipo de investigación.....	35
3.2.	Métodos.....	36
3.2.1.	Método Inductivo.....	36
3.2.2.	Método Deductivo	36
3.2.3.	Analítico Sintético.....	37
3.3.	Técnicas e instrumentos.....	37
3.3.1.	Encuesta	37
3.4.	Instrumentos.....	37
3.4.1.	Cuestionario.....	37
3.5.	Población.....	38
3.6.	Muestra.....	38

CAPÍTULO IV

4. 4.	Análisis e interpretación de resultados	40
4.1.	Proceso	40
4.2.	Encuesta a los funcionarios del GAD del cantón Pedro Moncayo.....	41

4.3. Encuesta a los usuarios del GAD Del cantón Pedro Moncayo52

CAPÍTULO V

5.	Conclusiones y recomendaciones	62
5.1.	Conclusiones	62
5.2.	Recomendaciones	64

CAPÍTULO VI

6.	La propuesta	66
6.1.	Tema	66
6.2.	Justificación	66
6.3.	Fundamentación	67
6.4.	Objetivos	68
6.4.1.	Objetivo general	68
6.4.2.	Objetivos específicos	68
6.5.	Factibilidad	69
6.6.	Políticas institucionales	70
6.7.	Valores	70
6.8.	Plan de ejecución	71
6.8.1.	Guía de atención al usuario	71
6.8.2.	Competencias para la eficacia personal	72
6.8.2.1.	Competencias socio emocionales	72
6.8.2.2.	Habilidades de interpersonales	87
6.8.2.3.	Habilidades de Atención al usuario	105
BIBLIOGRAFÍA Y LINKOGRAFÍA		120
ANEXOS		123
Anexo 1: Árbol de Problemas		124
Anexo 2: Matriz de Coherencia		125
Anexo 3: Matriz Categorial		126
Anexo 4: Encuesta Funcionarios		127
Anexo 5: Encuestas Usuarios		129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro población Funcionarios	38
Tabla 2: Cuadro Muestreo Usuarios	39
Tabla 3: Atención y respeto al usuario	41
Tabla 4: Amabilidad en la atención al usuario	42
Tabla 5: Vocabulario al dirigirse al usuario	43
Tabla 6: Respeto del turno en la atención al cliente	44
Tabla 7: Eficacia al atender al cliente	45
Tabla 8: Eficiencia en el desempeño profesional.....	46
Tabla 9: Respeto a la cultura y tradiciones	47
Tabla 10: Documentos para realizar trámites	48
Tabla 11: Comunicación efectiva entre los funcionarios y usuarios.....	49
Tabla 12: Imagen de la Institución	50
Tabla 13: Sistema de gestión de atención al cliente	51
Tabla 14: Atención recibida	52
Tabla 15: Vocabulario apropiado	53
Tabla 16: Respeto de los turnos por los funcionarios	54
Tabla 17: Ayuda brindada por los funcionarios	55
Tabla 18: Calidad del servicio recibido	56
Tabla 19: Sencillez funcionarios	57
Tabla 20: Manejo adecuado de los asuntos	58
Tabla 21: Agilidad en la gestión de los trámites.....	59
Tabla 22: Reconocimiento público de la institución	60
Tabla 23: Imagen institucional	61

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1: Fachada exterior Gobierno Autónomo Descentralizado	130
Fotografía 2: Interior del Gobierno Autónomo Descentralizado	130
Fotografía 3: Usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado	130
Fotografía 4: Dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado	130

RESUMEN

Las instituciones públicas y privadas están en constante transformación para mejorar su producción o servicios, por ello es oportuno realizar un análisis de la situación actual para poder incorporar mejoras para optimizar los servicios de atención a los usuarios. Esta investigación comprende la determinación de las falencias en la prestación de servicios y atención a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo, para detectar las necesidades de capacitación; para implementar una guía con mecanismos y estrategias que permitan desarrollar en los funcionarios habilidades y competencias para mejorar el sistema de gestión de atención a los usuarios. Para ello se utilizaron métodos y técnicas para recopilar información, la cual fue tabulada, representada en forma gráfica y cuyo análisis e interpretación evidenció las causas y efectos de la mala atención a los usuarios. Se utilizaron técnicas bibliográficas para recopilar información y desarrollar la fundamentación sociológica, psicológica, legal y para fundamentar la propuesta. La propuesta se ha diseñado desde una perspectiva constructivista por requerir la participación y el compromiso de los funcionarios en un proceso de cambio que implica llevar a la práctica un conjunto de habilidades requeridas para prestar un servicio de calidad y calidez a los usuarios. La guía consta de una serie de estrategias para desarrollar habilidades personales, interpersonales y de atención al cliente; se utilizará una metodología participativa con recursos acordes a la temática. Entre los aspectos a resaltar en este estudio puedo citar, que en un porcentaje considerable de funcionarios aún persiste un trato inadecuado al usuario, el uso de un vocabulario inapropiado, el irrespeto a la cultura y los turnos de atención. Por ello, se recomienda la capacitación y actualización constante de los funcionarios.

ABSTRACT

Public and private institutions are constantly changing to improve its production or services, so it is appropriate to conduct an analysis of the current situation in order to incorporate improvements to optimize care services to users. This research involves the identification of gaps in service provision and care users Decentralized Autonomous Government of the canton Pedro Moncayo, to identify training needs, to implement guide with mechanisms and strategies to develop staff skills to improve attention management system to users. This methods and techniques were used to collect data, which was tabulated, graphically represented and whose analysis and interpretation revealed the causes and effects of poor attention to users. The bibliographic technique was used to collect information and develop the sociological, psychological, and legal foundation to support the proposed. The proposal has been designed from a constructivist perspective require the involvement and commitment of staff in a process of change that involves implementing a set of skills required to provide quality service to users and warmth. The guide consists of a set of strategies to develop personal, interpersonal and customer service skills, participatory methodology with resources commensurate to the theme will be used. Among the issues to highlight in this study I can cite that in a considerable percentage of staff mistreatment persists the user, the use of an inappropriate vocabulary, disrespect for the culture and wait in the line ton be attended. There for e constant training and updating staff is recommended.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad de acuerdo a normativas internacionales y a lo estipulado en los artículos 52, 53 y 66 de la Constitución de la República del Ecuador, las empresas, organismos e instituciones están en la obligación de ofrecer bienes y servicios de calidad. Es de conocimiento público que uno de los problemas que enfrentan la mayoría de las empresas e instituciones sigue siendo la atención al usuario y el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo no es la excepción; el trato descortés, la falta de información, el tiempo de espera en los turnos, la atención poco efectiva son problemas que se evidencian a diario, dejando entrever la mala atención al usuario e influyendo negativamente en la imagen institucional.

Con estos antecedentes este estudio se ha realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo, uno de los ocho cantones de la provincia de Pichincha, ubicado en la hoya de Guayllabamba y está orientado a determinar cuál es la calidad de atención al usuario por parte de los funcionarios, y cómo afecta a la imagen institucional para propender a su mejoramiento. Para ello se realizó un diagnóstico de los problemas que tienen los funcionarios para brindar una adecuada atención a los usuarios, se estableció las áreas críticas y las debilidades de capacitación, para elaborar una guía con mecanismos y estrategias para brindar un buen servicio y atención a los usuarios. Esta guía será socializada a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pedro Moncayo.

Con esta propuesta se espera contribuir al mejoramiento de la imagen institucional, poniendo a disposición de los funcionarios una guía con estrategias que permitirán desarrollar habilidades y competencias para

ponerle un valor agregado a la atención al usuario y dar solución a una de las problemáticas que enfrentan las instituciones públicas.

Esta propuesta está estructurada en seis capítulos:

En el Capítulo I: se establecen los antecedentes, se plantea y formula el problema, se explica en qué radica el problema y se lo delimita temporal y espacialmente; se formulan los objetivos y se redacta la justificación de la investigación y de la propuesta.

En el Capítulo II: se desarrolla la fundamentación teórica con bases sociológicas, psicológicas y legales; también se realizan aportes personales basados en la experiencia y relacionados con el problema a investigarse; también se incluye un glosario de términos desconocidos con su respectivo significado y se plantean las interrogantes de la investigación.

En el Capítulo III: se expone la metodología, se enuncian los métodos, técnicas, e instrumentos para la recopilación de la información; se singulariza la población y muestra.

En el Capítulo IV: se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos previa la aplicación de la encuesta a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo y a una muestra de los usuarios que acuden a las diferentes dependencias.

En el Capítulo V: se presentan las conclusiones de la investigación; se establecen recomendaciones sugeridas a las autoridades y funcionarios

en lo que respecta a la capacitación constante, para mejorar la prestación de servicios y atención a los usuarios.

En el Capítulo VI: se presenta la propuesta con su respectivo título, la justificación, se establecen la factibilidad, las políticas y valores institucionales. Se desarrolla el plan de ejecución que consiste en una guía con estrategias para desarrollar habilidades y competencias para mejorar los servicios y atención a los usuarios.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Extraído de: (Revista del Cincuentenario, 1962)

Pedro Moncayo es uno de los ocho cantones que conforman la provincia de Pichincha, ubicado al nororiente de la misma. Se encuentra 51 km. hacia el norte de la ciudad de Quito, limita al norte con la provincia de Imbabura, al este con el cantón Cayambe, al sur y al oeste con el Distrito Metropolitano de Quito. Tiene una superficie de 339,10 Km², que corresponden al 2,04% del total de la provincia.

El cantón se encuentra dentro de la hoya de Guayllabamba, asentado en la vertiente sur del nudo de Mojanda-Cajas. Los ríos que lo atraviesan forman parte de la cuenca hidrográfica del río Esmeraldas, que desemboca en el Océano Pacífico.

La altitud del cantón varía entre los 1.730 hasta los 2.952 msnm. La mayoría de asentamientos urbanos de este cantón se encuentran alrededor de los 2.8000 msnm. Existe una diversidad de climas asociados a los distintos pisos ecológicos, encontrando temperaturas que oscilan entre los 18°C en los valles de Jerusalén y Tanda, hasta los °C en las cumbres del Fuya-Fuya. Los centros poblados gozan de una temperatura promedio de 13°C.

El proceso de consolidación del estado ecuatoriano comprende su organización política la cual se ha materializado en el reconocimiento formal y legal de parroquias, cantones y provincias lo cual responde a diversas necesidades de carácter regional población y cultural; y son las instituciones competentes del estado, identificadas en los tres poderes: Político, Jurídico y Legislativo, las que legitiman en última instancia estos procesos.

En esa dinámica de acontecimientos, el cantón Pedro Moncayo con su capital Tabacundo se conforma el 19 de octubre de 1911 por aprobación del congreso de la República del Ecuador. Las parroquias que conforman el cantón son Malchinguí, Tocachi, La Esperanza, Tupigachi y Tabacundo, posterior a la creación del cantón se debía organizar el nuevo municipio, que de acuerdo a los datos históricos esta tarea fue muy compleja puesto que existían diversas posiciones tendientes a hacer inviable este propósito que se lo hace realidad gracias la Ley de Régimen Municipal.

El 20 de diciembre de 1911, se crea el primer Concejo Municipal, estuvo conformado por cinco miembros y la elección del Presidente de dicho Concejo fue propiciada por el primer Jefe Político del cantón en sesión preparatoria con la asistencia de los señores concejales; Cecilio Estrella, Ulpiano Jarrín, Pacífico Proaño, Alejandro Solórzano y Virgilio Chiriboga. El primer Presidente del Ilustre Concejo fue el señor Don Cecilio Estrella, Vicepresidente el maestro señor Don Pacífico Proaño.

El primer cuerpo administrativo fue el siguiente: Secretario Municipal, el señor Rafael Alberto Cruz; Procurador Síndico, el señor Rafael Morillo H; Procurador Sindico Suplente, el señor Cesáreo Cahueñas; Alcalde primero Municipal, el Señor Alejandro E. Cisneros;

Alcalde Segundo Municipal, el Sr. Deifilio Mantilla; Tesorero Municipal, el Sr. José Honorio Jaramillo; Defensor de Menores, el Sr. José Cevallos; Amanuense Bibliotecario, el Sr. Juan E. Estrella y Conserje, el Sr. Néstor Julio Bedoya.

Desde el 20 de diciembre en adelante la labor de organización sigue un ritmo permanente; en efecto, el Ilustre Concejo celebra sesiones consecutivas, en los días siguientes 22 de diciembre, en que se eligen los demás empleados de la administración. Se principia a discutir la Ordenanza General de Impuesto; y la que crea un Postillón para la conducción de las comunicaciones para las parroquias de Atahualpa y San José de Minas; 23 de diciembre: se aprueban en segunda las Ordenanzas antes mencionadas y se eligen otros empleados de la administración; 24 de diciembre se aprueban en tercera las ordenanzas indicadas, constituyendo una de ellas la base legal para la consecución de los fondos económicos.

Actualmente cada cantón tiene un concejo cantonal, que está integrado por la alcaldesa o alcalde y las y los concejales elegidos por votación popular, entre quienes se elegirá una vicealcaldesa o vicealcalde. La alcaldesa o alcalde será su máxima autoridad administrativa y lo presidirá con voto dirimente. En el concejo estará representada proporcionalmente la población cantonal urbana y rural, en los términos que establezca la ley.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La atención al cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo no es satisfactoria, por falencias en el manejo de habilidades sociales, problemas de comunicación; lo cual crea malestar

en la ciudadanía e inconformidad en los usuarios; reflejando una imagen negativa como institución pública, dando pie a comentarios sobre el trato descortés, demora en los trámites; provocando que la comunidad llame a los funcionarios "burócratas" de una manera despectiva.

Así también la falta de control por parte del Departamento de Recursos Humanos produce que los funcionarios no cumplan a cabalidad con las funciones asignadas a cada una de ellos ya que están preocupadas por su apariencia física como; maquillándose, pintándose las uñas entre otras, y esto ocasiona que el tiempo de espera de los usuarios para la realización de trámites se incremente.

De igual manera podemos decir que en varios departamentos en donde la ciudadanía acude a hacer trámites, los funcionarios no se encuentran en sus lugares de trabajo, lo que produce pérdida de tiempo y demora en los trámites, muchas veces engorrosos que acaban con la paciencia de los usuarios.

Otro inconveniente es la falta de organización; en ocasiones la documentación se traspapela, trayendo como consecuencia la demora en los trámites y ocasionado el descontento del usuario que acude a solicitar el servicio.

La falta de capacitación al personal repercute de una manera determinante en una atención deficiente a los usuarios; por otra parte, existe un desconocimiento de las funciones que debe cumplir cada uno de los funcionarios.

El privilegio de la atención en las ventanillas y oficinas aún persiste, pese a que hay personas esperando turno por horas; se atiende primero a familiares o amigos, esto provoca el desprestigio de la institución debido al “tráfico de influencias”.

1.3.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo es la atención al usuario por parte de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo y cómo incide en la imagen institucional?

1.4.DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1. Delimitaciones de las unidades de observación

El estudio se realizó con los funcionarios y usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo.

1.4.2. Delimitación temporal

La investigación se ejecutó desde octubre de 2013 a octubre de 2014.

1.4.3. Delimitación espacial

La investigación se realizó en la provincia de Pichincha, cantón Pedro Moncayo, parroquia Tabacundo, en el Gobierno Autónomo Descentralizado.

1.5.OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Determinar la calidad de atención al usuario mediante la aplicación de técnicas de recopilación de datos a los funcionarios y usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo, para establecer cómo afecta a la imagen institucional y cómo se debe mejorarla.

1.5.2. Objetivos Específicos

- ❖ Diagnosticar las falencias en los procesos de atención a los usuarios por parte de los funcionarios que inciden en el nivel de satisfacción de los usuarios.
- ❖ Establecer las áreas críticas y las debilidades de capacitación en el manejo de habilidades de atención a los usuarios por parte de los funcionarios.
- ❖ Elaborar una guía de estrategias para el desarrollo de habilidades y competencias que permitirán brindar un buen servicio y atención a los usuarios.
- ❖ Socializar la guía a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo.

1.6.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En una u otra ocasión se ha tenido la necesidad de realizar trámites en instituciones públicas y se ha evidenciado cómo los usuarios se quejan

por la calidad del servicio, debido a la ausencia de respuesta oportunas; por ello es conveniente definir estrategias para desarrollar habilidades y competencias que determinen las actuaciones de los funcionarios, con la finalidad de propender al mejoramiento de la atención a los usuarios.

Todo el personal con sus actuaciones transmite a la ciudadanía la imagen de la institución; por ello es necesario que piensen, sientan, actúen bajo un mismo criterio; en ello radica la importancia de contar con una guía con estrategias que permitan que los funcionarios actúen de acuerdo a la filosofía institucional.

Uno de los problemas en la mayoría de las empresas e instituciones sigue siendo la atención al usuario y la Municipalidad de cantón Pedro Moncayo no es la excepción; el trato descortés, la falta de información, el tiempo de espera en los turnos, la atención poco efectiva son problemas que se evidencian a diario, dejando entrever la mala atención al usuario; ocasionando desprestigio de la imagen institucional.

Con esta propuesta se espera contribuir con el mejoramiento de la imagen institucional, poniendo a disposición de los funcionarios una guía con estrategias que les permitan desarrollar habilidades y competencias para el servicio y atención a los usuarios.

De esta forma se propenderá a brindar un servicio de calidad al usuario, lo cual incidirá de manera directa en la imagen institucional; teniendo siempre presente que “el usuario siempre será bien recibido y atendido de la mejor manera con rapidez y cordialidad”; de esta forma los usuarios se sentirán satisfechos.

Las autoras a través de los conocimientos adquiridos en la prestigiosa Universidad Técnica del Norte; estamos en capacidad de llevar a la práctica proyectos que van en beneficio de instituciones; en consecución al propósito de la Facultad de Educación Ciencia y Tecnología, cuya misión es la preparación de profesionales capaces de aportar con soluciones a problemas en diferentes ámbitos del conocimiento.

Con el rigor del método científico se desarrolló la propuesta, la cual fue factible de realizarse por la cercanía del Gobierno Autónomo Descentralizado, al lugar de nuestras viviendas, se dispone de suficiente bibliografía para desarrollar la investigación y la propuesta; además existe la apertura de los funcionarios y autoridades para la implementación de esta propuesta.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1. Fundamentación Sociológica

Villamizar, Contreras, Rojas, Moreno, & Moros, 2011 Todas las actividades que implican esfuerzo físico o mental, que se llevan a cabo con la finalidad de producir un bien o servicio tiene que ver con la Sociología; por ello, desde el punto de vista sociológico, siendo la Sociología la ciencia que se encarga del estudio de las sociedades humanas, y por ende, del desarrollo humano; cabe citar que “en el desarrollo humano, el trabajo considerado como el esfuerzo necesario para suministrar bienes o servicios mediante el trabajo físico, mental o emocional para beneficio propio o de otros también implica la caracterización del hombre en relación con el medio y con otros individuos para alcanzar la satisfacción de sus necesidades, transformar la realidad o entorno y actualizarla o adecuarla a nuevas necesidades y expectativas”, (pág. 25).

Considerando este aporte, es oportuno comprender las necesidades y expectativas que tienen los usuarios frente a los parámetros de eficiencia que debe cumplir un servicio de calidad; es importante tener en claro en qué consiste un servicio de atención al cliente efectivo y asertivo y poner en práctica una serie de estrategias que permitan estandarizar los servicios de atención al cliente, para dar cumplimiento a las exigencias de la políticas gubernamentales y a las expectativas de los usuarios cada vez menos sumisos y que esperan ser atendidos de la mejor manera.

En los actuales momentos, siendo parte de una sociedad dinámica en donde el tiempo es un factor predominante para el cumplimiento de actividades cuidadosamente planificadas por usuarios críticos y económicamente activos, es urgente optimizar el servicio de atención al cliente, a través de la implementación de un sistema que considere al usuario, le oriente, facilite la realización de trámites en el menor tiempo posible.

2.1.2. Fundamentación Psicológica

La concepción de servicio al cliente se ha modificado radicalmente, tanto por el desarrollo de su actividad como por su enfoque.

Un sistema de atención al cliente involucra a los funcionarios, a la institución y a la comunidad, y como consecuencia a las relaciones psicosociales entre funcionarios y usuarios; esta relación se establece en forma asertiva gracias a las competencias desarrolladas por los funcionarios y a la capacidad de llevar a la práctica lo aprendido en su proceso formativo; en ello radica la importancia de contar con profesionales comprometidos, capacitados e informados sobre el papel que deben desempeñar en sus puestos de trabajo.

La presente propuesta se basa en el paradigma psicológico constructivista que considera a las personas como entes activos en la construcción de sus experiencias. Los funcionarios de las instituciones que están en proceso de cambio deben abandonar esa pasividad y asumir retos que implican cambios en la forma de realizar su trabajo, asumiendo nuevos roles con una actitud positiva, motivada, conscientes de sus funciones y su implicancia en la imagen institucional.

Blanco, 2007, “El enfoque constructivista parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales como al entorno socio-laboral con el que se relacionan”. (pág. 39)

2.1.3. Fundamentación Legal

En la Constitución de la República del Ecuador se estipula en varios artículos el derecho que tienen los usuarios a disponer de bienes y servicios de calidad:

Artículo 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

Artículo 53.- Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deben incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

Artículo 66.- numeral 23, establece el derecho a quejas y peticiones individuales y colectivas a las autoridades y a recibir atención o respuestas motivadas; del mismo modo el numeral 25 del mismo artículo, determina el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir la información adecuada y veraz sobre su contenido y características. (Constitución de la República, 2008).

En base a los artículos anteriormente citados y en ejercicio a las atribuciones conferidas en los artículos 154, numeral 1, de la Constitución de la República del Ecuador, y el artículo 17, del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, Acuerda: Expedir la siguiente Norma de Atención al Usuario:

Capítulo I. OBJETO, ÁMBITO Y APLICACIÓN

Art. 1.- Objeto.- La presente Norma tiene por objeto regular los procesos y procedimientos de atención al usuario, con un enfoque integral y participativo que permita el acercamiento de los usuarios a las instituciones Públicas, para conocer de forma veraz el sentir de la ciudadanía; promover el programa integral de mejoramiento continuo de eficiencia y atención al usuario; sugerir nuevas tecnologías aplicadas a la gestión operativa; y, facilitar el control y evaluación de los servicios públicos como parte fundamental de la preparación de servicios públicos.

Art. 2.- Ámbito de aplicación.- Comprende a las servidores e instituciones del Estado, señaladas en los artículos 3, 4 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicios Civil y Carrea Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del sector Público.

CAPÍTULO II. DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL USUARIO

Art. 3.- Definición.- Son los elementos, procedimientos y medios públicos de información que se ponen a disposición de los usuarios, para el ejercicio de su derecho a ser atendidos con eficacia, eficiencia, calidad, transparencia y que satisfaga sus demandas.

Art. 4.- Principios del Sistema de Atención al Usuario.- La atención al usuario en las instituciones Públicas se sustentará en los siguientes principios:

- a) Igualdad,
- b) Imparcialidad,
- c) Responsabilidad,
- d) Competencia y capacidad óptima para brindar el servicio; y,
- e) Cortesía.(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010, págs. 2,3)

2.2.EL SERVICIO AL CLIENTE

Decálogo de la atención al cliente: extraído de (López, 2001)

1. El cliente por encima de todo

Este es el símil del primero de los diez mandamientos de Dios, "Amar a Dios sobre todas las cosas", en este caso es el cliente a quien debemos tener presente antes que nada.

2. No hay nada imposible cuando se quiere

A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.

3. Cumple todo lo que prometas

Este sí que se incumple (más que el de "No desearás a la mujer del prójimo", creo yo), son muchas las empresas que tratan, a partir de

engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿Qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. Es lógico, yo como cliente me siento satisfecho cuando recibo más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándose en sus necesidades y deseos.

5. Para el cliente, tú marcas la diferencia.

Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas, pero si una dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.

6. Fallar en un punto significa fallar en todo.

Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso, las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfechas.

7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.

Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes

externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de Marketing.

8. El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente.

Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven, y no regresan si no lo es.

9. Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar.

Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "La competencia no da Tregua".

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

Los equipos de trabajo no solo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

2.2.1. Calidad en el servicio

2.2.1.1. Calidad

“La calidad es la adecuación del producto o servicio al fin que se destina, conforme a la demanda del cliente. El objetivo principal consiste no solo en conseguir calidad en la atención al cliente sino también en lograr la excelencia en el servicio”. (Pérez Torres, 2007, pág. 23)

2.2.1.2. Servicio

Publicaciones, 2008 “Es el conjunto de soportes que rodea al acto de comprar, se mide por la despreocupación y el valor añadido en el caso de los productos y por la prestación y la experiencia vivida en el caso de los servicios”.(pág. 17)

2.2.1.3. Control de Calidad

“Por control de calidad, en su aceptación moderna, se entiende un sistema de procedimiento para producir en forma económica bienes y servicios que satisfagan los requerimientos del consumidor”. (Gutiérrez, 2014, pág. 67)

El control de calidad no solo se aplica a la producción de productos, sino también a la producción de servicios con la finalidad de propender a la excelencia, que implica ir más allá de las expectativas del cliente, en este caso de los usuarios.

2.2.1.4. Mejoras en los servicios

Todas las empresas e instituciones, actualmente deben propender al mejoramiento en la calidad de los servicios que ofertan, para ello es conveniente conocer y entender las necesidades de los usuarios, para establecer las políticas de atención al usuario más idóneas, cuya aplicación propendan al mejoramiento en la prestación de servicios.

“Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse continuamente a los cambios que puedan producirse en su sector y en las crecientes expectativas de los clientes, destacando en flexibilidad y mejora continua”. (Pérez Torres, 2007, pág. 8)

Por ello, es oportuno que las empresas e instituciones tanto públicas como privadas tengan un plan de mejoramiento continuo, que permita evaluar a sus trabajadores y someterles a un proceso de aprendizaje e involucramiento en los procesos de control de calidad en los servicios brindados a los usuarios. Siendo los trabajadores quienes están en contacto directo con los usuarios conocen las necesidades, requerimientos, recogen opiniones, pueden participar de manera activa en el diseño de propuestas de mejoras en cuanto al funcionamiento del servicio.

En la atención al cliente debe haber un valor agregado que consiste en atender al cliente con amabilidad y respeto, brindarle asesoramiento, facilitarles los trámites y satisfacer sus necesidades en el menor tiempo posible.

2.2.1.5. Sistema de gestión

Considerando la importancia de contar con una adecuada gestión de calidad en lo que se refiere al servicio al cliente; en contraposición a la imagen que a través del tiempo se ha ido construyendo por diferentes inconvenientes que se han presentado en la realización de trámites; los usuarios tienen temor de acercarse a las oficinas públicas por lo tedioso que resultan los trámites burocráticos; es el momento de cambiar esa imagen con un sistema de atención al cliente que se anticipe a los deseos del usuario, superen sus expectativas; haciendo énfasis en un servicio oportuno y de calidad.

Cada vez más, los ciudadanos, las organizaciones y las empresas reclaman de la administración pública que la prestación de sus servicios sea de calidad...

Para ello se hace imprescindible introducir en los Órganos e Instituciones públicas sistemas de calidad en la gestión pública, incorporar la metodología de mejora continua y adoptar aquellos principios de esta filosofía de gestión de calidad, de acuerdo con su especificidad y de conformidad con el ordenamiento jurídico...

Años atrás no habían surgido cambios significativos, reconociendo que hasta poco, los usuarios de los servicios tanto públicos como privados, debían someterse a los procesos, procedimientos, productos y servicios en la forma en que las empresas e instituciones lo determinaran; también debían someterse a los precios, calidad, eficiencia, tiempo de trámite, trato, comodidades, y consistencias, que los que prestaban el servicio establecían. Hoy en día son los usuarios, quienes defienden los productos a seguir, los estándares y los sistemas de las empresas e instituciones.

Estos usuarios son cada vez más sofisticados y menos sumisos, se han vuelto más exigentes en reclamar sus derechos y en demandar servicios de mayor calidad, de mayor rapidez en su entrega y sobre todo de un mejor trato.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basada en los Procesos. Entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del usuario. (Rojas Moya, 2003, pág. 2)

Las empresas y las instituciones deben estar conscientes de que un servicio de calidad es una ventaja competitiva que mejora la imagen institucional y devuelve la confianza a los usuarios; también es oportuno considerar que la calidad de un servicio es el reflejo de la organización interna; por ello, es importante que se realice una evaluación con la finalidad de medir la calidad de los servicios prestados en las instituciones e implementar mejoras en los procesos en relación a los objetivos estratégicos, a los clientes y a los recursos que se dispone.

La Gestión por procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la organización.
- Reconocer la existencia de los procesos internos.
- Identificar las necesidades de usuario externo y orientar a la organización hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace).

- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador del funcionamiento y objetivo de mejoras.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias.
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del usuario interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal. (Rojas Moya, 2003, págs. 9,10)

2.2.1.6. Sistema de Gestión de la Calidad

Peresson, 2007, A través del tiempo ha existido diversas concepciones de calidad, El sistema de Gestión de calidad ha ido evolucionando; en la época artesanal se basaba en “Hacer las cosas bien a cualquier costo”; en la industrialización se basaba en la producción; durante la II guerra mundial la calidad se media por la eficacia y el plazo, después de la II guerra mundial se hablaba del “Aseguramiento de la Calidad”; por los años 70 aparecen los “Departamentos de Control de Calidad”; posteriormente debido a la competencia, la satisfacción a los clientes se fundamenta para las empresas; aparecen los conceptos “Justo a Tiempo” y “Gestión de calidad Total”; a mediados de los 80 se hace énfasis a los procesos y en qué medida están orientados a satisfacer las demandas de los clientes; “se empieza a visualizar dos grandes tendencias de gestión de la calidad, una orientada al Aseguramiento de la Calidad, basada principalmente en las normas ISO 9000, y la otra orientada a la Gestión de Calidad Total, destinada a la mejora de la gestión y de los resultados de las empresas y basada en grandes modelos, como el Modelo europeo de excelencia empresarial”.(pág. 7)

Estipulado en la Norma Internacional ISO 9000 del 2005:

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas,
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización,
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad,
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad,
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso,
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia de cada proceso,
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas; y,
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

2.2.1.7. Medición de la calidad del servicio

Siendo los usuarios los árbitros del servicio, es conveniente conocer sus opiniones, sugerencias que permitan valorar la calidad de la atención y eliminar problemas, errores que puedan provocar insatisfacción en los usuarios.

La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio. Dada las características propias de un servicio, la reacción entre percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular.

Existen métodos directos e indirectos de obtener información acerca de la satisfacción que posee el cliente sobre el servicio que brinda una organización.

Los métodos directos incluyen el desarrollo de cuestionarios cuyo análisis ayuda a conocer mejor y a acercarse más a la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes. Algunos de estos tipos de métodos son las entrevistas cualitativas y cuestionarios de satisfacción.

Los métodos indirectos son acciones sistemáticas e estructuradas que llevan a cabo organizaciones para la recogida, evaluación y búsqueda de soluciones a las quejas de sus clientes. Por ejemplo, sistema de quejas y reclamaciones, buzones de sugerencias, reuniones con clientes.

Pérez Torres, 2007, Los métodos directos son más eficaces ya que permiten recibir información directamente de los clientes. Tanto los buzones de sugerencias como el sistema de quejas y reclamaciones muestran solo una parte de la percepción que tienen los clientes del servicio recibido, aunque será necesario complementarlos con otro tipo de información para realizar un análisis más adecuado. (pág. 31).

Se puede observar en todas las instituciones sobre todo las públicas que se han implementado métodos directos para recoger información sobre la atención al usuario; a través de buzones de quejas y sugerencias; también a través del call center se califica en el servicio; esta información permite determinar la calidad en el servicio.

Esto está estipulado en el Artículo 9 (Ministerio de Relaciones Laborales, 2010, págs. 3,4), que textualmente versa:

Son productos del Sistema de Atención al Usuario:

- a) Buzones de sugerencias,
- b) Informes de monitoreo, evaluación y control de la información receptada en los buzones de sugerencias,
- c) Encuestas de servicio en tiempo real, a los usuarios que realizan trámites dentro de las instituciones del Estado, utilizando PDAs (Personal Digital Assistant, por sus siglas en inglés) que registran la información proporcionada por el usuario, en la base de datos del Ministerio de Relaciones Laborales,
- d) Señalética estructural y diferenciada para cada Institución Pública,
- e) Informes sobre la estandarización de la infraestructura básica para la atención adecuada al usuario,
- f) Talleres de capacitación al usuario,
- g) Verificación y control del cumplimiento de uso del adhesivo “Informe como conduzco”, el mismo que deberá contener la identificación de la Institución Pública...
- h) Control de la incidencia de la atención al usuario en la evaluación del desempeño; y,
- i) Seguimiento de la aprobación a los servidores públicos del curso virtual “Atención al Usuario”, proporcionado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

2.2.1.8. Competencias y habilidades para la atención al cliente

2.2.1.8.1. Competencias técnicas

Un servicio de atención al cliente de calidad, implica poner en juego competencias técnicas que tienden a satisfacer las necesidades de los clientes.

Porret Gelabert, 2012, “... Aquellos conocimientos adquiridos con el tiempo por los empleados en centros formativos, experiencia laboral o práctica, si se realizaban satisfactoriamente por la organización también podrían ser calificadas de competencias, llamándolas en este caso, técnicas o específicas (no transversales), referidas a las capacidades relacionadas directamente con el aspecto productivo o de servicio, como es el dominio de un oficio, profesión o simplemente de una fase de un proceso productivo...”. (pág. 431)

2.2.1.8.2. Competencias emocionales

Las competencias que favorecen la comunicación, que propician relaciones interpersonales asertivas, son claves para adicionar un valor agregado en la atención y servicio al cliente.

Las competencias emocionales son capacidades inherentes a la inteligencia emocional; la cuales propician desempeños eficientes.

Goleman, La práctica de la inteligencia emocional, 1999, Nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación. Nuestra competencia emocional, por su parte,

muestra hasta qué punto hemos sabido trasladar este potencial a nuestro mundo laboral. El buen servicio al cliente, por ejemplo, es una competencia emocional basada en la empatía, y del mismo modo, la confianza es una competencia basada en el autocontrol o en el hecho de saber controlar adecuadamente nuestros impulsos y nuestras emociones. Y tanto el servicio al cliente como la responsabilidad son competencias que pueden hacer que la gente sobresalga en su trabajo. (pág. 33)

Porret Gelabert, 2012, “Está claro que las competencias son las que exclusivamente determine la organización para sus intereses, pudiendo darse el caso de que las que son consideradas como tales en una organización, no lo sean en otra, aunque en la práctica existen unas que se repiten generalmente en todas las organizaciones por su carácter transversal. Precisamente por esto último se ha ido traduciendo en un grupo de comportamientos que podemos llamar competencias emocionales o sociales (transversales) que ciertas personas poseen y ejercitan en mayor medida que otras y ello las convierte en más eficientes en una situación determinada (el puesto de trabajo, el rol, una responsabilidad, un conflicto, una decisión, etc.)”.(pág. 430)

2.2.1.8.3. Competencias de servicio a los demás

- Empatía

García Ortiz, García Ortiz, & Gil Muela, “En una definición simple la empatía se puede considerar como la capacidad de uno ponerse en lugar de otra persona. Si hablamos del personal de servicio enmarcándolo en el objetivo de buscar satisfacer deseos y expectativas del cliente... Se debe entender la empatía como una habilidad social fundamental que permite al individuo anticipar, comprender y experimentar el punto de vista de otras personas”. (2009, pág. 139)

- **Iniciativa**

Tener iniciativa implica una preferencia a actuar. Quienes poseen esta competencia anticipan los problemas que puedan surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas. El planeamiento de rutina (hacer un planeamiento estratégico o presupuesto) no está incluido en Iniciativa.

La anticipación mencionada en la escala de esta competencia se refiere al reconocimiento perceptivo, espontáneo y no programado de los problemas y oportunidades que surgirán y a la forma de actuar para enfrentarlos.

- **Trabajo en equipo y cooperación**

Es el interés genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista.

- **Compromiso con el aprendizaje**

Es el compromiso por un aprendizaje continuo, atendiendo a los cambios que se producen en el entorno organizacional, con el fin de obtener una ventaja competitiva. (Cortes Medina, 2009, pág. 9)

- **Asertividad**

La asertividad es otra herramienta actitudinal fundamental y necesaria para afrontar con éxito nuestra relación en nuestro entorno social-laboral.

Puesta en práctica es una habilidad social en la que perdido el miedo a comunicarse, somos capaces de expresarnos y realizar actos (sentimientos, deseos u opiniones) de manera adecuada a la situación, sin herir susceptibilidades ni sentimientos de nuestro interlocutor, favoreciendo en todo caso la comunicación.

Incluye no solo aspectos del lenguaje verbal, sino también las distintas formas del lenguaje no verbal, como los gestos y la postura, la mirada, etc. (García Ortiz, García Ortiz, & Gil Muela, 2009, pág. 140).

2.2.1.8.4. Habilidades Sociales

La comunicación interpersonal es una parte esencial de la actividad humana. Ya que virtualmente casi todas las horas en que estamos despiertos las pasamos en alguna forma de interacción social, bien sobre la base de uno a uno o a lo largo de una diversidad de grupos, el discurrir de nuestras vidas está determinado, al menos parcialmente, por el rango de nuestras habilidades sociales”.(Caballo V. E., 2007, pág. xi)

2.2.1.8.5. Habilidades de comunicación

Barboza, 2012 En lo que se refiere a la comunicación, poner en práctica las habilidades de la escucha activa es la mejor manera de favorecer la interrelación humana; el contacto cara a cara da lugar a la trasmisión de mensajes verbales y no verbales. “En comunicación solo el 7% de lo que decimos es relevante. En cambio un 38% del éxito en la comunicación depende de cómo decimos las cosas y 55% del lenguaje corporal”.

“Para comprender qué dice el cliente es necesario escucharle. Una de las habilidades de comunicación más importantes consiste en saber escuchar. Una actitud de escucha y atención siempre favorece la comunicación, hace que nuestros interlocutores reciban la señal de que sentimos interés por ellos y por su opinión, es lo que se denomina escucha activa y se produce cuando el interlocutor, en el momento en que está hablando, ve y siente que le escuchas de verdad, que te interesa lo que dice y se siente cómodo, atendido, reconfortado, en una palabra estás 100% con él”. (Londoño Mateus, 2006, pág. 68)

2.3. IMAGEN INSTITUCIONAL

Una institución tiene responsabilidades con la sociedad que van más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, sino que también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad; por ello, la imagen de una institución es clave y es la que la diferencia de las otras; de ahí que la misión de la instituciones es producir lo que el cliente necesita y brindar el servicio que lo satisfaga.

“La imagen corporativa se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideales de dicho individuo”.(Pintado & Sánchez, 2009, pág. 18).De lo anteriormente citado se deduce que la imagen corporativa de una institución se construye a través de diferentes factores; no solo por la apariencia física, nombre, logotipo y todos aquellos atributos perceptibles, sino también a través de las creencias generadas en el público a través de la oferta de productos o prestación de servicios.

La reconversión de la administración en una entidad prestadora de servicios, donde el sujeto receptor de estos servicios, generalmente el ciudadano es considerado como cliente, y obliga en primer lugar, a incorporar y definir los conceptos de servicio y cliente y, en segundo lugar, a determinar la estrategia organizativa que se deriva de ellos y que ha de permitir la transformación de la Administración en una organización eficiente en la prestación de servicios.

Para llegar a definir cuáles son las competencias que debe desarrollar la Administración Pública partiremos de su caracterización como prestadora de servicios, lo cual trae como consecuencia una serie de efectos:

Servicio, cliente y orientación a resultados.

Se abandona el foco puesto en los procedimientos normativos, y centra su objetivo en el suministro de un bien o servicio, es decir, se orienta hacia el resultado final de su actividad.

Se concibe a los ciudadanos como clientes que esperan un servicio.

Al proponerse como meta la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, actividad de la Administración Pública se centra en los resultados.

Se hace necesario un nuevo modelo de gestión que permita el cumplimiento de esta nueva misión. Hay que pasar de un modelo jerárquico, basado en normas a otro horizontal y flexible.

Son necesarias organizaciones más flexibles, horizontales y dinámicas, administradas “por procesos”.

Se necesitan empleados con competencias para trabajar en equipos poli-funcionales. (Cortes Medina, 2009, págs. 5,6)

2.4.POSICIONAMIENTO TEÓRICO PERSONAL

Actualmente se habla de “calidad” tanto en la producción de bienes como en la prestación de servicios. En el caso de las empresas, para mantener el nivel de competitividad más allá de producir bienes bajo estrictos controles de calidad, las empresas deben preocuparse por implementar sistemas de gestión de calidad, con un enfoque basado en la satisfacción al cliente; esto les permitirá superar a la competencia y mantenerse en el mercado. Las instituciones privadas o gubernamentales que prestan servicios no están al margen de cumplir con estándares de calidad en el servicio al cliente, estipulados en las políticas gubernamentales y en normativas internacionales, con la finalidad de mejorar esa imagen desgastada que las instituciones han venido ganándose a través del tiempo, por problemas que se han presentado cuando los usuarios no se han quedado satisfechos por la gestión y la atención prestada por los funcionarios.

Con estos antecedentes es oportuno aportar con propuestas que permitan concienciar a los funcionarios, en la importancia de marcar la diferencia entre una y otra institución a través de un desempeño laboral eficiente que no solo tiene que ver con la formación profesional, es decir, con los títulos, diplomas que acreditan la formación profesional de una persona, sino también con características sociales y emocionales como la motivación, la iniciativa, la creatividad, la comunicación entre otras, que

permiten poner un valor agregado en el cumplimiento de las funciones asignadas. De ahí la importancia de la capacitación continua en el campo técnico, sin descuidar el desarrollo humano, que tiene que ver con el desarrollo de la inteligencia emocional, intrapersonal e interpersonal.

Hablar de calidad en la atención a los usuarios implica realizar una evaluación a las instituciones, para buscar estrategias que permitan reorganizar, implementar mejoras, crear hojas de rutas, códigos de ética en función de la filosofía institucional. Todo esto implica cambios que pueden implementarse a través de planes de acción, de programas de formación y preparación a los trabajadores con la finalidad de alcanzar su mayor eficiencia.

En este proceso de cambio se debe involucrar a los funcionarios en todas las actividades con el propósito de motivarles, para que se sientan parte de la institución y sobre todo se manejen bajo los mismos principios; además el ser parte activa en los planes de mejoras, les permitirá conocer sus funciones, responsabilidades, las expectativas de los usuarios, las políticas de atención a los usuarios e implementar correctivos para generar un valor agregado en el servicio, propendiendo de esta forma a empoderarse de las gestiones a realizar para establecer un sistema de gestión de calidad.

2.5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actitud.- Son disposiciones de ánimo expresadas exteriormente. Constituyen un estado emocional, es decir, un estado psicológico previo en relación a los estímulos del mundo exterior. (Blázquez, 1995, pág. 98)

Auto-regulación.- Se entiende por auto-regulación aquel proceso de comportamiento, de carácter continuo y constante, en el cual la persona se convierte en la máxima responsable de su propia conducta. (Blázquez, 1995, pág. 103)

Aprendizaje.- Proceso por el que los individuos adquieren conocimientos técnicos y actitudinales que conducen al cambio latente de conducta a través de la experiencia, reflexión, el estudio o la instrucción. (Porret Gelabert, 2012, pág. 246)

Asertividad.- La asertividad o afirmación no es un rasgo del carácter con el que algunas personas llegan a este mundo y otras no. Se trata de una habilidad de comunicación y como cualquier otra habilidad, puede aprenderse". (Hare, 2003, pág. 13)

Competencia.- Es lo que podríamos denominar una actuación << profesional >> o competente por el << buen hacer >>, dejando atrás, la inclinación por cumplir única y estrictamente con lo que está previsto en las << normas >>. (Porret Gelabert, 2012, pág. 428)

Eficacia.- Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos. (Thompson, 2008)

Eficiencia.- Es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados. (Thompson, 2008)

Empatía.- Se denomina así a la capacidad de situarse en la posición de otra persona, de crear una relación de simpatía y de prever sus reacciones, sentimientos y comportamiento futuro. (Porret Gelabert, 2012, pág. 246)

Habilidad.- Capacidad de realizar determinadas tareas o resolver problemas con destreza. (Porret Gelabert, 2012, pág. 246)

Motivación.- Orientación activa y selectiva del comportamiento; la tendencia a satisfacer necesidades que siente la persona. (Porret Gelabert, 2012, pág. 105)

Socialización.- Proceso por el cual a un empleado se le introduce en la organización y se le transmiten normas, valores y habilidades, asumiéndolas éste como normales dentro de esa organización. (Porret Gelabert, 2012, pág. 105)

2.6.INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN

➤ ¿Cuál es la situación actual de cómo los funcionarios atienden a los clientes?

La atención a los usuarios por parte de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo, no satisface las expectativas de la totalidad de los usuarios, lo cuales manifiestan que aún persisten situaciones en las que los funcionarios no les atienden con amabilidad y cortesía, no utilizan un vocabulario apropiado y no se respeta los turnos y las diferencias culturales.

➤ ¿Cuáles son las causas y efectos del problema de la mala atención al cliente en la imagen institucional?

Las principales causas para la mala atención a los usuarios son: el desconocimiento de los funcionarios sobre su rol, la falta de motivación, capacitación y empoderamiento institucional; aspectos que ha provocado la insatisfacción de los usuarios; incidiendo negativamente en la imagen institucional.

➤ ¿La implementación de una guía con estrategias para desarrollar habilidades y competencias necesarias para un sistema de gestión de calidad, mejorará las condiciones en el servicio y atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo?

Los encuestados manifiestan que una guía de atención al usuario será un aporte valioso en el proceso de transformación del sistema de gestión de atención a los usuarios, porque pondrá a disposición estrategias que permitirán preparar a los funcionarios para un desempeño eficiente.

➤ ¿Para que el problema investigado tenga solución será necesaria la socialización de la guía didáctica?

La socialización de una propuesta de mejora debe ser dada a conocer al personal para que se sienta identificado con la filosofía institucional; esto le permitirá estar informado de estrategias y técnicas asertivas de atención a los usuarios.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Investigación bibliográfica

Es de tipo bibliográfica o documental porque se recopiló información para conocer situaciones, actitudes y estudiar la problemática a investigar. Facilitó la búsqueda de información en libros, revistas, artículos, sitios web, estudios anteriores; para el establecimiento de las referencias bibliográficas y linkográficas.

3.1.2 Investigación descriptiva

Porque se realizó un análisis interpretativo de las actitudes y procesos que se utilizan en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo, en lo que respecta a la atención a los usuarios que acuden a las diferentes dependencias a realizar trámites.

3.1.3 Investigación propositiva

Propositiva porque luego de la recopilación y el análisis de la información se presentó una propuesta de solución a la problemática detectada.

3.1.4 Investigación cualitativa

Porque buscó explicar las razones de los diferentes aspectos del comportamiento de los funcionarios en el proceso de atención a los usuarios. En otras palabras, se investigó el por qué y el cómo.

3.2.MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Método Inductivo

Este método fue de gran utilidad para la observación de casos particulares, para poder inferir las causas que generan la problemática, que se revierte en la imagen general que los usuarios tienen de la institución. Además se utilizó este método para redactar las conclusiones y recomendaciones.

3.2.2. Método Deductivo

Este método parte de una premisa o principio de carácter general para llegar a hechos particulares, nos permitió desarrollar una propuesta de solución a la problemática detectada; basada en principios generales de atención al cliente que rigen a nivel nacional e internacional.

Este método se aplicó también en el desarrollo del marco teórico, en el planteamiento del problema y en el diseño de la propuesta.

3.2.3. Analítico Sintético

Este método se utilizó para analizar y sintetizar temas que fueron parte de la fundamentación teórica; a través de información basada en estudios realizados, pensamientos de diferentes autores, leyes, principios científicos se estableció causas y efectos de la problemática detectada.

Además fue de gran utilidad en el diseño de la propuesta para concretar los contenidos, para establecer las estrategias para el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para la atención a los usuarios.

3.3.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1. Encuesta

El grupo investigador aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario con preguntas cerradas dirigidas a usuarios y funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo, para verificar la calidad en la atención al usuario.

3.4.INSTRUMENTOS

3.4.1. Cuestionario

Se aplicó un cuestionario estructurado a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo, y a los usuarios que acude a las diferentes dependencias.

3.5. POBLACIÓN

Para la presente investigación se ha tomado en cuenta a todos los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo; por no ser una población extensa, no ameritó el cálculo de la muestra.

Tabla 1: Cuadro población Funcionarios

Direcciones	Funcionarios
Administración general	20
Dirección Administrativa	10
Dirección Financiera	12
Dirección de Control de Gestión	13
Dirección de Cultura y Turismo	8
Dirección de Planificación	10
Dirección de Obras Publicas	6
Dirección de Gestión Ambiental y Riesgos	6
Dirección de Desarrollo Comunitario	8
Dirección de Avalúos y Catastro	5
TOTAL	98

3.6. MUESTRA

Para los usuarios se utilizó el método del muestreo intencional o de conveniencia; seleccionado directamente a los usuarios que se acercaron a las distintas dependencias, hasta completar una muestra

representativa, a los cuales se les solicitó la colaboración para ser parte de esta investigación y se les aplicó la encuesta.

Tabla 2: Cuadro Muestreo Usuarios

Direcciones	Usuarios
Administración general	15
Dirección Administrativa	10
Dirección Financiera	10
Dirección de Control de Gestión	9
Dirección de Cultura y Turismo	8
Dirección de Planificación	10
Dirección de Obras Publicas	7
Dirección de Gestión Ambiental y Riesgos	5
Dirección de Desarrollo Comunitario	5
Dirección de Avalúos y Catastro	10
TOTAL	91

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Proceso

Luego de haber realizado las encuestas a la población sujeto de estudio, conformada por los funcionarios del Gobierno Descentralizado del cantón Pedro Moncayo y los usuarios que acuden a las diferentes dependencias; se ha obtenido información relevante para contextualizar el problema; así como también para determinar los problemas en la atención a los usuarios y sus consecuencias en la imagen institucional.

Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado. Posteriormente se procedió a la tabulación de los datos y los resultados se representaron en tablas, especificando las variables, la frecuencia y los porcentajes. Con los porcentajes obtenidos se elaboró gráficos de tipo circular, para visualizar la información en forma gráfica, para su posterior análisis. A continuación se detalla el análisis e interpretación de los datos de las encuestas aplicadas a usuarios y funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo.

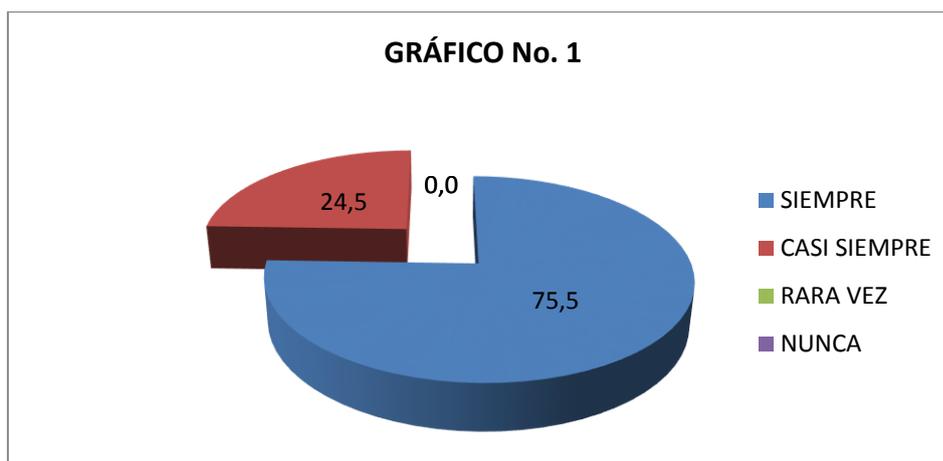
4.2. ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS DEL GAD DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO.

1 ¿Al recibir en su oficina a un usuario demuestra usted atención y respeto?

Tabla 3: Atención y respeto al usuario

Variables	Frecuencia	%
SIEMPRE	74	75,5
CASI SIEMPRE	24	24,5
RARA VEZ	0	0,0
NUNCA	0	0,0
Totales	98	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

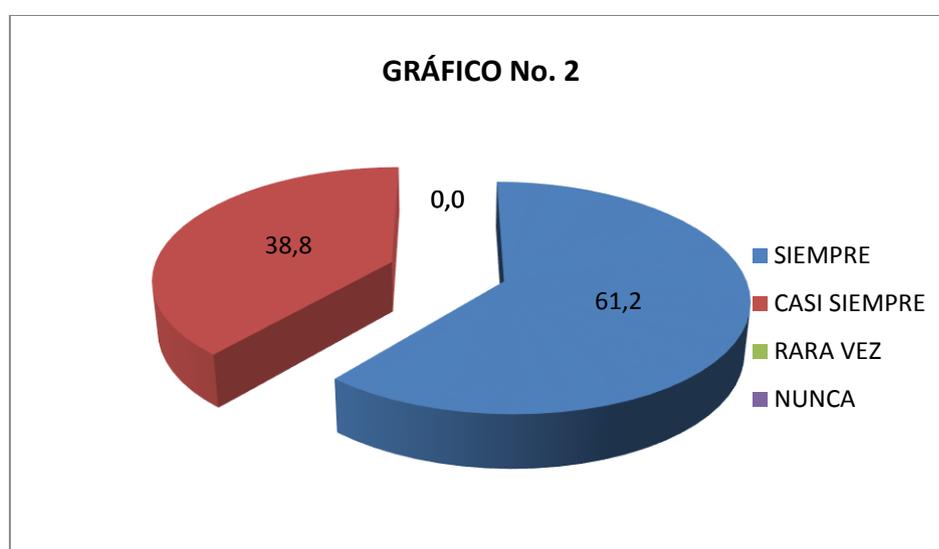
Los encuestados en un porcentaje considerable manifiestan que casi siempre prestan la debida atención y se dirigen a los usuarios con respeto; lo que denota que los funcionarios en ocasiones están centrando su atención en otro asunto y no se puede enfocar la atención en dos cosas simultáneamente; la atención debe centrarse en los usuarios para poder oír y comprender sus palabras; además es importante respetar al usuario como ser humano integral buscando su plena satisfacción.

2 ¿Al dirigirse a un usuario la atención que brinda es con amabilidad?

Tabla 4: Amabilidad en la atención al usuario

Variables	Frecuencia	%
SIEMPRE	60	61,2
CASI SIEMPRE	38	38,8
RARA VEZ	0	0,0
NUNCA	0	0,0
Totales	98	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

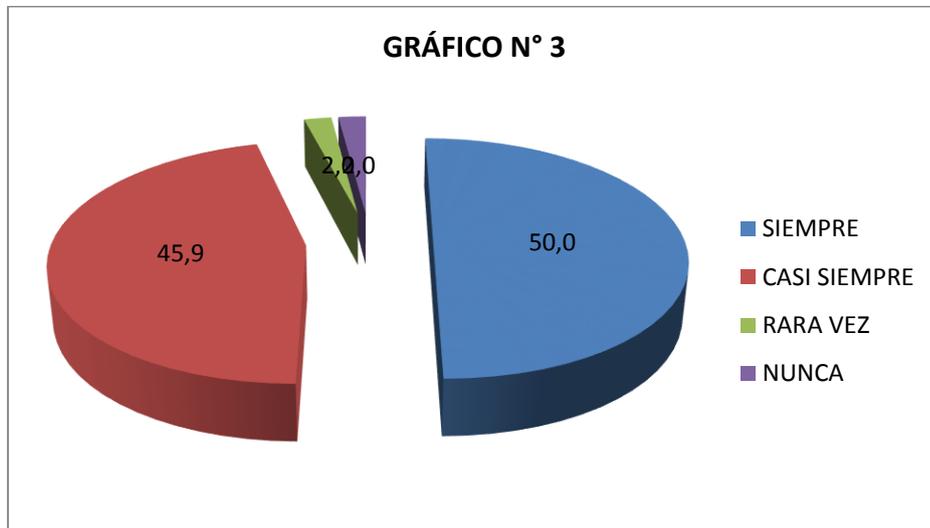
Los encuestados manifiestan ser amables con los usuarios; es decir, que utilizan adecuadamente las normas de cortesía; sin embargo, existe un porcentaje considerable de funcionarios que denotan falencias en el manejo de habilidades sociales en lo que respecta al trato amable y correcto a usuarios pese a que estos estén molestos y sean desagradables; ser pacientes, no salirse de casillas, la calidez y el tono adecuado en la voz son aspectos a considerar en un servicio de atención al usuario de calidad.

3 ¿Mantiene un vocabulario apropiado al dirigirse a un usuario?

Tabla 5: Vocabulario al dirigirse al usuario

Variables	Frecuencia	%
SIEMPRE	49	50,0
CASI SIEMPRE	45	45,9
RARA VEZ	2	2,0
NUNCA	2	2,0
Totales	98	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

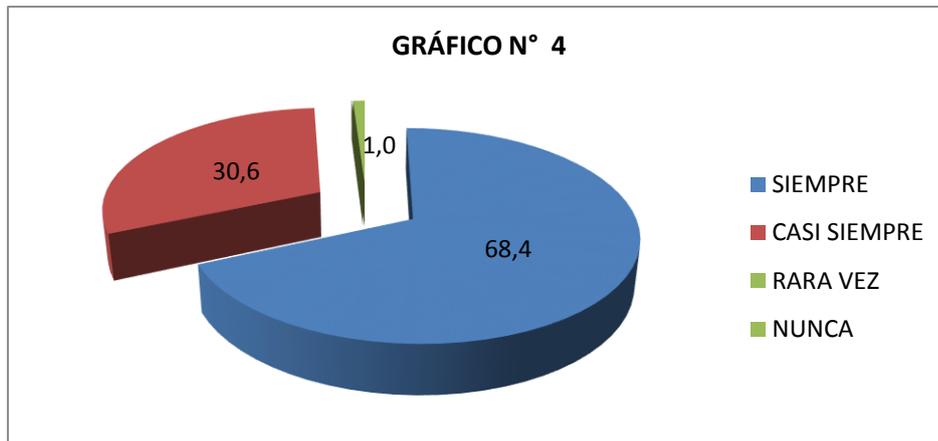
Los encuestados manifiestan que siempre se dirigen a los usuarios con el vocabulario apropiado; pero también se evidencia que un gran número de funcionarios están conscientes que el vocabulario que utilizan para dirigirse a los usuarios no es el adecuado; considerando la diversidad de etnias, nivel social, cultural y económico de los usuarios; el vocabulario debe ser apropiado sin tecnicismos, vulgarismos colocándose en su nivel sin superioridad.

4 ¿Cuando un usuario necesita realiza algún trámite usted hace respetar su turno?

Tabla 6: Respeto del turno en la atención al cliente

Variables	Frecuencia	%
SIEMPRE	67	68,4
CASI SIEMPRE	30	30,6
RARA VEZ	0	0,0
NUNCA	1	1,0
Totales	98	100,0

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

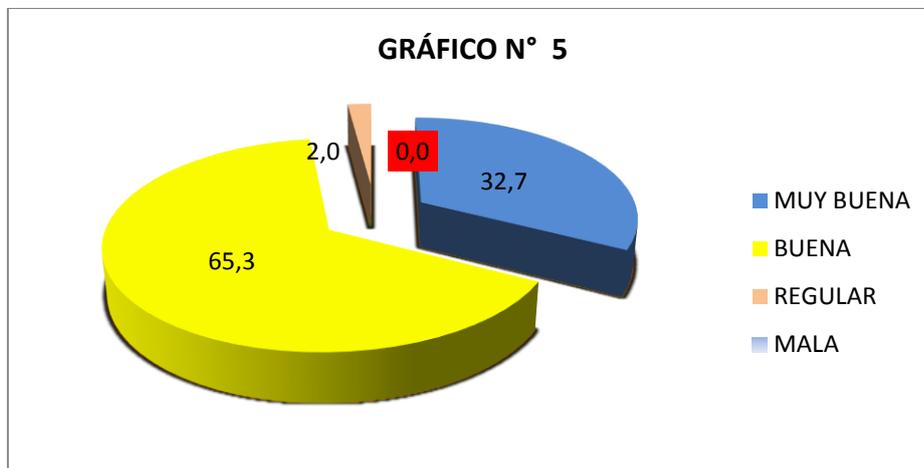
Los encuestados manifiestan que cuando los usuarios necesitan realizar un trámite siempre respetan los turnos asignados; pero existe un porcentaje considerable en los cuales aún persisten antiguas costumbre de dar prioridad a amigos, parientes; evidenciado el compadrazgo y tráfico de influencias; estas falencias se pueden superar implementando sistemas de asignación de turnos para que el tiempo de espera sea mínimo y sobre todo concienciando a los funcionarios en la importancia de dejar atrás antiguas costumbre que provocan la insatisfacción de los usuarios.

5 ¿Cómo evalúa usted su eficacia al atender a un cliente?

Tabla 7: Eficacia al atender al cliente

Variables	Frecuencia	%
MUY BUENA	32	32,7
BUENA	64	65,3
REGULAR	2	2,0
MALA	0	0,0
Totales	98	100,0

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

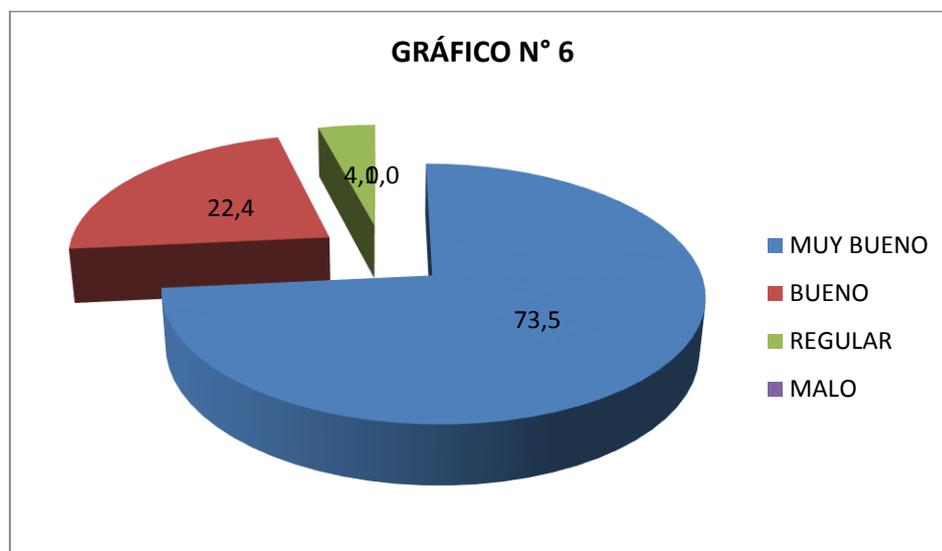
Al preguntarles cómo evalúa su eficacia al atender al cliente, los encuestados en su mayoría manifiestan que buena, lo que significa que no cumplen a cabalidad con los estándares de calidad en la atención al cliente que exigen actuaciones acordes a la misión, visión, políticas propias de la filosofía institucional, que norman la forma de ser y de actuar, con el objeto de alcanzar los objetivos para los cuales ha sido creada.

6 ¿Cómo evalúa usted su eficiencia en su desempeño profesional?

Tabla 8: Eficiencia en el desempeño profesional

Variables	Frecuencia	%
MUY BUENO	72	73,5
BUENO	22	22,4
REGULAR	4	4,1
MALO	0	0,0
Totales	98	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

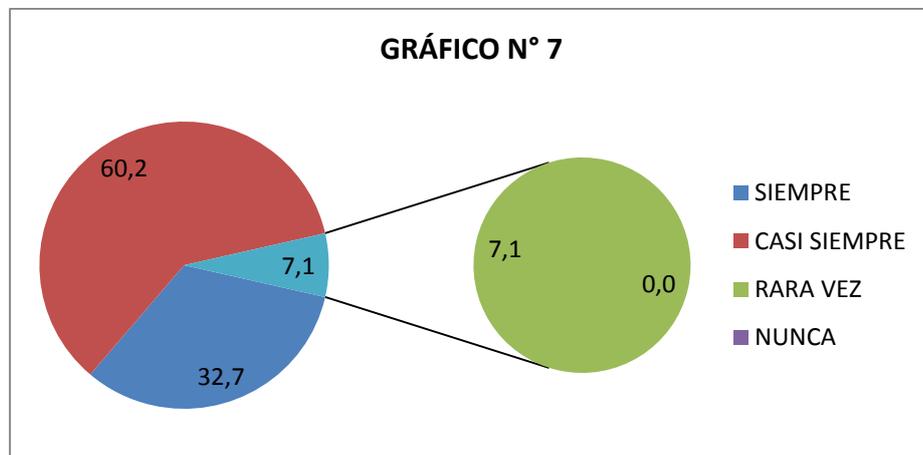
Al preguntarles sobre la eficiencia en su desempeño laboral la mayoría de los funcionarios se evalúan como muy bueno, menos de la cuarta parte bueno y una minoría regular; lo que denota que la mayoría de los funcionarios consideran eficiente su labor, pero aún existen funcionarios que cualifican la eficiencia en su función buena; lo que implica que es oportuno trabajar en la optimización de recursos.

7¿Respetan usted la cultura, tradiciones de los usuarios?

Tabla 9: Respeto a la cultura y tradiciones

Variables	Frecuencia	%
SIEMPRE	32	32,7
CASI SIEMPRE	59	60,2
RARA VEZ	7	7,1
NUNCA	0	0,0
Totales	98	100,0

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

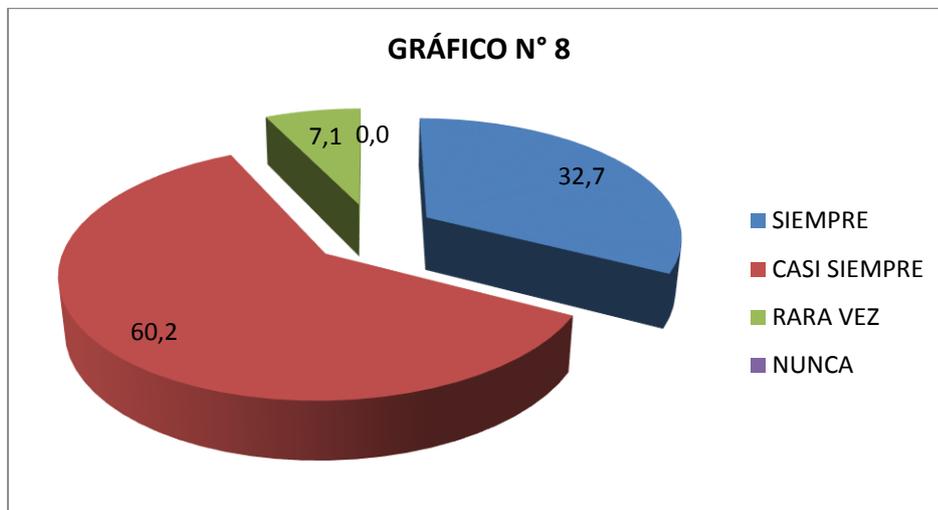
Los resultados de la encuesta evidencian que no siempre se respetan las culturas y tradiciones de los usuarios; siendo una institución pública la diversidad de usuarios es evidente, así como también es notorio que prevalece el menosprecio a los ciudadanos por su condición social; este hecho se ha palpado en el trato diferenciado a los indígenas a quienes se tutea e irrespeta.

8¿Para la presentación o el ingreso de algún trámite, el cliente se acerca con todos los documentos indispensables?

Tabla 10: Documentos para realizar trámites

Variables	Frecuencia	%
SIEMPRE	32	32,7
CASI SIEMPRE	59	60,2
RARA VEZ	7	7,1
NUNCA	0	0,0
Totales	98	100,0

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

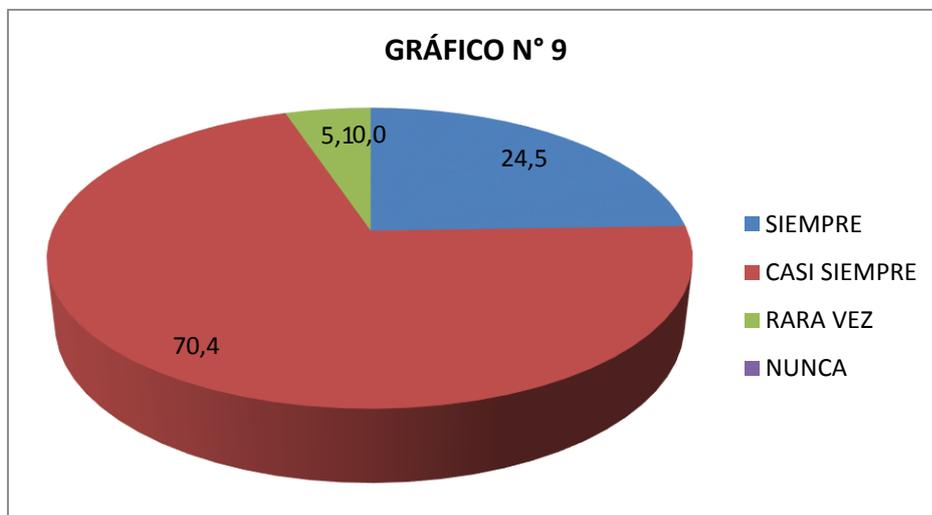
Los encuestados en su mayoría concuerdan que los usuarios no siempre se acercan con la documentación completa, lo que implica que no se les ha informado debidamente sobre la documentación requerida y el proceso a seguir según el trámite; evidenciado de esta manera desatinos en el proceso de comunicación con la ciudadanía al no brindarles la ayuda y la información oportuna.

9 ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y el usuario?

Tabla 11: Comunicación efectiva entre los funcionarios y usuarios

Variables	Frecuencia	%
SIEMPRE	24	24,5
CASI SIEMPRE	69	70,4
RARA VEZ	5	5,1
NUNCA	0	0,0
Totales	98	100,0

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

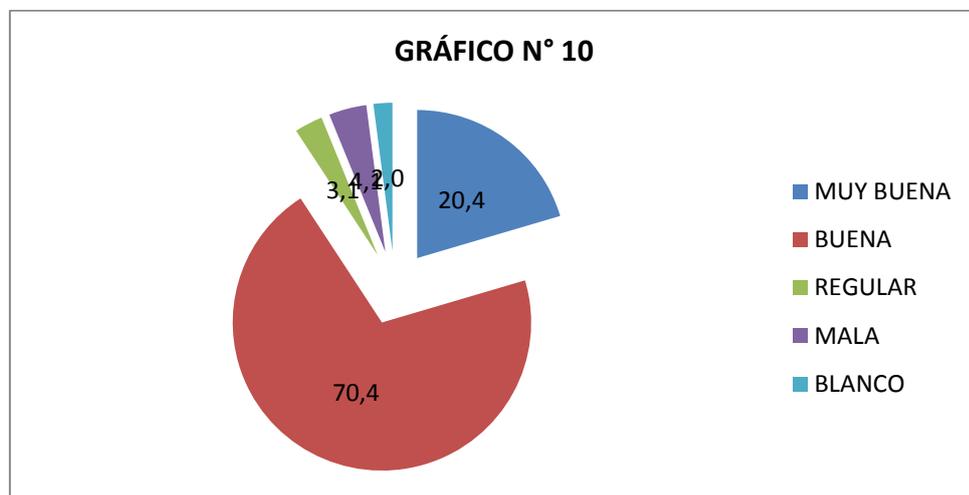
Un porcentaje considerable de encuestados considera que no existe una comunicación efectiva con los usuarios; por ello es importante escuchar activamente; las personas nos comunicamos verbal y no verbalmente; para escuchar y comprender eficientemente a un usuario hemos de atender tanto a sus palabras como a sus gestos y su forma de expresarse. Los funcionarios han de optar por un estilo asertivo de comunicación.

10 ¿Cómo calificaría la imagen de la institución en la que usted labora?

Tabla 12: Imagen de la Institución

VARIABLES	FRECUENCIA	%
MUY BUENA	20	20,4
BUENA	69	70,4
REGULAR	3	3,1
MALA	4	4,1
BLANCO	2	2,0
Totales	98	100,0

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

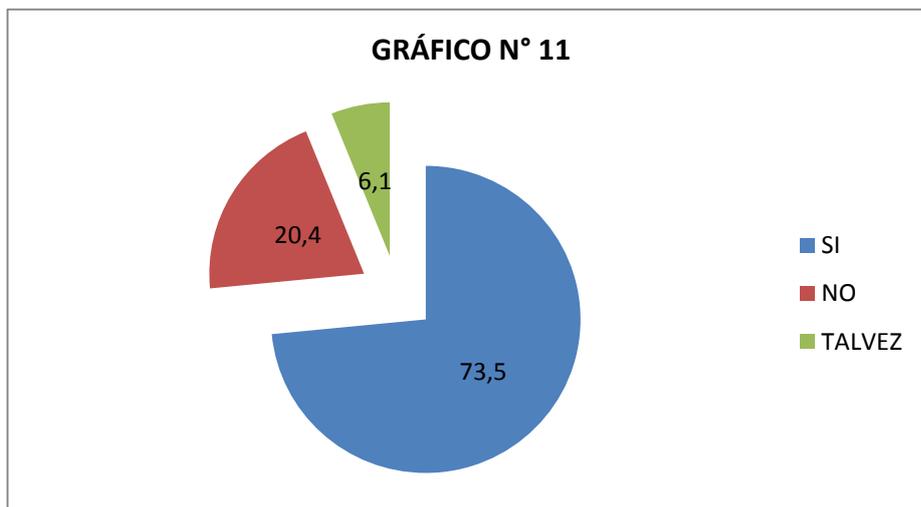
Los resultados de la encuestas evidencian que la imagen de la institución según el criterio de los funcionarios es buena; esto implica que es oportuno trabajar en el mejoramiento de la imagen institucional; a través de uno de los factores con un nivel importante de incidencia como es el servicio de atención al usuario; estableciendo estándares de calidad como fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalismo, comunicación, entre otros; con la finalidad de satisfacer los requerimientos de los usuarios.

11 ¿Considera oportuno contar con una guía que permita mejorar el sistema de gestión de atención al cliente?

Tabla 13: Sistema de gestión de atención al cliente

Variables	Frecuencia	%
SÍ	72	73,5
NO	20	20,4
TAL VEZ	6	6,1
Totales	98	100,0

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

Los funcionarios consideran oportuno contar con una guía que permita mejorar el sistema de gestión al cliente; por cuanto están conscientes que es necesario implementar cambios que les permiten actuaciones coherentes con su función, con la filosofía y con los objetivos de toda administración pública.

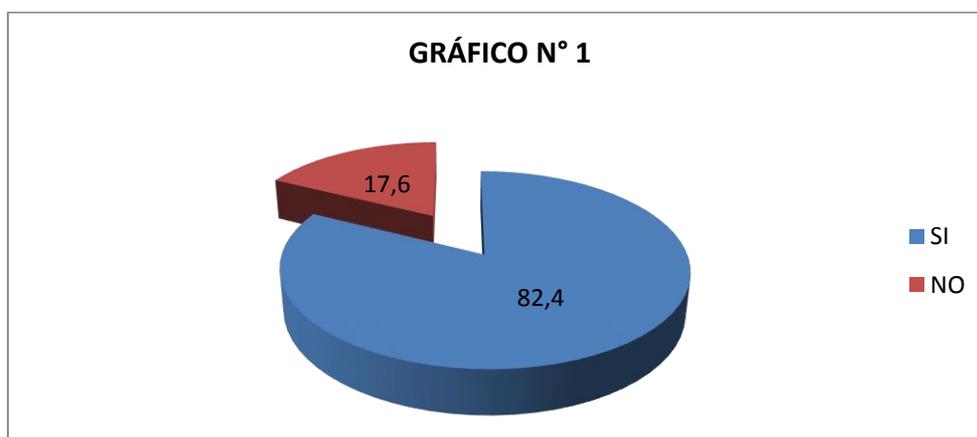
4.3. ENCUESTA A LOS USUARIOS DEL GAD DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO

1 ¿La atención que recibió usted fue amable?

Tabla 14: Atención recibida

Variables	Frecuencia	%
SÍ	75	82,4
NO	16	17,6
Totales	91	100

Fuente: Encuesta a los usuarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

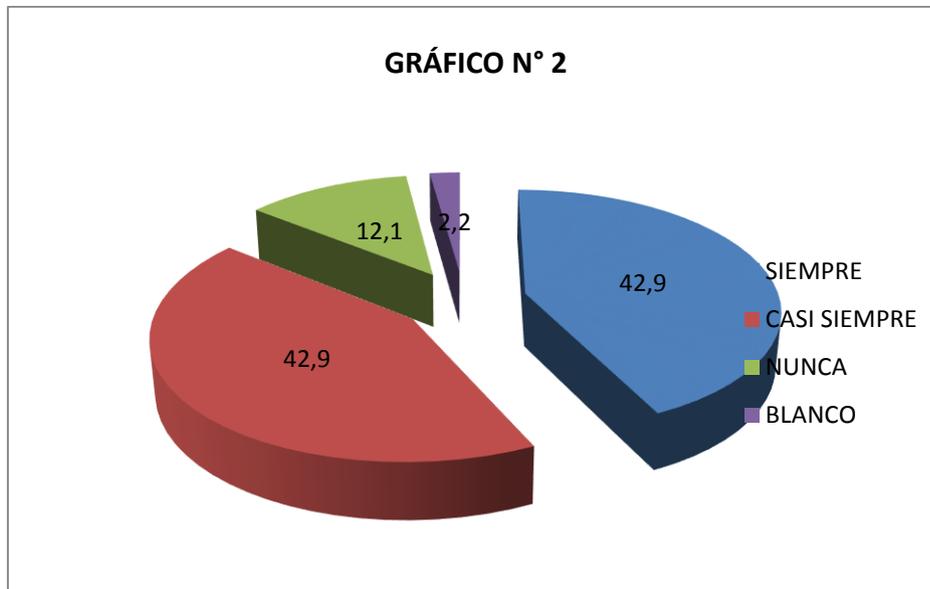
Los usuarios encuestados manifiestan que recibieron una atención amable; sin embargo existen usuarios que han recibido en alguna ocasión trato descortés; por lo que se debe trabajar en el desarrollo de habilidades sociales tales como: saludar, escuchar, mantener un diálogo, formular preguntas, direccionar a otras personas, dar instrucciones, disculparse entre otras, para cambiar el criterio de los usuarios.

2 ¿Los funcionarios se dirigen a usted con un vocabulario apropiado?

Tabla 15: Vocabulario apropiado

Variables	Frecuencia	%
SIEMPRE	39	42,9
CASI SIEMPRE	39	42,9
NUNCA	11	12,1
BLANCO	2	2,2
Totales	91	100

Fuente: Encuesta a los usuarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

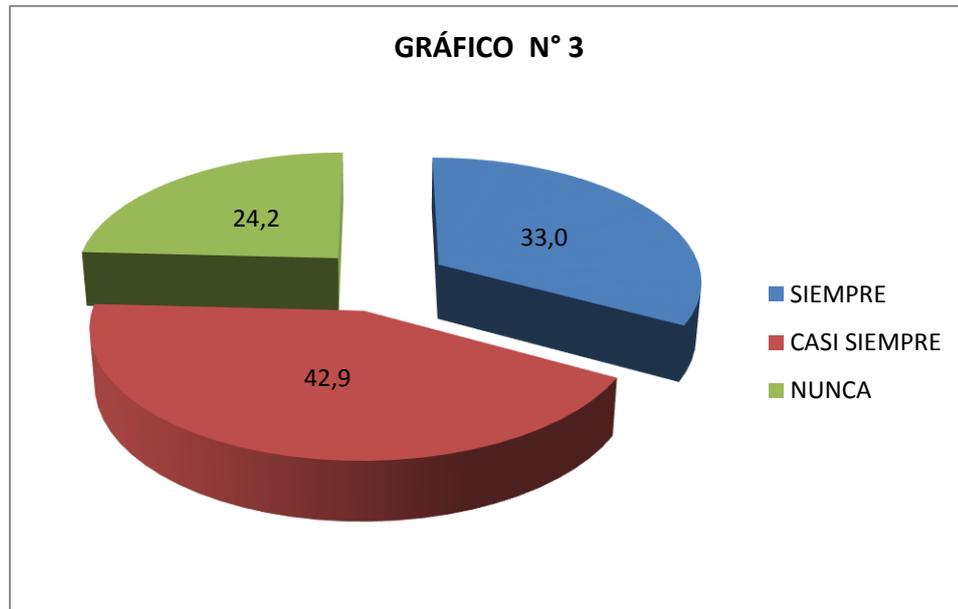
Al preguntarles a los usuarios sobre el vocabulario empleado por los funcionarios durante el proceso de atención, sale a relucir que en ocasiones no existe un buen manejo del vocabulario; por lo que es oportuno buscar una alternativa de solución a esta problemática; a través de la implementación de un guión de atención al cliente.

3 ¿Los funcionarios hacen respetar los turnos de los clientes?

Tabla 16: Respeto de los turnos por los funcionarios

Variables	Frecuencia	%
SIEMPRE	30	33,0
CASI SIEMPRE	39	42,9
NUNCA	22	24,2
Totales	91	100

Fuente: Encuesta a los usuarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

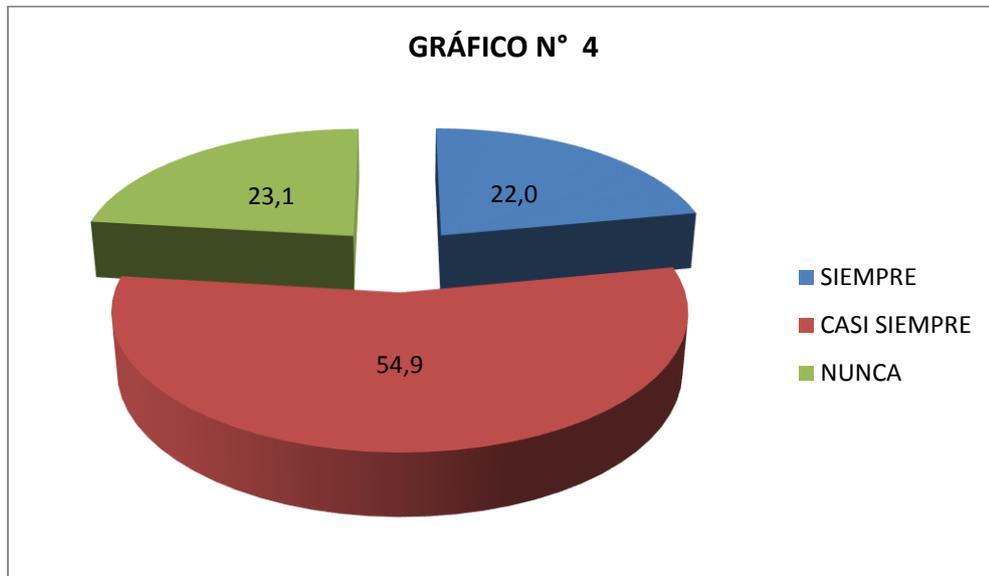
Al indagar sobre el respeto a los turnos; se evidencia que los usuarios no están conformes; en la actualidad aún persiste el irrespeto a los turnos para lo cual es conveniente buscar mecanismos de asignación de turnos para satisfacer las expectativas de los usuarios.

4 ¿Los funcionarios le ayudan a realizar sus trámites con rapidez?

Tabla 17: Ayuda brindada por los funcionarios

Variables	Frecuencia	%
SIEMPRE	20	22,0
CASI SIEMPRE	50	54,9
NUNCA	21	23,1
Totales	91	100,0

Fuente: Encuesta a los usuarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

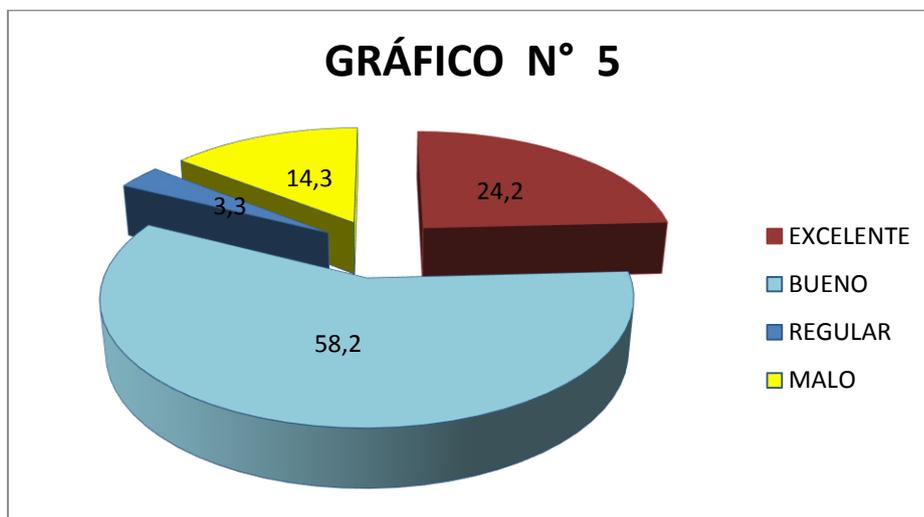
La asistencia que los funcionarios brindan a los usuarios para que puedan realizar sus trámites de manera efectiva, es una debilidad que debe ser superada a través de la implementación de estrategias de comunicación para generar confianza y poder asistir a los usuarios proveyéndoles de la información oportuna para gestionar sus trámites.

5 ¿Cómo califica el servicio brindado por parte de los funcionarios?

Tabla 18: Calidad del servicio recibido

Variables	Frecuencia	%
EXCELENTE	22	24,2
BUENO	53	58,2
REGULAR	3	3,3
MALO	13	14,3
Totales	91	100,0

Fuente: Encuesta a los usuarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

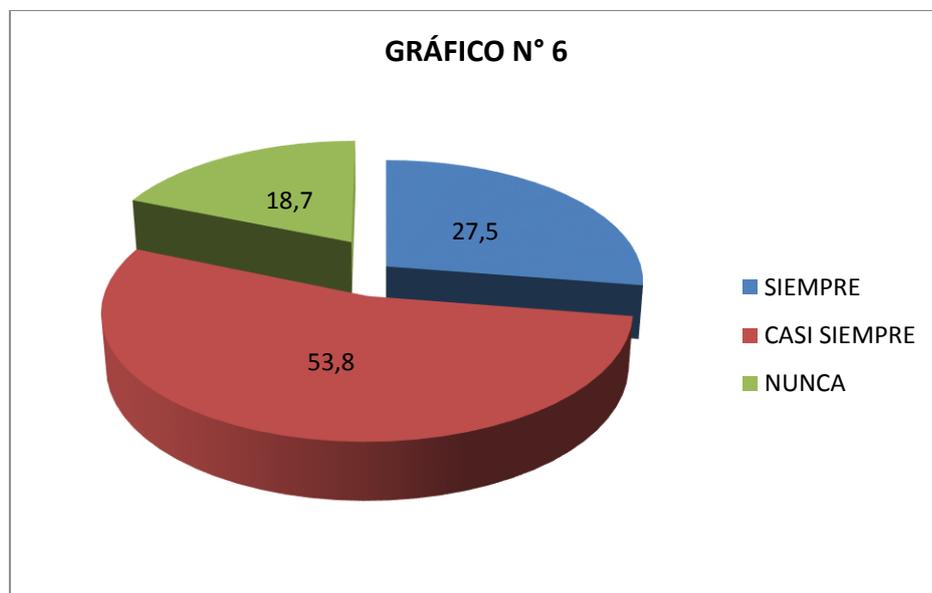
La aspiración de las instituciones sean públicas o privadas es brindar servicios de excelencia; de acuerdo al criterio de los usuarios del Gobierno Descentralizado del cantón Pedro Moncayo, los servicios de atención a los usuarios por varios factores como: irrespeto a los turnos, trámites burocráticos, utilización de un vocabulario no apropiado, entre otros, no han sido catalogados como excelentes; por lo que es necesario realizar correctivos que permitan mejorar el nivel de atención al cliente.

6 ¿Los funcionarios demuestran sencillez al momento de atenderle?

Tabla 19: Sencillez funcionarios

Variables	Frecuencia	%
SIEMPRE	25	27,5
CASI SIEMPRE	49	53,8
NUNCA	17	18,7
Totales	91	100

Fuente: Encuesta a los usuarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

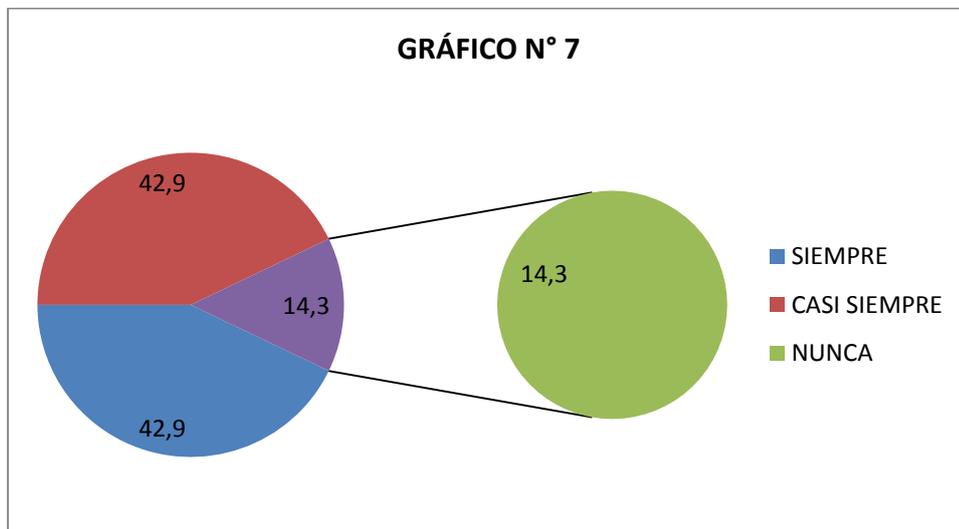
Parte de la comunicación efectiva es tratar con respeto a los usuarios, sin demostrar complejo de superioridad; la sencillez en el trato denota educación y respeto; aspectos en lo que se debe trabajar para cambiar la imagen que los usuarios se han formado de un porcentaje considerable de funcionarios.

7 ¿Al momento de atenderle, los funcionarios manejan con propiedad el asunto?

Tabla 20: Manejo adecuado de los asuntos

Variables	Frecuencia	%
SIEMPRE	39	42,9
CASI SIEMPRE	39	42,9
NUNCA	13	14,3
Totales	91	100,0

Fuente: Encuesta a los usuarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

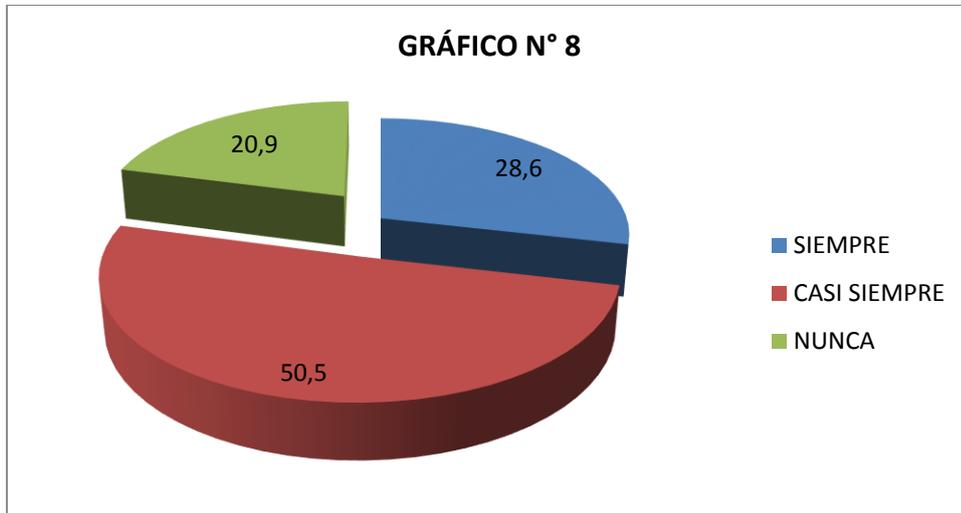
Manejar los trámites con propiedad implica conocer sus funciones y estar capacitado para realizarlas; por lo tanto la capacitación continua debe ser parte de las políticas de las instituciones; para ofrecer al público servicios de calidad que satisfagan las aspiraciones de los usuarios.

8 ¿Los funcionarios demuestran agilidad al momento de gestionar los trámites?

Tabla 21: Agilidad en la gestión de los trámites

Variables	Frecuencia	%
SIEMPRE	26	28,6
CASI SIEMPRE	46	50,5
NUNCA	19	20,9
Totales	91	100,0

Fuente: Encuesta a los usuarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

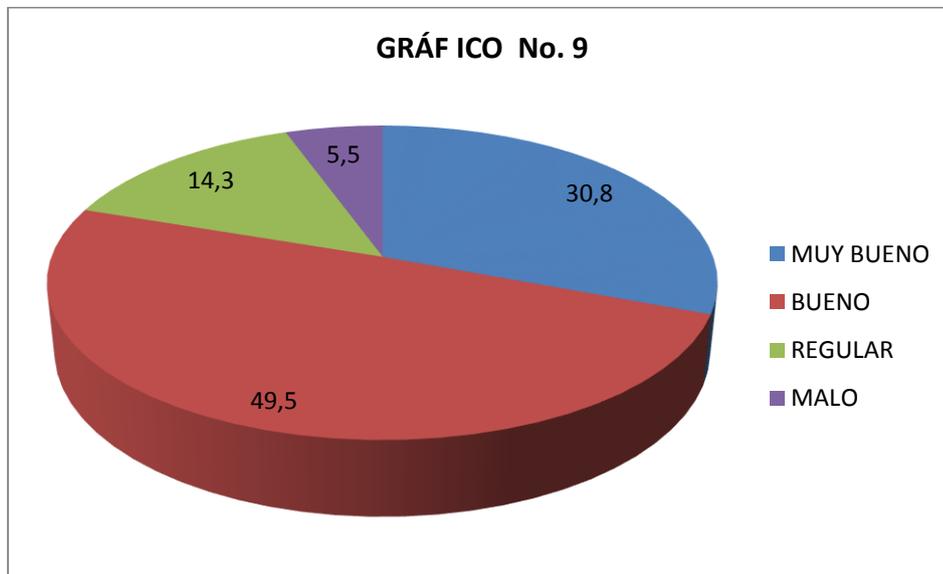
La prontitud con la que los funcionarios satisfacen las demandas de los usuarios tiene que ver con la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus funciones; esto se puede conseguir cuando los funcionarios están debidamente capacitados, motivados y comprometidos con la misión y visión de la institución.

9 ¿La Institución tiene reconocimiento público?

Tabla 22: Reconocimiento público de la institución

Variables	Frecuencia	%
MUY BUENO	28	30,8
BUENO	45	49,5
REGULAR	13	14,3
MALO	5	5,5
Totales	91	100,0

Fuente: Encuesta a los usuarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

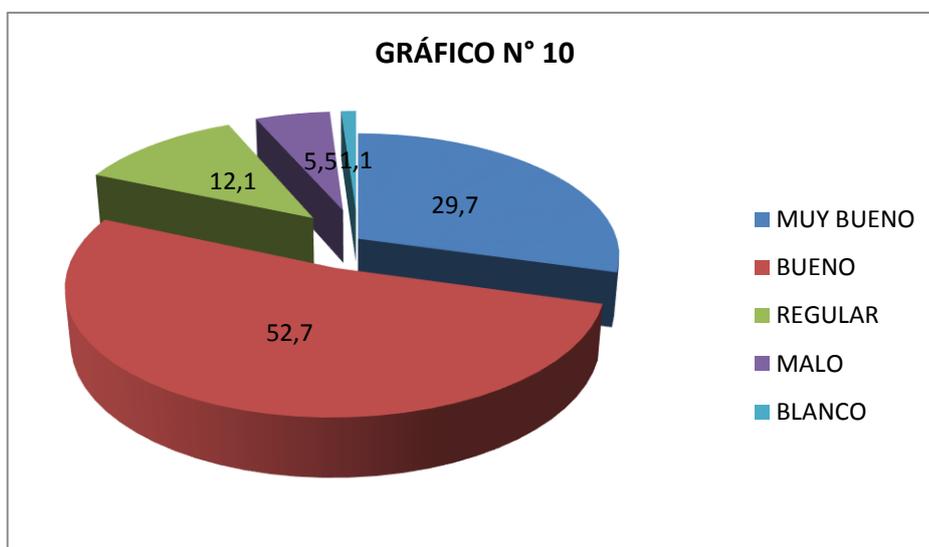
Al preguntarles sobre el reconocimiento público que tiene la institución, un porcentaje considerable de usuarios discrepa con los usuarios que consideran que el prestigio de la institución es muy bueno, por cuanto han tenido experiencias negativas como demora en los trámites, irrespeto de los turnos, entre otros que han desmerecido el reconocimiento institucional.

10 ¿Cómo calificaría la imagen institucional?

Tabla 23: Imagen institucional

Variables	Frecuencia	%
MUY BUENA	27	29,7
BUENA	48	52,7
REGULAR	11	12,1
MALA	5	5,5
BLANCO	1	1,1
Totales	91	100,0

Fuente: Encuesta a los usuarios del GAD del cantón Pedro Moncayo



Elaborado: Jenny Lema y Jheny Cabascango

Interpretación

La imagen institucional está en tela de duda para un porcentaje considerable de usuarios debido a que existen varios factores inciden de manera negativa, siendo uno de ellos la atención a los usuarios; por lo que debe ser considerado como un punto estratégico para el mejoramiento de la imagen institucional.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se concluye que existen falencias en el manejo de habilidades sociales, la amabilidad, la cortesía, en algunos casos son elementos ausentes en la atención a los usuarios. La comunicación entre funcionarios y usuarios es poco satisfactoria, aún persisten los problemas por la falta de información a los usuarios, lo que desemboca en demoras en la realización de trámites. El irrespeto a la cultura se evidencia en la utilización de un vocabulario inapropiado.
- A diario se evidencia en las instituciones públicas el irrespeto por los turnos para realizar los trámites y esta institución no es la excepción; aún persisten los compadrazgos, las amistades para realizar con prontitud los trámites; lo que deja entrever la eficacia y eficiencia de los funcionarios que incide negativamente en la imagen institucional.
- Se determina que los funcionarios están conscientes de su eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones; y lo evidencian al evaluarla en su mayoría como buena; lo que se confirma con la indagación realizada a los usuarios que acuden a las diferentes dependencias a realizar sus trámites.

- Se colige que gran parte de los usuarios que acuden a las dependencias de la institución a realizar trámites, llevan la documentación incompleta lo que significa que no se le brindó información oportuna, lo cual implica demoras en la realización de los trámites y, por el ende, el descontento de los usuarios.
- Se concluye que la imagen de la institución está en entredicho y así los expresan tanto funcionarios como usuarios; por ello la mayoría consideran oportuno contar con una guía que permita mejorar el sistema de atención a los usuarios.

5.2. Recomendaciones

- A las autoridades de la institución se les recomienda poner en marcha planes de mejoramiento en los que participen todos los funcionarios, para que se sientan comprometidos con la filosofía institucional y de esta manera superar las falencias encontradas en los servicios de atención a los usuarios; en lo que se refiere a la falta de comunicación, el trato cortés, respeto de la cultura, irrespeto de los turnos, eficacia y eficiencia en la ejecución de trámites.
- A los funcionarios se les exhorta a respetar al cliente y atenderles de acuerdo al orden de llegada, dejando atrás amistades, compadrazgos, que ocasionan malestar en los usuarios y a desempeñarse de con eficiencia y eficacia de acuerdo a estándares de calidad, establecidos a nivel internacional, nacional e institucional.
- A los funcionarios se les invita a informarse, capacitarse y actualizarse constantemente, para procurar un alto grado de calidad en el desempeño de las funciones inherentes a su cargo, con un verdadero compromiso hacia el cumplimiento de la misión, visión y filosofía institucional y dirigiendo sus actuaciones en procura del mejoramiento de la imagen institucional.
- A las autoridades y funcionarios se les recomienda trabajar en equipo para rediseñar la imagen institucional; a través de la implementación de un sistema de gestión de atención a los usuarios consensuado, debidamente socializado, que satisfaga las expectativas de la comunidad y los requerimientos de calidad estipulados en las normas ISO de atención al cliente, en la Constitución de la República del Ecuador y en el Estatuto del

Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva del Ecuador.

- Se recomienda a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pedro Moncayo, colaborar en la implementación de esta propuesta que tiene la finalidad de aportar a su formación personal y profesional; poniendo a su disposición una serie de estrategias que permitirán mejorar su desempeño profesional.

CAPÍTULO VI

6. LA PROPUESTA

6.1. TEMA

“GUÍA DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO”

6.2. JUSTIFICACIÓN

Siendo miembros activos de una sociedad cambiante, que impone retos que implican un mejoramiento personal y profesional para estar preparados física, mental y emocionalmente para desempeñar el trabajo de una manera eficiente; acorde a las necesidades del entorno, que sobrepase las expectativas previstas en el perfil del trabajador del siglo XXI; es oportuno implementar una propuesta que permita comprender las necesidades y expectativas que tienen los usuarios y estandarizar los servicios de atención al cliente, estableciendo las políticas institucionales que implican la aplicación de estrategias para desarrollar competencias, que permitan mejorar la relación de los funcionarios y usuarios en el sistema de gestión de atención al cliente.

Considerando las exigencias gubernamentales y las crecientes expectativas de los usuarios; las empresas públicas y privadas están incorporándose en un proceso de cambio con el propósito de propender al

mejoramiento de la calidad en los servicios que ofertan. La presente propuesta de enfoque constructivista pretende constituirse en un aporte para la reflexión de la labor desarrollada por los funcionarios, motivación para ser entes activos en el proceso de cambio de la imagen institucional a través del mejoramiento de los servicios de atención al cliente y desarrollo de competencias para lograr la excelencia en el servicio.

Esta guía hará énfasis en el desarrollo de competencias de eficacia personal y eficiencia en el desempeño de los funcionarios que están a cargo de la atención al cliente.

La factibilidad de la propuesta radica en la apertura de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo a la implementación de la propuesta, su motivación al cambio y a la preparación continua, serán determinantes en su desarrollo y aplicación.

6.3. FUNDAMENTACIÓN

En el aspecto legal, esta propuesta se fundamenta en lo estipulado en la Constitución de la República del Ecuador en los artículos 52, 53, 66, 154 numeral 1, y en base a los acuerdos establecidos artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Ejecutiva, previamente citados y que hacen referencia al derecho que tiene los usuarios a disponer de bienes y servicios de calidad y a la normativa de atención al usuario.

También se fundamenta en el paradigma constructivista, donde el aprendiz es un ente activo en el proceso de aprendizaje, constructor del conocimiento. Está basada en Modelo de Competencias, entendiéndose

éste como la documentación formal en el cual se establecen las competencias de una organización identificadas y definidas mediante descriptores traducidas a conductas observables a través de verificadores.

Este modelo permitirá:

- Que las personas que trabajan en una organización sepan en qué dirección orientar su comportamiento.
- Definir las competencias para favorecer la autoevaluación, la reflexión de su labor, motivación, auto-preparación y regulación.
- Que el personal oriente sus prácticas en base a las competencias que la organización requiere, en base a su filosofía.
- Que los jefes de personal conduzcan a su gente hacia el mantenimiento de las competencias establecidas.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar las estrategias para el desarrollo de habilidades y competencias de atención al cliente para los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo; con la finalidad de mejorar el servicio a los usuarios y, por ende, la imagen institucional.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer las políticas y los objetivos de la calidad de los servicios de atención al cliente.

- Definir las competencias que guiarán las acciones de los funcionarios.
- Proponer las estrategias para mejorar el sistema de gestión de atención al cliente.

6.5. FACTIBILIDAD

La factibilidad de esta propuesta está determinada por las políticas gubernamentales, estipuladas en la Constitución de la República del Ecuador y en el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva; por la acogida de los funcionarios y su aceptación para implantar nuevas estrategias para mejorar el servicio al cliente.

La motivación al cambio y la aceptación de los funcionarios, permitirá replantear el sistema de gestión al cliente con la finalidad de satisfacer las expectativas de los usuarios que acuden día a día a las diferentes dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo.

El contar con la bibliografía necesaria, hará factible el desarrollo de la propuesta, tanto para la fundamentación teórica como para diseñar la guía de atención al cliente, que permitirá propiciar relaciones asertivas entre los funcionarios y usuarios a través de la implementación de nuevas estrategias; todo esto se llevará a cabo gracias a la colaboración de los funcionarios y autoridades.

6.6. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

- La relación de la institución con los usuarios será abierta para conocer sus necesidades y ofrecer servicios que sobrepasen sus expectativas.
- La relación entre funcionarios y usuarios se manejará de acuerdo a lo establecido en la guía de atención al cliente y se llevará a cabo con actitud positiva, con eficacia, eficiencia y caracterizada por el buen trato.
- La atención al usuario se homogenizará en todas las dependencias de la institución.
- Se llevará a cabo constantemente la inducción a los funcionarios hacia una cultura de excelencia en la atención y servicio al usuario.
- Se capacitará a los funcionarios con la finalidad de mejorar las relaciones humanas y especializarlos en el tema del servicio al usuario.
- Se respetará en todas las dependencias el derecho de los usuarios a disponer bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad.
- Se informará oportunamente al usuario sobre los trámites o decisiones que sobre su requerimiento se ha ejecutado.
- Todas las dependencias contarán con los medios idóneos para la recepción de quejas, reclamos y sugerencias.

6.7. VALORES

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Ética profesional
- Amor al trabajo
- Compañerismo
- Solidaridad

- Justicia

6.8. PLAN DE EJECUCIÓN

6.8.1. Guía de atención al usuario

- Salude cordialmente
- Pregúntele en qué le puede servir
- Escuche al usuario con atención, sin distracciones o interrupciones
- Dé a los usuarios la importancia que se merecen
- Jamás se burle, si acaso están en un error o desconoce el procedimiento
- Infórmele con claridad y si es necesario realice aclaraciones
- Concede el tiempo suficiente a cada usuario
- Satisfaga los requerimientos de los usuarios con prontitud y eficacia
- Brinde la ayuda oportuna para agilizar los trámites
- Pregunte al cliente si le puede servir en algún otro requerimiento
- Demuestre energía y cordialidad en el desempeño de sus funciones
- Si no está en sus manos resolver el problema, busque ayuda o direccione al usuario al lugar oportuno
- Deje una buena impresión en el usuario, satisfaciendo sus expectativas
- Despídase cordialmente

6.8.2. Competencias para la eficacia personal

6.8.2.1. Competencias socio emocionales

Objetivo:

Coadyuvar en el desarrollo de la inteligencia emocional, y la capacidad para aprender a manejar de manera adecuada las emociones.

Contenido:

Inteligencia emocional

Mientras que la inteligencia emocional determina nuestra capacidad para aprender los rudimentos del autocontrol y similares, la competencia emocional se refiere a nuestro grado de dominio de esas habilidades de un modo que se refleje en el ámbito laboral. El dominio de una determinada competencias emocional como el servicio a los clientes o el trabajo en equipo, por ejemplo, requiere el desarrollo de algunas habilidades subyacentes a los principios fundamentales de la inteligencia emocional, concretamente, la conciencia social y la gestión de las relaciones. Sin embargo, las competencias emocionales son habilidades aprendidas y el hecho de poseer una buena conciencia social o de ser hábil en la gestión de las relaciones no garantiza el dominio del aprendizaje adicional requerido para relacionarse diestramente con un cliente o resolver un conflicto.

Lo único que, en tal caso sucede, es que uno simplemente tiene la capacidad potencial de convertirse en un experto en ese tipo de aptitudes.

Dicho de otro modo, las capacidades subyacentes de la inteligencia emocional son una condición necesaria, aunque no suficiente, para evidenciar una determinada competencia o habilidad laboral. (Goleman, La inteligencia emocional, 2008, pág. 19)

Las capacidades de la inteligencia emocional son las siguientes:

- Independencia: Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
- Interdependencia: Cada individuo depende en cierta medida de los demás, con los que se halla unido por interacciones muy poderosas.
- Jerarquización: Las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, la conciencia de uno mismo resulta esencial para el autocontrol y la empatía; el autocontrol y la conciencia de uno mismo contribuyen a la motivación, y estas cuatro capacidades resultan esenciales, a su vez, para desarrollar las habilidades sociales.
- Necesidad pero no suficiencia: Poseer una inteligencia emocional subyacente no garantiza que la gente acabe desarrollando o ejerciendo las competencias asociadas con ella, como, por ejemplo, la colaboración y el liderazgo. Factores tales como el clima que se respira en una determinada empresa o el interés de las personas por su trabajo también determinan si estas aptitudes acabarán manifestándose.
- Genéricas: La lista general resulta, hasta cierto punto, aplicable a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes. (Goleman, La práctica de la inteligencia emocional, 1999, pág. 34)

Autorregulación

- La autorregulación se refiere a la capacidad de gestionar o de encauzar las emociones debidamente.
- El verdadero desafío para la autorregulación surge ante las situaciones y emociones no deseadas, al igual que en los casos de aparición de estrés, habitualmente, acostumbramos rechazarlo o bloquearlo.

**La AUTORREGULACIÓN
NO CONSISTE EN CONTENER O REPRIMIR LA EMOCIÓN,
SINO QUE IMPLICA PERCIBIR QUÉ SENTIMOS,
Y EXPRESARLO DEL MODO ADECUADO**

- Si recurrimos a “controlar” las emociones a base de contener, estamos bloqueando la expresión de éstas, y negando su permiso y derecho a aparecer. Si esta respuesta es habitual y repetida, con el tiempo esta expresión será desviada por medio de otra conducta o reacción.
- Es cierto que en ocasiones será necesario saber “controlar” la expresión inadecuada de la emoción, pero para llegar a esa capacidad, primeramente se ha de trabajar esa habilidad, además de reconocer las tendencias y cualidades de uno mismo.
- De esta forma, la clave de la regulación está en sintonizar con nosotros mismos. Así podremos comprendernos y anticiparnos a gestionar adecuadamente eso qué sentimos y cómo vamos a comportarnos.
- Gracias a la Autorregulación, cuando surjan las emociones que queremos rechazar, además de hacerles espacio, estaremos en disposición de decidir qué haremos con esa situación.

La Autorregulación implica:

1. Darse cuenta y reconocer la emoción.
2. Permitirnos sentirnos de esa forma; es por algo; darnos permiso.

3. Fijarnos en qué pensamos y cómo entendemos la situación.
 4. Decidir qué vamos a hacer, según haga falta en esa situación.
- (Zeharreko, 2010)

Autocontrol

El autocontrol emocional, es la capacidad para dirigir y manejar las emociones de una forma eficaz. Es el talento para evitar respuestas incontroladas en situaciones de ira, provocación o miedo.

Supone también percibir nuestro estado afectivo sin dejarnos arrollar por él, de manera que no obstaculice nuestra forma de razonar y podamos tomar decisiones de acuerdo con nuestros valores y las normas sociales y culturales. (Londoño Mateus, 2006, pág. 26)

Motivación

Podría definirse como el impulso que nos lleva a mejorar o desarrollar una determinada actividad. Este impulso nos hace disfrutar de lo que hacemos y de alguna manera nos empuja a hacerlo lo mejor que podemos.

En realidad la clave de la satisfacción no radica tanto en la actividad realizada como en el sentimiento de hacer algo que nos gusta o que supone un reto más que en una posible recompensa. (Londoño Mateus, 2006, pág. 32)

Estrategias:

Taller: 1

- **Título:** Estrategia “Frase Mural”

- **Objetivo:**

Motivar al grupo a través de la reflexión de una frase.

- **Recursos:**

- Cartel
- Marcadores

- **Lugar:**

- Sala de reuniones

- **Proceso:**

- Exhibición de la frase

Cualquiera es capaz de enfadarse, eso es fácil. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado adecuado, en el momento adecuado, con el propósito adecuado y de forma adecuada, eso no es fácil.

Aristóteles

- Leer y reflexionar sobre la frase y expresar opiniones al grupo.

- **Evaluación:**

- Participación activa de los integrantes a través de la socialización participativa.

Taller: 2

- **Título: “Ejercicio de Autorregulación”**

- **Objetivo:**

Lograr la coherencia entre el juicio y la acción, para propiciar un cambio comportamental.

- **Recursos:**

- Material de apoyo

- **Lugar:**

- Sala de reuniones

- **Proceso:**

- Leer la lectura complementaria
- Después de leída extraer las emociones que ha sentido, las que ha sentido el propio personaje de la historia y si ha sido capaz de autorregularse. Tanto si lo ha sido como si no, deberá reelaborar la historia en la que exista una autorregulación de emociones en el personaje de la historia.

Son las tres de la madrugada. Bastante frío en la calle. Es un lunes cualquiera y te lo temías pero no has podido evitarlo. Se te ha hecho tarde para volver a casa. Estabas estudiando con tu amiga Sara pero no ha querido acompañarte.

Vas por una calle casi sin luces, ansioso por llegar a casa. No hay taxis. No sabes por qué pero todo te sale en tu contra: no hay metro, tienes sueño y no hay nadie que te acompañe. Además estás algo agobiado porque no has sabido pedirle a Sara cama para dormir en su casa. Pero también te lamentas por dentro porque vista la gran amistad que tienes con Sara, se la podía haber ocurrido a ella invitarte a dormir. Piensas en llamar a

alguno de tus amigos pero te preocupas de que puedas molestarles.

Nervioso, tenso y con frenéticas ganas de llegar has apresurado el paso para llegar antes. Pero aún falta un poco. No hay nadie en la calle. Empiezas a pensar que quién va a haber a estas horas, que solo se le puede ocurrir a ti y te sientes culpable de haber cometido tal irresponsabilidad.

Justo a 50 metros de la puerta de tu casa escuchas voces de hombres que parece que están cerca del portal donde vives... Al irte acercando, no sabes por qué, pero empiezas a sentir un miedo atroz que no se te quita. ¿Querrán robarme?, ¿qué harán ahí?, ¿serán peligrosos?... Tus pensamientos se han acelerado y la angustia crece por momentos... Ya ves al grupo: se trata de chicos que hablan dando voces y piensas en cambiar de acera pero no lo haces. El agobio y el temor crecen dentro de ti pero te atreves a pasar por delante mientras alguno de los chicos te pide un cigarro pero tú ni contestas ni te detienes. A cinco metros de tu casa percibes que el chico del cigarro te persigue, pero no te das la vuelta sino que aceleras el paso sin apenas atinar, tembloroso, a encajar la llave en la cerradura. El chico te llama, te dice: «Oye...». Y justo cuando aciertas a girar la llave, éste te toca en el hombro. «Uahhhh», gritas espantado... Y el chico sorprendido, deja caer un guante tuyo diciendo: «Se te había caído esto...». Fuente: http://artic.byethost31.com/desarrollo_propuesta_didactica/actividad1.htm

- **Evaluación:**

- Determinación sobre la capacidad para saber controlarse en diversas circunstancias y actividades.

Taller: 3

- **Título:** “**Desarrollo Técnica de Autocontrol**”. Extraído de: (Astorga, 2012)

- **Objetivo:**

Practicar el autocontrol a través de la auto observación, registro de datos y control de estímulos.

- **Recursos:**

- Material de apoyo

- **Lugar:**

- Sala de reuniones

- **Proceso:**

Pasos ejercicio:

Primera parte:

1) Piensa en una persona o circunstancias que tú sientas que tengan poder sobre ti o bien, recuerda cuando fue que perdiste tu control emocional. Revive mentalmente ese comportamiento del cual te quieres deshacer.

2) Observa las imágenes que vienen a tu mente cuando piensas en esa persona o situación. ¿Cómo es esa imagen, es un video o una foto estática?, ¿Nítida, borrosa, lejana, cercana, clara u oscura...? Anótalo.

3) Observa los sonidos que escuchas interiormente, ¿qué te dices a ti mismo? y ¿cómo te lo dices? ¿Es un susurro, es fuerte, es tu voz o la de alguien más...? Anótalo.

4) Observa lo que sientes en este recuerdo mental, ¿frío o calor?, ¿sensación de rigidez o flexibilidad?, ¿alguna sensación como cosquilleo, presión, tensión muscular en la cara, en la piernas, cómo es tu respiración...? Anótalo.

Si haces estos 4 sencillos pasos que no te tomarán más de 5 a 10 minutos, habrás reconocido exactamente cómo es que tienes que recordar o experimentar las cosas para que tengan este tipo de poder sobre ti. El segundo paso es, reconocer cómo te representas en una situación opuesta a esta, es decir, un contexto en que te sentiste lleno de poder sobre ti mismo.

Segunda Parte:

1) Recuerda un momento de tu vida en que te sentiste totalmente en control sobre ti mismo. O cómo te verías con las uñas largas, o delgado/a, etc.

2) Observa las imágenes que vienen a tu mente cuando piensas en esa persona o situación. ¿Cómo es esa imagen?, ¿Nítida, borrosa, lejana, cercana, clara u oscura...? Anótalo.

3) Observa los sonidos que escuchas interiormente, ¿qué te dices a ti mismo? y ¿cómo te lo dices? ¿Es un susurro, es fuerte, es tu voz o la de alguien más...? Anótalo.

4) Observa lo que sientes en este recuerdo mental, ¿frío o calor?, ¿sensación de rigidez o flexibilidad?, ¿alguna sensación como cosquilleo, presión, tensión muscular en la cara, en la piernas, cómo es tu respiración...? Anótalo.

Completada esta segunda etapa sabrás cómo es que tu mente procesa la información para que la interprete como “poder y autocontrol

emocional". El tercer paso es modificar la experiencia en la que te sentiste sin poder, para ello sigue estos sencillos pasos:

Tercera parte:

- 1) Recuerda nuevamente la experiencia N°1, cuando perdiste tu autocontrol emocional.
- 2) Recuerda la imagen y modifícala de forma que se parezca (color, brillo, cercanía o lejanía, nitidez, etc.) a la imagen de la experiencia N° 2.
- 3) Recuerda los sonidos y modifícalos (tono, volumen, ritmo, etc.), de forma que se asemejen a los de la experiencia N°2.
- 4) Recuerda las sensaciones y modifícalas de modo que se parezcan a las de la experiencia N°2.
- 5) Achica esta nueva imagen mental, de modo que quede muy pequeñita.
- 6) Disminuye el volumen del sonido al mínimo.
- 7) Listo.

Al comienzo, puede ser difícil modificar la imagen, sonidos y sensaciones. Debes hacer este ejercicio y repetirlo hasta que te sea fácil hacerlo. Una vez que lo hayas logrado, al recordar la experiencia N°1, automáticamente vendrá a tu mente la nueva imagen. Lo que has hecho es modificar el programa mental de cómo pierdes el autocontrol emocional y reemplazarlo por otro con poder. Por último es fundamental que realices este último paso:

Cuarta parte

- 1) Imagínate una situación futura, en que crees que antes hubieses perdido tu autocontrol emocional.
- 2) En esta fantasía mental futurística, observa las imágenes, sonidos y sensaciones.

3) Haz lo mismo que en el paso anterior, es decir, modifica la imagen (colores, brillo, cercanía, lejanía, marco, posición etc.), los sonidos (voz interna suave, ronca, sonidos fuertes o suaves, etc.), y las sensaciones, de forma que se parezcan al de la experiencia N°2.

4) Repite modificar esta fantasía futurística hasta que logres visualizar, escuchar y sentir esta nueva experiencia mental tal cual como tú la modificaste. Te puede tomar entre 5 a 15 minutos hacerlo y es recomendable que lo repitas para que tu mente se automatice en este proceso.

5) Listo, descansa y comenta aquí abajo los resultados de este ejercicio.

- **Evaluación:**

- Personas capaces de regular de forma autónoma sus emociones.

Taller: 4

- **Título:** “Ejercicio de autoconocimiento”.

- **Objetivo:**

Profundizar el conocimiento de sí mismo, a través de la reflexión y expresión de sentimientos.

- **Recursos:**

- Papelotes
- Lápiz, colores, pinceles, etc.

- **Lugar:**

- Sala de reuniones

- **Proceso:**

Instrucciones:

- Distribuir un papelote en blanco para cada uno. Permitirles usar libremente lápiz, colores, pinceles, etc.
- Dialogar sobre la vida de un árbol comparándola con nuestro pasado (sería las raíces e inicio del tronco), en el presente (el tronco y las ramas principales) y el futuro (otras ramificaciones, hojas y frutos/flores).
- Proponer que cada uno dibuje su árbol dándole la forma, textura, color que crea que más armonizan con su vida (pasada, presente y la idea de la futura, es decir, cómo les gustaría que fuese). Cada raíz, anillo del tronco, hoja, rama, ha de tener su significado.

- Si son pocos los participantes de se puede hacer una puesta en común conjunta, si son demasiados y muy abiertos y dialogantes, es mejor hacerlo mediante grupos.

Orientaciones

Podemos sugerir que quien lo desee deje expuesto su dibujo. Ello permitirá un diálogo y relación más prolongada del ejercicio.

Además de conocerse a sí mismo le permitirá contraponer su percepción a la que los demás tienen de su manera de ser o vivir o desea hacer.

Debemos controlar que todos tengan la oportunidad de exponer y explicar por qué su árbol es así: con raíces profundas o superficiales, cortas o largas, muchas o pocas, qué relación tienen a nivel familiar (estar muy unido a la familia, poco, tener muchos lazos familiares o pocos, etc.).

Con el presente, el tronco es alto, esbelto, o rechoncho y blando. Es duro, macizo, fuerte, es endeble, rugoso, escamoso, liso, etc., (considera que corresponde a su figura física o a cómo se considera psíquicamente, o cómo le gustaría ser, o verse). Las ramas, las amistades, son muchas, pocas, largas, cortas, firmes, etc. Las hojas, flores y frutos, simbolizan sus actividades, éxitos, desengaños, deseos, etc. (Gómez, Mir, & Serrats, 2004, pág. 216)

Evaluación:

- Personas conscientes de su estado emocional.

Taller: 5

- **Título: Desarrollo Técnica de Motivación al logro.** Extraída de:
<https://sites.google.com/site/adelatorretorres/dinamicas-de-grupo>

- **Objetivos:**

- Auto-descubrir las motivaciones al logro a nivel personal.
- Desarrollar la habilidad de determinar los lugares, ideas, cosas y personas que estimulan o inhiben el desarrollo de los individuos.

- **Nº de participantes:**

- No recomendable más de 20 participantes.
- Duración recomendada: 90 minutos

- **Recursos:**

- Papelotes
- Lápiz, colores, pinceles, etc.

- **Lugar:**

- Sala de reuniones

- **Proceso:**

Desarrollo: Pasos a seguir:

I. El instructor promueve una discusión preliminar en la cual, se destacan los conceptos de lugares, ideas, cosas y personas que generan en las participantes situaciones y ambientes típicamente nutritivos y gratificantes proporcionándoles motivos para actuar en la propia consecución de sus metas familiares, sociales y laborales.

II. Se pide que hagan un listado que sea lo más aproximado a estos factores estimulantes.

III. Se forman los subgrupos y se plantea que el objetivo del ejercicio es escribir, ensayar y representar una obra de teatro, utilizando diálogos, mímica y creatividad personal. El tema se construirá a partir de los listados de cada uno de los participantes, de tal manera que el resultado de la conjunción (duración máxima de 10 minutos en escena):

- a) Presentación de la situación.
- b) Planteamiento o tesis de la situación.
- c) Solución o final de la situación.

IV. Para diseñar la escenificación contará con 20 minutos.

V. Una condición importante es que todos los participantes de los subgrupos participen en la representación.

VII. Otra, no menos importante, es que todas las obras tendrán el título de “Motivaciones de Logro”, y que deberán justificar tal nombre.

VIII. Al terminar las representaciones, se pasa a una discusión libre, en la cual, se analizan las representaciones y se trata de llegar a conclusiones confrontando origen y causa o tipo de motivos.

IX. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

- **Evaluación:**

- Personal motivado a luchar por la consecución de sus sueños.

6.8.2.2. Habilidades de interpersonales

Objetivo:

Desarrollar estrategias para propender al logro de relaciones interpersonales provechosas y productivas.

Contenido

En las habilidades interpersonales intervienen: comunicación, cooperación, negociación, discusión, empatía, asertividad, reconocimiento de singularidad, aceptación de necesidades de independencia.

Las habilidades interpersonales se aprenden a desarrollar desde el grupo de trabajo que inicia en el ambiente familiar, cuando las fuerzas se unen para mantener el orden y la disciplina de la primera empresa: el hogar. Estas bases hacen que el individuo tenga aceptación o rechazo en el grupo estudiantil. La etapa escolar permite los cambios necesarios según la receptividad del alumno acompañado por sus padres, guiado y tolerado por los docentes. Lo que se logra en esta etapa es lo que el estudiante universitario tiene.

En la universidad cada estudiante debe fijarse un proyecto de vida que le permita mejoramiento y calidad para llegar a ser un profesional competente. (Ramírez, 2007, pág. 42)

Empatía

Desde un enfoque sociológico, filosófico y pedagógico, se le asigna a la esfera de la afectividad un lugar preeminente en el desarrollo del ser humano. Las corrientes de pensamiento pertenecientes a la Psicología, Filosofía, Sociología y Pedagógica, corrientes actuales que conceden

un papel insospechado a la relación interpersonal, y especialmente al establecimiento de relaciones afectivas, hasta tal punto que éstas se han constituido en un elemento primordial en la construcción de la personalidad del hombre.

Dentro de la esfera de la afectividad se destaca, con caracteres propios, la comprensión de los sentimientos del otro, fenómeno que en el campo de las ciencias del hombre se le viene llamando con el nombre de empatía. ¿Qué es propiamente la empatía? ¿Cuáles son los elementos que la forman? ¿Cuál es su efecto real en el desarrollo de la personalidad del sujeto? ¿Qué misión concreta tiene en la orientación y en la psicoterapia? Estas y otras cuestiones podemos plantearnos en un primer acercamiento al concepto de empatía.

Si nos asomamos a la literatura existente sobre el tema, nos encontramos con las más diversas concepciones. Por un lado, se enfoca como fenómeno autónomo, independiente de la experiencia, algo así como una cualidad innata al hombre. Por otro, se considera como dimensión que puede adquirirse con el ejercicio, y se elaboran programas para el entretenimiento en la sensibilidad empática. Para algunos autores la empatía está formada por factores emocionales únicamente, mientras que para otros en la empatía entran en juego además de los elementos afectivos, factores cognitivos, sociales e imaginativos. (Repetto, 1992, págs. 25,26)

Asertividad

Es la habilidad para expresar sentimientos, sensaciones, emociones, sin hacer juicios que lastiman, también para expresar creencias, pensamientos, opiniones de manera abierta, estando dispuesto a recibir otras opiniones aún contrarias, o aunque tengas algo que perder, también para expresarte defendiendo derechos de las personas, sin dejar que tomen ventajas sobre ti.

Es la habilidad para expresar sentimientos, creencias y opiniones sin agredir emocionalmente a los demás.

¿Te das cuenta, de que a veces, entre más argumentos ganas, menos amigos tienes?

Cuando sientas esto, es que ya estás en posición de hablar asertivamente. Cuando empiezas a buscar la mejor forma de decir las cosas.

¿Te das cuenta que a veces te quedas callado y la gente se fue con una sensación equivocada de las cosas, porque tú no les hiciste ver algo significativo?

Cuando sientes esto, es que ya estás en posición de hablar asertivamente.

Como puedes observar es un equilibrio entre “hablar demás” y “hablar menos o no hablar”.

En el lenguaje común y corriente a veces se confunde ser asertivo con ser hablador, autoritario y que impone agresivamente. Eso pasa, cuando la empatía es baja y cuando la asertividad, aunque no es alta, es media.

Eres asertivo cuando tomas en cuenta los sentimientos de los otros y ves la manera de decir lo que piensas, lo que sientes, de tal manera, que los otros, vean el beneficio de tu decir. Beneficio para ellos, beneficio para todos. Cuando tu punto es relevante para los demás. El asertivo a veces, se calla algunas cosas, que le daría placer o ventaja decirlas, porque podría herir a otros. El asertivo es aquel que dice lo que piensa, aunque le podría dar cierta desventaja en el momento con el grupo, o amigo, o amiga, con quien se encuentra. El asertivo sabe cuándo hay que comunicarse uno a uno, para tener beneficios y cuándo puede hacerlo a nivel grupal.

No eres asertivo cuando por ser político, mejor no contestas y eres pasivo, o cuando lo dices tan políticamente que no llegaste al punto de fondo y se queda en nada. No eres asertivo cuando dices y dices y los demás sintiendo su desacuerdo y por ser ellos, no asertivos, no lo dicen. En este último caso podemos decir, que en el grupo no hay asertividad. No eres asertivo, cuando dices algo o mucho, que no tiene significado para ti, o para los demás, que no tiene objetividad, que no tiene importancia, ni beneficio. (Farias, 2012, págs. 92,93)

Responsabilidad Social

La responsabilidad social se entiende como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones públicas y privadas, y las organizaciones sociales en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global. (Fernández, 2009, pág. 19)

Negociación

La negociación es una alternativa al enfrentamiento y a la imposición para la resolución de tensiones. Esto implica tratar las situaciones conflictivas mediante el diálogo y la búsqueda de soluciones aceptables para las partes implicadas.

El proceso de negociación supone que las partes implicadas tienen diferentes grados de poder, aunque nunca un poder absoluto, de una sobre otra, ya que en tal situación no se puede hablar de negociación.

La negociación es la mejor solución cuando existe un equilibrio entre dos opciones: el coste del acuerdo y el coste del desacuerdo. Así, el poder de negociación de cada una de las partes estará en la relación coste desacuerdo/coste acuerdo de la parte contraria.

Las personas o grupos negocian cuando se presenta un conflicto de intereses que desean resolver. Mediante la negociación se pretende que la solución sea lo más ventajosa posible para ambas partes. Es decir, se trata de buscar una solución satisfactoria para cada uno de los implicados.

La negociación es un proceso de interacción social en el que el objetivo de cada una de las partes es similar: aumentar sus ganancias y disminuir sus pérdidas. Al ser un proceso de interacción social, la negociación no se limita a la negociación colectiva, sino a todas las situaciones de rivalidad profesional: entre compañeros, entre distintas escalas jerárquicas, con los clientes, con los proveedores o entre departamentos.

El poder personal del individuo que está negociando se determina por la aptitud que éste tiene para negociar eficazmente, y por la confianza que deposita en el resultado de dicha negociación.

Por otro lado, el poder de obstaculizaciones se puede definir como aquel que tiene el sujeto para entorpecer la negociación con la otra parte.

Los principios en lo que se puedan basar las negociaciones, se resumen en:

- Exponer las ventajas que posee la propuesta planteada a la otra parte.
- Delimitar y definir el poder que posee el grupo negociador.
- Comunicarse con la otra parte, para poder conocerlos mejor.
- Definir los objetivos a conseguir con la negociación.
- Utilizar la información con destreza.
- Satisfacer principalmente las necesidades.
- Conceder según lo establecido. (González, 2006, págs. 26-28)

Estrategias:

Taller: 6

- **Título: Estrategia “Estudio de casos”**

- **Objetivos:**
 - Desarrollar habilidades tales como el análisis, la síntesis y la evaluación de la información

- **Recursos:**
 - Material de apoyo.

- **Lugar:**
 - Sala de reuniones

- **Proceso:**

Pasos:

- Leer el caso del cuadro adjunto.
- Reflexionar a nivel personal
- Comentar con el grupo sobre los aspectos relevantes de la lectura.
- Participar alguna experiencia similar.

**CASO PRÁCTICO
ESCUCHAR Y COMPARTIR**

Isabel es la secretaria del asesor jurídico de una empresa de seguros. Recibe la visita de una señora que quiere hablar con el asesor lo antes posible. Él está en un consejo de administración. La señora se muestra muy nerviosa y ni siquiera escucha a Isabel cuando le propone fijar una cita para dentro de dos días.

La secretaria se da cuenta que esta señora quiere que la atiendan y que sea en ese momento. Toma nota de su alteración, tiene la sensación de que su nerviosismo está causado por algo que la afecta profundamente. Decide tratar de calmarla, la invita a sentarse en el despacho del director y se sienta con ella, agenda en mano para ver cómo se puede resolver el conflicto.

Sabe perfectamente que su jefe estará ausente toda la tarde y que aunque quisiera, no puede conseguir que reciba a la señora hasta dentro de dos días. Le pregunta si desea tomar algo y cuál es el motivo de la urgencia. La señora le explica que tiene un problema personal, necesita comentarlo con el asesor jurídico.

A lo largo de la conversación, Isabel se da cuenta de que cualquiera que sea el problema está relacionado con los padres de la señora. También sus padres son mayores y de manera inmediata Isabel sabe cómo se siente y por qué está tan nerviosa. Comenta sus circunstancias personales brevemente y a partir de ese momento, la señora le cuenta el problema. Isabel propone llamarla por teléfono para que pueda hablar con el asesor al final de la tarde, ella misma expondrá la cuestión previamente. La señora siente que va a ser atendida y se marcha, no sin agradecer la atención y comprensión.

COMENTARIOS:

La secretaria, mostrando empatía y exponiendo como factor común la edad de los padres respectivos ha establecido las bases para que la visitante, a pesar de no lograr su objetivo, abandone la oficina con la sensación de haber sido atendida y de que su problema está ya en vías de solución.

Fuente: (Londoño Mateus, 2006, pág. 47)

- **Evaluación:**
 - Personal capaz de proponer soluciones a través de actitudes innovadoras y creativas.

Taller: 7

- **Título: Ejercicios para practicar habilidades de empatía “El arcón de los secretos”**. Extraído de: (Blatner, 2005, págs. 36,37)
- **Objetivo:**
 - Desarrollar habilidades de empatía, a través de la cohesión grupal.
- **Recursos:**
 - Papel bond
 - Esferos
- **Lugar:**
 - Sala de reuniones
- **Proceso:**
 - Cada miembro del grupo escribe en un trozo de papel un “secreto” que preferiría no divulgar.
 - Dobladas de la misma manera todas las papeletas son reunidas y revueltas para garantizar el anonimato.
 - Redistribuirlos entre los participantes, éstos confirman no haber recibido su propio secreto.
 - Luego de leer la papeleta en voz alta, uno tras otro hace suyo el secreto correspondiente y mediante inferencias, lo cual implica arriesgar interpretaciones – expone durante alrededor de un minuto los sentimientos que aquel le provoca.

Retroalimentación

A quienes intervienen en este ejercicio suelen sorprenderles (y aliviarles) las comprensivas y benévolas interpretaciones que otras personas pueden hacer de sus secretos, así como la aparición de coincidencias entre los temas planteados.

El descubrimiento de sentimientos compartidos sobre asuntos emocionales favorece la cohesión grupal. Así, este ejercicio cumple la función tanto de desarrollo de habilidades de empatía como de calentamiento para subsecuentes actividades grupales.

- **Evaluación:**

- Personal con capacidad de entender el estado de ánimo de los demás y modular su comportamiento para favorecer el proceso de interacción.

Taller: 8

- **Título: Ejercicio de desarrollo de la Asertividad**

- **Objetivo:**
 - Practicar un comportamiento asertivo con la finalidad de incrementar el potencial personal.

- **Recursos:**
 - Papel bond
 - Esferos
 - Material de apoyo

- **Lugar:**
 - Sala de reuniones

- **Proceso:**

Instrucciones:

La mejor manera que puedes desarrollar tu asertividad es haciendo un ejercicio doble:

Por un lado escribir (para revisar tú mismo lo que quieres decir) lo que crees tú que es importante y que vale la pena decirlo a alguien más y decirlo. Por otro lado preguntarte cómo es la mejor forma de decirlo dadas las circunstancias propias de la otra persona (decirlo con empatía).

Encontrar diferentes, palabras y modos y ocasiones para decir el concepto o mensaje que quieres mencionar. No exagerar, que no te falte nada, no abusar de los objetivos, ser lo más objetivo posible. Cuando se trata de expresar tu opinión subjetiva, decir que solo es tu opinión, tu sentir, para dejar espacio a disentir y que otros puntos de vista pueden diferir. Esto te entrena en la Asertividad. Además pregunta o cerciórate qué fue lo que entendió tu interlocutor, no supongas.

La manera en que no desarrollas tu asertividad, es suponer que lo que piensas ya lo saben los demás, que más vale no decirlo para evitar críticas, que lo que tú piensas es mejor guardarlo para tu propio provecho exclusivo y así entonces no decir nada.

Tampoco se desarrolla tu asertividad, diciendo tu sentir, insultando, decir tu sentir imponiendo, decir tu sentir amenazando. Esto es ser agresivo, no asertivo. (Farias, 2012, págs. 93,94)

- **Evaluación:**

- Personal con autoestima y actitudes positivas, capaces de comunicarse con los demás de una forma abierta, franca y adecuada.

Taller: 9

- **Título: Ejercicio de concientización responsabilidad social**

- **Objetivo:**
 - Reflexionar sobre los compromisos como miembros activos de la sociedad.

- **Recursos:**
 - Papel bond
 - Esferos

- **Lugar:**
 - Sala de reuniones

Proceso:

Pasos:

- Formen grupos de tres a cinco personas.
- Nombren un representante que presente a la clase los resultados del grupo.
- Cada miembro del grupo tiene que pensar en conductas inmorales que haya visto en organizaciones. Los incidentes han de ser experiencias como empleado, cliente, comprador o una situación observada de manera casual.
- Cuando todos hayan aportado algunos ejemplos de conductas éticas cuestionables, el grupo debe identificar tres criterios importantes para determinar si una acción es ética. Mediten en esos criterios. Deben distinguir una conducta ética de una que no lo es.

Escriban sus elecciones. Evalúan con estos criterios sus ejemplos de comportamiento inmoral.

- Cuando lo indique el instructor, el vocero debe estar listo para describir varios incidentes de conducta inmoral atestiguados por los integrantes del grupo, los criterios para distinguir comportamientos morales e inmorales y cómo evaluaron los incidentes con su criterio. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 124)

- **Evaluación:**

- Personal consciente de la obligación de ser responsables con la sociedad moral y legalmente.

Taller: 10

- **Título: Ejercicio de Negociación y resolución de conflictos: “Agendas Secretas”.**

- **Objetivos:**
 - Presentar y analizar los distintos aspectos de una negociación compleja.
 - Permitir a los participantes detectar su estilo de negociación.

- **Recursos:**
 - Un sobre para cada participante
 - Cinco naipes en cada sobre (puede incluirse cualquier naipe de la baraja francesa pero que permitan cumplir con los requisitos presentados a cada participante - para ello leer las instrucciones personales)
 - Instrucciones escritas (diferentes para cada uno de los tres participantes)
 - Cronómetro
 - Silbato

- **Lugar:**
 - Sala de reuniones

Proceso:

Introducción:

La mayoría de ejercicios y simulaciones sobre negociaciones y solución de conflictos están basados en la interacción de dos partes y cada una de ellas con diferente "agenda" (intereses, intenciones, objetivos).

Este ejercicio presenta las particularidades de una negociación entre tres personas, cada una con sus "naipes junto al pecho" (agenda personal).

Las tres personas deben ponerse de acuerdo para crear un grupo de cartas "colectivo" formado por el aporte de cada uno de ellos (sus cartas personales).

Algunos de los intereses de cada participante coinciden con los de los demás y otros se contradicen, lo que crea un amplio espectro de posibilidades en la negociación.

Una vez creado el grupo de naipes colectivo, los tres participantes revelan sus agendas secretas y contabilizan el puntaje obtenido.

Número de participantes:

Mínimo: 3

Máximo: ilimitado

Ideal: de 10 a 30 (los participantes deben ser divididos en tríos)

Duración:

Entre 30 y 45 minutos.

Preparación:

Un sobre para cada participante con la letra correspondiente (A, B o C)

En el sobre A se pondrán 4 naipes y las instrucciones para el jugador A

En el sobre B se pondrán 5 naipes y las instrucciones para el jugador B

En el sobre C se pondrán 6 naipes y las instrucciones para el jugador C

(Se prepararán juegos de tres sobres de acuerdo a la cantidad de participantes)

Desarrollo:

Distribuye los sobres a cada trío (uno por persona).

El puntaje que recibirá cada participante dependerá de cuán cercano es el resultado obtenido en el grupo colectivo de naipes acordados con respecto a las instrucciones personales recibidas. Los participantes no pueden mostrar sus instrucciones a los demás participantes.

Antes de comenzar la negociación, cada participante leerá sus instrucciones haciendo hincapié en el puntaje que recibirá en cada uno de los puntos exigidos.

Una vez leídas las instrucciones personales solicita de los participantes que se presenten a los otros miembros del trío (si sobra un participante podrá ser socio de uno de los negociadores o podrá desempeñarse como observador).

Los participantes recibirán diez minutos para negociar y ponerse de acuerdo respecto al grupo colectivo de cartas que finalmente constituirán. Conviene recordar que está prohibido mostrar las instrucciones y no deberán tampoco mostrar sus cartas antes de la negociación.

Finalizado los diez minutos se contabilizan los puntos obtenidos por cada uno de acuerdo a las instrucciones y las características del grupo colectivo de cartas.

Si un grupo no consigue ponerse de acuerdo, al cabo de los diez minutos habrá mucho para comentar respecto a su fracaso en ponerse de acuerdo...

Si algún trío finaliza antes de tiempo podrá seguir negociando para mejorar el puntaje de sus integrantes.

Una vez efectuado el cómputo los participantes revelarán sus instrucciones comparando el puntaje obtenido con el máximo posible de acuerdo a las instrucciones.

Esta etapa durará 5 minutos. Es recomendable no intervenir en el cálculo del puntaje y que éste sea efectuado por los participantes mismos.

Debate en plenario:

Finalizado el cómputo se efectuará un debate sobre el ejercicio. Presentamos a continuación posibles preguntas para el debate:

¿Quién ganó y por qué?

¿Cómo se sienten los perdedores?

¿Cuál fue el momento más frustrante? ¿Por qué?

¿Quién abrió la negociación y cómo?

¿Cómo reaccionaron ante la primera oferta?

¿Hubo intentos de descubrir la agenda de los demás? ¿Cómo?

¿Hubo exigencias conflictivas? ¿Con qué tácticas intentaron resolverlas?

¿Cómo trataron las exigencias coincidentes?

¿Cuál es el punto más importante que aprendieron respecto a ellos mismos?

¿Qué situación de su vida real se asemeja a lo experimentado en el ejercicio? ¿La actitud es similar?

Instrucciones para todos los participantes:

- Tu sobre contiene una serie de naipes y una agenda secreta.
- Trabajarás frente a otras dos personas que tienen otros naipes y otras agendas personales.
- Deberéis crear un grupo de naipes colectivo con el aporte de cada uno de vosotros usando vuestros naipes personales.

- Tu agenda secreta contiene cinco puntos además de especificar el puntaje respectivo que recibirás si consigues que dichos puntos sean cumplidos en el grupo colectivo de naipes.
- No muestres tu agenda secreta a nadie ni comentes sus exigencias.
- Durante la negociación efectúa sugerencias que puedan ayudarte a cumplir con los diferentes objetivos de tu agenda.
- Negocia con las otras dos personas a los efectos de incrementar tu puntaje.
- Decide cuántas cartas compondrán el grupo de naipes compartido que estará compuesto por el aporte de los tres participantes.
- Deberéis ordenar las cartas en base a un orden acordado.
- Tenéis diez minutos para finalizar la misión.
- Al cabo de este tiempo deberás calcular los puntos que has obtenido en función de las exigencias de tu agenda personal.

Agenda Secreta para el participante A:

1. El grupo de naipes compartido deberá tener 5 cartas (recibirás 10 puntos por alcanzar este objetivo)
2. La carta más baja del grupo acordado deberá ser tuya (recibirás 8 puntos por este ítem)
3. El grupo compartido deberá tener más naipes rojos que negros (recibirás 10 puntos si cumples esta condición)
4. Un naipe deberá estar ubicado en la secuencia de diferente forma a los demás (recibirás 6 puntos si se cumple esta condición)
5. Una de las cartas del grupo deberá ser de trébol (recibirás 1 punto si se cumple esta condición)

Agenda Secreta para el participante B:

1. El grupo de naipes compartido deberá tener 5 cartas (recibirás 10 puntos por alcanzar este objetivo)
2. La carta más alta del grupo acordado deberá ser tuya (recibirás 8 puntos por este ítem)
3. El grupo compartido deberá tener más naipes rojos que negros (recibirás 10 puntos si se cumple esta condición)
4. Un naipe deberá estar ubicado en la secuencia de diferente forma a los demás (recibirás 6 puntos si se cumple esta condición)
5. Una de las cartas del grupo deberá ser de picas

(recibirás 1 punto si se cumple esta condición)

Agenda Secreta para el participante C:

1. El grupo de naipes compartido deberá tener 5 cartas (recibirás 10 puntos por alcanzar este objetivo)
2. La carta más baja del grupo acordado deberá ser tuya (recibirás 8 puntos por este ítem)
3. El grupo compartido deberá tener la misma cantidad de naipes rojos y negros (recibirás 10 puntos si se cumple esta condición)
4. Un naipe deberá estar ubicado en la secuencia de diferente forma a los demás (recibirás 6 puntos si se cumple esta condición)
5. No debe haber en el grupo ningún trébol (recibirás 1 punto si se cumple esta condición)

¡IMPORTANTE!

En el sobre C debe incluirse entre los naipes un comodín para permitir cumplir con el requisito de este participante referido a la misma cantidad de cartas rojas y negras (la solución es que haya dos de cada color y el comodín que no tiene palo, pero esta alternativa deben descubrirla sin orientación del formador).

Ejercicio extraído de:

<http://www.formaciondeformadores.com/fdir3agendas.htm>

- **Evaluación:**

- Personal con disposición a incorporar técnicas de negociación en el quehacer laboral.

6.8.2.3. Habilidades de Atención al usuario

Objetivos:

Mejorar la relación con los clientes, a través de la implementación de técnicas para comunicarse efectivamente.

Mantener una alta disponibilidad y espíritu de servicio, buscando información sobre necesidades del cliente y adecuando el servicio a las mismas.

Contenidos:

Comunicación Oral

Los clientes tienen expectativas sobre lo que significa una atención de calidad, esta información usada por la empresa puede constituir una forma de diferenciada con la competencia.

Aquellas empresas que satisfagan mejor dichas expectativas serán percibidas como más eficientes y de mejor calidad.

Interés amistoso

Es algo más que un trato cordial. El cliente desea sentir que sus necesidades son importantes para la empresa, espera que la empresa se interese, no solo por el beneficio comercial, sino también por escucharle y resolver las dudas.

Las actitudes que forman los pilares de la atención al cliente serán percibidas como más eficientes y de mejor calidad.

Las actitudes que forman los pilares de la atención al cliente son las siguientes:

Flexibilidad

Las respuestas “no” o “no se puede” deben evitarse. El cliente debe saber que el personal de la empresa se movilizará para resolver su problema, u ofrecerle una solución aceptable. (Capacidad de persuasión).

Eficacia

La eficacia se refiere a los dos niveles que mencionamos anteriormente.

Nivel de negocio: El cliente necesita saber que el personal de la empresa le ayudará a resolver su problema tomando la responsabilidad de llevarlo a buen fin (no le irán pasando de una persona a otra hasta el aburrimiento).

Nivel subjetivo: Se refiere a la reacción positiva, a “ponerse de su parte”.

Respuesta

Cuando se produce un error por parte de la empresa, incluso cuando esto se debe a causas no atribuibles a nuestra empresa, los clientes no hacen distinciones.

Nosotros somos todo lo que ellos ven y quieren una respuesta que sea satisfactoria, a veces la respuesta óptima que el cliente querría oír no es posible, pero entre la óptima y la peor, hemos de encontrar una solución buena y satisfactoria para el cliente al tiempo que sea viable para la empresa.

Nunca debemos ofrecer algo que sabemos a priori que no podemos cumplir, las promesas falsas son la peor solución y debemos transmitir siempre la certeza que se están poniendo las actuaciones pertinentes para corregirlo.

La escucha

En una conversación tendemos a pensar que es más importante hablar que escuchar, cuando en realidad es al revés.

Para poder argumentar atinadamente a las objeciones, necesidades y puntos de vista del cliente, primero debemos conocerlos. ¿Cómo los conocemos? Si ellos no nos cuentan.

El Silencio

Es parte intrínseca de la escucha, pero además es una técnica que consiste en hacer una breve pausa después de que el cliente ha comentado alguna característica o aspecto del producto, o inmediatamente después de que le hayamos hecho una pregunta y nos ha respondido brevemente.

Indica que esperamos una ampliación de la información, y da pie al cliente para que, después de ese breve lapso de tiempo “sin que nosotros digamos nada” se sienta de alguna manera “obligado” a completar la información. (Paz, 2007, págs. 21-23)

Habilidades de comunicación

Todos nos comunicamos. Es una manera o de otra, de forma correcta o incorrecta, voluntaria o involuntariamente, siempre nos comunicamos. Incluso cuando no queremos comunicar y comunicamos. A no ser que nos aislemos totalmente del entorno que nos rodea, e incluso a veces en ese caso, comunicamos. La comunicación constituye pues, una característica y una necesidad de las personas y de las sociedades, por primitivas que sean (incluso no racionales), con el objetivo de poder intercambiarse informaciones y relacionarse entre sí.

Desde un punto de vista más técnico o comercial, podríamos definir la comunicación, o mejor dicho, el acto de comunicar, como un proceso más o menos complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la

forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información.

Además de esto, que es estrictamente cierto, si soy capaz de comunicarme de forma que el otro le guste hablar conmigo, si consigo que mi interlocutor se sienta escuchando, si comunico lo que quiero sin agredir a nadie y si consigo transmitir una actitud estimulante y favorecedora del diálogo y el intercambio de pareceres, si consigo todo esto, además de comunicarme, posiblemente estaré relacionándome de forma adecuada con los demás.

La comunicación interpersonal se podría definir como el proceso de comunicación entre individuos, que tratan de transmitir estímulos a través de símbolos, con la intención de producir un cambio en el comportamiento. (Hofstadt, 2005, págs. 9,10)

Elementos de la comunicación

Código

Es el sistema de signos cuyo conocimiento habilita al emisor para cifrar y transmitir la información en el mensaje. En el habla: el idioma, las notas musicales, los signos matemáticos.

Canal

Es el medio sensible a través del cual se materializan los signos del mensaje. El canal puede ser simple, como las ondas sonoras en la comunicación interpersonal. Compuesto, cuando interviene una cadena de medios: radio, prensa, para ser decodificada e interpretada con la ayuda del código correspondiente.

Receptor

Decodificador, destinatario. Es la persona que recibe el mensaje, lo descifra ayudado por el conocimiento del código y que está a otro lado del canal.

Retroalimentación

Información de retorno. Comprende las reacciones inmediatas, espontáneas del receptor ante el mensaje recibido a través del canal. No es propiamente la respuesta, porque ésta empieza con otro ciclo en el que el receptor inicial pasa a ser el emisor y se convierte en el receptor.

La retroalimentación es un componente opcional. En una conferencia, por ejemplo, el emisor tiene la oportunidad de conocer si sus oyentes atienden, se interesan o no, o tienen dificultades para comprender. Un escritor no recibe retroalimentación, al menos inmediatamente, pues no sabe quién lo lee, si lo entendió o si le interesó. (Ramírez, 2007, pág. 36)

Escucha empática

“Procure primero comprender” supone un cambio de paradigma. Lo típico es que primero procuremos ser comprendidos. La mayor parte de personas no escuchan con la intención de comprender, sino de contestar. (Covey, 1996, pág. 308)

Estrategias:

Taller: 11

- **Título:** **Comunicación verbal.** Extraída de:
http://www.ehowenespanol.com/ejercicios-comunicacion-verbal-lista_110573/

- **Objetivos:**
 - Reflexionar sobre los errores en la comunicación verbal para autocorregirse.
 - Mejorar el uso de estrategias de comunicación.

- **Recursos:**
 - Grabadora de sonidos

- **Lugar:**
 - Sala de reuniones

- **Proceso:**

Instrucciones:

Ejercicio en pareja

Pasos:

- Graba tu voz.

Si te sientes incómodo con respecto a la comunicación verbal, usa un grabador digital o el grabador de voz de tu celular para grabarte mientras hablas sobre un tema determinado.

- Elige el tema.
- Habla como si estuvieras explicando este aspecto a tus amigos o compañeros de trabajo. Luego, escucha lo que has grabado, tomando nota de los errores gramaticales o de expresión. Vuelve a intentarlo mejorando tus habilidades para hablar.
- Practica escuchando.

Para esta actividad, pide a un amigo que hable sobre algún tema por algunos minutos. Luego intenta repetir las ideas de la persona, usando frases como "pienso que dijiste..." y "suena como si dijeras...". También puedes pedir a la persona que clarifique algunos puntos que no hayas entendido. Luego cambia los roles y haz que tu compañero repita tus ideas sobre un tema. Escuchar las percepciones de otra persona sobre lo que tú dices te ayudará a mejorar tus propias cualidades de expresión verbal.

- **Evaluación:**

- Personal capaz de dirigirse verbalmente al público con fluidez y utilizando correctamente el lenguaje.

Taller: 12

- **Título: Ejercicio cuenta tu historia a alguien.** Extraída de: http://www.ehowenespanol.com/ejercicios-comunicacion-verbal-lista_110573/
- **Objetivo:**
 - Ayudar al personal a ser mejores comunicadores.
- **Recursos:**
 - Grabadora de sonidos
- **Lugar:**
 - Sala de reuniones
- **Proceso:**

Instrucciones

- Ejercicio de equipo: los integrantes se sientan en círculo y toman turnos para que cada uno cuente párrafos subsecuentes de una historia. Por ejemplo, la primera persona podría decir "Había una vez", y la persona que sigue continuará la historia desde ese punto.
- Esta actividad ayuda a los empleados para que aprendan a pensar rápidamente sobre lo que quieren decir.
- Grabar las participaciones para posteriormente escuchar, analizar y reflexionar.

- **Evaluación:**
 - Personal capaz de mantener una comunicación efectiva y coherente.

Taller: 13

- **Título: Estrategia de Inducción: Exhibición de vídeos.**
- **Objetivo:**
 - Motivar al personal hacia un servicio de atención al cliente de calidad.
- **Recursos:**
 - Computador
 - Internet
 - Proyector
 - Material electrónico
- **Lugar:**
 - Sala de reuniones
- **Proceso:**

Pasos:

- Proyectar el video “Servicio al cliente”. Extraído de:
<http://www.youtube.com/watch?v=loqdB3OgYKk>



- Comentar los aspectos relevantes.
- Proyectar video “Momento de verdad servicio al cliente”. Extraído de:

<http://www.youtube.com/watch?v=NetHvav8Xrg>



- Reflexionar sobre el contenido del video.
 - Comentar con sus compañeros cómo aplicaría lo aprendido en su desempeño profesional.
- **Evaluación:**
 - Personal motivado y con conocimientos sobre los aspectos a considerar en un servicio de atención al cliente de calidad.

Taller: 14

- **Título: Estrategia “Inventariar lo aprendido”**

- **Objetivo:**
 - Interiorizar lo aprendido, para incorporarlo a las actividades laborales.

- **Recursos:**
 - Computador
 - Proyector
 - Internet
 - Material electrónico
 - Diapositivas
 - Cuaderno de apuntes
 - Esferos

- **Lugar:**
 - Sala de reuniones

- **Proceso:**
 - Motivación a través de la exhibición video. “Servicio al cliente en 3 pasos”. Extraído de:
<http://www.youtube.com/watch?v=gxYUBM3Chzk>



- Realizar una ampliación de los aspectos relevantes del video.
 - Exhibición del Decálogo de atención a los usuarios de Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pedro Moncayo.
 - Realizar un resumen escrito de todo lo aprendido y finalmente una reflexión para ser compartida con los demás.
- **Evaluación:**
 - Capacidad de llevar a la práctica lo aprendido en el desarrollo de los talleres
 - Personal capacitado en el manejo efectivo de habilidades para la atención al cliente.

DECÁLOGO DE LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DEL GOBIERNO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO

- Los funcionarios se dirigirán a los usuarios con amabilidad, respeto y utilizando el vocabulario apropiado, teniendo en cuenta la diversidad cultural y étnica.
- Para la atención a personas con discapacidades auditivas; el personal debe poseer conocimientos básicos de lengua de signos. En caso de desconocimiento se solicitará la ayuda al personal especializado para que sirva de intermediario en el proceso de comunicación.

- Se respetará los turnos de atención de acuerdo al orden de llegada y se dará prioridad a personas de la tercera edad, mujeres en estado de gestación o con niños en brazos y a personas con capacidades especiales.
- Durante la atención a los usuarios, los funcionarios prestarán total atención, dándole la debida importancia a sus requerimientos, demostrando en todo momento respeto y consideración.
- Los funcionarios propiciarán en cada una de las dependencias un clima de confianza; facilitando el proceso de comunicación con los usuarios.
- Los funcionarios facilitarán la realización de trámites, evitándole a los usuarios procedimientos innecesarios; brindarán apoyo y ejecutarán actividades de seguimiento para la pronta realización de los trámites; en caso de no ser de su competencia el asunto en trámite, se remitirá al usuario al funcionario competente.
- La institución contará con la señalética necesaria para que los usuarios puedan ubicar las diferentes dependencias; así como también se realizarán adecuaciones en la infraestructura para facilitar el acceso a las dependencias en el caso de las personas con capacidades especiales.
- Considerando la diversidad cultural, si el caso amerita la atención a los usuarios se realizará en el idioma kichwa, para facilitar el proceso de comunicación.
- Se contará con personal de apoyo para la atención a usuarios con problemas de movilidad, para que se les faciliten la realización de trámites.
- Constantemente se brindará información oportuna a las personas que aguardan la atención para que no esperen turno innecesariamente.

BIBLIOGRAFÍA Y LINKOGRAFÍA

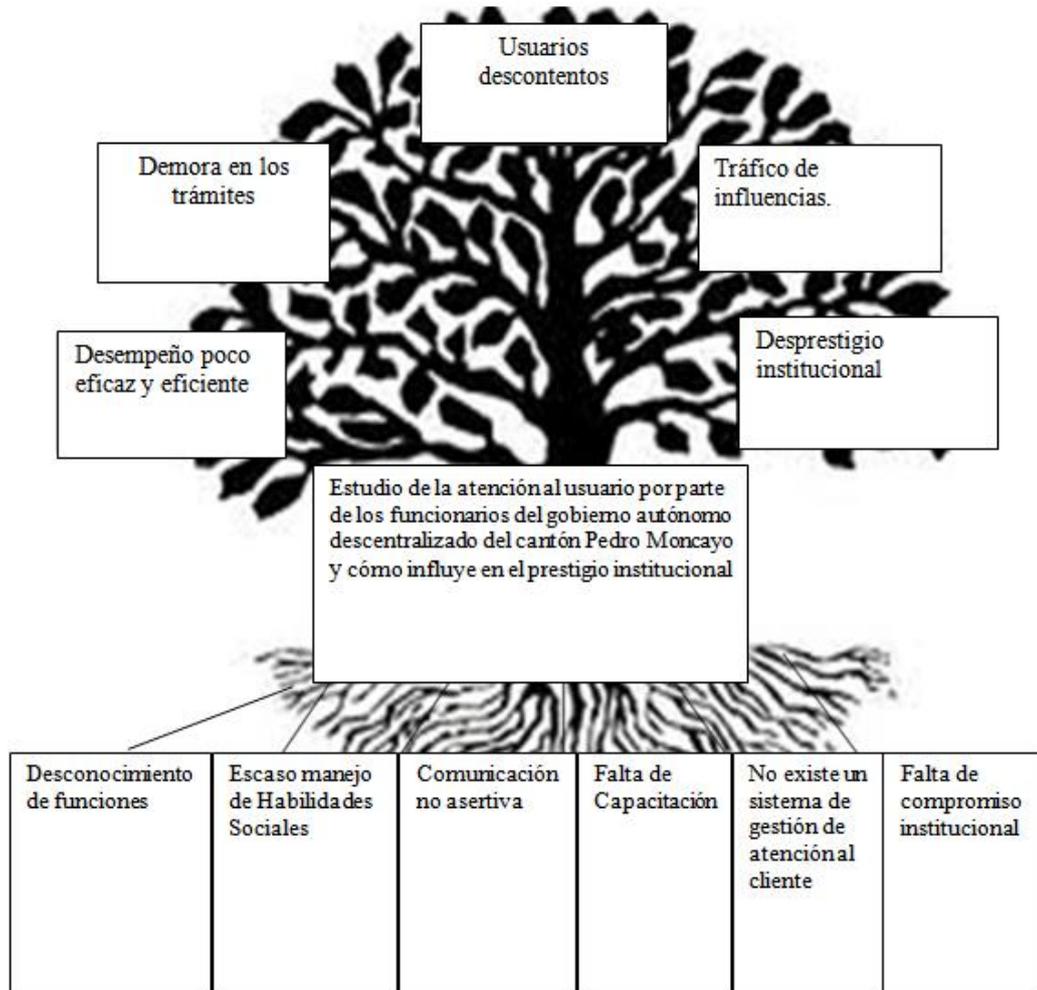
- Constitución de la República. (2008).
- Astorga, F. (15 de Agosto de 2012). *Autocontrol Emocional*. Recuperado el 26 de Enero de 2014, de <http://autocontrolemocional.com/blog/autocontrol-emocional-ejercicio/>
- Barboza, J. P. (2012). *ALTAG*. Recuperado el 23 de Enero de 2014, de La "Escucha Activa" es la clave para atender al cliente: <http://www.altag.net/la-escucha-activa-es-clave-para-entender-al-cliente/>
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España.
- Blatner, A. (2005). *El Psicodrama en la práctica*. México, México: Pax México.
- Blázquez, D. (1995). *La iniciación deportiva y el deporte escolar*. Barcelona, España: INDE.
- Caballo, V. E. (2007). *Manual de evaluación y entrenamiento de habilidades sociales* (Séptima ed.). Madrid, España: Editores S.A.
- Cortés Medina, A. (2009). *Competencias Laborales*. Recuperado el 22 de Enero de 2014, de http://www.paginasprodigy.com.mx/PASOSXSEGURIDAD/pasos/Competencias_Laborales.pdf
- Covey, S. (1996). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. (J. Piatigorsky, Trad.) Distrito Federal, México: Paidós.
- Farias, J. (2012). *Como ser más productivo y feliz. Inteligencia emocional y comportamiento dirigido*. Canadá: Trafford.
- Fernández, R. (2009). *Responsabilidad social corporativa*. España: Club Universitario.
- García Ortiz, F., García Ortiz, P. P., & Gil Muela, M. (2009). *Técnicas de servicio y atención al cliente*. Madrid, España: Área Ciclos Formativos.

- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Madrid, España: Kairós.
- Goleman, D. (2008). *La inteligencia emocional* (Septuagésima ed.). Barcelona, España: Kairós.
- Gómez, M. T., Mir, V., & Serrats, G. (2004). *Propuestas de intervención en el aula. Técnicas para lograr un clima favorable en el aula*. Madrid, España: Narcea S.A.
- González, M. J. (2006). *Habilidades directivas. Técnicas de negociación*. Málaga, España: Antakira Grafic.
- Gutiérrez, M. (2014). *Administrar para la Calidad* (Segunda ed.). México: LIMUSA, S.A.
- Hare, B. (2003). *Sea Acertivo. La habilidad directiva clave para comunicarse eficazmente*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Hofstadt, C. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación* (Segunda ed.). España: Díaz de Santos S.A.
- Londoño Mateus, C. (2006). *Atención al cliente y Gestión de reclamación*. Madrid, España: Gráficas Marcar S.A.
- López, C. (Mayo de 2001). *GestioPolis*. Recuperado el 22 de Enero de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamientosatncliente.htm>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (12 de 05 de 2010). Norma de Atención al Usuario. *Acuerda*. Quito, Ecuador.
- Muñoz Machado, A. (1999). *La gestión de la calidad total en la administración pública*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- Paz, R. (2007). *Atención al cliente. Guía práctica de técnicas y estrategias*. España: Ideas propias.
- Peresson, L. (Enero de 2007). *Monografias.com*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/calidad-enfocada-cliente/calidad-enfocada-cliente.pdf>
- PERESSON, L. (Enero de 2007). *Monografias.com*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/calidad-enfocada-cliente/calidad-enfocada-cliente.pdf>

- Pérez Torres, V. C. (2007). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio* (Primera ed.). España: Ideaspropias.
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2009). *Imagen Corporativa. Influencia en la imagen empresarial*. Madrid, España: ESIC.
- Porret Gelabert, M. (2012). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (Quinta ed.). Madrid, España: ESIC.
- Publicaciones. (2008). *Aspectos prácticos de la calidad en el servicio*. España: VÉRTICE S.L.
- PUBLICACIONES. (2008). *Aspectos prácticos de la calidad en el servicio*. España: VÉRTICE S.L.
- Ramírez, A. (2007). *Estrategias de aprendizaje y comunicación*. Medellín, Colombia.
- Repetto, E. (1992). *Fundamentos de orientación. La empatía en el proceso orientador* (Segunda ed.). Madrid, España: Ediciones Morata S.A.
- Revista del Cincuentenario. (1962). *Cincuentenario cantón Pedro Moncayo*. Tabacundo.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Rojas Moya, J. L. (2003). *Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud*. La Paz, Bolivia.
- Thompson, I. (16 de Enero de 2008). *Promonegocios.net*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2013, de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
- Villamizar, J., Contreras, G., Rojas, W., Moreno, P., & Moros, L. (2011). *Scribd*. Recuperado el 22 de Enero de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/52491458/14/FUNDAMENTACION-SOCIOLOGICA>
- Zeharreko, B. (2010). *Bozi*. Recuperado el 26 de Enero de 2014, de Aprendizaje a lo largo de toda la vida: <http://www.bozi-altv.net/documentos/archivos/fichas/IE.III-AZP.doc>

ANEXOS

Anexo 1: Árbol de Problemas



Anexo 2: Matriz de Coherencia

<p style="text-align: center;">Formulación del Problema</p> <p>¿Determinar cuál es el estudio de la atención al usuario por parte de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo y cómo influye en el prestigio institucional?</p>	<p style="text-align: center;">Objetivo General</p> <p>Determinar cuál es la calidad de atención al usuario mediante la aplicación de técnicas de recopilación de datos a los funcionarios y usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo, para establecer cómo afecta a la imagen institucional y cómo se debe mejorarla.</p>
<p style="text-align: center;">Interrogantes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cuál es la situación actual de cómo los funcionarios atienden a los clientes? ➤ ¿Cuáles son las causas y efectos del problema de la mala atención al cliente en la imagen institucional? ➤ ¿La implementación de una guía con estrategias para desarrollar habilidades y competencias necesarias para un sistema de gestión de calidad, mejorará las condiciones en el servicio y atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo? ➤ ¿Para que el problema investigado tenga solución será necesaria la socialización de la propuesta de solución? 	<p style="text-align: center;">Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnosticar cuáles son los problemas que tienen los funcionarios para brindar una adecuada atención a los usuarios. ➤ Establecer cuáles son las áreas críticas y las debilidades de capacitación de los funcionarios que prestan servicios a los usuarios. ➤ Elaborar una guía con mecanismos y estrategias para desarrollar habilidades y competencias que permitirán brindar un buen servicio y atención a los usuarios. ➤ Socializar la guía a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo.

Anexo 3: Matriz Categorial

Categoría	Definición	Dimensión	Indicadores
Atención al cliente	La correcta relación con los usuarios permite a las instituciones conocer los cambios y actitudes y expectativas para poder anticiparse a sus necesidades. Las buenas relaciones con los usuarios constituyen una ventaja competitiva, acorde a las exigencias de las normas de atención al cliente y a las políticas gubernamentales.	Trámites municipales	Respeto al usuario Amabilidad Vocabulario apropiado Respeto de Turnos Rapidez Eficiencia Sencillez Eficacia Agilidad Tolerancia Paciencia
Imagen Institucional	La imagen se refiere a la forma como los usuarios perciben a las instituciones; esta imagen está dada por un conjunto de cualidades que se les atribuye a las instituciones.	Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pedro Moncayo	Prestigio Reconocimiento público Sistemas de gestión efectivos Funcionarios capacitados Funcionarios eficientes.

Anexo 4: Encuesta Funcionarios

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Facultad de Educación Ciencia y Tecnología

Secretariado Ejecutivo en Español

Dirigida a: A los funcionarios de las dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pedro Moncayo.

Objetivo: Determinar el nivel de atención al cliente por parte de los funcionarios a los usuarios.

Instrucciones: Señor (a) favor lea la pregunta y marque con una x la respuesta correcta.

Cuestionario

1. ¿Al recibir en su oficina a un usuario demuestra usted atención respeto?
Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

2. ¿Al dirigirse a un usuario la atención que brinda es con amabilidad?
Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

3. ¿Mantiene un vocabulario apropiado al dirigirse a un usuario?
Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

4. ¿Cuando un usuario necesita realiza algún trámite usted hace respetar su turno?
Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

5. ¿Cómo evalúa usted su eficacia al atender a un cliente?
Muy buena Buena Regular Mala

6. ¿Cómo evalúa usted su eficiencia en su desempeño profesional?
Muy bueno Bueno Regular Malo

7. ¿Respeta usted la cultura, tradiciones de los usuarios?
Siempre Casi siempre Rara vez Nunca
8. ¿Para la presentación o el ingreso de algún trámite, el cliente se acerca con todos los documentos indispensables?
Siempre Casi siempre Rara vez Nunca
9. ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y el usuario?
Siempre Casi siempre Rara vez Nunca
10. ¿Cómo calificaría la imagen de la institución en la que usted labora?
Muy Buena Buena Regular Mala
11. ¿Considera oportuno contar con una guía para propender al mejoramiento del sistema de gestión de atención al cliente?
Sí No Tal vez

Agradecemos su colaboración

Anexo 5: Encuestas Usuarios

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Facultad de Educación Ciencia y Tecnología

Secretariado Ejecutivo en Español

ENCUESTA

Dirigida a: A los usuarios que acuden a las diferentes dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pedro Moncayo.

Objetivo: Determinar el nivel de atención al cliente por parte de los funcionarios a los usuarios.

Instrucciones: Señor (a) favor lea la pregunta y marque con una x la respuesta correcta.

Cuestionario

1 ¿La atención que recibió usted fue amable?

Sí No

2. ¿Los funcionarios se dirigen a usted con un vocabulario apropiado?

Siempre Casi siempre Nunca

3. ¿Los funcionarios hacen respetar los turnos de los clientes?

Siempre Casi siempre Nunca

4. ¿Los funcionarios le ayudan a realizar sus trámites con rapidez?

Siempre Casi siempre Nunca

5. ¿Cómo califica el servicio brindado por parte de los funcionarios?

Excelente Bueno Regular Malo

6. ¿Los funcionarios demuestran sencillez al momento de atenderle?

Siempre Casi siempre Nunca

7. ¿Al momento de atenderle, los funcionarios manejan con propiedad el asunto?

Siempre Casi siempre Nunca

8. ¿Los funcionarios demuestran agilidad al momento de gestionar los trámites?

Siempre Casi siempre Nunca

9. ¿La Institución tiene reconocimiento público?

Muy buen Bueno Regular Malo

10. ¿Cómo calificaría la imagen institucional?

Muy buena Bueno Regular Malo

Agradecemos su colaboración

Anexo 6: Fotografía del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo.



Fotografía 1: Fachada exterior Gobierno Autónomo Descentralizado



Fotografía 2: Interior del Gobierno Autónomo Descentralizado



Fotografía 3: Usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado



Fotografía 4: Dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado



GAD MUNICIPAL DE PEDRO MONCAYO

Primero la Gente



Tabacundo, 07 de octubre de 2014

CERTIFICADO

Ingeniero, Frank Borys Gualsaqui Rivera, en mi calidad de Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pedro Moncayo, previa petición verbal de las Señoritas Jheny Marlene Cabascango Guasgua, portadora de la cédula ciudadanía N° 171947656-6 y Jenny Amparo Lema Lema, portadora de la cédula ciudadanía N° 172109895-0, me permito certificar que realizaron su proyecto de tesis "Estudio de la atención al usuario por parte de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Moncayo y cómo influye en el prestigio institucional", en el GAD, desde octubre del 2013 hasta la actualidad.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.



Frank Borys Gualsaqui
ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL DEL
CANTÓN PEDRO MONCAYO

¡ Con orgullo, pedromoncayense !
¡ Con orgullo, pedromoncayense !

Calle Sucre No. 981 (Parque Central) Telf: 2365-264 / 265 / Telefax: 2366-119 - www.pedromoncayo.gob.ec



**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:	1719476564		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Cabascango Guasgua Jheny Marlene		
DIRECCIÓN:	Tabacundo San José Chico		
EMAIL:	cjheny@yahoo.com.pe		
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MÓVIL:	0997918460

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"ESTUDIO DE LA ATENCIÓN AL USUARIO POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO, Y CÓMO INFLUYE EN EL PRESTIGIO INSTITUCIONAL".
AUTOR (S):	Cabascango Guasgua Jheny Marlene Lema Lema Jenny Amparo
FECHA: AAAAMMDD	21-11-2014
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciada en Secretariado Ejecutivo en Español.
ASESOR /DIRECTOR:	Magister Claudia Ruíz

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Cabascango Guasgua Jheny Marlene, con cédula de identidad Nro 1719476564. , 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 144.

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, a los 21 días del mes de Noviembre del 2014

LA AUTORA:


(Firma).....

Nombre: Cabascango Guasgua Jheny Marlene
C.C.: 1719476564

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, Cabascango Guasgua Jheny Marlene, con cédula de identidad Nro. 1719476564, 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 **“ESTUDIO DE LA ATENCIÓN AL USUARIO POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO, Y CÓMO INFLUYE EN EL PRESTIGIO INSTITUCIONAL”**.. que ha sido desarrollado para optar por el título Licenciada en Secretariado Ejecutivo en Español., 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.

Ibarra, a los 21 días del mes de Noviembre del 2014

(Firma) 
Nombre: Cabascango Guasgua Jheny Marlene
Cédula: 1719476564



**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 depongo mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1721098950		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Lema Lema Jenny Amparo		
DIRECCIÓN:	Tabacundo calle bolívar		
EMAIL:	jenylema@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MÓVIL:	0979844666

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“ESTUDIO DE LA ATENCIÓN AL USUARIO POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO, Y CÓMO INFLUYE EN EL PRESTIGIO INSTITUCIONAL”.
AUTOR (S):	Cabascango Guasgua Jheny Marlene Lema Lema Jenny Amparo
FECHA: AAAAMMDD	21-11-2014
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciada en Secretariado Ejecutivo en Español.
ASESOR /DIRECTOR:	Magister Claudia Ruíz

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Lema Lema Jenny Amparo, con cédula de identidad Nro 1721098950. , 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 144.

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, a los 21 días del mes de Noviembre del 2014

LA AUTORA:

(Firma).....
Nombre: Lema Lema Jenny Amparo
C.C.: 1721098950

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, Lema Lema Jenny Amparo, con cédula de identidad Nro. 1721098950, 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 **“ESTUDIO DE LA ATENCIÓN AL USUARIO POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO, Y CÓMO INFLUYE EN EL PRESTIGIO INSTITUCIONAL”**.. que ha sido desarrollado para optar por el título Licenciada en Secretariado Ejecutivo en Español., 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.

Ibarra, a los 21 días del mes de Noviembre del 2014

(Firma) 
Nombre: Lema Lema Jenny Amparo
Cédula: 1721098950