



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## **FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **TEMA:**

**“CLIMA LABORAL E INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AMBIENTE DEL CARCHI, EN LA CIUDAD DE TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI, PERÍODO 2014”**

Trabajo de grado previo a la obtención del título de licenciada en Secretariado Ejecutivo en Español

### **AUTORA:**

Tobar Avellaneda Patricia Carolina

### **DIRECTOR:**

MSc. Víctor Hugo Sánchez

**Ibarra, 2016**

## **ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR**

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 Director del Trabajo de Grado titulado, "AÑO 2015", de la señorita egresada: PATRICIA CAROLINA TOBAR AVELLANEDA, previo a la obtención del Título de Licenciada en Secretariado Ejecutivo en Español. A ser testigo presencial y corresponsable directo del desarrollo del presente trabajo de investigación, afirmo 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. Víctor Hugo Sánchez**  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## **DEDICATORIA**

LE DOY GRACIAS A DIOS POR GUIARME Y BENDECIRME EN CADA PASO DE MI VIDA, ESTUDIANTIL, PROFESIONAL, FAMILIAR, SER UN MEJOR SER HUMANO Y PERMITIRME REALIZAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, LES DEDICADO A MIS PADRES, QUIENES ME DIERON LA FORTALEZA PARA SEGUIR A DELANTE EN MI FUTURO COMO PROFESIONAL, A MI HERMANA Y A TODA MI FAMILIA QUE CON SUS SABIOS CONSEJOS ME MOTIVARON Y ME DIERON LA FORTALEZA PARA CUMPLIR UNA META MÁS EN MI VIDA.

## **AGRADECIMIENTO**

QUIERO AGRADECER A TODOS LOS QUE FORMAN PARTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE POR DARME LA OPORTUNIDAD DE PODER CONTINUAR CON MIS ESTUDIOS PROFESIONALES, A MIS MAESTROS QUIENES ME BRINDARON SUS CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS PARA SER UNA MEJOR PERSONA, A MI TUTOR QUIEN ME GUÍO EN EL DESARROLLO Y CULMINACIÓN DE MI TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, A MIS PADRES POR SER EL PILAR FUNDAMENTAL EN MI VIDA QUIENES ME GUÍAN Y ME MOTIVAN PARA SEGUIR SIEMPRE AL ÉXITO.

## ÍNDICE GENERAL

ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR .....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN.....	xiv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. El Problema.....	2
1.2.1. Planteamiento del Problema. ....	2
1.3. Formulación del Problema .....	3
1.4. Delimitación del Problema.....	3
1.4.1. Delimitación Espacial. ....	3
1.4.2. Delimitación Temporal.....	3
1.5. Objetivos. ....	4
1.5.1. Objetivo General. ....	4
1.5.2. Objetivos Específicos.....	4
1.6. Justificación.....	4

<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>6</b>
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. Bases Teóricas. ....	6
2.1.1. Filosofía Empresarial.....	6
2.1.2. Ética del administrador de empresas .....	7
2.1.3. Fundamentación Teórica del Clima Laboral.....	8
2.1.4. Teorías del comportamiento organizacional.....	10
2.1.5. Tipo de Climas Laborales.....	16
2.1.6. La importancia del Clima Laboral y su análisis .....	18
2.1.7. Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. ..	19
2.1.8. Desempeño Laboral.....	21
2.1.9. La gestión del desempeño en las organizaciones.....	22
2.1.10. Factores que determinan el Compromiso Organizacional .....	23
2.1.11. Las Relaciones con los Compañeros .....	23
2.1.12. Incidencia del clima organizacional y el desempeño laboral ....	27
2.1.13. Satisfacción del Trabajo .....	27
2.1.14. Atención al Cliente.....	28
2.1.15. Importancia de la Calidad de la Atención .....	28
2.1.16. Atención al Público .....	28
2.1.17. Importancia de la Atención al Cliente .....	30
2.1.18. Características del Servicio al Cliente .....	31
2.1.19. El Servicio al Cliente.....	32
2.1.20. El Servicio al cliente en las entidades publicas.....	34
2.1.21. Mejoras en los servicios .....	35

2.1.22.	Cómo recibir y atender al cliente .....	35
2.1.23.	Calidad en la atención al cliente .....	36
2.1.24.	Sugerencias para que el cliente se sienta satisfecho .....	37
2.1.25.	Atención con eficiencia. ....	38
2.1.26.	Gestión de calidad .....	39
2.1.27.	La calidad en la gestión publica.....	40
2.1.28.	El Cliente .....	41
2.1.29.	Necesidades del Cliente .....	41
2.1.30.	Cliente interno.....	42
2.1.31.	Cliente externo.....	43
2.1.32.	Semejanzas y diferencias entre el cliente interno y externo .....	43
2.1.33.	Tipos de clientes.....	44
2.1.34.	Factores que mejoran relaciones personales en la oficina .....	46
2.2.	Definición de términos.....	50
2.3.	Posicionamiento Teórico .....	53
2.4.	Interrogantes de la Investigación .....	54
2.5.	Matriz Categorical. ....	55
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>56</b>
3.	METODOLOGÍA .....	56
3.1.	Tipos de Investigación.....	56
3.2.	Método .....	57
3.3.	Técnicas e instrumentos .....	57
3.4.	Población y Muestra.....	58
3.5.	Muestra .....	58

<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>59</b>
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	59
4.1. Encuestas a funcionarios de la Dirección Provincial del Carchi ....	59
4.2. Encuestas a usuarios de la Dirección Provincial del Carchi.....	69
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>79</b>
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	79
5.1. Conclusiones.....	79
5.2. Recomendaciones .....	80
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>81</b>
6. PROPUESTA ALTERNATIVA.....	81
6.1. Título de la Propuesta. ....	81
6.2. Justificación e Importancia. ....	81
6.3. Fundamentación de la propuesta. ....	82
6.4. Objetivos .....	83
6.5. Delimitación Espacial. ....	83
6.6. Desarrollo de la Propuesta.....	84
6.7. Impactos.....	115
6.8. Difusión .....	115
Bibliografía .....	116
Linkografía .....	119
<b>ANEXOS</b> .....	<b>127</b>
ANEXO 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	128
ANEXO 2: MATRIZ DE COHERENCIA .....	129



ANEXO 3: ENCUESTAS .....	130
ANEXO 4: ESQUEMA DE LA PROPUESTA .....	136
ANEXO 5: FOTOGRAFÍAS.....	137

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 El ambiente laboral conflicto entre compañeros.....	59
Cuadro N° 2 Exceso de trabajo dificulta atención al usuario.....	60
Cuadro N° 3 Falta de comunicación entre funcionarios .....	61
Cuadro N° 4 Elaboración y socialización de un manual.....	62
Cuadro N° 5 Planifica y controla las actividades de trabajo .....	63
Cuadro N° 6 Conoce sobre una buena atención al usuario .....	64
Cuadro N° 7 Capacitación sobre atención al cliente .....	65
Cuadro N° 8 Comunicación entre compañeros.....	66
Cuadro N° 9 Se realizan evaluaciones a su desempeño .....	67
Cuadro N° 10 Ambiente laboral dentro de su institución.....	68
Cuadro N° 11 Los funcionarios cumplen con sus expectativas.....	69
Cuadro N° 12 Existe comunicación entre funcionarios y usuarios .....	70
Cuadro N° 13 La atención que recibe es .....	71
Cuadro N° 14 Clima laboral es fundamental en el trabajo .....	72
Cuadro N° 15 La puntualidad es un factor importante .....	73
Cuadro N° 16 Se dirigen a Ud. con simpatía al atenderlo.....	74
Cuadro N° 17 Aspectos que se considera deben ser mejorados.....	75
Cuadro N° 18 Cumplen con eficacia y eficiencia su trabajo.....	76
Cuadro N° 19 La atención al usuario es.....	77
Cuadro N° 20 Sugerencias a la Institución.....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 El ambiente laboral conflicto entre compañeros .....	59
Gráfico N° 2 Exceso de trabajo dificulta atención al usuario .....	60
Gráfico N° 3 Falta de comunicación entre funcionarios .....	61
Gráfico N° 4 Elaboración y socialización de un manual .....	62
Gráfico N° 5 Planifica y controla las actividades de trabajo .....	63
Gráfico N° 6 Conoce sobre una buena atención al usuario .....	64
Gráfico N° 7 Capacitación sobre atención al cliente .....	65
Gráfico N° 8 Comunicación entre compañeros .....	66
Gráfico N° 9 Se realizan evaluaciones a su desempeño .....	67
Gráfico N° 10 Ambiente laboral dentro de su institución .....	68
Gráfico N° 11 Los funcionarios cumplen con sus expectativas .....	69
Gráfico N° 12 Existe comunicación entre funcionarios y usuarios .....	70
Gráfico N° 13 La atención que recibe es.....	71
Gráfico N° 14 Clima laboral es fundamental en el trabajo.....	72
Gráfico N° 15 La puntualidad es un factor importante .....	73
Gráfico N° 16 Se dirigen a Ud. con simpatía al atenderlo .....	74
Gráfico N° 17 Aspectos que se considera deben ser mejorados .....	75
Gráfico N° 18 Cumplen con eficacia y eficiencia su trabajo .....	76
Gráfico N° 19 La atención al usuario es.....	77
Gráfico N° 20 Sugerencias a la Institución.....	78

## RESUMEN

La siguiente investigación se lo realizó por una de las principales características del clima laboral es que influye en la conducta de los miembros de una institución. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Laboral. Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que la gente feliz entrega mejores resultados. La atención que se entrega a un usuario es la reacción que incide en el clima que existe en la empresa; es un factor importante, entregar una adecuada atención para los usuarios que son el pilar fundamental de una organización. El clima organizacional se evalúa mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de toda la organización o de algún área específica dentro de ella. Además, enriquecerá mucho la realización para la implementación de manual de procesos y procedimientos para el mejoramiento del clima laboral y su incidencia en la atención al usuario interno y externo de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi, siendo clave el diálogo con el grupos de funcionarios representativas de las áreas y diferentes niveles de la institución, a través de los cuales se puede complementar la medición y comprender mejor los aspectos que pueden estar generando disfuncionalidad en el desempeño y desarrollo organizacional.

## ABSTRACT

The following research was created by the main features of the working environment that change the behavior of the employees in the Enterprise. The working environment is the relationship with others like that, the partners, the owners, the boss and the customers, too. It's very important the good working environment, cause the performance of the people depend on the feeling about me and friends or partners, the productivity is better when the employees are well treated, well paid and have the tools in their job. The customer attention is the reaction of the treated of employees, the good treated is the success of the enterprise or a business. The organization help to the development into a place of work also give confidence to the customers. The organizational environment is assessed to the employees through surveys, improvement plans and process, this help to the users. This research was implement in the Dirección Provincial del Ambiente del Carchi, through of the dialogue with the main public employees of the different areas and levels of this institution, with this is completed the study indicates errors and dysfunctions in the developments and performance organizational.



Janeth de los Angeles Sandoval Ochoa

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ESPECIALIDAD

INGLÉS (UTPL)

C.I. 1001865599

Registro Senecyt: 1031-06-685639.

## INTRODUCCIÓN

En la investigación de trabajo de grado sobre el clima laboral y como incide a la atención al usuario interno y externo de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi, se identificaron diferentes aspectos.

**Capítulo I.-** En el que comprende el problema, sus antecedentes, el diagnóstico situacional, lo cual da lugar al planteamiento del problema que nos habla de la falta de formación a los funcionarios, repercutiendo en la buena atención tanto al cliente interno como externo ellos laboran diariamente, pudiendo así de ésta manera realizar la formulación del problema de investigación, determinando su delimitación en las unidades de observación. Se plantearon objetivos que se alcanzaron con la aplicación de la propuesta, de esta manera se justificó el trabajo de investigación.

**Capítulo II.-** En el que se habló sobre la fundamentación teórica del clima laboral el cual es un factor de gran incidencia en el desempeño de los trabajadores, como también se dio a conocer sobre la calidad en el servicio, ya que todas las instituciones se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entregan al cliente, existen delimitaciones conceptuales, interrogantes o preguntas de directrices y la matriz categorial con sus conceptos, categorías, dimensiones e indicadores de la investigación.

**Capítulo III.-** Trató sobre los procedimientos metodológicos, tipos de investigación como son: la documental, de campo y la descriptiva. Los métodos que se utilizó fueron: científico, inductivo y deductivo. Las técnicas e instrumentos que se utilizaron fueron: observación y encuestas. La población se constituyó en usuarios internos 31 personas y usuarios externos 125 personas.

**Capítulo IV.-** Después de haber realizado las encuestas se hizo el análisis y la interpretación de resultados.

**Capítulo V.-** Se expresó las conclusiones y recomendaciones sobre el análisis y la interpretación de las encuestas.

**Capítulo VI.-** La Propuesta Alternativa que irá en beneficio de los funcionarios y usuarios de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi, para finalizar se incluyó los anexos que es la bibliografía, el árbol de problemas, la matriz de coherencia, encuestas, esquema de la propuesta y fotografías.





## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Antecedentes**

Ministerio del Ambiente, (2008) El Ministerio del Ambiente, en concordancia con lo estipulado por el pueblo ecuatoriano en la Constitución Política de la República del Ecuador de 2008, velará por un ambiente sano, el respeto de los derechos de la naturaleza o pacha mama.

Garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

La gestión ambiental es una responsabilidad de todos, porque la calidad de vida depende de las condiciones ambientales en las que se desarrolla. Por este motivo, el Ministerio se encarga de recopilar la información de carácter ambiental como un instrumento para educar a la población sobre los recursos naturales y la biodiversidad que posee el país, y la manera más adecuada para conservar y utilizar oportunamente estas riquezas.

A lo largo del tiempo, el medio ambiente y la Naturaleza han sido aspectos tenidos en cuenta por las distintas disciplinas científicas. En concreto, la Geografía ha considerado el medio ambiente como un factor que contribuye a modelar las formas de vida y las relaciones humanas. Por su parte, la Ecología se encarga de investigar las interrelaciones entre

las poblaciones y su medio. A su vez, la Historia plantea que los diferentes tipos de organización productiva condicionan la relación que las sociedades establecen con el medio ambiente.

Existen una gran cantidad de ONGs se encargan de prestar todos sus esfuerzos a cuidar el medioambiente. Plantas, animales, paisajes y otros elementos están en verdadero peligro. Afortunadamente quedan una gran cantidad de colectivos que luchan para que vivamos en un mundo mejor, sostenible y respetuoso. Mientras tanto, el resto de personas tenemos la obligación de ser más responsables en nuestra relación con el medio que nos rodea.

El Ministerio del Ambiente como parte de los Sectores Estratégicos tiene un rol crucial en el desarrollo sostenible del país. El trabajo de esta Cartera de Estado tiene como objetivo consolidar un Ecuador ecológicamente equilibrado y respetuoso de su ambiente, para conocer más sobre los programas y servicios que ofrece la Autoridad Ambiental se pone a disposición de la ciudadanía este espacio.

La Dirección Provincial del Ambiente del Carchi preserva los recursos naturales de la Provincia a través de la planificación, ejecución y control.

## **1.2. El Problema**

### **1.2.1. Planteamiento del Problema.**

No existe un manual de procesos y procedimientos para el mejoramiento del clima laboral y su incidencia en la atención al usuario interno y externo de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi.

Existen factores que se desconocen y que afectan a la atención que brinda al usuario, desmejorando al clima laboral de la institución.

La carencia de comunicación entre compañeros y las relaciones interpersonales dentro de la institución son perjudiciales para el clima laboral, teniendo en cuenta dos factores que son óptimos para la productividad y los procesos en la labor cotidiana serán más llevadera y asumida con una actitud positiva.

El exceso de trabajo es perjudicial para la salud y conlleva graves consecuencias como el incremento de los nivel de estrés, problemas en la relaciones interpersonales lo cual lleva a que el empleado brinde una mala atención al cliente y existan descontentos entre el usuario interno y externo.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿De qué manera incide el clima laboral en la atención al usuario en la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi?

### **1.4. Delimitación del Problema.**

#### **1.4.1. Delimitación Espacial.**

El escenario espacial se realizó en la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi, Institución ubicada en el cantón Tulcán Provincia del Carchi.

#### **1.4.2. Delimitación Temporal.**

El presente trabajo se realizó desde el mes de abril hasta el mes de junio del 2014.

## **1.5. Objetivos.**

### **1.5.1. Objetivo General.**

Mejorar el clima laboral y su incidencia en la atención al cliente interno y externo de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi durante el año 2014.

### **1.5.2. Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar el clima laboral de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi.
- Identificar las falencias existentes en la atención al cliente interno y externo de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi.
- Diseñar un manual de procesos y procedimientos para mejorar el clima laboral que permita optimizar y mejorar la atención al usuario.
- Socializar el manual de procesos y procedimientos para mejorar el clima laboral y su incidencia en la atención al usuario interno y externo.

## **1.6. Justificación**

El presente proyecto nace de la necesidad de la institución sobre el buen trato y la calidad de servicio tanto al cliente interno como externo, por eso con la elaboración de un manual de procesos y procedimientos para el mejoramiento del clima laboral y su incidencia en la atención al usuario interno y externo de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi, se tratará de la búsqueda y encuentro de una solución, tanto en

los procesos como en los conflictos que se presentan a diario, para lo cual se aportará con nuevos conocimientos, estrategias, paradigmas que deberán asumir todos los servidores públicos y brindaran un servicio con eficiencia, eficacia y efectividad en todas las actividades a ellos encomendadas.

Cuando se habla del clima laboral y el desempeño de los funcionarios que se verá reflejado en el comportamiento de las distintas personas de las cuales el usuario entraría en contacto, producirá un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente, pues se deberá incluir, la cortesía general con el que el personal manejará las preguntas, los problemas como ofrecerá o ampliará la información, la forma como proveerá el servicio y como tratará a los otros usuarios, esto contribuye a que la institución experimente un crecimiento y mejora en el clima laboral y el desempeño de los funcionarios.

Esto permitirá alcanzar los objetivos con el menor esfuerzo posible y con la mayor satisfacción.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Bases Teóricas.**

##### **2.1.1. Filosofía Empresarial**

Según Gonzáles, I; (2007). “Cultura y Valores Organizacionales de la Empresa” nos dice: la cultura organizacional, es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar en una organización en concordancia con los objetivos y metas”.

La forma de ser de una empresa, también se habla que la cultura de empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es la visión compartida de una organización.

La cultura en cuanto habla a las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la empresa, la cultura refleja la imagen de la organización.

El cliente o usuario es el centro de cada institución.

- El recurso humano es la organización.
- La organización es ecología (no daña al medio ambiente)
- La participación y las sugerencias primero.
- Limpieza, orden, moral, disciplina y seguridad.

Cuando existen manuales de procedimientos, reglas de comportamiento o imagen corporativa y personal, la cultura se expresa a través de las normas, dependerá del tamaño de la empresa si es pública o

privada del tipo de producto o servicio que preste de su ubicación geográfica.

La cultura es como la personalidad de la organización de allí que la imagen personal de cada uno de sus miembros es muy importante ya que forma parte de su relación con los clientes o usuarios.

Los valores de la organización: son principios, guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones.

### **2.1.2. Ética del administrador de empresas**

Según Jiménez, T; (2004) “Código de ética del administrador de empresas” nos dice: La ética, es la “realidad y el saber que se relaciona con el comportamiento responsable donde entra en juego el concepto del bien o del mal del hombre”.

Normalmente la ética se emplea respecto a aproximaciones de tipo filosóficas y de tipo racional como tal. El término moral por su parte, se utiliza más en consideraciones de tipo religioso. Frente a la justificación de las normas de comportamiento utilizamos ética como concepto. Moral en cambio, es referido a “códigos concretos de comportamiento”

Según JÁUREGUI, A; (2003), En el “Control de procesos de Atención al Cliente” dice:

**Cualquier empresa, debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio.**

Elementos:

- Determinación de las necesidades del cliente.
- Ciclo de servicios.
- Encuestas.
- Evaluaciones de servicio de calidad.
- Análisis de recompensas y motivación.

Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que la persona que recibe la información. A continuación los cinco elementos básicos a valorar para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente.

### **2.1.3. Fundamentación Teórica del Clima Laboral.**

Según Goncalves, A; (1997)

**El clima laboral de la institución es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador, que han llevado a la conciencia pública la importancia de tener un adecuado clima laboral, pero muchas instituciones no sienten ni piensan lo mismo.**

Un clima laboral inapropiado, como se ha podido ver, puede desde llevar a un empleado a suicidarse, hasta un bajo rendimiento de los empleados, lo cual resulta económicamente costoso para la institución.

Las instituciones descuidan el clima laboral porque consideran que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, pero se equivocan rotundamente, puesto que los costos de un clima laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los empleados



disminuya considerablemente, lo que resultará más costoso que si se hubiera invertido en el mejoramiento del clima laboral.

Para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias.

Hace falta también que se siente cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes.

Desafortunadamente muchas instituciones tratan a sus empleados como una mercancía más, olvidando que son humanos y que tienen necesidades especiales, necesidades que si no son satisfechas, no rendirán al 100% como espera la institución.

Y es que la institución no debe procurar un clima laboral saludable por humanidad, debe hacerlo por objetivos financieros prácticos y tangibles, puesto que así los empleados rendirán más y la institución ganará más dinero. Tal vez de esta forma se logre que los funcionarios comprendan mejor la importancia que tiene un clima laboral sano.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

#### **2.1.4. Teorías del comportamiento organizacional**

Según Robbins, S; 1999 **LOS VALORES**

**Dentro de las muchas definiciones que existen sobre los valores representan convicciones básicas (de que “un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia conversa”.**

Lo anterior ayuda a soportar el hecho de que “los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influyen las percepciones personales”. Además hoy día se acepta que, los valores de los individuos difieren pero tienden a reflejar los valores de la sociedad del período en el cual crecieron, lo cual es una ayuda valiosa para explicar y pronosticar el comportamiento de las personas.

Según Rokeach, M; 1973 Creador de la encuesta de valor o RVS, según sus siglas en inglés, y en el cual se encontró cómo los valores tanto

terminales como instrumentales varían en individuos de una misma nacionalidad, así tengan muchas veces la misma ocupación o categoría. Pero las diferencias son mucho más ostensibles cuando se habla de las culturas nacionales.

Para un estadounidense hay valores esenciales como la individualidad y la singularidad. Para un japonés lo son el trabajar en equipo y el adaptarse. Hay culturas para las cuales es importante el futuro, la prosperidad y la persistencia. Otras tienen como valores el pasado, el respeto por la tradición y el cumplimiento de la obligación social.

Es más. No todas las teorías y los conceptos del comportamiento organizacional son aplicables universalmente, debido precisamente a que los valores culturales de las personas deben ser tomados en cuenta para tratar de entender el comportamiento de los individuos y la percepción del medio ambiente que los rodea.

#### Según Robbins, S; 1999 **LAS ACTITUDES**

**Las actitudes son enunciados de evaluación, ya sean favorables o desfavorables, con respecto a las cosas, las otras personas o los eventos, reflejan la manera como alguien se siente acerca de algo. Dentro de los elementos de una actitud se encuentran: el componente cognoscitivo, el componente afectivo y el componente del comportamiento. Si se toma el término actitud como la parte afectiva de los tres componentes, esto permitirá entender mucho mejor la complejidad que se presenta al analizar cómo las actitudes pueden influir en los comportamientos de las personas. Además es bueno recordar que las actitudes como los valores se adquieren de los padres, los maestros y los grupos de compañeros. Es cierto que se nace con ciertas predisposiciones genéticas, pero con el tiempo las actitudes se van moldeando de acuerdo con lo que se admira, respeta o se teme. Es por eso, que se puede afirmar que las actitudes son menos estables que los valores, y que una persona**

**pueda tener miles de actitudes. Ver las actitudes como resultantes de la percepción del clima, ayuda a comprender la necesidad de conocer los factores que influyen estas actitudes en un proceso de medición del clima organizacional.**

Según Robbins, S; 1999 **LA MOTIVACIÓN**

**Existen muchas clases de motivaciones dependiendo de la situación en la que se encuentre el individuo. Por eso, en relación con la empresa y el trabajo la definición más aceptada es la de “la voluntad que puede tener una persona para ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. Lo anterior muestra un elemento sumamente importante, cual es la necesidad, y que no es otra cosa que algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.**

Según Robbins, S; 1999 **PAPELES O ROLES** William Shakespeare decía que:

**El mundo es un escenario y los hombres y las mujeres simplemente son actores”. Si se usa la misma metáfora, todas las personas que conforman una organización realmente representan un papel o rol. Si se acepta que el papel que desempeña una persona es “un grupo de patrones de comportamientos deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una entidad social”, se puede entender que las personas constantemente son requeridas para desempeñar un número diverso de papeles tanto dentro como fuera del ámbito laboral. Lo anterior lleva a que las personas se identifiquen con el papel, asumiendo actitudes y comportamientos consistentes con el mismo y que cuando se obtiene un ascenso, las actitudes cambien y se vuelvan acordes con el nuevo rol dentro de la organización. Por otra parte, existen las expectativas que genera el papel de la persona en la empresa, que no son otra cosa que la manera en que los demás creen que un individuo debe actuar en una situación dada. Si alguien no actúa conforme**

a las expectativas puede encontrarse con situaciones incómodas que pueden afectar su relación con los jefes especialmente, y si actúa conforme a las expectativas puede estarlo haciendo precisamente para evitarse enfrentamientos o situaciones no agradables, sin estar de acuerdo o asumir como propio este comportamiento. Esto confirma una vez más la necesidad de medir el clima organizacional de una empresa desde la perspectiva de las personas que la conforman, ya que sus papeles influyen en la percepción del ambiente laboral que los rodea.

Según Robbins, S; 1999 **EL LOCUS DE CONTROL**

Dentro de los atributos de la personalidad que ejercen mayor influencia en el comportamiento organizacional está el denominado locus de control, que no es otra cosa que la percepción que la gente tiene sobre la fuente de su destino. “Algunas personas creen que son los arquitectos de su propio destino. Otras se perciben como peones del destino, y creen que lo que les ocurre en la vida se debe a la suerte o a la oportunidad”. A los primeros se les denomina internos y a los segundos externos. Las investigaciones que comparan a los internos con los externos han demostrado, que quien obtiene una calificación alta en externalidad está menos satisfecho con su trabajo que el de alta internalidad y presentan tasas de ausentismo más altas, gran alineación con el establecimiento y menos involucramiento con sus labores. Lo anterior parece deberse al hecho que los externos se perciben como personas que tienen poco control sobre los resultados organizacionales que son importantes para ellos, mientras los internos atribuyen estos resultados a sus propias acciones. Por otra parte los estudios han demostrado que los internos se desempeñan bien en tareas complejas, y están más acordes con trabajos que requieren de iniciativa e independencia de acción. En cambio los externos deberían desempeñarse bien en trabajos que estén bien estructurados, que sean rutinarios y en los cuales el éxito dependa en gran medida de hacer las cosas siguiendo la dirección de otros. Es por eso que pensar que el locus de control de una persona influye en la forma en la cual percibe su ambiente de trabajo, ayuda a sostener la tesis sobre la necesidad de buscar en la

**persona misma los factores que son importantes para él, dentro del contexto de clima organizacional.**

#### **Según Robbins, S; 1999 LOS GRUPOS**

**Un grupo se define como “dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares”. Los hay formales e informales. Los grupos formales son aquellos definidos por la estructura organizacional, y en los cuales el comportamiento de quienes los forman está estipulado y dirigido a conseguir las metas de la organización. En cambio, los grupos informales se forman de una manera natural y son la respuesta a la necesidad del contacto social. Con relación a los grupos formales existen, de acuerdo a los expertos en el tema, dos fenómenos que tienen la capacidad de afectar la habilidad del grupo para evaluar alternativas de manera objetiva y poder llegar así a decisiones de calidad. Estos dos fenómenos son los siguientes: el pensamiento de grupo o fenómeno mediante el cual “la norma por el consenso domina la evaluación realista de los cursos alternativos de acción” y el ajuste de grupo que es un caso especial de pensamiento de grupo.**

#### **Según Robbins, S; 1999 LA COMUNICACIÓN**

**Una idea, no importa qué tan grandiosa o importante sea, no sirve absolutamente para nada mientras no logre ser transmitida y entendida por los demás. En otras palabras, es necesario que la fotografía mental del emisor sea igual a la fotografía mental de receptor para que la comunicación sea perfecta, lo cual en la práctica nunca se logra, entre otras cosas, por la percepción que cada individuo tiene del mundo que lo rodea. De ahí que la comunicación, o mejor la mala comunicación, sea la causa más frecuentemente citada, de los conflictos entre las personas. Si se acepta que la comunicación es “la transferencia y el entendimiento del significado”, al nivel de una organización sirve para ejercer el control, para motivar a las personas, para informar y como alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento social de las personas. De ahí que se pueda decir, y como resumen**

**de lo anterior, que este aspecto tan importante dentro del comportamiento organizacional deba ser una gran ayuda en el proceso de medir el clima laboral de una organización y no un impedimento para conocerlo.**

Según Robbins, S; 1999 **LA PERCEPCIÓN**

**Dentro del componente personal que cada individuo posee, es sumamente importante entender lo que es la percepción, ya que el “comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad misma.” En otras palabras, “el mundo en la forma en que es percibido, es lo que realmente importa para el comportamiento”. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.” De acuerdo a lo anterior, se acepta que Percepción “es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.” De ahí que varias personas puedan estar viendo lo mismo pero sin embargo existir alguien o muchos que perciban esta realidad de manera diferente. Lo anterior se fundamenta en que existen características personales o factores en el perceptor que afectan esta percepción entre las cuales se pueden contar, las actitudes, la motivación, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas. Pero también existen factores situacionales como el tiempo, el contexto del trabajo y el contexto social, y factores en el objetivo como la novedad, el movimiento, los sonidos, el tamaño, los antecedentes y la proximidad, que afectan esta percepción. Otro aspecto a tener en cuenta, es la existencia de muchas corrientes de la psicología social que buscan explicar el comportamiento de las personas en relación con su entorno, de las cuales hay dos que es interesante conocer, debido a que sus esfuerzos se han dirigido a estudiar la motivación humana y la percepción.**

De acuerdo a las teorías nos hacen comprender el porqué del comportamiento de cada persona, de su manera determinada de actuar. Se deberá conocer la relación entre la persona y el ambiente en el que se

encuentra, Para descubrir el comportamiento de las personas como un solo grupo, formando parte de un conjunto de interacciones y fuerzas que afectan al grupo y al individuo como tal.

### **2.1.5. Tipo de Climas Laborales**

Según Likert, (1965): Propone los siguientes tipos de clima laboral de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

**Sistema I. Autoritarismo Explotador: Autoritarismo Explotado:** En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

**Sistema II. Autoritarismo Paternalista:** En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los



fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente de un ambiente estable estructurada.

**Sistema III. Consultivo:** La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratan también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

**Sistema IV. Participación en Grupo:** La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un

**equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.**

Existen variables que dan valor al clima laboral, pero podemos hablar de manera global según los diferentes sistemas. Se aprecian los diversos factores que influyen de manera interna y externa a las personas que lo practican de forma psicológica, social, familiar y de más situaciones que los rodean, poniendo en práctica en su entorno empresarial.

#### **2.1.6. La importancia del Clima Laboral y su análisis**

**Según Davis, K y Newstrom, J; (2003) por años se han realizado varias investigaciones sobre el comportamiento organizacional, determinado esta área como interdisciplinaria, ya que tiene la facilidad de integrar a varias ciencias como psicología, ciencias biológicas y sociales, en el estudio del comportamiento de las personas, tomando en cuenta los análisis que permite establecer las relaciones entre las personas y las organizaciones.**

Las teorías permiten conocer el actuar, pensar y sentir de las personas que pertenecen a la organización y por qué estas actitudes. Estas variables pueden ser identificadas mediante las investigaciones, siendo este, el proceso de recopilación e interpretar datos pertinentes, que sustentan una teoría o ayudan a cambiarla.

Todo elemento o recurso humano que sume a una organización debe tomarse en cuenta que existe una variedad de personalidades tratando de integrarse a un grupo definido a un objetivo determinado por la empresa, existen varias teorías que ayudan a conocer internamente a un individuo para colaborar con su desempeño.

### **2.1.7. Clima organizacional y su relación con la productividad laboral.**

Según Vallejo, J; (1996) “Las relaciones con el jefe tiene la finalidad entre los empleados y el jefe constituyen un estado de estrecha alianza y perfecta asociación que equilibran las relaciones humanas existentes en una empresa”.

Estas relaciones muchos dependerán de las actitudes que tengan los empleados. Ellos requerirán que su jefe atienda ciertas necesidades básicas para cumplir en forma cabal su función: reconocimiento de que su trabajo es satisfactorio, oportunidad para desarrollar su capacidad intelectual, posibilidad de expresarse y exponer sus puntos de vista, necesidad de sentirse útil. De igual manera el jefe necesitará que sus empleados se ajusten a determinados requerimientos: razonamiento al efectuar los trabajos encomendados, desenvolvimiento en forma ejecutiva y competente, responsabilidad, confiabilidad, puntualidad, disposición para trabajar bajo presión.

Todos estos grandes detalles son importantes para el desarrollo de una relación armoniosa entre el jefe y los empleados. De la repuesta que ellos den a los estímulos que reciben durante la ejecución de sus tareas y de la madurez con que asuman las responsabilidades, dependerá no solamente la eficiencia y coordinación en el servicio, si no su salud mental y física, además del prestigio de la institución.

**Armonía:** El éxito de la relación entre los empleados y su jefe se basa en la consideración mutua y el respeto absoluto a la función que cada uno desempeña así como a su profesionalidad. Los empleados deben establecer con su jefe un nexo de colaboración y apoyo, recordando que su primera misión es ayudar a su superior en el trabajo y colaborar con él

en el cumplimiento de sus responsabilidades. Es conveniente que se adapte a los hábitos de trabajo de su jefe y sepa aceptarlos sin ocasionar problemas. Igualmente, debe acomodarse a su forma de ser y a su carácter.

**Consideración:** La relación de los empleados con su jefe debe conformar un engranaje perfecto de la comunicación y buena voluntad. En ellos debe sobre salir la cortesía y lealtad. Tiene que demostrar discreción, tiene que demostrar discreción hacia su jefe, respetando su vida personal. Tampoco debe tener excesiva confianza o confidencias con su superior. Los empleados, con frecuencia, se encontrarán con jefes de carácter variable y difícil; lo más probable es que tengan desacuerdos, sin embargo aprender a conocer el genio del jefe será una forma de adaptarse a su manera de ser para mantener la armonía suficiente.

**Cumplimiento:** Los empleados deben estar conscientes de que el jefe es la persona que dirige la oficina, y que las disposiciones y tareas que su superior le asigne debe cumplirse con oportunidad y eficiencia. No puede decidir por su cuenta la manera de hacer el trabajo; la iniciativa para el desempeño de sus funciones debe contemplar las instrucciones y el sistema establecido por el jefe de la oficina.

**Responsabilidad:** Los empleados deben saber que la responsabilidad significa conocer específicamente los que se espera de ellos y hasta dónde deben llegar sus atribuciones. Implica comprometerse a cumplir espontáneamente los compromisos que asuman, sin necesidad de que el jefe esté o no presente en la oficina. Además, deberá ser capaz de rendir cuentas a su superior sobre las obligaciones que él les ha asignado.

**Confiabilidad:** Para que los empleados tengan la confianza con el jefe es necesaria la discreción, lealtad y sinceridad en la forma de actuar y de

hablar, con el fin de no defraudarle. Los empleados de acuerdo a sus actitudes, se hacen merecedores a lo mismo. Pero los empleados no necesitan solamente la confianza del jefe, también requiere la de sí mismos y de su capacidad para tener seguridad de conseguir las metas que se ha propuesto.

**Puntualidad:** No existe nada peor en el mundo de los negocios y en la gestión pública que el incumplimiento y la pérdida de innumerables horas en la desatención de compromisos ya establecidos. Una de las obligaciones hacia la institución es obtener el máximo provecho de la jornada de trabajo y para esto es necesario que los empleados respeten el horario por la empresa, sin perder tiempo en la ejecución de otras actividades que no tienen relación con sus funciones y que le hacen perder unos momentos preciosos. La puntualidad en el trabajo también está relacionada con el tiempo que los empleados utilizan en ejecutar determinada labor; deben establecer un plazo para entregar las tareas y trabajar con ahínco para cumplirlas.

Para que los empleados logren una relación equilibrada con su superior, es indispensable que ella piense en funciones de los que su jefe necesita; factores que harán posible que su comunicación sea eficaz.

#### **2.1.8. Desempeño Laboral**

Según García, M; (2001)

**El desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.**

El desempeño laboral se destaca por la competencia que existe entre compañeros por sobresalir de manera profesional aportando positivamente a la empresa, por ello, deben realizar una serie de acciones que garanticen la contribución para la misma.

Según Milkovich y Boudrem, (1994); Considera otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones, estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecen sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía.

En la actualidad existen determinadas actividades que cada persona realiza para mejorarla la producción ya que pueden afectar a los resultados para el desarrollo de la organización.

#### **2.1.9. La gestión del desempeño en las organizaciones**

Según Carvino, (2006); define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas, para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente. La Gestión del Desempeño es un proceso integrado que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión.

Todo proceso para un desempeño destacado en las organizaciones debe estar bien planificado dirigido por un buen coaching llevando hacia el éxito a un equipo de trabajo teniendo una constante revisión para no disminuir la calidad de resultados al final del objetivo deseado.

### 2.1.10. Factores que determinan el Compromiso Organizacional

Según Robbins, S; (1999) “La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional”.

- **Compromiso con el trabajo:** Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo participa activamente en él y considera su desempeño importante la valoración propia.
- **Satisfacción laboral:** Actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual ampliaremos más adelante.
- **Compromiso Organizacional:** El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

El compromiso y entrega con el trabajo hace que como profesional pueda ser valorado como uno de los mejores entes de la empresa, demostrando con un grado de actitud y satisfacción el desempeño laboral que realiza dentro de la misma, logrando metas deseadas personales y para o por la institución.

### 2.1.11. Las Relaciones con los Compañeros

Según Vallejo, J; 1996

**Así como los empleados cuidan la relación con su jefe, también debe preservar la amistad entre compañeros de oficina, planteándose actitudes positivas en el trato interno estas deben ser amistosas y cordiales, con vínculos de generosidad y no de competitividad, factores que ayudan a realizar las tareas con bienestar y confianza.**

La función de coordinación que tienen los empleados permite estar en comunicación constante con su jefe y entre compañeros, de modo que para ellos es más fácil crear lazos de amistad y colaboración porque constituye el centro de atención de todas las personas que trabajan en la oficina.

Se puede considerar, por tanto, que los empleados es el eje a través del cual gira la vida de la oficina y debe, por consiguiente, facilitar las buenas relaciones con sus compañeras, actuando con consideración.

Cuando los compañeros tengan la disposición de establecer esos vínculos, se podrá decir que ha dado el primer paso para obtener éxito en las relaciones interpersonales. Para lograr una buena relación es indispensable poner en práctica las siguientes características:

**Amistad:** Es un afecto desinteresado que una persona siente hacia otra, es a base de sentimientos de afinidad, interés y buena voluntad. No todas las personas tienen habilidad para hacer amigos, esto depende de muchos factores, como el carácter y la personalidad de cada uno. De todos modos, los empleados deben procurar una relación uniforme entre compañeros, evitando roces y antagonismo.

**Compañerismo:** este es un vínculo social constituido por la existencia de armonía y unión, factores que coadyuvan a lograr relaciones de trabajo cordiales. Las personas se juntan por necesidad de comunicación; esta necesidad se hace más evidente cuando se comparte largas horas en un mismo lugar. El compañerismo es el afecto y la comprensión entre las personas que se ven a diario y trabajan por lograr un mismo objetivo; demostrar interés por los problemas de los demás, sin llegar a invadir su vida personal; cultivar la paciencia, aceptándolos como son y respetar su dignidad personal, sin herir sus sentimientos.



**Respeto:** Es una manifestación de consideración a una persona, es un signo de cortesía que demuestra consistencia en el trato. De ahí que sea importante el respeto al trabajo ajeno, a los sentimientos, a los puntos de vista de los demás, a la propiedad privada y especialmente a la dignidad personal. Cumpliendo estos principios, se lograra entablar vínculos de compañerismo y amistad.

**Generosidad:** Es una cualidad importante para llevarse bien con los compañeros; tiene que ser practicada diariamente por los empleados para prestar ayuda y ofrecer amistad, para expresar alegría ante el progreso de los demás y para no demostrar envidia ante el bienestar ajeno.

**Solidaridad:** Es un sentimiento que se deriva del afecto y la comprensión hacia los demás. Es una forma de adherirse a la causa de una persona que se encuentra enfrentando un problema, compartiendo con ella lo que le aflige. Cuando un compañero tiene un inconveniente personal por cualquier causa, es preciso estar con él en sus sentimientos y apoyarlo para que se supere el problema.

**Prudencia:** Los empleados deben escuchar con atención a todas las personas que tengan algo que decir, demostrar un genuino interés por sus preocupaciones y tratar de solucionarlos. Sin embargo, tiene que actuar con discreción ante estas situaciones; debe rehuir las discusiones y evitar la crítica malsana.

**Tolerancia:** En la relación humana es difícil adaptarse al carácter y manera de ser de todas las personas que le rodean, porque no se comparte criterios. Sin embargo, es una cualidad esencial de los empleados por el trato frecuente con diversas personas.

A veces es difícil evitar situaciones de ruptura, ya que también las relaciones dependen de la voluntad de los demás. Será conveniente que

los empleados tengan un comportamiento discreto hacia la persona en cuestión y evite involucrarse en chismes y comentarios acerca de ella, procurando más bien restablecer una relación cordial.

**Sinceridad:** La relación jefe-empleados- compañeros tiene que basarse en la confiabilidad y en la franqueza, ya que estas actitudes sustentaran el trato armonioso en el interior de la oficina. Cuando alguien requiera su criterio respecto a un asunto o le solicite información sobre trámites que conoce, es indispensable que con buena fe y en forma veraz y oportuna proporcione los datos que se le pida. Sin Embargo, en ocasiones tendrá que aplicar la diplomacia, esto es, eludir con habilidad ciertas situaciones difíciles, actuando con discreción.

**Cortesía:** Con frecuencia se encuentra en las oficinas rótulos con estos mensajes: “No es difícil decir Buenos días, Por favor Gracias”, no obstante, pocas personas los aplican. La cortesía es una palabra mágica, que puede reformar muchas actitudes negativas, pero requiere de un cambio personal antes de exigir que cambien los demás. La falta de amabilidad es un mal generalizado en muchas organizaciones y ha convertido a las personas en seres desagradables y difíciles, actitudes que influyen en la calidad de las relaciones humanas en la oficina. La relación de los empleados con el jefe tiene que evidenciarse no solamente con palabras amables, si no con actitudes que de noten buenos modales y respeto.

Los empleados protegen la amistad y el compañerismo que se tienen entre ellos y su jefe, tratándose de buena manera cordial, amable y de más actitudes positivas para el ambiente de trabajo, estos factores ayudarán al crecimiento personal y profesional.

### **2.1.12. Incidencia del clima organizacional y el desempeño laboral**

Por su parte Farías, (2004) considera que “la organización como sistema se divide en los subsistemas: técnicos, administrativos y humano o psicosocial, los que interactúan produciendo eficiencia y salud”.

El éxito de una empresa depende de cómo su talento humano reacciona al clima organizacional, es uno de los términos más utilizados para describir a un equipo de trabajo de diversas características conformando una institución. Interactuando con sus compañeros llevando un proceso de organización y estructura de las conductas de cada uno, desempeñándose en la organización.

El clima laboral permite al trabajador demostrar plenamente su total potencial, arriesgando su salud física y mental al dar el cien por ciento y su entrega a la organización, por ello, es esencial mantener un adecuado equilibrio con relación al clima organizacional tomando en cuenta factores como formación, excelente gestión, comunicación y comportamiento en las actitudes de los trabajadores.

### **2.1.13. Satisfacción del Trabajo**

Según Davis, K y Newstrom, J; (1999) plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

Según lo citado la satisfacción son los sentimientos que transmiten los empleados a las diferentes actividades que se les presenta en el ambiente laboral pensamientos, objetivos e intenciones del

comportamiento este tipo de actitudes ayuda a los trabajadores a realizarse como futuros líderes.

#### **2.1.14. Atención al Cliente**

Según Gómez, H; (2006) define que: “El hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que estos producían”. La atención al cliente es el conjunto de estrategias diseñadas para mejorar las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, siendo indispensable para el desarrollo de una empresa con el fin brindar confianza satisfaciendo necesidades laborales que necesite el usuario.

#### **2.1.15. Importancia de la Calidad de la Atención**

Según Vannesa, P; (2006)

**La buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a la organización, determinando cual es la necesidad que el cliente espera y cuál es el nivel de bienestar que espera que le proporcionen.**

Es importante para un cliente la forma en la cual le están prestando un servicio ya que esto determinará si el cliente volverá o no la empresa con el mismo agrado con el que llegó, el anhelo de un cliente es que sobrepasen las expectativas con respecto a la atención que se merece.

#### **2.1.16. Atención al Público**

Según Quelch y Ash, (2006); “Toda persona que trabaja dentro de la misma empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma”.

**Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno les es útil.

**Atención Rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: “Estaré con usted en un momento”.

**Confiabilidad:** Los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

**Atención Personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

**Personal bien Informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura.

**Simpatía:** El trato no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

Se ha comprobado que los clientes obviamente si es necesario compran un buen servicio o una atención de calidad por sobre cualquier cosa.

Brindar un servicio de calidad no es suficiente para aquellas personas que solicitan alguna diligencia, para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos para la atención al público

### **2.1.17. Importancia de la Atención al Cliente**

Según Vallejo, J; (1996) “El éxito de la empresa no depende solamente de los negocios que haga, sino de que los visitantes se sientan satisfechos del servicio que reciben, lo cual les estimulará a convertirse en clientes permanentes”.

**El trato al visitante:** Si tiene que atender un público exigente, nervioso y a veces violento debe comprender las leyes sobre la compleja psicología de la conducta humana. Con esta comprensión se formará en usted una actitud mental tolerante y serena que le permitirá economizar energía y desempeñarse con aplomo, aún en los momentos más críticos de su trabajo.

De acuerdo a esto se puede decir que la tarea de recibir al público es una de las funciones más importante de los empleados. Ellos son responsables de que la atención a los clientes desde que entran hasta que sales de la oficina sea correcta. De la forma en que trate a un visitante dependerá la actitud que él tome hacia el jefe y la empresa. El comportamiento de los empleados determinará, por consiguiente, si el visitante se siente a gusto o no quiera volver más.

**La importancia del cliente:** Para la empresa todos los clientes son importantes y los empleados deben dar el mismo trato a todas las personas que entran a la oficina. No es conveniente clasificar a los visitantes por su cultura. Todos merecen el mismo respeto y consideración, por lo que debe evitar preferencias en la atención a los clientes.

**La diversidad de visitantes:** Los empleados diariamente tienen que relacionarse con muchas clases de clientes y su responsabilidad es recibir

y atender a estas personas en diversas circunstancias y frecuentemente en situaciones difíciles. Debe aprender a distinguir a los visitantes y clasificarlos en: clientes frecuentes, socios, empleados de la empresa, familiares, amigos y visitantes desconocidos. A todos ellos deberán darles el mismo trato; no obstante, como llegarán a la oficina por diferentes asuntos, tendrán que atenderlos de acuerdo a los que requieren, con cortesía y educación.

**La buena voluntad:** Es una habilidad que deben mantener los empleados en el trato diario con los clientes que llegan a la oficina; es la disposición de ánimo para ayudar a los visitantes, tanto internos como externos, orientándoles en función de lo que necesitan y colaborando con ellos en la solución de sus problemas.

De allí nace la importancia que tiene para la empresa el cliente, entendiendo la magnitud de lo que significa llevarse a un cliente al bolsillo, esto comprende con más frecuencia que el jefe tendrá que depender de los empleados para atender al público, de tal manera que ellos tienen la responsabilidad de apoyar, dando importancia a sus instrucciones y atender al cliente, demostrándole buena voluntad.

### **2.1.18. Características del Servicio al Cliente**

Según Desatruck, R; (2000) Las características más importantes que debe tener el servicio al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.

- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pida el cliente, si hay imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente amanecerá el que quiera ser amable.

Servir al cliente siempre su prioridad es la de tratarlo con cortesía, tratar al cliente de manera amable sin cohibirse de brindar su servicio sin negar su disponibilidad siendo eficaz y eficiente, si existiese algún error pedir disculpas al cliente el será amable con quien lo sea.

#### **2.1.19. El Servicio al Cliente**

Según López, C; (2001) Decálogo de la atención al cliente:

- 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 14 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 15 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.**

## 2.1.20. El Servicio al cliente en las entidades publicas

Según Llorens, M; (2010) en su obra Éxitos en Gestión:

**Un Servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad, los servicios son personalizados, involucran al cliente, a quien el servicio se dirige, los servicios se producen conforme a la demanda, los servicios son perecederos no pueden ser guardados o almacenados, no pueden ser inspeccionados o probados previamente (corregidos al momento que se dan) , los servicios no pueden ser sustituidos o vendidos como segunda opción, se basan en el uso intensivo de mano de obra hacia una integración interfuncional compleja de diversos sistemas de apoyo. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en las relaciones administrativas, laborales o comerciales, si la empresa no satisface las necesidades o deseos de sus clientes tendrán una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente o usuario, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa o institución. De nada sirve el producto o el servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo. El servicio al cliente permiten relacionar las responsabilidades de todas las entidades para brindar servicios de calidad mediante una planificación estructurada que operativice al accionar de las dependencias y la eficacia en la atención al usuario, que incluye entre los atributos esenciales para operaciones de calidad en el servicio a la eficiencia, precisión, uniformidad, constancia, receptividad, accesibilidad, confiabilidad, competencia y capacidad, cortesía, usuario, entrenamiento, seguridad, satisfacción y placer.**

En una empresa sino obtiene la satisfacción de un cliente los irán perdiendo ya que ellos son la parte fundamental para que una empresa sobreviva, todos los esfuerzos de la empresa deben ser orientados hacia el cliente.

### 2.1.21. Mejoras en los servicios

Según Pérez, J; (2007)

**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.**

Para cualquier empresa o institución mejorar la calidad de un servicio es atender las necesidades que tiene su cliente, para ello encontrar las debilidades que existen en la organización, ya que, deberán adaptarse continuamente a los cambios sociales que existe con frecuencia, haciendo visible su eficiencia en el total cambio.

### 2.1.22. Cómo recibir y atender al cliente

Según Vallejo, J; (1996)

**Ponga de manifiesto sus buenos modales para dar la bienvenida a un visitante en la oficina. Utilice términos apropiados como “Buenos días”, “Buenas tardes” o “adelante, ¿en qué le puedo ayudar?”. Nunca use expresiones familiares para saludar a los clientes. Solamente sea atento y cordial.**

Luego de recibir al cliente, él posiblemente le dirá con quien desea hablar o qué es lo que necesita, caso contrario usted podrá preguntarle amablemente “¿En qué puedo servirle?”.

Si el visitante le menciona que ha tomado una cita, guíele a la oficina del jefe. Podría decirle, por ejemplo: “Sr. Miranda, soy la secretaria del señor Jiménez, por favor acompáñeme”.

Si el visitante no tiene cita previa, pregúntele su nombre y el motivo de su visita, luego analice la posibilidad de que el cliente sea atendido por otra persona de la empresa o por usted mismo.

Recibir a un cliente siempre va de la mano de un saludo cordial y atento, le da puntos a la empresa o a la persona que lo atendió ya que a los usuarios les da gusto ser bien atendidos, un cliente no se siente satisfecho si el empleado es mal educado o no le muestra un poco de simpatía al visitante.

### **2.1.23. Calidad en la atención al cliente**

Según Pérez, V; (2006) en su libro Calidad Total en la Atención al Cliente.

**Todo sistema de calidad en la atención al cliente se implanta para asegurar que se cumplan las políticas de calidad total de la organización y debe tener en cuenta al servicio que se va suministrar al cliente y el proceso de entrega del servicio al cliente. Para cumplir estos objetivos se debe partir de un estudio de mercado el q se conozca cuáles son las necesidades actuales de los clientes y sus expectativas con respecto a la empresa**

El objetivo de una empresa es conocer las necesidades en las que el cliente desea ser atendido, el buen servicio no basta, si no, ir más allá con la calidad que demanda un buen servicio asegurando la permanencia de los clientes.

#### **2.1.24. Sugerencias para que el cliente se sienta satisfecho**

Según Roth, P; (1985) “¿qué significado tiene el cliente para la empresa? pues, indudablemente es lo más importante; podrá decirse que sin el cliente ninguna empresa podría progresar”.

El ve la imagen de la empresa en cualquier persona que le atienda, analiza la calidad de servicio que se le brinda, la oportunidad con que se le atienda la importancia que se le da.

El aspecto humano ha ganado popularidad durante los últimos años, sin embargo siempre debió haber tenido la importancia que ahora tiene como parte de las ventas.

¿Qué otra cosa con los clientes sino seres humanos? Para asegurar grandes resultados, se debe saber cómo es la gente, como se le puede causar buena impresión, como entenderla, esto lleva hacer las siguientes sugerencias:

- No prejuzgue al cliente, primero dele la oportunidad de expresarse y escúchelo.
- Converse con el cliente de los temas que a él le interesan y hágale sentirse importante.
- No haga enojar al cliente, evite molestarlo o dejar de atenderlo.
- Sea sincero con el cliente, pero sin perder la discreción. No le ofrezca algo que no pueda cumplir.

- Sea paciente y tenga calma, usted necesita permanecer tranquila para resolver asuntos que con frecuencia son conflictivos, pero importantes para el cliente y la empresa.
- No se olvide de las palabras y gestos precisos; esto es, “¿en qué le puedo servir?” y una “sonrisa”; esta combinación le dará resultados mágicos.

Tratar a los visitantes con buenos modales, sin olvidar que todos son de igual importancia para la empresa, ya que ninguna institución podría desarrollarse como tal y progresar.

Asegurar resultados en una entidad, es decir debe tomar en cuenta aspectos que son de suma importancia para el cliente dándole así ventajas de mejorar el desarrollo de la organización.

#### **2.1.25. Atención con eficiencia.**

Según Montgomery, K; (2009) Servicios de calidad:

**Actualmente la administración pública moderna se ve obligada a adoptar distintas herramientas de gestión, esto obedece a la necesidad no solo de ser eficaces si no también eficientes, esta eficiencia alude directamente a la relación costo beneficio de los emprendimientos, porque no solo importa lograr los resultados sino también interesa con que costo se logra. Por tanto la administración pública tiene el desafío de prestar servicios con eficacia, eficiencia y con calidad.**

En este contexto la calidad en la Gestión Pública se entiende como un instrumento de un buen gobierno democrático y con dos propósitos importantes.

- Que la gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de los servicios y programas públicos o como un legítimo participante en el proceso de diseño, ejecución y control.
- Que la gestión pública debe orientarse por resultados y esto implica control sobre sus acciones y responsabilidad en el ejercicio por medio del control social. Se sabe que los individuos cambian con la educación y la experiencia, no obstante, estos cambios individuales no siempre llevan al cambio de las organizaciones en las que se integran, por ello es necesario en primer lugar asignar funciones; serán responsables de una atención al cliente con calidad y eficiencia, aquellos funcionarios o aquellas dependencias que logren ese contacto directo (así no sea personal).
- Transmitiendo esta cadena de responsabilidad a aquellas instancias que por la naturaleza de sus funciones, por su misión, o por cualquier otro factor deban intervenir o se vean involucrados en el trámite y solución del requerimiento efectuado por el usuario. El objetivo es incrementar los niveles de eficiencia, agilidad, entre los aspectos que se debe considerar para una atención eficiente.

Recibir a un cliente de manera eficaz y eficiente entrega ciertos beneficios, atendiendo a las necesidades que posea el cliente en el contexto de calidad en la Gestión Pública.

#### **2.1.26. Gestión de calidad**

Según Pillo, O; (2004) es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal (Profesorado y personal de Administración y Servicios), también puede

tomar decisiones. Se refiere a la implementación de un plan empresarial basado en un procedimiento de calidad que involucra a todos los empleados, es decir una estrategia completa por la cual una compañía entera usa todos los recursos para satisfacer a sus beneficiarios en términos de calidad, costo y plazo. Se debe desarrollar “un espíritu de calidad” y todos deben compartirlo para que la gestión de calidad tenga total éxito.

Principios básicos que definen la Gestión de Calidad son:

- Esforzarse en conocer y cumplir con las necesidades, tanto internas como externas, de nuestro cliente.
- Analizar procesos para obtener una mejora continua
- Establecer equipos de mejora formados por el personal, los cuales conocen el proceso a analizar, y también a sus clientes, que son los que se benefician de sus servicios y productos.
- Consolidar organizaciones que ofrecen un ambiente libre de temores y culpas hacia los demás, reconociendo los valores de su personal

#### **2.1.27. La calidad en la gestión pública**

Según Llorens, M; (2010) en su obra éxitos en Gestión manifiesta:

**Para alcanzar un sistema de gestión de calidad se debe desarrollar y aplicar el plan estrategia de calidad, asesorar a los diferentes órganos de la materia de calidad, analizar y sugerir actuaciones para resolver problemas de calidad, proponer memoria anual en materia de calidad, proponer el plan de mejores anual, ejecutar auditorías internas en materia de calidad, realizar auditorías internas autorizadas**



**en materia de calidad, supervisar acciones correctivas, conservar y actualizar los registros de calidad, registrar, conservar, analizar y dar respuestas a las reclamaciones y/o sugerencias para la mejora de la calidad colaborar con proveedores para aumentar la calidad de sus productos y servicios , analizar la satisfacción del cliente externo e interno, dinamizar los equipos de mejora, realizar valoraciones del clima laboral, contribuir a la formación en metodología para la mejora de la calidad.**

#### **2.1.28. El Cliente**

Según Vértice, P; (2009) “Atención eficaz de quejas y reclamaciones: Cliente es aquella persona física o jurídica que accede a un determinado producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago”.

Los clientes son una parte fundamental para la empresa, son los que reciben productos o servicios y por ello permite que la organización funcione y tenga rentabilidad y pueda mantener a un recurso humano estable para poder satisfacer las necesidades que demande el cliente.

#### **2.1.29. Necesidades del Cliente**

Según Llamas, J; (1994) Servicio y atención al cliente;

**La necesidad de ser comprendido: aquellos que eligen un servicio necesitan sentir q se están comunicando en forma efectiva. Esto nos dice que se está interpretando en forma correcta los mensajes que envían las emociones y tarta de e impedir una comprensión inadecuada del benéfico que puede tener nuestro cliente.**

**La necesidad de ser bien recibido: Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña, regresara. El cliente también necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted.**

**La necesidad de ser importante:** El ego y la auto estima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para hacer w el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.

**La necesidad de la comodidad:** Los clientes necesitan comodidad física: un lugar donde esperar; descansar, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades.

Conocer las necesidades del cliente es parte fundamental en nuestra empresa, debemos llevar acabo todos los puntos anteriores con el hecho de mejorar las necesidades reales que quiere el cliente, todo esto con el único fin de brindar un buen servicio.

Atender las necesidades de cada persona debería ser la prioridad de cada talento humano de una empresa, el comprender a un cliente, recibirlo con entusiasmo, hacerle sentirse importante y que siempre se sienta cómodo al realizar una la gestión que necesite realizar.

### **2.1.30. Cliente interno**

Según Vértice, P; (2009)

**Atención eficaz de quejas y reclamaciones e cliente interno es aquel que forma parte de la empresa, ya sea como empleado o proveedor y que no por estar en ella, deja de requerir la presentación del servicio parte de los demás empleados.**

El cliente interno forma parte del talento humano de una empresa con la finalidad de atender, entregar un servicio o producto al cliente externo buscando fidelidad hacia la organización.

### **2.1.31. Cliente externo**

Según Vértice, P; (2009)

**Atención eficaz de quejas y reclamaciones pero es a quien la empresa dirige su atención, ofreciéndole sus productos y/o servicios. Son las personas para quien va dirigido los esfuerzos de la organización, queriendo siempre complacerlos y satisfacerlos en sus regimientos y necesidades cotidianas.**

Un cliente externo es la persona que busca un servicio o producto de una organización para satisfacer las necesidades que requiera en su vida diaria.

### **2.1.32. Semejanzas y diferencias entre el cliente interno y externo**

Según García, G; (2007) En este estudio se analizan donde radican las principales semejanzas y diferencias entre el cliente interno y el externo. Para ello debemos convenir que tienen absoluta validez los siguientes conceptos planteados por las normas internacionales ISO 9000 del 2000:

- Un Cliente es la organización o persona que recibe un producto.
- Un producto es el resultado de un proceso.
- Y un proceso el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas y salidas.

Todo lo anteriormente señalado sustenta y da soporte al termino de cliente interno, aunque a muchos costara trabajo así mirarlo porque, ciertamente, existen diferencias notables con el cliente externo” Entre estas diferencias se puede resaltar:

- Las necesidades que pretenden satisfacer
- La forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades

- El poder del cliente para elegir
- El carácter relativo del concepto de proceso

El cliente interno debe relacionarse e interactuar con el cliente externo para satisfacer las necesidades, obteniendo credibilidad y desarrollo a la organización, dando como resultados positivos a la empresa por la eficacia y eficiencia recibida.

### 2.1.33. Tipos de clientes

Según Kloter, P; (2000) El marketing: **El discutidor:** “son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que digamos. No hay que caer en la trampa. Algunos consejos que sirven para este tipo de cliente”.

- Solicitar su opinión.
- Hablar suavemente pero firme.
- Concentrar la conversación en el punto en el q se está de acuerdo
- Contar hasta diez o más

**El cliente enojado:** cuando se trata de este tipo de clientes no hay que negar su enojo y decirle, “no hay motivo para enojarse”. Esto lo enojara más, algunas formas de manejar la situación son:

- Ver más allá del enojo.
- No ponerse a la defensiva.
- No involucrarse en las emociones.
- No provocar las situaciones más irritantes
- Calmar el enojo.
- No hay que prometer lo q no se puede cumplir

- Analizar a fondo el problema
- Hay que ser solidario
- Negociar una solución

**El cliente conservador:** Estrás perdonas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo. Además de entrar a comprar algo, nos cuentan la historia de su vida. No hay que tratar de sacárselo de encima de un plumazo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentra solas.

**El cliente ofensivo:** Los primeros pensamientos que se nos cruzan al tratar con individuos ofensivos es volverse “irónico” o “ponerlos en vereda”. ¡NO LO HAGAN! lo mejor es ser amable, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y hace bajar el nivel de confrontación.

**El cliente infeliz:** Entrar en un negocio y hacen esa afirmación: “estoy seguro lo que busco”. Estas personas no necesariamente tienen un problema con nosotros o con la empresa su conflicto es con la vida en general. No hay que intentar cambiarlos, se debe procurar de mejorar la situación mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y tratando de colaborar y satisfacerlo que están buscando.

**El que siempre se queja:** No hay que le guste. El servicio es malo los precios son caros. Hay que asumir que es parte de su personalidad. Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas. Dejarlos hablar unas veces que se desahogue encarrillar la solución la solución teniendo en cuenta el tema principal.

**El cliente exigente:** es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto para acceder a sus demandas.

**El cliente coqueto:** Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicancias sexuales, puede prevenir tanto de hombres como de mujeres.

Debe mantener una actitud calmada, ubicada y de tipo profesional en todo momento. Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.

**El que no habla y el indeciso:** hay que tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión.

Existe una variedad de clientes con los cuales se debe aprender a reaccionar de manera estable brindando la atención que se merecen sea cual sea la reacción del cliente, ya que al ejecutivo resaltan características tanto positivas como negativas al instante en el que se encuentre con el cliente.

#### **2.1.34. Factores que mejoran relaciones personales en la oficina**

Según Carnegie, D; (2003)

**Como ganar amigos e influir sobre las personas: La oficina es como un segundo hogar de las personas que trabajan. Allí se conoce a los compañeros a través de sus virtudes, gustos, defectos, inquietudes; de allí que sea importante el tipo de relaciones que mantienen las personas y el desarrollo a plenitud de esa expresión mágica llamada "compañerismo". Si queremos obtener amigos, dediquémonos a hacer cosas por los demás cosas que requieren tiempo, energía, altruismo.**

**Comprender las preocupaciones del jefe:** Mientras más elevado es el cargo de un ejecutivo de la empresa, mayores son las responsabilidades

que tiene y mayores son las decisiones que debe tomar que debe tomar, por consiguiente, es preciso que los empleados comprendan las tensiones que tiene el jefe y pueden cambiar temporalmente su comportamiento normal.

**Dar importancia a los compañeros:** Las personas necesitan sentirse importante. Por ello, una buena manera de ganar la simpatía de los compañeros es demostrar buena voluntad y evitar en todo momento herir ese sentido de importancia. Defecto muy común es criticar cuando alguien ha cometido un error: sin embargo, cuando esta misma persona ha hecho algo bueno, pocas personas alaban su actuación. Cuando un compañero encuentre que otro compañero ha incurrido en una equivocación, no debe criticarlo ni ponerlo en evidencia delante de otras personas. De una manera comedida le hará notar su falta y le ofrecerá ayuda para solucionar el error.

**Aceptar de buen grado las críticas:** En las oficinas diariamente se presentan muchas situaciones que pueden hacer cambiar el ánimo de los compañeros. No se dejará influenciar por los acontecimientos y autocontrolará sus emociones. Si a un empleado su jefe le llama la atención por algún error, él tiene que aceptar su equivocación sin discutir ni perder la calma, más bien debe disculparse e intentar en la próxima vez actuar con acierto. La oficina no es lugar para sensibilidades.

**Cooperar en el trabajo de la oficina:** Para que los empleados consigan una relación agradable en el trabajo, es preciso que colaboren los compañeros en la consecución de un fin común en favor de la empresa; todos deben sentir que conforman un equipo de trabajo y que cada uno cumple la tarea que le han encomendado. La buena disposición para contribuir con sus compañeros repercutirá en lo que hagan los demás en la oficina, le ayudará a ganar amistades y le abrirá las puertas para lograr una relación cordial y amistosa.

**Participar en los momentos libres:** Cuando los empleados disponen de un momento para hacer una pausa en el trabajo, usualmente conversan e intercambian opiniones. Estos momentos constituyen una oportunidad para estrechar los lazos de amistad entre los compañeros y hablan sobre determinados asuntos que no se pueden tratar a la hora de trabajo. Sin embargo, es conveniente que los empleados huyan de los comadreo y evite que su oficina se convierta en el centro de murmuraciones.

**No fomentar la línea secreta de noticias:** En las relaciones de trabajo no es ajeno el defecto de fomentar las críticas, propiciadas por personas que buscan obtener en los demás un eco a sus chismes. Se inicia una cadena interminable de comentarios que pasan de boca en boca. Los empleados no deben dejarse llevar por los rumores, ni alimentarlos.

**Evitar constituirse en elemento disociador:** con frecuencia la oficina se convierte en un lugar poco agradable para cumplir el trabajo, ya que existen personas que siembran la discordia, propagan noticias que no están dentro de la verdad o comentan “inocentemente” cualquier opinión vertida por una persona en relación con otra. Los empleados no deben tomar en esto, pues fomentaría la desunión. Probablemente podrá engañar a algunas personas, pero cuando la verdad salga a relucir, lo único que habrá conseguido en el rechazo de los demás.

**Tener buen humor, pero no acosta de los compañeros:** Son importantes las demostraciones de buen humor en la oficina, pues así las actividades se realizan a gusto y en medio de camaradería. Sin embargo, no es conveniente hacer bromas a costa de otras personas ni burlarse de los compañeros, pues esto los hiere y crea resentimiento y antagonismo hacia quien las realiza.

**No asumir responsabilidades que no le corresponden:** Es importante que los empleados sean comedidos y ayuden a su jefe y compañeros en



el trabajo; no obstante, no debe asumir responsabilidades de otros funcionarios de la oficina, pues esto crea conflictos y resta el sentido de importancia del empleado, al cual le han asignado deberes específicos. Una de las principales cualidades de la secretaria es la prudencia, que le ayudará a aplicar exitosamente el arte de las relaciones humanas.

**Dejar los problemas personales en casa:** Las situaciones personales adversas contribuirán de manera negativa en el estado de ánimo y afectarán al desarrollo de las actividades de los funcionarios. Es necesario que no se deje ganar por la depresión, ni la utilice para evitar o justificar hacer algo. Ellos deben aprender a sobrellevar los problemas, teniendo en sentido práctico de la vida y actuar con tranquilidad y seguridad. Sus problemas familiares o personales no les incumben a sus compañeros de trabajo, además de que ellos tienen sus propias dificultades que resolver.

**Asumir la responsabilidad de sus actos:** Si los empleados han cometido algún error relacionado con sus actividades diarias o dentro de las relaciones de trabajo, es importante que reconozca con valentía la equivocación y solicite disculpas de una manera sencilla y sin humillarse. Es mejor que trate de aclarar cualquier mal entendido de manera frontal y, de ser posible, en el mismo momento que se presenta.

Convivir entre compañeros en armonía es de suma importancia poder lograr una mejor relación humana en la oficina.

La secretaria es el ente principal para la unión entre las diferentes funciones de la oficina, cumpliendo y fomentando el entendimiento en un grupo laboral.

## **2.2. Definición de términos.**

**Ahínco:** Empeño muy fuerte que pone una persona en hacer una cosa.

**Altruismo:** Tendencia a procurar el bien de las personas de manera desinteresada, incluso a costa del interés propio.

**Antagonismo:** Incompatibilidad, oposición o rivalidad entre personas, opiniones o ideas.

**Atención:** Es la capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración.

**Atribuidos:** Se define en asignar y conceder a veces sin conocimiento previo los acontecimientos, hechos, acciones, cualidades y características de alguien o de algo.

**Ausentismo:** Costumbre o práctica habitual de no acudir al lugar donde se ejerce una obligación, en especial al trabajo o a la escuela.

**Bambalinas:** Es un lienzo de tela que se extiende por toda la parte alta del escenario o cuelga flotando sobre él.

**Calidad:** Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

**Clima Laboral:** forma parte de las políticas del personal y por parte de recursos humanos se encuentra la mejora de ese clima con el uso de técnicas precisas.

**Coadyuvan:** Contribuir o ayudar a la consecución de una cosa.

**Cognoscitivo:** Generalmente se usa para describir a aquel que es capaz de conocer y comprender

**Condescendencia:** Actitud de la persona que se acomoda o adapta al gusto y la voluntad de otra.

**Corolario:** Se deduce de lo demostrado con anterioridad, por lo que no requiere de una prueba particular.

**Dimensionados:** Establecer las dimensiones exactas de algo

**El cliente externo** es el que compra el producto o el servicio, efectivamente, que paga con su dinero y que no pertenece a nuestra organización.

**El cliente interno**, por el contrario, es el que facilita el proceso que lleva a producir o dar servicio, es decir, recibe dinero, paga con su trabajo y pertenece a nuestra organización.

**Falencias:** Error que comete una persona al afirmar algo.

**Incidencia:** Influencia de determinada cosa en un asunto o efecto que causa en él.

**Internalidad:** Lo entendemos como el comportamiento de hacerse responsable por los resultados buscados (negativos y positivos), de poseer dominio al menos en el nivel de aprendizaje

**Interdisciplinaria:** Que se compone de varias disciplinas científicas o culturales o está relacionado con ellas.

**Institución:** Son mecanismos de índole social y cooperativa, que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos.

**Locus:** es el lugar específico del cromosoma donde está localizado un gen u otra secuencia de ADN, como su dirección genética.

**Malsana:** Que es considerado inmoral u opuesto a la moral establecida.

**Nexo:** Elemento que sirve de unión o relación.

**Ostensibles:** Lo ostensible, por lo tanto, es aquello que resulta evidente, visible a simple vista o notorio.

**Propender:** Tener [una persona o una cosa] inclinación o disposición natural a algo.

**Pública:** Conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes del país.

**Receptividad:** Capacidad de escuchar y aceptar nuevas ideas, impresiones o sugerencias.

**Rehuir:** Evitar o eludir algo o a alguien por algún temor, sospecha o recelo.

**Servicio:** Es el conjunto de prestaciones reservadas de las administraciones públicas y que tienen como finalidad ayudar a las personas que lo necesiten. Suelen tener un carácter gratuito, que corre a cargo del Estado, son propios de los países con un Estado de bienestar.

**Símil:** [cosa, persona] Que es parecido o semejante a otro.

**Usuario:** Es quien usa un servicio ordinariamente.

### **2.3. Posicionamiento Teórico**

La fundamentación teórica de la investigación del clima laboral y los factores de gran controversia en el desempeño de los trabajadores, como influye sobre la calidad que se brinda en el servicio al cliente, existen delimitaciones conceptuales, interrogantes o preguntas de directrices, matriz categorial de la investigación.

El trabajo diario de los servidores públicos es de constantes cambios no sólo en cuanto al progreso en el propio manejo de las actividades diarias, sino de la persona misma, se describen como crecimiento o desarrollo personal.

Según Isabel Gonzáles, Cultura y Valores Organizacionales de la Empresa nos dice: la cultura organizacional, es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar en una organización en concordancia con los objetivos y metas.

Se habla sobre las características, conductas y emociones de cada individuo dentro de una institución, cada organización crea su propia cultura y reflejan normas, valores y metas propuestas para lograr objetivos, que en corto mediano o a largo plazo deberán cumplir.

Las actividades laborales dentro de una cultura y valores empresariales son un elemento clave en el desarrollo del ser humano, porque se requiere de organización, planificación y esfuerzo, en la actualidad trabajar y producir de manera coordinada en equipo, es una necesidad crucial de una institución.

## **2.4. Interrogantes de la Investigación**

- ¿Qué clima laboral existe en la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi y como incide en las labores del funcionario?
- ¿De qué manera influye el clima laboral organizacional en la atención al usuario de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi?
- ¿Se logrará mejorar el clima de laboral de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi para optimizar la calidad de atención al usuario?
- ¿Se realizará la aplicación de un manual de procesos y procedimientos para el mejoramiento del clima laboral que permitirá optimizar la atención de los usuarios internos y externos de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi?
- ¿Cómo se fortalecerá el conocimiento y el dominio de técnicas de atención al cliente mejorando el clima laboral de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi?

## 2.5. Matriz Categorical.

Concepto	Categoría	Dimensión	Indicadores
El ambiente generado por las emociones de los trabajadores de una organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.	Clima laboral	Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamientos</li> <li>• Modales</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Presentación: Verbal, Escrita, Telefónica.</li> </ul>
Es un control adecuado de los procesos de atención al usuario puede garantizar mayor satisfacción del servicio. La atención al usuario, es la parte en donde el usuario puede hacerse a una idea personal, de lo que es la calidad de la institución.	Atención al cliente interno y externo	Calidad y Calidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud</li> <li>• Eficacia.</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Valores</li> </ul>

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipos de Investigación.

La investigación es **Documental** porque se recopiló la información obtenida de la investigación sobre qué tipo de clima laboral existe en la institución y como afecta a la atención que se presta a los clientes tanto internos como externos, se pueden comenzar a analizar de tal forma que podamos determinar hacia dónde se puede llegar con la información que se necesite, profundizar más hacia el tema en específico.

La investigación es de **Campo** porque se realizó en el lugar de los hechos para recoger información valiosa y por medio de la encuesta que se aplicaron a los empleados y usuarios de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi; para conocer cómo afecta el ambiente laboral a la atención a los usuarios.

La recolección, análisis y presentación de datos, se basan en estrategias de recolección directa de las encuestas realizadas con información necesaria para la investigación.

La investigación es **Descriptiva** porque se describió cada paso del análisis en los cuales se desarrolló la investigación, detallando los indicadores variables del clima laboral e incidencia en la atención al cliente interno y externo, con la finalidad de explicar el procedimiento de la investigación.



### 3.2. Método

Se utilizó el **método inductivo** porque este método ayudó a conocer lo que implica el ambiente laboral en relación a la atención al usuario. En síntesis el método inductivo parte de lo específico a lo general con la ayuda de la información aplicada de las fundamentaciones del marco teórico.

Se utilizó el **método deductivo** se describió tal cual se presenten los hechos en concordancia al tipo de ambiente laboral en las dependencias de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi, haciendo con ello una interpretación y evaluación de la realidad existente que tiene que ver con el problema elegido.

Se utilizó **el método analítico** con el propósito de identificar el problema existente en el clima laboral e incidencia en la atención a los usuarios; también analizando la interpretación de resultados, tomando la información de las encuestas realizadas a clientes internos y externos.

### 3.3. Técnicas e instrumentos

**Observación:** Se realizó el proceso de observación de las actividades que se ejecutaron en cada uno de los departamentos para registrar los datos con la ayuda de fichas de observación que ayudan al proceso de investigación.

**Encuestas:** Se aplicó la encuesta a los usuarios y a los funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi, para recolectar la información, estudiar y análisis los resultados obtenidos, las variables del estudio que permitirá saber sobre el valor de la investigación

### 3.4. Población y Muestra

Usuarios Interno y Externos	Población
<b>Directora Provincial del Carchi</b>	1
<b>Unidad Administrativa Financiera</b>	3
<b>Unidad Jurídica</b>	2
<b>Unidad de Patrimonio Natural</b>	18
<b>Unidad de Calidad Ambiental</b>	6
<b>Atención Ciudadana</b>	1
<b>Total</b>	<b>31</b>
<b>Usuarios Externos</b>	125
<b>Total Encuestas</b>	<b>156</b>

### 3.5. Muestra

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

$$n = \frac{624}{(624-1)(0.08)^2 + 1}$$

$$n = \frac{624}{(623)(0.0064)+1}$$

$$n = \frac{624}{3.9872+1}$$

$$n = \frac{624}{4.9872}$$

m = 125 Usuarios Externos

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Encuestas a funcionarios de la Dirección Provincial del Carchi

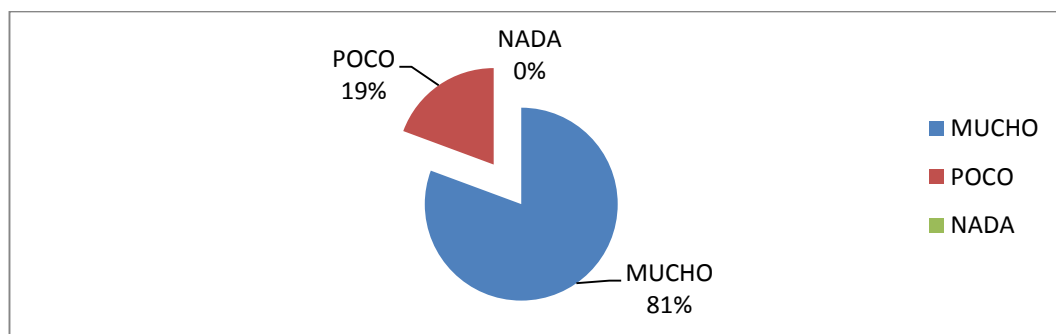
1. ¿Cree Ud. que el clima laboral en la institución repercute en conflicto entre compañeros?

**Cuadro Nº 1 El ambiente laboral conflicto entre compañeros**

PREGUNTA 1		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	25	81
Poco	6	19
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a funcionarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico Nº 1 El ambiente laboral conflicto entre compañeros**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

### INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos, el clima laboral en su mayoría repercute en la relación entre compañeros, dando a si un resultado no tan agradable a la calidad de servicio y una presentación organizacional poco profesional.

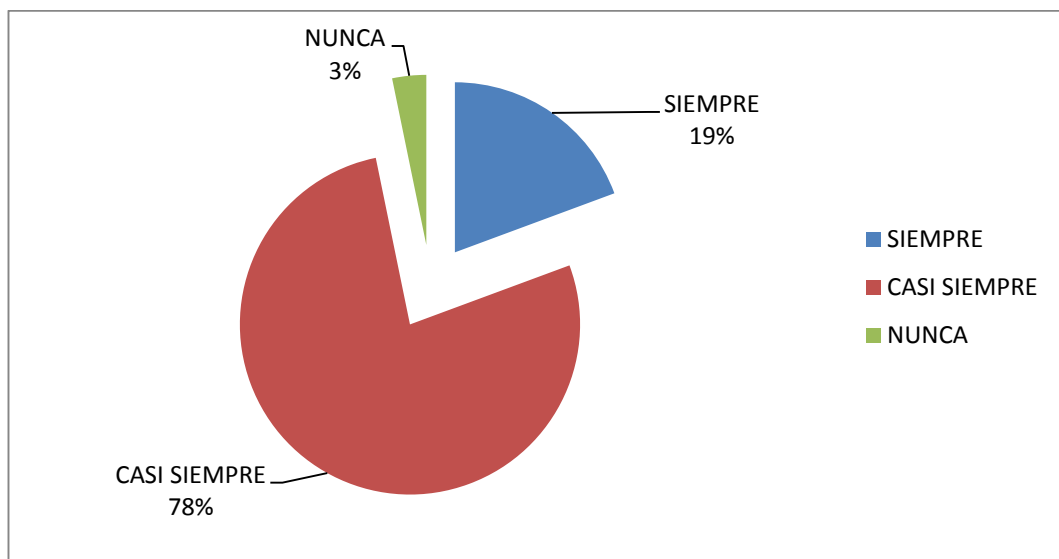
2. ¿El exceso de trabajo dificulta una buena atención al usuario?

**Cuadro Nº 2 Exceso de trabajo dificulta atención al usuario**

PREGUNTA 2		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	6	19
<b>Casi Siempre</b>	24	78
<b>Nunca</b>	1	3
<b>Total</b>	31	100

Fuente: Encuestas a funcionarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico Nº 2 Exceso de trabajo dificulta atención al usuario**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

## INTERPRETACIÓN

Como se puede apreciar el mayor porcentaje de las respuestas recae en que el exceso de trabajo lo que dificulta en su mayoría a los funcionarios, por lo tanto incide en la atención que brindan al usuario y perjudica las relaciones laborales.

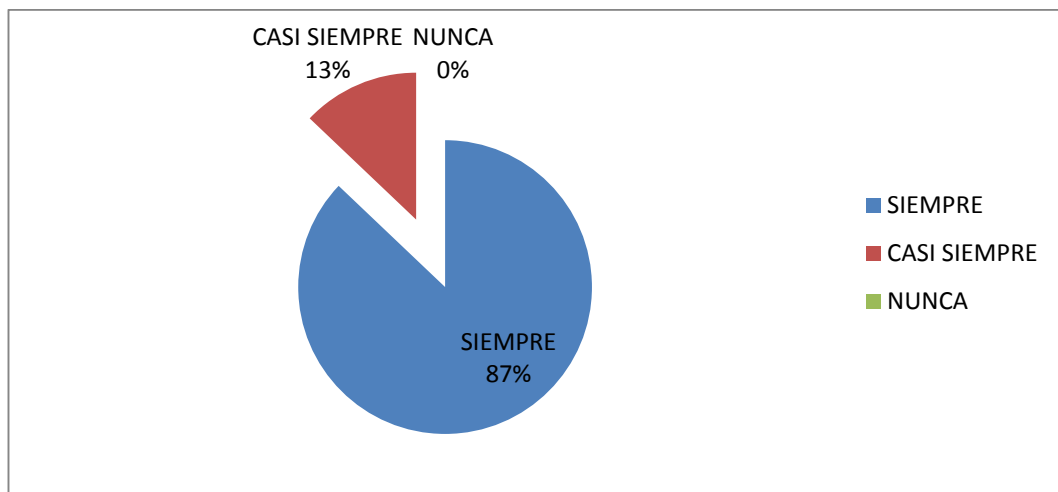
3. ¿La falta de comunicación entre funcionarios incide en el desempeño del trabajo en la institución?

**Cuadro N° 3 Falta de comunicación entre funcionarios**

<b>PREGUNTA 3</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	27	87
<b>Casi Siempre</b>	4	13
<b>Nunca</b>	0	0
<b>Total</b>	31	100

Fuente: Encuestas a funcionarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico N° 3 Falta de comunicación entre funcionarios**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

## **INTERPRETACIÓN**

Se reconoce que el mayor porcentaje de los funcionarios indican que tienen un inconveniente con la comunicación laboral dentro de su organización. Lo que resulta un problema ya que esto influye en la presentación de su institución.

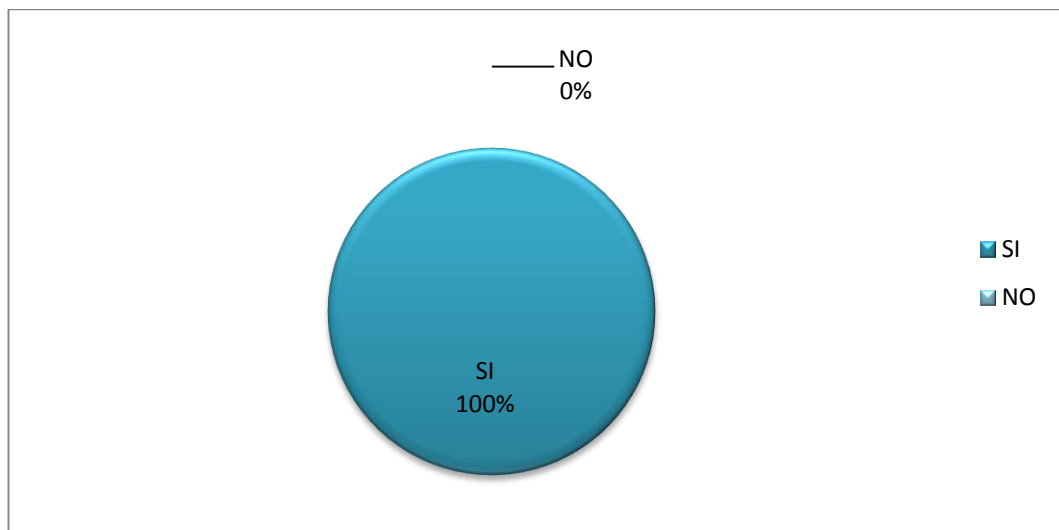
4. ¿Cree Ud. que mediante la elaboración y socialización de un manual de procesos y procedimientos para la atención al cliente, mejorará el clima laboral y la calidad de servicio al usuario interno y externo?

**Cuadro N° 4 Elaboración y socialización de un manual**

<b>PREGUNTA 4</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	31	100
<b>No</b>	0	0
<b>Total</b>	31	100

**Fuente:** Encuestas a funcionarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico N° 4 Elaboración y socialización de un manual**



**Elaborado por:** Carolina Tobar Avellaneda

## **INTERPRETACIÓN**

Gracias a un alto porcentaje se determinó que existe la necesidad de realizar y socializar un manual de procesos y procedimientos para el mejoramiento del clima laboral y la calidad de servicio al usuario interno y externo.

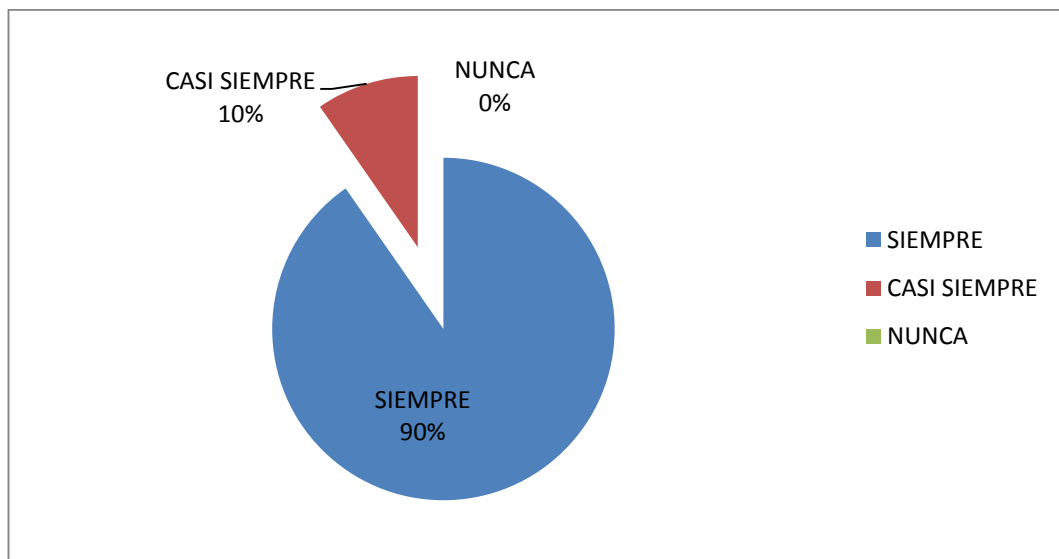
5. ¿Planifica y controla las actividades dentro de su lugar de trabajo para brindar una buena atención al usuario?

**Cuadro Nº 5 Planifica y controla las actividades de trabajo**

<b>PREGUNTA 5</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	28	90
<b>Casi Siempre</b>	3	10
<b>Nunca</b>	0	0
<b>Total</b>	31	100

Fuente: Encuestas a funcionarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico Nº 5 Planifica y controla las actividades de trabajo**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

## **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo con los resultados, no existe un problema agravante en la planificación y control laboral que perjudique a la atención al usuario.

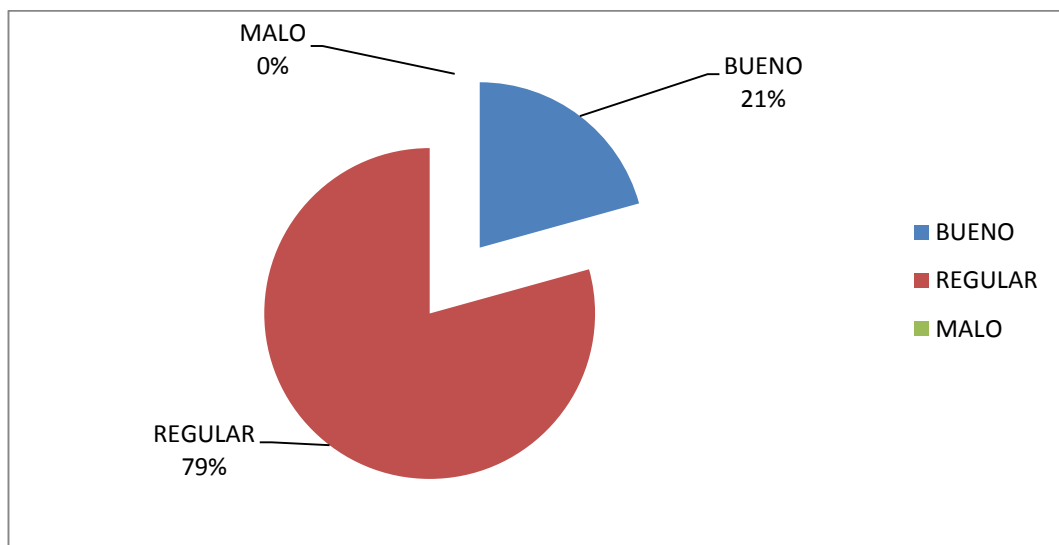
6. Sus conocimientos sobre una buena atención al usuario son:

**Cuadro N° 6 Conoce sobre una buena atención al usuario**

<b>PREGUNTA 6</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bueno</b>	6	21
<b>Regular</b>	23	79
<b>Malo</b>	0	0
<b>Total</b>	31	100

Fuente: Encuestas a funcionarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico N° 6 Conoce sobre una buena atención al usuario**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

## **INTERPRETACIÓN**

Como se puede apreciar y de acuerdo a los porcentajes obtenidos un alto índice indica que sus conocimientos son regulares sobre el conocimiento de brindar un servicio de excelencia al usuario.



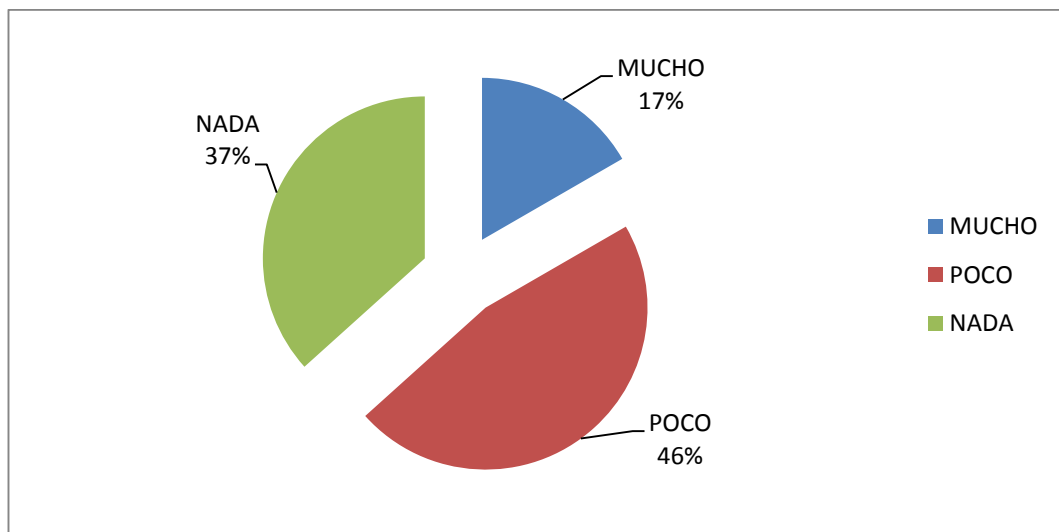
7. ¿La capacitación que Ud. ha recibido en el tiempo de trabajo sobre atención al cliente ha sido satisfactoria?

**Cuadro Nº 7 Capacitación sobre atención al cliente**

<b>PREGUNTA 7</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Mucho</b>	5	17
<b>Poco</b>	14	46
<b>Nada</b>	11	37
<b>Total</b>	31	100

Fuente: Encuestas a funcionarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico Nº 7 Capacitación sobre atención al cliente**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

## **INTEPRETACIÓN**

Los usuarios internos o funcionarios señalan que pocas son las personas que han sido capacitadas para ofrecer un servicio a los clientes, lo que significa que para la población mayoritaria no son muy satisfactorios sus conocimientos en cuanto a la atención al usuario.

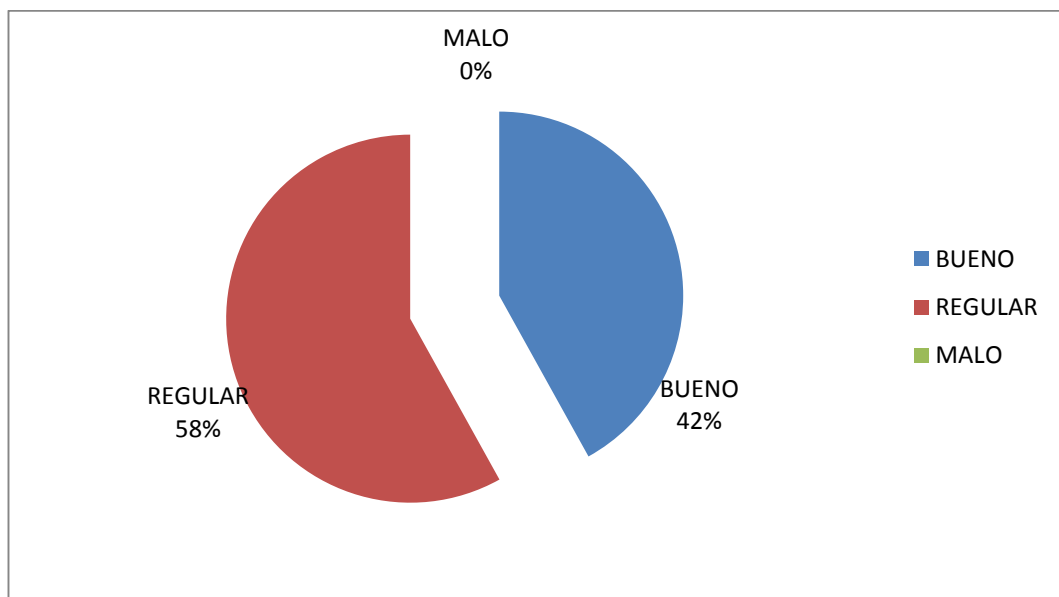
8. ¿Cómo considera Ud. la comunicación entre compañeros?

**Cuadro Nº 8 Comunicación entre compañeros**

<b>PREGUNTA 8</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bueno</b>	13	42
<b>Regular</b>	18	58
<b>Malo</b>	0	0
<b>Total</b>	31	100

Fuente: Encuestas a funcionarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico Nº 8 Comunicación entre compañeros**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

## **INTERPRETACIÓN**

La diferencia es mínima entre los indicadores de comunicación entre compañeros, dice que la comunicación es buena en un 42% y regular en un 58%, lo que significa que existe un problema de falta de comunicación interpersonal.

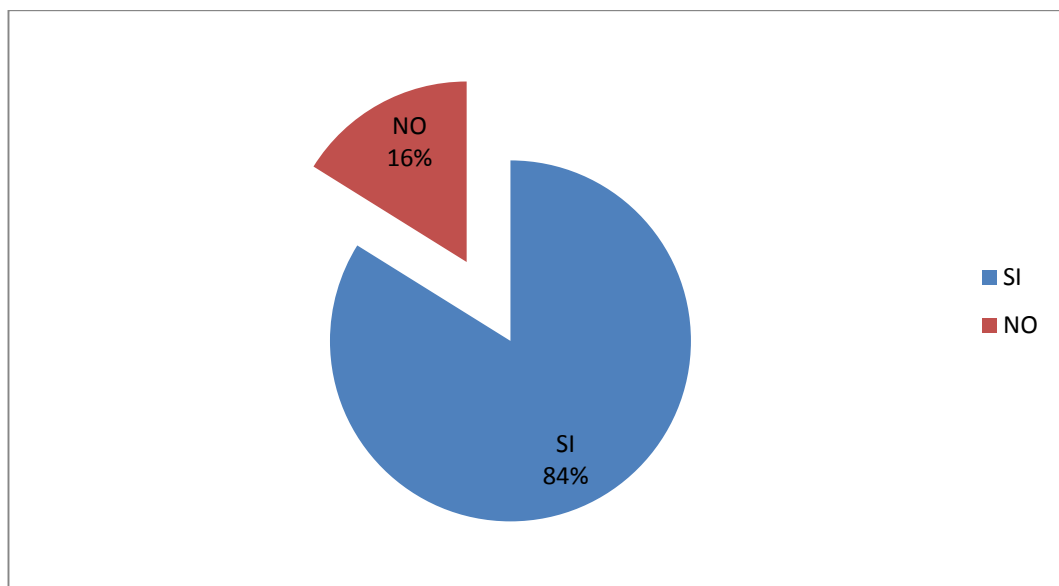
9. ¿La institución en la que trabaja, realizan evaluaciones a su desempeño?

**Cuadro Nº 9 Se realizan evaluaciones a su desempeño**

<b>PREGUNTA 9</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	26	84
<b>No</b>	5	16
<b>Total</b>	31	100

Fuente: Encuestas a funcionarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico Nº 9 Se realizan evaluaciones a su desempeño**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

## **INTERPRETACIÓN**

La respuesta de los encuestados en total a pesar de ser evaluados los funcionarios, tampoco reciben ningún tipo de incentivo por su trabajo desempeñado, lo que causa que no trabajen con eficiencia y no mejoren su rendimiento laboral.

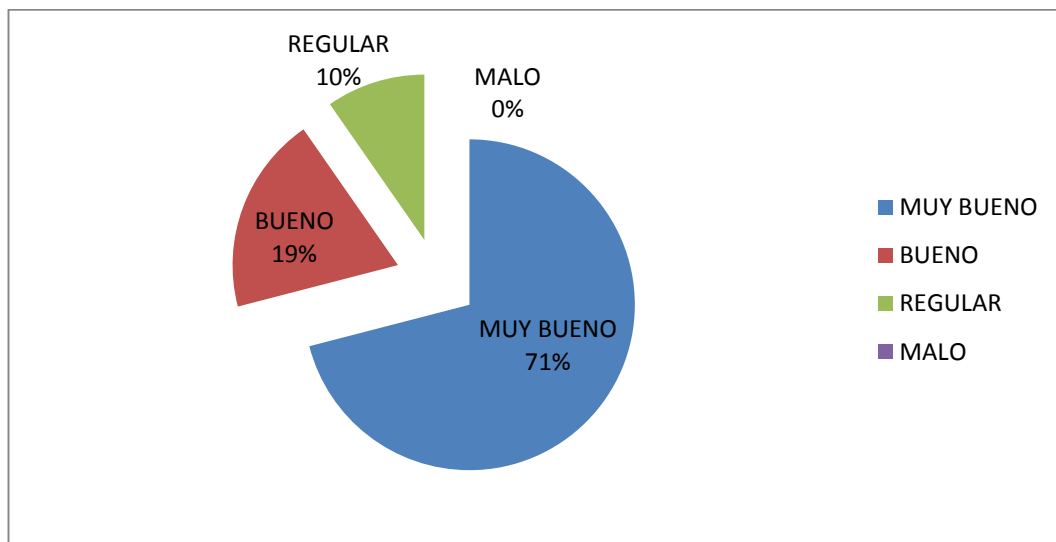
10. ¿Cómo califica el ambiente laboral en su institución?

**Cuadro N° 10 Ambiente laboral dentro de su institución**

PREGUNTA 10		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	22	71
Bueno	6	19
Regular	3	10
Malo	0	0
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a funcionarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico N° 10 Ambiente laboral dentro de su institución**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

## INTERPRETACIÓN

Notablemente el clima laboral es muy bueno, lo que quiere decir que existe un grupo de personas que señalan que es un excelente ambiente de trabajo, muy pocos señalan que es bueno y regular.

## 4.2. Encuestas a usuarios de la Dirección Provincial del Carchi

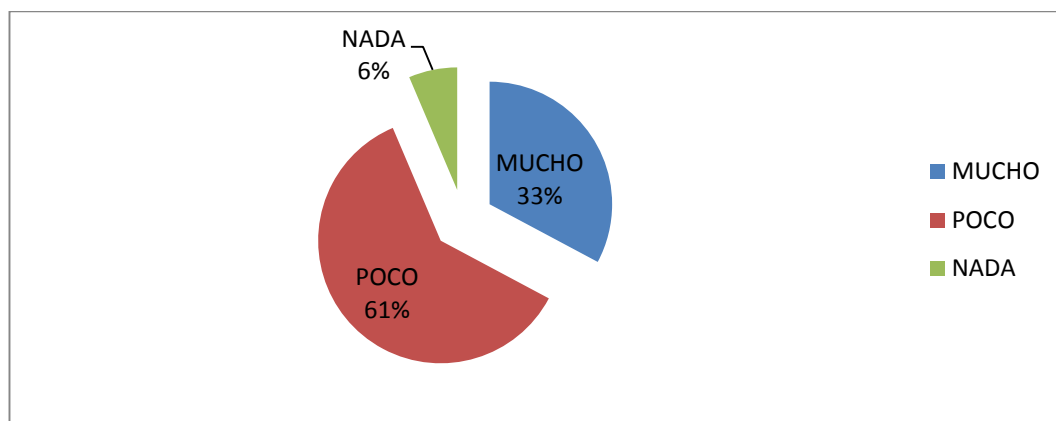
1. ¿La actitud de los funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi cumplen con sus expectativas en la atención al usuario?

**Cuadro Nº 11 Los funcionarios cumplen con sus expectativas**

PREGUNTA 1		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Mucho</b>	41	33
<b>Poco</b>	76	61
<b>Nada</b>	8	6
<b>Total</b>	125	100

Fuente: Encuestas a usuarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico Nº 11 Los funcionarios cumplen con sus expectativas**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

### INTERPRETACIÓN

Las cifras son muy notables en cuanto a la poca expectativa que muestran los funcionarios hacia los usuarios, dándoles una baja presentación institucional.

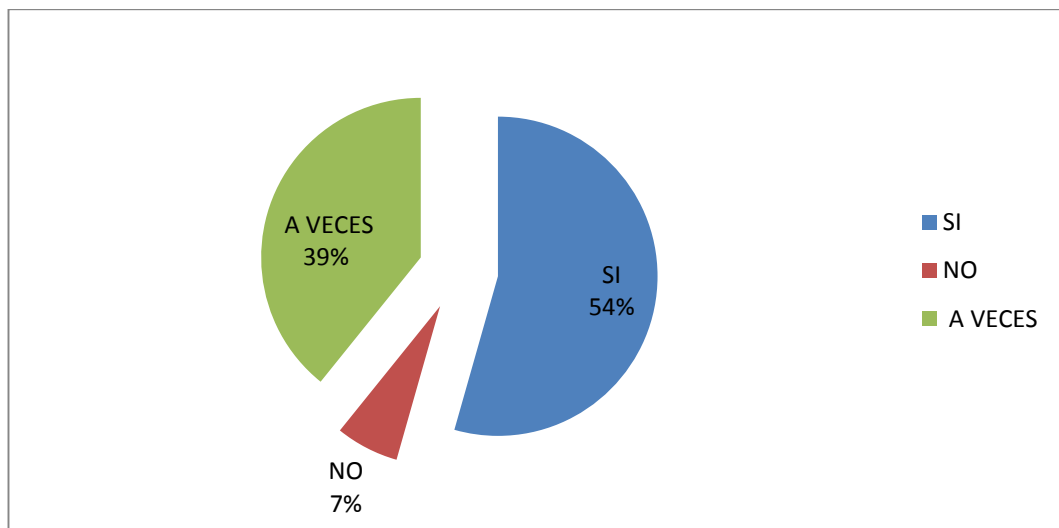
2. ¿Cree Ud. Que existe una buena comunicación entre los funcionarios y usuarios al realizar el trámite que va a ejecutar en la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi?

**Cuadro Nº 12 Existe comunicación entre funcionarios y usuarios**

PREGUNTA 2		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	68	54
No	8	7
A veces	49	39
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a usuarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico Nº 12 Existe comunicación entre funcionarios y usuarios**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

## INTERPRETACIÓN

Los usuarios se conforman con la realización de los trámites y no se limitan a percibir la excelente atención que se les puede brindar, combinado la efectividad laboral y servicial.

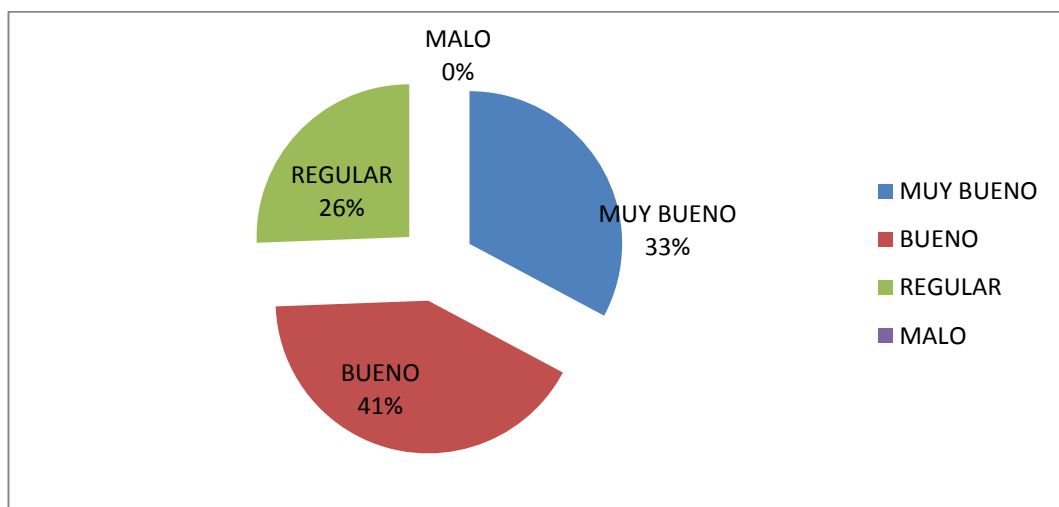
3. La atención que recibe por parte de los funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi es:

**Cuadro N° 13 La atención que recibe es**

<b>PREGUNTA 3</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Bueno</b>	41	33
<b>Bueno</b>	52	41
<b>Regular</b>	32	26
<b>Malo</b>	0	0
<b>Total</b>	125	100

Fuente: Encuestas a usuarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico N° 13 La atención que recibe es**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

### **INERPRETACIÓN**

Para el usuario la atención que se les brinda solamente es buena dándole un 41% a este indicador y un 33% tratando de brindar muy buena atención al cliente, sin contar con la colaboración de guías, manuales o capacitaciones.

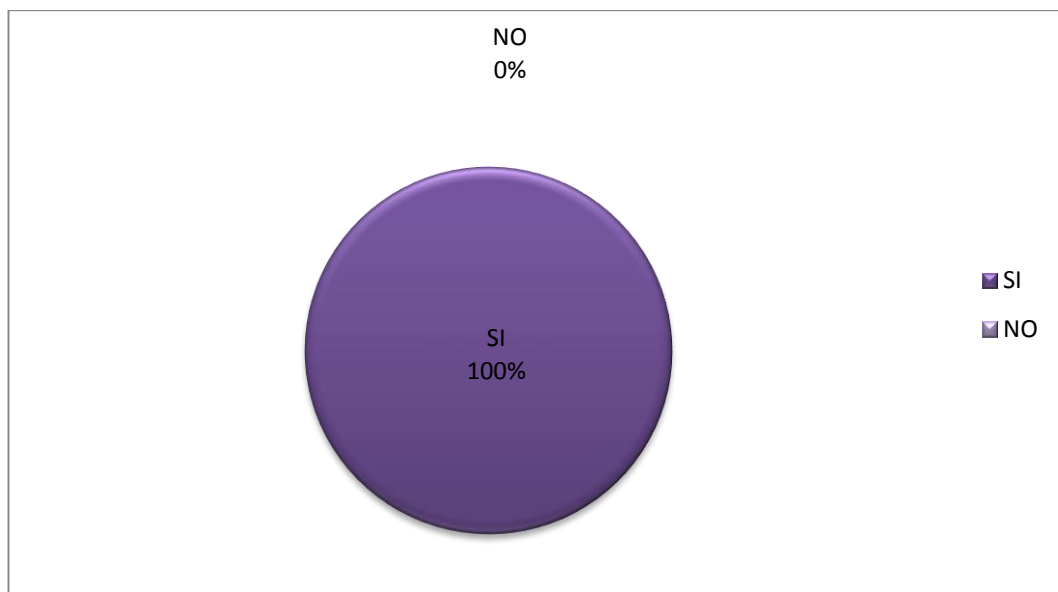
4. ¿Cree que el clima laboral es fundamental para el desarrollo de un buen ambiente de trabajo?

**Cuadro N° 14 Clima laboral es fundamental en el trabajo**

<b>PREGUNTA 4</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	125	125
<b>No</b>	0	0
<b>Total</b>	125	100

Fuente: Encuestas a usuarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico N° 14 Clima laboral es fundamental en el trabajo**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

## **INTERPRETACIÓN**

La población de encuestados está de acuerdo llegando al 100% que un buen clima laboral ayuda al desarrollo y crecimiento de la institución dándole buena reputación organizacional.



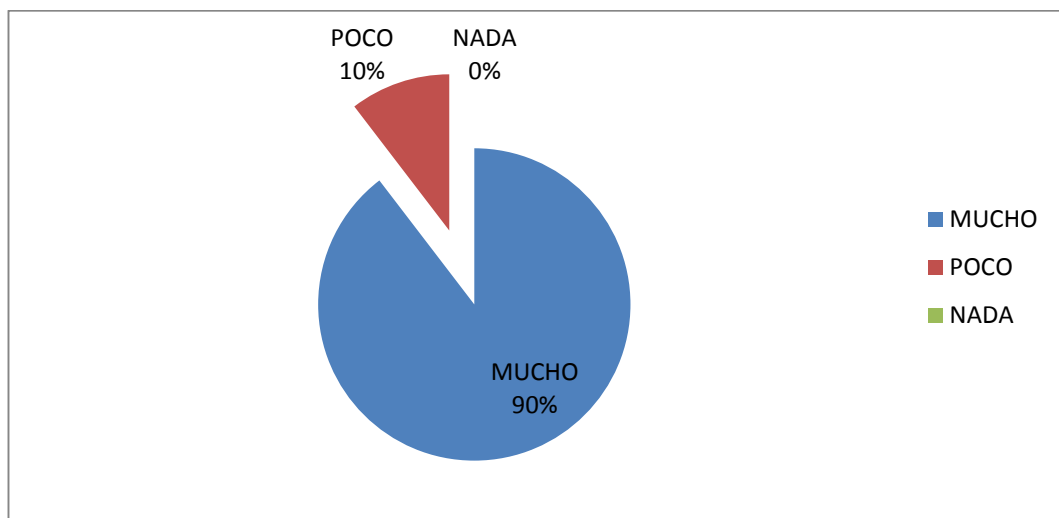
5. ¿Cree Ud. Que la puntualidad de los funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi cumple un factor importante en la atención al usuario?

**Cuadro Nº 15 La puntualidad es un factor importante**

<b>PREGUNTA 5</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Mucho</b>	112	90
<b>Poco</b>	13	10
<b>Nada</b>	0	0
<b>Total</b>	125	100

**Fuente:** Encuestas a usuarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico Nº 15 La puntualidad es un factor importante**



**Elaborado por:** Carolina Tobar Avellaneda

## **INTERPRETACIÓN**

Para todos los usuarios es importante la puntualidad de un servidor o de una institución ya que esto es una ventaja para el usuario realizar todos sus trámites a tiempo.

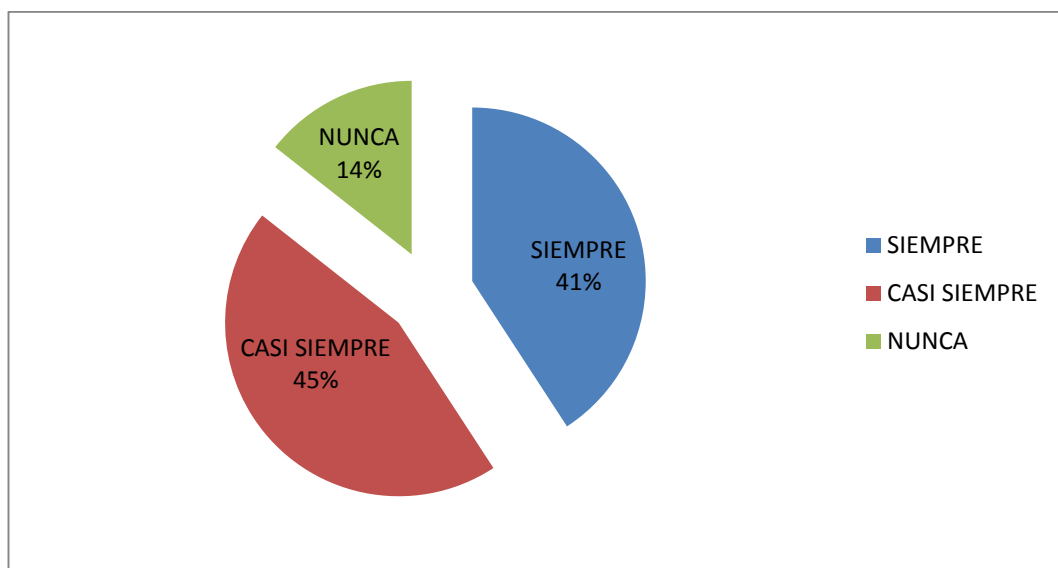
6. ¿Los funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi se dirigen a Ud. con simpatía al atenderlo con sus trámites?

**Cuadro N° 16 Se dirigen a Ud. con simpatía al atenderlo**

<b>PREGUNTA 6</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	51	41
<b>Casi Siempre</b>	56	45
<b>Nunca</b>	18	14
<b>Total</b>	125	100

Fuente: Encuestas a usuarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico N° 16 Se dirigen a Ud. con simpatía al atenderlo**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

## INTERPRETACIÓN

La simpatía es uno de los aspectos importantes para la atención del usuario, de acuerdo con los encuestados, los funcionarios los reciben con simpatía un 41% lo que no es favorecedor o perjudicial para el funcionario y para la institución.

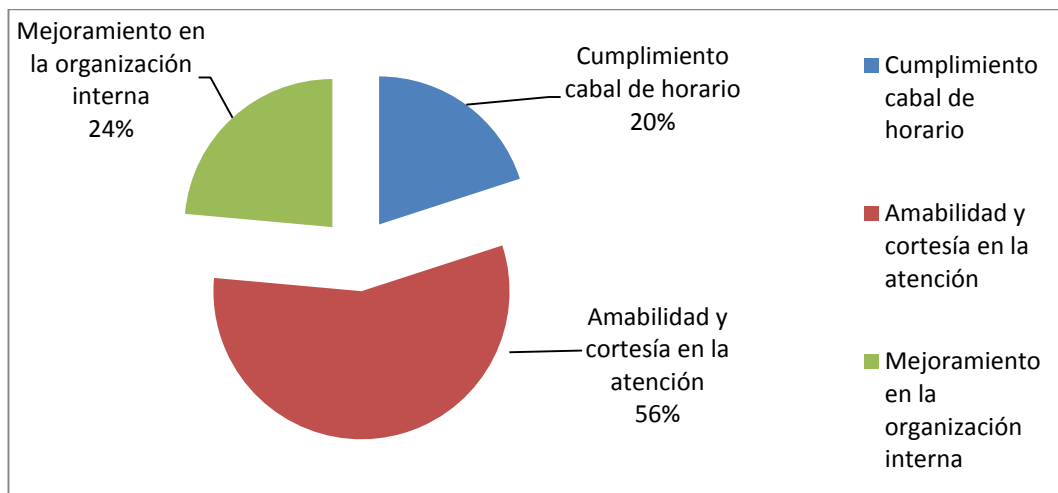
7. En lo que respecta a la atención que la institución brinda a sus clientes. ¿Qué aspectos usted considera deben ser mejorados?

**Cuadro Nº 17 Aspectos que se considera deben ser mejorados**

<b>PREGUNTA 7</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Cumplimiento cabal de horario</b>	28	20
<b>Amabilidad y cortesía en la atención</b>	79	56
<b>Mejoramiento en la organización interna</b>	33	24
<b>Total</b>	125	100

Fuente: Encuestas a usuarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico Nº 17 Aspectos que se considera deben ser mejorados**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

## **INTERPRETACIÓN**

Cada uno de estos indicadores tiene altos índices casi equitativos, son importantes para el mejoramiento profesional y laboral.

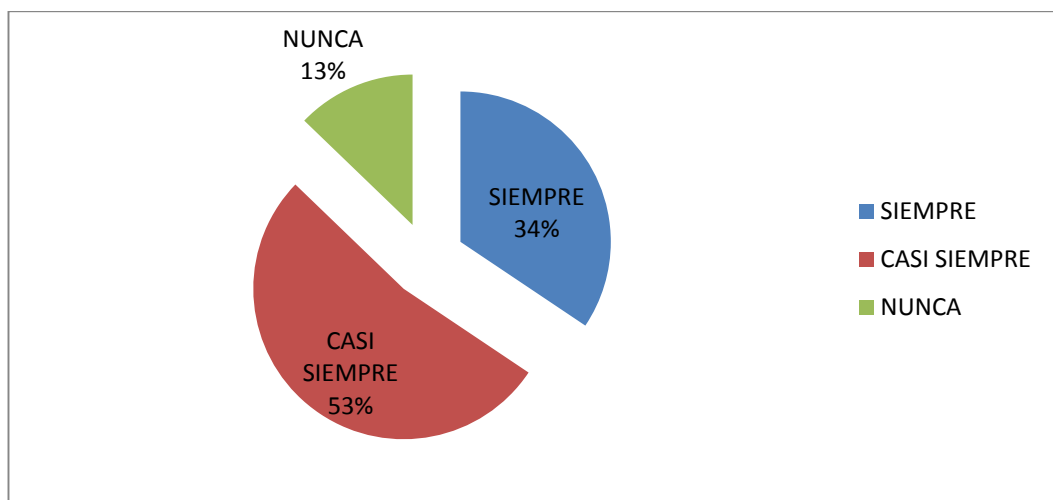
8. ¿Al realizar los trámites que Ud. necesita, los funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi cumplen con eficacia y eficiencia su trabajo?

**Cuadro Nº 18 Cumplen con eficacia y eficiencia su trabajo**

<b>PREGUNTA 8</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	43	34
<b>Casi Siempre</b>	66	53
<b>Nunca</b>	16	13
<b>Total</b>	125	100

Fuente: Encuestas a usuarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico Nº 18 Cumplen con eficacia y eficiencia su trabajo**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

## **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los resultados, casi siempre se cumplen los trámites requeridos de los usuarios, lo que significa que no siempre es tramitada su solicitud con prontitud, eficacia y eficiencia lo cual tiene molestos a usuarios.

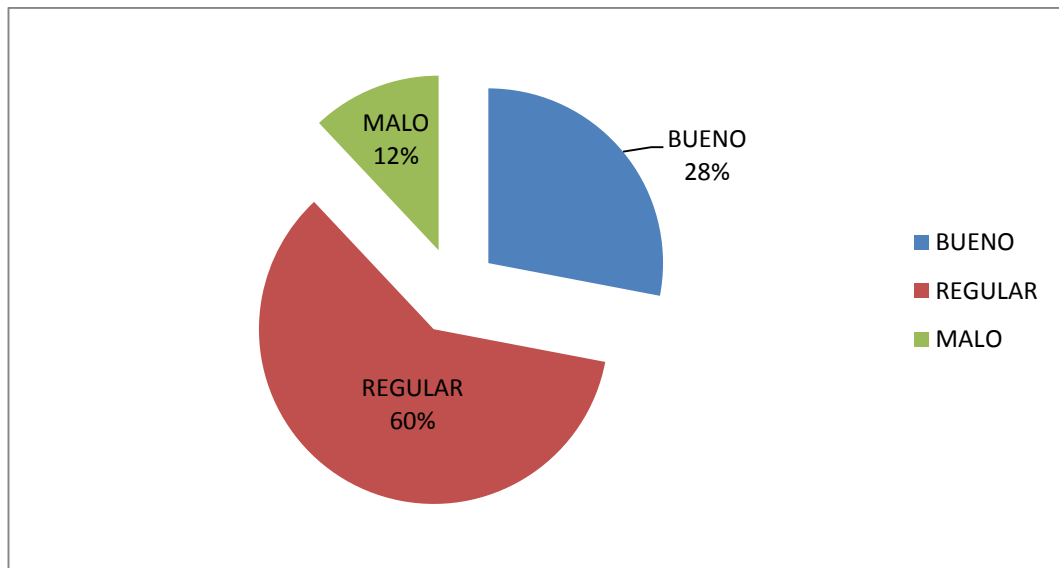
9. El desempeño de los funcionarios la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi en atención al usuario es:

**Cuadro N° 19 La atención al usuario es**

<b>PREGUNTA 9</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bueno</b>	35	28
<b>Regular</b>	75	60
<b>Malo</b>	15	12
<b>Total</b>	125	100

Fuente: Encuestas a usuarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico N° 19 La atención al usuario es**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

### **INTERPRETACIÓN**

Con respecto a los resultados, los funcionarios brindan mayoritariamente una atención al usuario regular. Pero también un significativo grupo considera que el servicio es excelente.

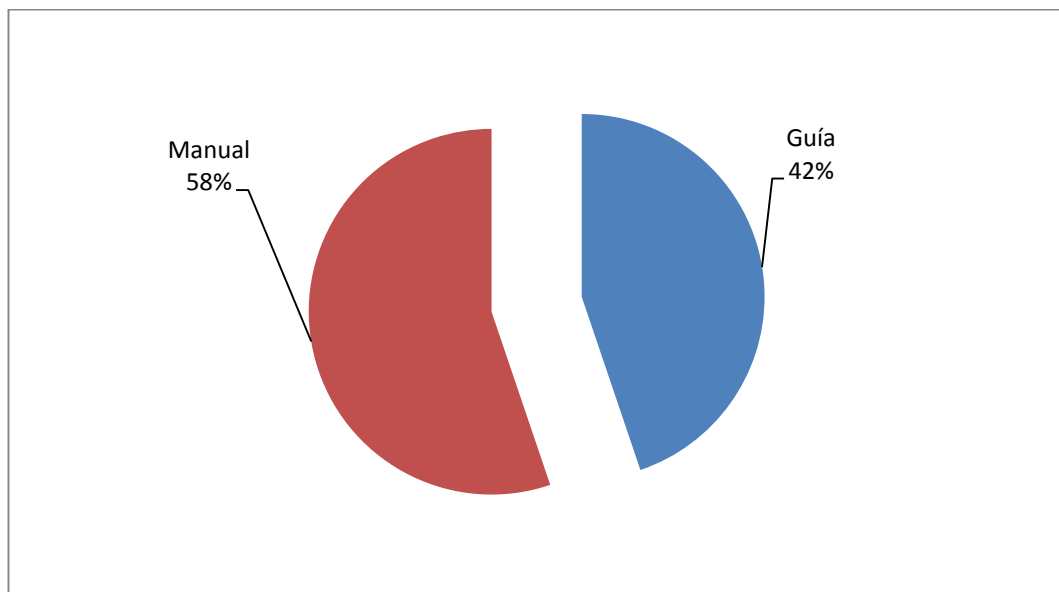
10. ¿Por qué medio desea que se instruyan los funcionarios de esta institución para el mejoramiento de la calidad de atención al usuario?

**Cuadro N° 20 Sugerencias a la Institución**

<b>PREGUNTA 9</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Manual</b>	69	58
<b>Guía</b>	56	42
<b>Total</b>	125	100

Fuente: Encuestas a usuarios de la Dirección Provincial del Carchi

**Gráfico N° 20 Sugerencias a la Institución**



Elaborado por: Carolina Tobar Avellaneda

## **INTERPRETACIÓN**

Las sugerencias tomadas por los usuarios dicen que los funcionarios deberían mejorar notablemente el clima laboral de su institución y la atención que se les brinda como tal.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- El clima laboral es un factor directo en el desempeño de una organización, percibido por los trabajadores, que se vive y afecta a diario en todos los aspectos de la institución.
- La atención al usuario es una variable clave de una institución, depende fundamentalmente de la demanda de sus usuarios, pero existen falencias que determinan que no existe un ambiente agradable entre compañeros.
- Un buen servicio más la ayuda de un clima laboral y comprensión entre compañeros puede llegar a ser un elemento primordial para la imagen institucional tan poderosa que puede definir la permanencia de una institución y de sus trabajadores.
- Finalmente la elaboración de un manual de procesos y procedimientos se llevará a cabo con el fin de permitir la excelencia en cuanto a la calidad de los servidores públicos y con el clima laboral jugarán un papel importante en el desempeño institucional.

## **5.2. Recomendaciones**

- Todo momento es adecuado para realizar cambios necesarios en áreas específicas que generen calidad en el desempeño institucional, dirigiendo sus esfuerzos hacia el bien estar institucional.
- Valorar a cada uno de los funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi para corregir fallas cuando se preste atención al cliente externo ya que se verá afectada o favorecido según su desempeño, principalmente al momento de ser calificado el servicio institucional brindado.
- El clima laboral que incide a la atención al usuario se verá afectado o tendrá ventajas no por la cantidad de usuarios atendidos, sino por la satisfacción lograda en cada uno de ellos.
- La implementación de un manual de procesos y procedimientos focalizará y orientará al funcionario a mejorar la atención al cliente interno y externo al obtener conocimientos actualizados, con la intención de lograr nuevos objetivos institucionales.



## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA ALTERNATIVA**

#### **6.1. Título de la Propuesta.**

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AMBIENTE DEL CARCHI.

#### **6.2. Justificación e Importancia.**

Los funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi, tienen bajo su responsabilidad el manejo de diversas actividades de la institución una de las más sustanciales es la atención al usuario, ellos son los protagonistas principales y el factor más importante, pero en la actualidad se ha asegurado un deterioro de la calidad del servicio brindado, debido a un factor principal que es la incidencia del clima laboral, elemento directo en el desempeño de una organización, beneficiando a la institución con el fin de que su trabajo sea oportuno y de calidad para que el usuario se sienta satisfecho con la atención que se les ha prestado.

Se ve la necesidad de una propuesta factible de la creación de un manual de procesos y procedimientos para el mejoramiento del clima laboral y su incidencia en la atención al usuario interno y externo de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi, con el objeto de que permita responder a las diferentes inquietudes y necesidades de los usuarios internos y externos que solicitan de sus servicios profesionales.

Es importante, la creación de un manual de procesos y procedimientos para el mejoramiento del clima laboral y su incidencia en la atención al usuario interno y externo de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi, se capaciten y realicen con eficiencia, eficacia y una buena actitud por el buen clima laboral proyectando una buena atención al usuario tanto interno como externo, contribuyendo a la calidad y el desempeño de las funciones que realizan logrando así el crecimiento de la institución en donde se desempeñan.

### **6.3. Fundamentación de la propuesta.**

#### **Fundamentación Psicológica**

Según Sánchez, B; (2011) manifiesta que,

**Específica que la fundamentación psicológica: “Una fundamentación es una hipótesis de explicación, una especulación racional acerca de algo, un modelo conceptual estructurado. Posee, por parte de quien la desarrolla, una pretensión de valor de verdad por sobre aquello que supone real y que explica. Supone la posesión de variables que puedan ser constatadas por otros, para ello tiene una lógica de coherencia, e instrumentos disponibles para su verificación y corroboración.**

#### **Calidad en el Servicio al Cliente**

Según Berry, L; (1994), expresa que:

**La filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones. El enfoque presenta todo un proceso que incluye desde la preparación y mejoramiento de la organización y del proceso hasta las estrategias, para que además del servicio base, se presten servicios post – venta a través de una comprensión total de las necesidades y expectativas del cliente. Por lo tanto, calidad de servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y/o percepciones.**

## **6.4. Objetivos**

### **Objetivo General**

Implementar un manual de procesos y procedimientos para el mejoramiento del clima laboral y su incidencia en la atención al usuario interno y externo de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi.

### **Objetivos Específicos**

- Establecer contenidos para la creación del manual de procesos y procedimientos para el mejoramiento del clima laboral y su incidencia en la atención al usuario interno y externo de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi.
- Estructurar el manual de procesos y procedimientos para el mejoramiento del clima laboral y su incidencia en la atención al usuario interno y externo con el fin de que el trabajo de los funcionarios sea oportuno y de calidad para que el usuario se sienta satisfecho con la atención que se les ha brindado.
- Aplicar un manual de procesos y procedimientos para el mejoramiento del clima laboral y su incidencia en la atención al usuario interno y externo de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi, por medio de charlas, dinámicas y videos motivacionales referentes a los temas socializados para un alto desempeño de sus funciones dentro de la institución.

## **6.5. Delimitación Espacial.**

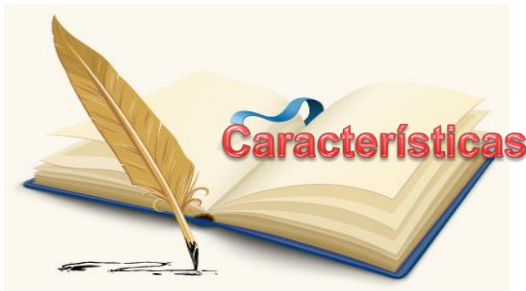
La investigación espacial se ejecutará en la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi, Institución ubicada en el cantón Tulcán Provincia el Carchi.

## 6.6. Desarrollo de la Propuesta.

### CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL

El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.



El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

Fuente: Rodríguez (2011). Características del clima laboral.  
Elaborado por: Carolina Tobar A.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### ESTRUCTURA

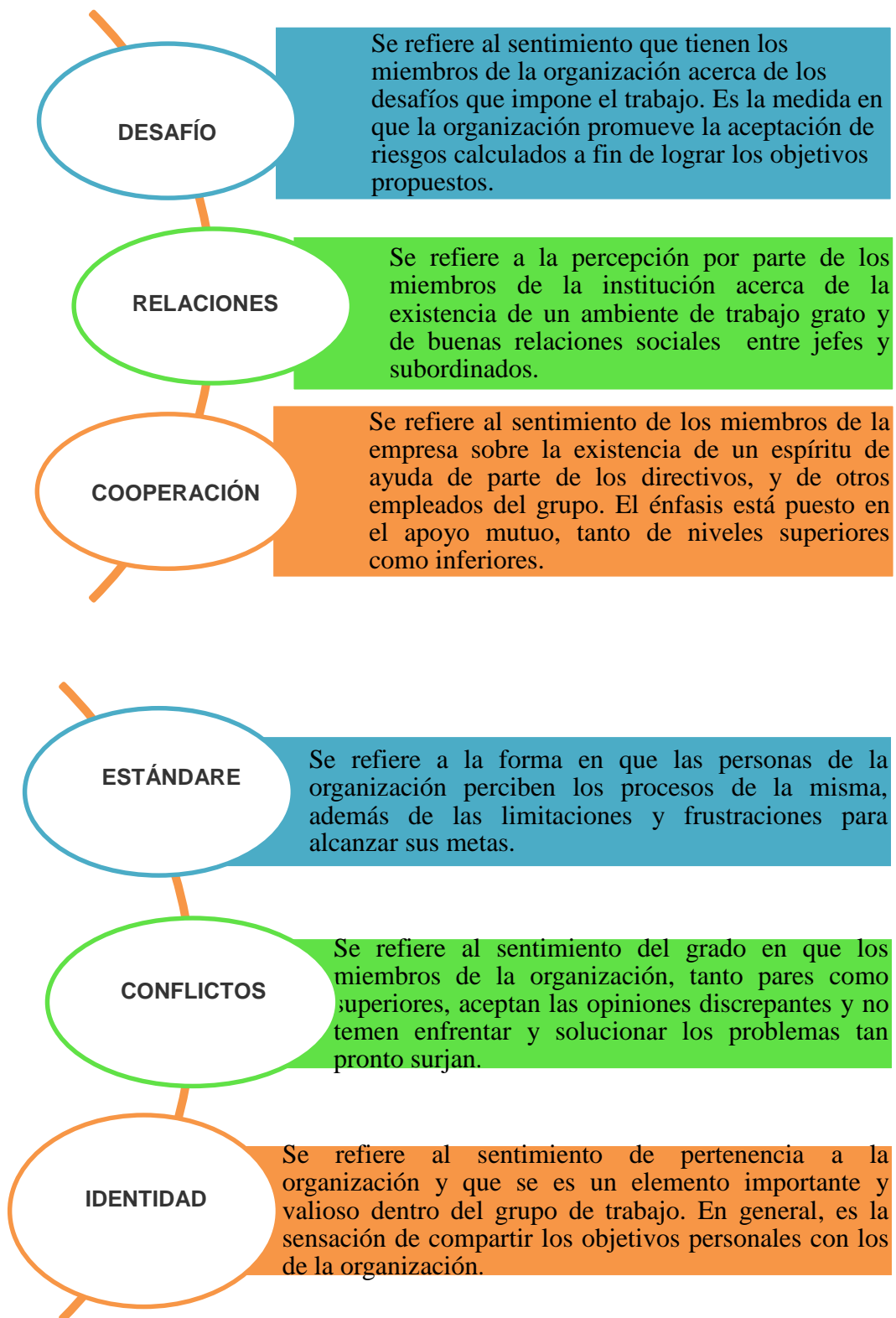
Se refiere a la forma en que las personas de la organización perciben los procesos de la misma, además de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas.

### FACULTAMIENTO

Se refiere más que nada a la libertad de las personas de crecer, de ser autónomos, de tener voz y voto para la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha.

### RECOMPENSA

Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.



Fuente: Víctor Hugo Quijada Tacuri. Factores que determinan el clima organizacional en una empresa. Elaborado por: Carolina Tobar A.

## FACTORES ESENCIALES PARA CREAR UN BUEN CLIMA LABORAL.

### Condiciones Físicas

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales que dispone la empresa para que los empleados desarrollen su trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etcétera.

### Independencia

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

### Implicación

Se refiere al grado de entrega de los empleados hacia la empresa. Es muy importante que sepas que la mejor forma de generar implicación en tus empleados es a través de un liderazgo eficiente y unas condiciones laborales aceptables.

### Liderazgo

Es muy importante la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

### Relaciones

El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

### Reconocimiento

Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente. Lo más recomendado para evitar esta situación es que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho.

## Igualdad

Todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza y el rencor.

## Remuneraciones

El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. Esto genera un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

## Organización

La organización hace referencia a la existencia de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.

## Otros factores

La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros, son factores que también inciden fuertemente en el clima laboral.

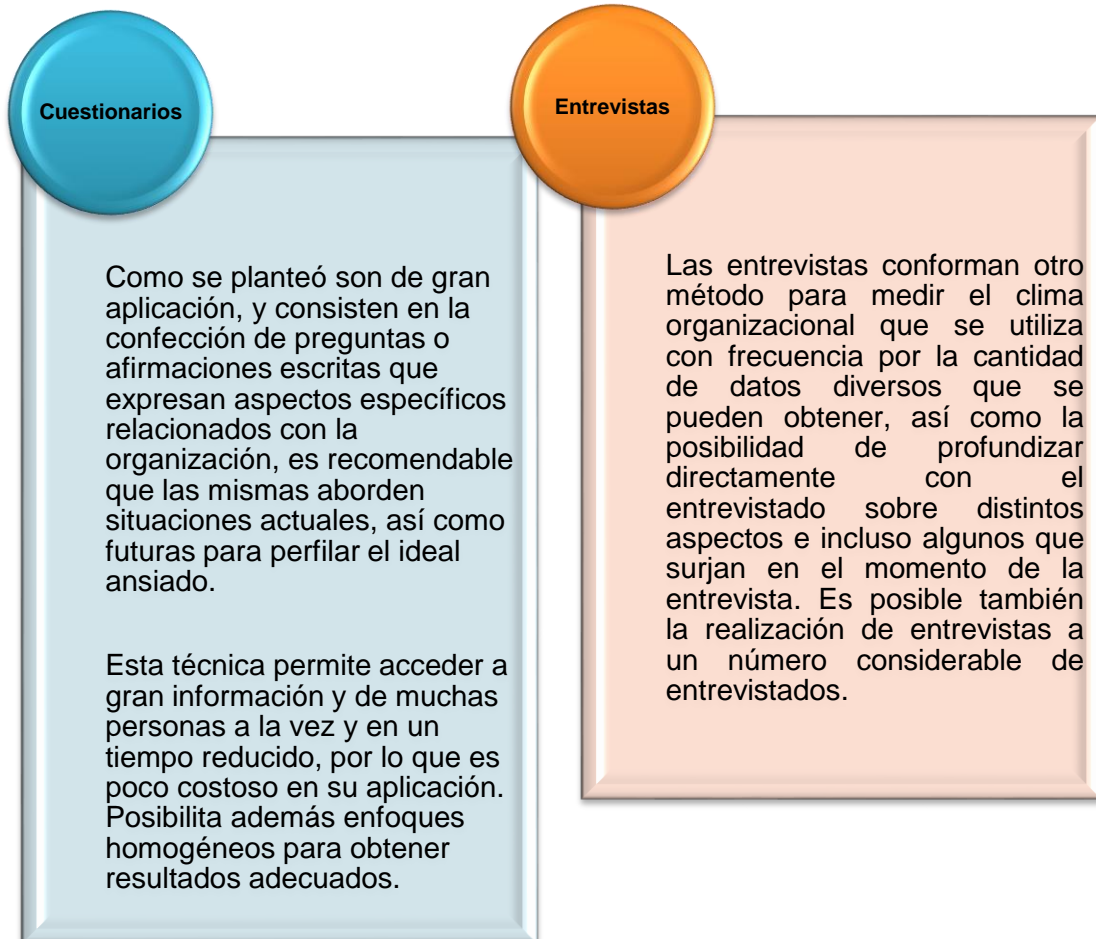
Fuente: SoyEntrepreneur. Factores esenciales para crear un buen clima laboral  
Elaborado por: Carolina Tobar A.



## TÉCNICAS (MÉTODOS) UTILIZADAS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para medir el clima organizacional se utilizan varias técnicas: cuestionarios, entrevistas, observaciones directas, análisis de indicadores de la organización.

Estos métodos son aplicados en la práctica de acuerdo a las características de la organización



### Observaciones directas

El método se basa en la observación directa de la labor que realizan y cómo lo realizan los trabajadores de la organización durante toda la jornada y por periodos que abarquen ciclos completos, con el objetivo que no escapen situaciones relevantes, así como no tener en cuenta aspectos extraordinarios que no sean interesantes para el objetivo que se persigue de medir el clima organizacional.

Elemento esencial son los observadores que deben estar constituidos por un personal de alta calificación, experiencia, con capacidad de observación y formados específicamente para la tarea de medición del clima.

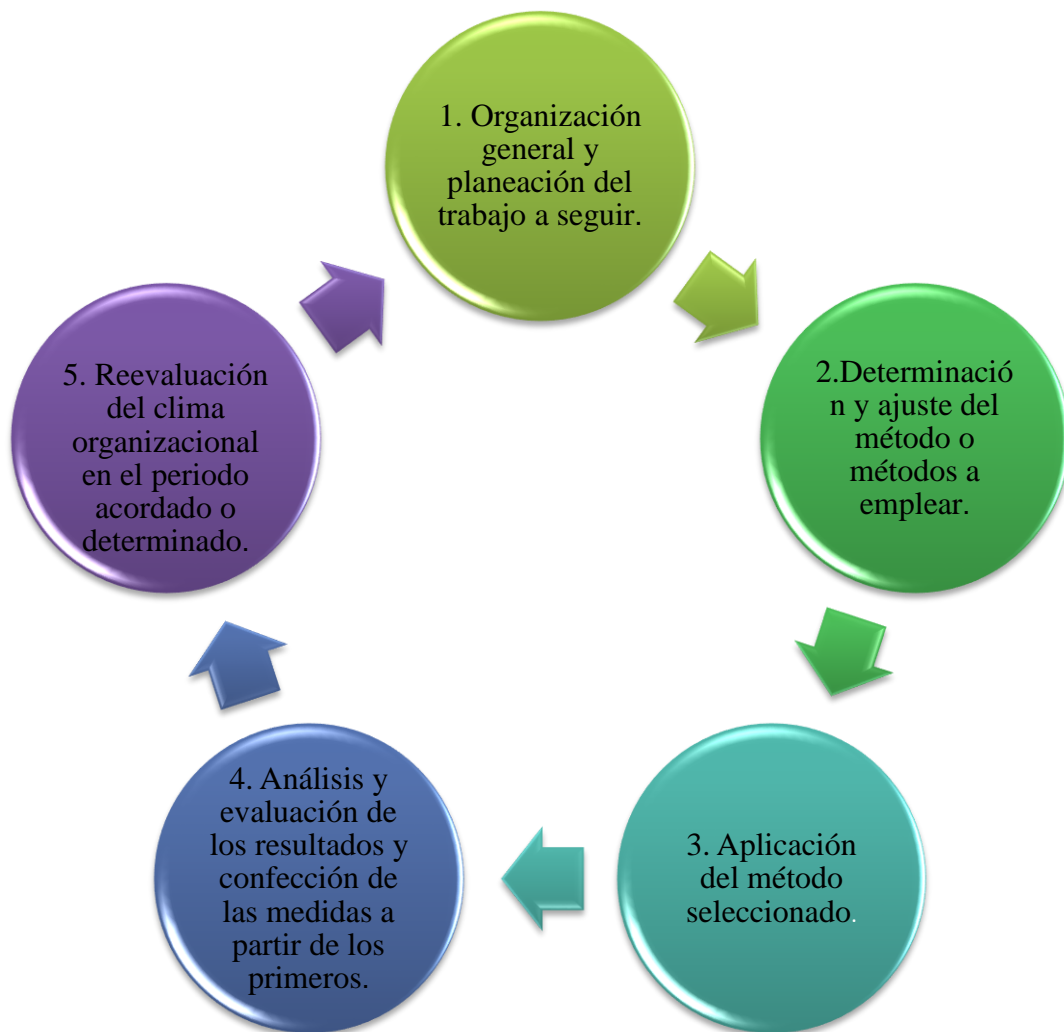
### Análisis de indicadores

Este método objetivo y con la posibilidad de obtener con facilidad los datos necesarios, se utiliza como elemento para una medición indirecta del clima y de complemento y de apoyo de otro método utilizado.

Los datos son los de los informes o planes generales de la organización entre ellos: informes de ausentismo y de fluctuación (rotación) de la fuerza de trabajo, planes de trabajo, y otros.

Como línea general con la utilización de cualquier método, es necesario que los que realicen el trabajo de medición o evaluación del clima participen en otras actividades de la organización como: reuniones, consejos de dirección, asambleas, etc., con el objetivo que los mismos pueden adquirir vivencias de las relaciones entre directivos y trabajadores en general, como es la comunicación entre ellos, si son escuchadas, atendidas y tenidas en cuenta sus opiniones y sugerencias.

## PASOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Valdés Herrera Clemente. Clima Organizacional  
Elaborado por: Carolina Tobar A.

## OBJETIVOS PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Valdés Herrera Clemente. Clima Organizacional  
Elaborado por: Carolina Tobar A.

## EL CLIENTE

Son las personas más importantes para cualquier empresa

Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente

Un cliente no interrumpe el trabajo, sino que es la finalidad del mismo

Merecen el trato más amable y cortés

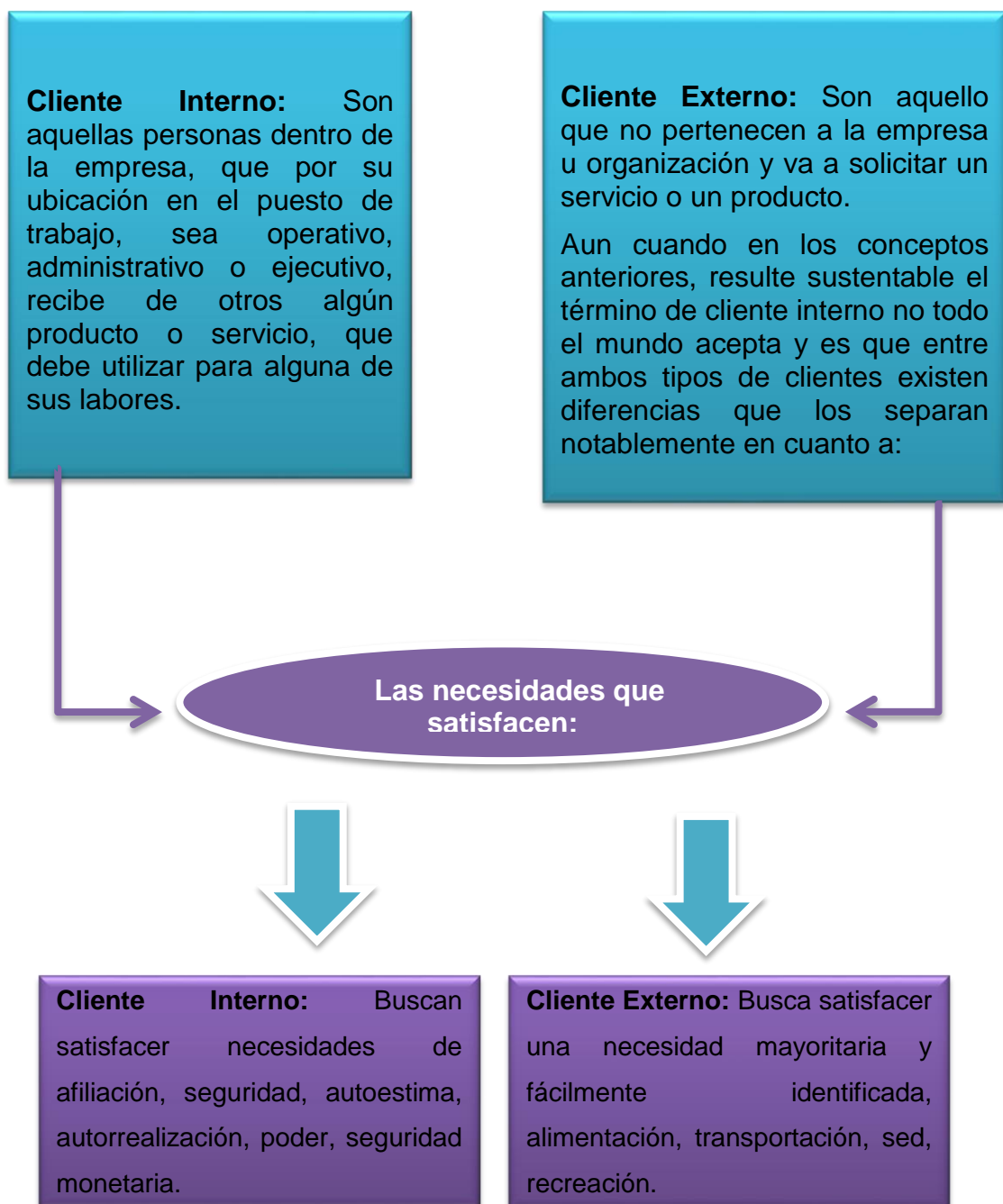
No le está haciendo ningún favor al servirle, sino que es su obligación

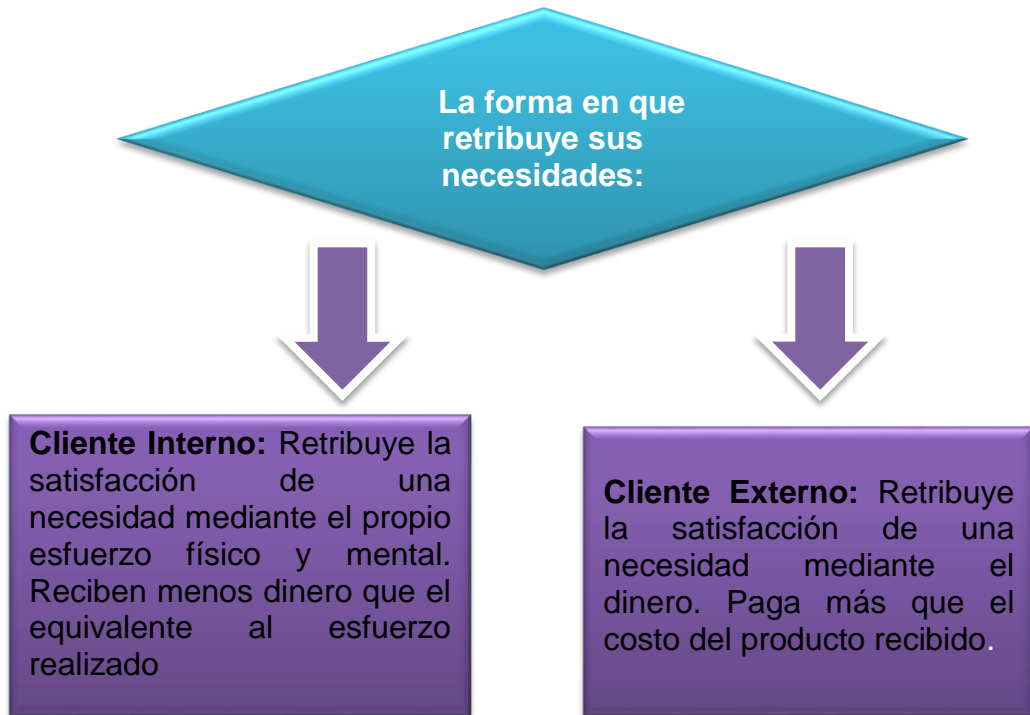
Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Su labor es

Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización



## CLIENTE INTERNO Y EXTERNO





### El poder de elección al cliente

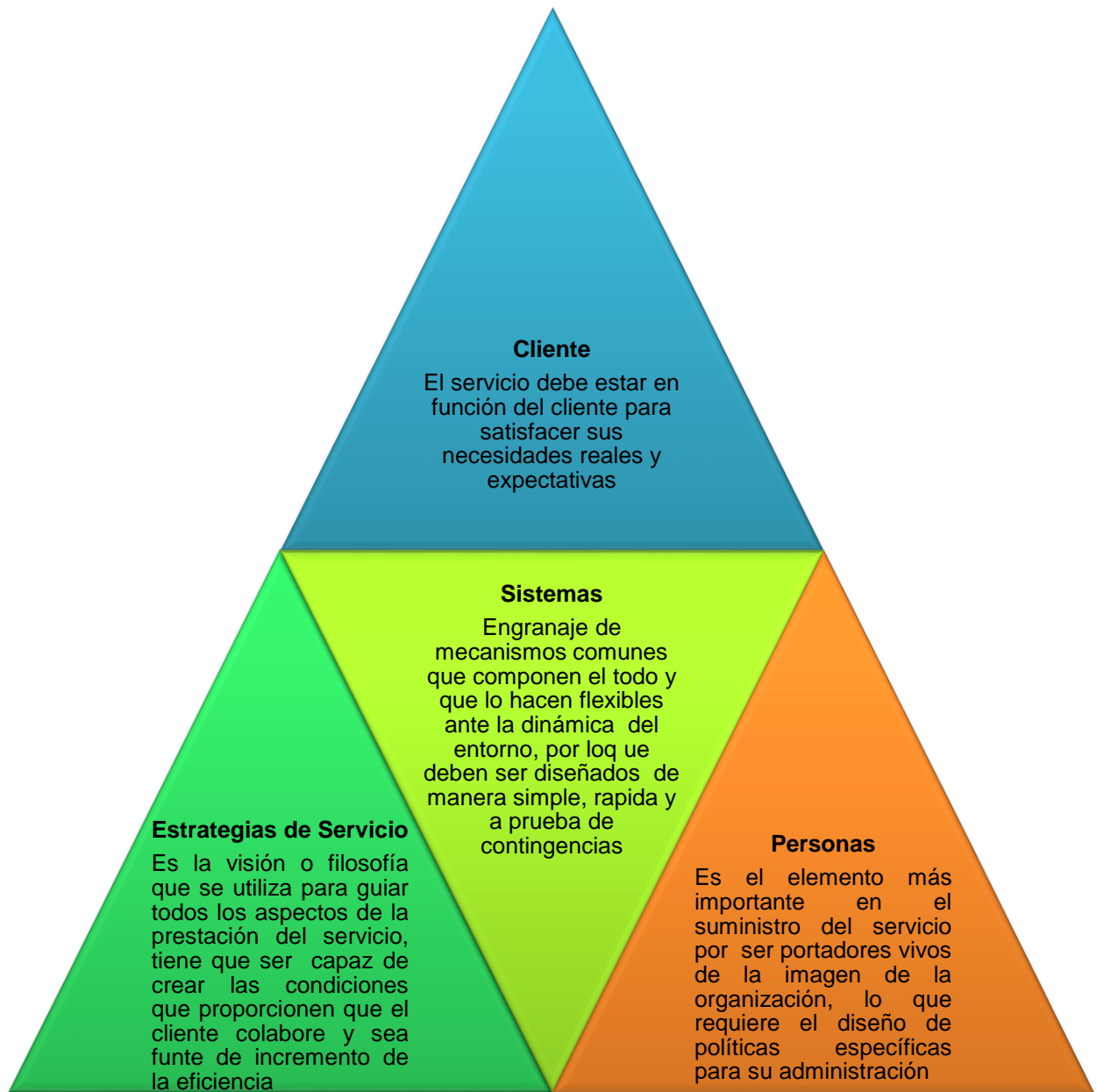
Los proveedores de trabajo resultan escasos, por lo que los clientes internos están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacen sus necesidades.

Cuando se siente insatisfecho con sus proveedores, lo puede abandonar y buscar otro (hoy en día no existe un único proveedor de un producto o un servicio).

Fuente: Larisa Martínez Muñoz. Consideraciones teóricas sobre atención al cliente

Elaborado por: Carolina Tobar A.

## CARACTERÍSTICA DE ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Lourdes Barroso. Características de atención al Cliente 2005  
Elaborado por: Carolina Tobar A.



## PROCESOS DE LA ATENCIÓN



Fuente: Jhoanna Sánchez. Control de los Procesos de atención al Cliente.  
Elaborado por: Carolina Tobar A.

# C A P A

**COMPRENDER es:**



- \*Estar presente
- \*Escuchar activamente



- \*Escuchar afirmando
- \*Parafrasear

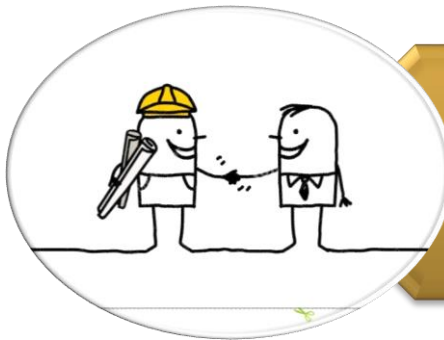


- \*Aceptar comentarios irrelevantes

**AGRADECER es: Dar gracias**



- \*Gracias por llamar
- \*Gracias por su paciencia



- \*Gracias por ser tan comprensivo
- \* Gracias por venir



- \*Gracias por ayudarme
- \*Gracias por dedicarme su tiempo

**PROPONER es: Buscar la mejor solución para el usuario**



**\*Simple**



**\*Relevante**

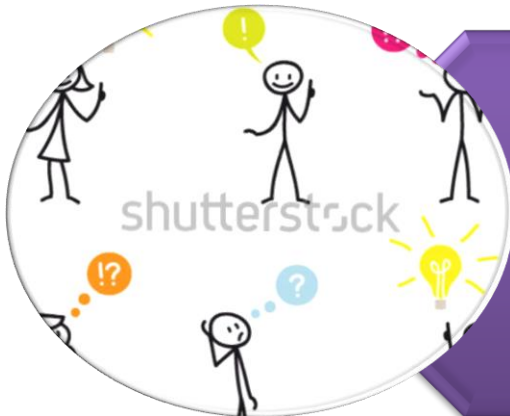


**\*Positivo**

**ASEGURAR es:**



**\*Generar  
incertidumbre; usted  
cumple con su deber**



**\*Que el usuario  
perciba que nosotros  
asumimos la  
responsabilidad de  
solucionar su  
problema**

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales. Estrategias de buen servicio en el Sector Público.  
Elaborado por: Carolina Tobar A.

## PROTOCOLO DE SERVICIO

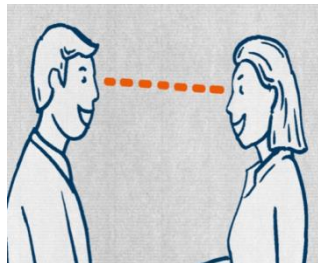
Salude cordialmente



Sonría siempre (de forma natural)



Mantenga contacto visual con el usuario

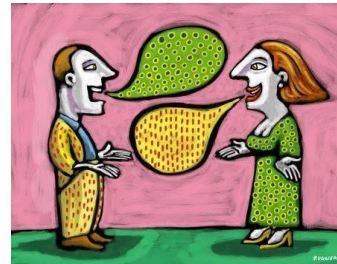


Trate al usuario por su apellido



Escuche con atención todo lo que el usuario tenga que decir

Hable con claridad



Sea paciente

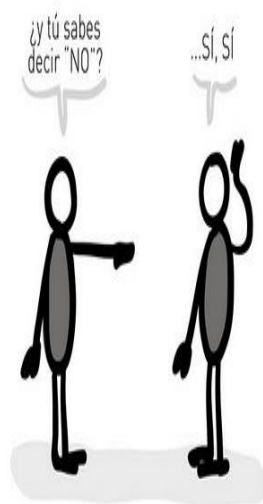
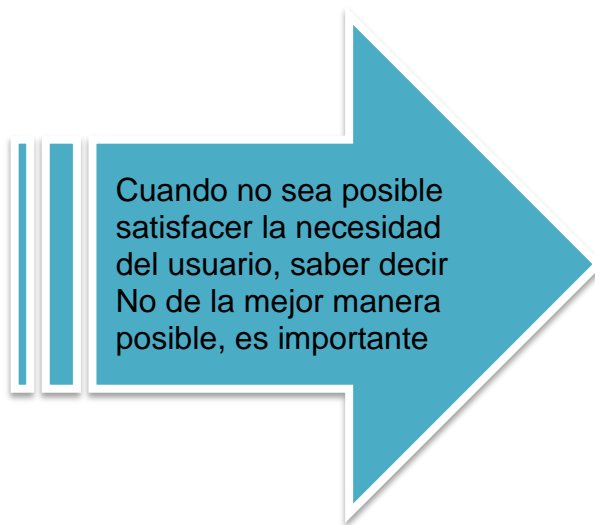
Brinde una atención ágil y oportuna



Plantee todas las alternativas y soluciones posibles a los requerimientos del usuario

Pregunte al usuario si su necesidad ha sido satisfecha





Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales. Estrategias de buen servicio en el Sector Público.  
Elaborado por: Carolina Tobar A.



## I. TALLER DE SOCIALIZACIÓN

**Objetivo:** Sensibilizar al recurso humano para invitar a la reflexión, intercambio y formación, fortaleciendo el compromiso al cambio.

FASE	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	COSTO	RESPONSABLES
Sensibilización	Están sensibilizados y comprometidos con el cambio del 100% de servidores públicos que trabajan en la Dirección Provincial del Ambiente de Carchi.	- Socialización y análisis de la investigación realizada. - Ejecución de talleres. -Charlas dinámicas y videos motivacionales referentes al tema -Establecimiento de compromisos.	Oct. 2015  Nov. 2015  Dic. 2015	<b>Humanos:</b> Facilitadores  <b>Materiales:</b> Suministros  <b>Técnicos:</b> Documentos de apoyo pedagógico	500	Investigadora: Carolina Tobar  Jefe de Gestión: Talento Humano

## II. TALLER DEL CLIMA LABORAL

**Objetivo:** Ejecutar capacitaciones para mejorar los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas en sus puestos de trabajo.

FASE	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	COSTO	RESPONSABLES
Capacitación	Hasta diciembre del 2015 el 100% de servidores públicos estarán capacitados para un excelente clima laboral dentro de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi	- Charlas dinámicas y videos motivacionales referentes al tema -Clima laboral -Características del clima laboral -Estructura organizacional -Factores esenciales para crear un buen clima laboral -Técnicas para medir el clima organizacional - Pasos para la evaluación del clima organizacional -Objetivos para el estudio del clima organizacional	Dic. 2015	<b>Humano:</b> Servidores Públicos  <b>Materiales:</b> Suministros  <b>Técnicos:</b> Documento de apoyo	500	Investigadora: Carolina Tobar  Jefe de Gestión: Talento Humano  Jefes Departamentales

## **Evaluación - Clima Laboral**

### **1. ¿Qué es el Clima Laboral?**

- ( ) Serie de percepciones por parte de una persona concerniente a su trabajo
- ( ) Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo que conforman una organización.

### **2. ¿Cuáles cree que son los factores esenciales para un buen clima laboral?**

- ( ) Liderazgo, relaciones, reconocimiento, igualdad, remuneración, organización.
- ( ) Armonía, consideración, cumplimiento, responsabilidad, confiabilidad.

### **3. ¿Qué técnicos o métodos se utilizan para medir el clima laboral?**

- ( ) Cuestionario, análisis, focus groups, entrevista individual.
- ( ) Cuestionario, entrevista, observaciones directas, análisis de indicadores.

### **4. ¿Cuál cree Ud. Qué es uno de los objetivos para el estudio del clima laboral?**

- ( ) Determinar fuentes de conflicto que igualmente puedan traer resultados inadecuados.
- ( ) Investigar la motivación del personal, para medir su influencia sobre el clima laboral.

**5. Enumere en orden los pasos para la evaluación del clima laboral**

- ( ) Reevaluación del clima organizacional en el periodo acordado o determinado.
- ( ) Análisis y evaluación de los resultados y confección de las medidas a partir de los primeros.
- ( ) Aplicación del método seleccionado
- ( ) Determinación y ajuste del método o métodos a emplear
- ( ) Organización general y planeación del trabajo a seguir

### III. TALLER EL CLIENTE

**Objetivo:** Realizar capacitaciones optimizando los marcos de referencia, generalmente emocionales condicionando nuestra conducta, para actuar con criterios de juicio.

FASE	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	COSTO	RESPONSABLES
Capacitación	Hasta enero del 2016 el 100% de servidores públicos estarán capacitados para la atención al usuario de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi	-Charlas dinámicas y videos motivacionales referentes al tema -El cliente - El cliente interno y externo -El poder de elección al cliente	Ene. 2016	Humano: Servidores Públicos  Materiales: Suministros  Técnicos: Documento de apoyo pedagógico	500	Investigadora: Carolina Tobar  Jefe de Gestión: Talento Humano  Jefes Departamentales

## EVALUACIÓN – EL CLIENTE

### 1. ¿Qué es el cliente para la organización?

- ( ) Son las personas más importantes para cualquier empresa.
- ( ) Parte esencial para la organización.

### 2. ¿Una según corresponda?

Cliente Interno

Son aquellas personas dentro de la empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativas, administrativas o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

Cliente Externo

Son aquellos que no pertenecen a la empresa u organización y va a solicitar un servicio o un producto.

### 3. Escriba el literal según corresponda

La necesidad de cada cliente es:

- a) Cliente interno busca...      \_\_\_ satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada, alimentación, transportación, sed, recreación.
  
- b) Cliente externo busca...      \_\_\_ satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder, seguridad monetaria.

**4. ¿De qué manera retribuye el cliente externo?**

( ) Retribuye la satisfacción de una necesidad mediante el propio esfuerzo físico y mental. Reciben menos dinero que el equivalente al esfuerzo realizado.

( ) Retribuye la satisfacción de una necesidad mediante el dinero. Paga más que el costo del producto recibido.

**5. ¿Cuál es el objetivo del cliente interno?**

( ) Los proveedores de trabajo resultan escasos, por lo que los clientes internos están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacen sus necesidades.

( ) Cualquier persona puede ser proveedor o cliente interno.

#### IV. TALLER DE ATENCIÓN AL CLIENTE

**Objetivo:** Capacitar al cliente interno con el proceso que lleva la forma de actuar y de relacionarse con los demás, buscar modificar conductas ante situaciones concretas.

FASE	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	COSTO	RESPONSABLES
Capacitación	Hasta febrero del 2016 el 100% de servidores públicos estarán capacitados en calidad de servicio al cliente de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi	- Charlas dinámicas y videos motivacionales referentes al tema -Características de atención al cliente - Proceso de atención al cliente -CAPA: comprender, agradecer, proponer y asegurar - Protocolo de servicio en atención al cliente	Feb. 2016	Humano: Servidores Públicos  Materiales: Suministros  Técnicos: Documento de apoyo pedagógico	500	Investigadora: Carolina Tobar  Jefe de Gestión: Talento Humano  Jefes Departamentales



## EVALUACIÓN – ATENCIÓN AL CLIENTE

### 1. Escriba el literal según corresponda

A que característica de atención al cliente pertenece

Cliente....	___ Engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexibles ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias
Estrategias de Servicio...	___ Es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración
Persona...	___ Es la visión o filosofía que se utiliza para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio, tiene que ser capaz de crear las condiciones que proporcionen que el cliente colabore y sea fuente de incremento de la eficiencia
Sistema...	___ Servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades reales y expectativas

### 2. Enumere en orden el proceso de atención al cliente

- ( ) Determinación de las necesidades del cliente
- ( ) Instrumentos de evaluación del servicio
- ( ) Análisis de recompensas y motivación.
- ( ) Ciclos del Servicio
- ( ) Evaluación de proceso de Atención

**3. CAPA significa:**

- ( ) Compromiso, atención, puntualidad, armonía
- ( ) Comprender, agradecer, proponer, asegurar

**4. ¿Cuál de estos 6 componentes son parte del protocolo de servicio al cliente?**

- ( ) Salude cordialmente, trate al usuario por su apellido, hable con claridad, sea paciente, brinde una atención ágil y oportuna, despídase cordialmente del usuario.
- ( ) Ser cortés, atención rápida, atención personal, ser sincero, tener tolerancia, ser prudente.

**5. ¿Qué significado tiene para Ud. La atención al cliente?**

---

---

---

## **6.7. Impactos**

### **Impacto Social**

Se logrará la implantación y socialización de un manual de procesos y procedimientos para el mejoramiento del clima laboral y su incidencia en la atención al usuario interno y externo de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi, con el objetivo de ofrecer orientaciones y pautas para perfeccionar el desempeño laboral y profesional de los funcionarios de la institución y poder brindar un excelente servicio dando prioridad a la atención que se ofrece a los usuarios internos y externos, tratando de enfocarse a un ambiente de armonía y trabajo en equipo.

### **6.8. Difusión**

Presentar el material informativo elaborado para favorecer a la institución con la distribución del documento o de un manual de procesos y procedimientos para el mejoramiento del clima laboral y su incidencia en la atención al usuario interno y externo de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi, influyendo de esta manera en el progreso y bienestar de la institución, logrando que tenga una buena imagen y que los funcionarios brinden una atención de excelencia al usuario interno y externo que requiere de sus servicios profesionales.

## Bibliografía

- Bazán Tecnología y Lingüística; Revisión Técnica Aaron Sapiro. Sao Paulo: Prentice Hall, 2000
- Berry, L; 1994. "Management Siglo XXI. Administración Total del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación". Colombia, Ediciones MC GRAW HILL
- Carnegie, D: 2003. Como ganar amigos e influir sobre las personas: Edición Electrónica de Hernán Rosario-Argentina.
- Cravino, 2006. La Gestión del Desempeño en la Organizaciones.
- Davis, K y Newstrom, J 1991. Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw-Hill.
- Desatruck, R. 2000. El Secreto del Servicio. Editorial Legis IESA. Caracas.
- Farías; 2004. Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Caracas Venezuela.
- García, G; 2007. Ingeniero Industrial, Profesor del Centro de Estudio de Gestión Empresarial.
- García, María 2001: La Importancia de la Evolución del Desempeño. Revista Proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Mazo 2001.
- González, Alex. Artículo de Internet "Dimensiones del Clima Organizacional". Sociedad Latino Americana para la Calidad (SLC), Internet, Diciembre 1997.
- Gómez, H; 2006. Servicio al Cliente: Una Nueva Visión, clientes para siempre, 3 ed; Bogotá, Panamericana Editorial.
- González, I; 2007. "Cultura y Valores Organizacionales de la Empresa"
- Jáuregui, A; 2003. En el "Control de Procesos de Atención al Cliente"
- Jiménez, T; 2004. "Código de Ética del Administrador de Empresas".

Kotler, P; 2000 El Marketing: 10ª Edición, 7 Reimprimición-Traducción.

Milkovich y Boudrem, Dirección y Administración de Recursos Humanos". McGraw-Hill. México. Sexta Edición 1994.

Montgomery, Kelly; 2009. Servicios de Calidad, Edit. McGraw Hill, U. S. A

Likert, 1965. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnostico y Consecuencias. Brunet, 1987.

López, C; 2001. Decálogo de la Atención al Cliente. 2001, mayo 18. Los 10 Mandamientos de la Atención al Cliente.

Llamas, M; 1994. Evaluación y Mejorar el Diseño de los Protocolos Clínicos. Rv. Atención Primaria nº 13 Barcelona.

Llorens, M; 2010 En su obra Éxitos en Gestión, Edit. McGraw Hill, México.

Pérez, J; 2007. Estrategias de Motivación hacia el uso del Laboratorio de Medición y Evaluación de la Universidad Simón Bolívar.

Pérez, V; 2006. En su libro Calidad Total en la Atención al Cliente, Ideas Propias Editorial S.L., 13 agosto 2010.

Pillo, O; 2004. Gestión de Calidad. Calidad Empresarial 2da edición ed. México: Fonseca.

Quelch y Ash; 2006. Consumer Satisfaction with Profesional Services.

Robbins, S; 1999. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1999.

Rockeach, M; 1973. The Nature of Human Values. New York: The Free Press.

Roth, P; 1985. 1000 Formas de Aumentar las Ventas, Compañía Editorial Continental S.A.

Sánchez, B; 2011. Fundamentación Psicológica. México: Trillas.

Vallejo, J; 1996. Relaciones Humanas Editorial Fraga, Edición 8ª.

Vanessa, P; 2006. Calidad Total en la Atención al Cliente 1ª edición ed. España.

Vértice, P; 2009. Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones. España: Editorial Vértice.

[www.ambiente.gob.ec/valores-mision-vision/](http://www.ambiente.gob.ec/valores-mision-vision/)

## Linkografía

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=cuaderno+con+pluma&oq=cuaderno+con+pluma&gs\\_l=img.3..0j0i30k1.1398.5517.0.7519.18.13.0.3.3.0.585.2315.2j2j0j2.6.0....0...1ac.1.64.img..9.9.2320.WyXDv9QqQIM#hl=es&tbm=isch&q=libro+con+pluma&imgrc=ynOJPgVr8kC1ZM%3A](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=cuaderno+con+pluma&oq=cuaderno+con+pluma&gs_l=img.3..0j0i30k1.1398.5517.0.7519.18.13.0.3.3.0.585.2315.2j2j0j2.6.0....0...1ac.1.64.img..9.9.2320.WyXDv9QqQIM#hl=es&tbm=isch&q=libro+con+pluma&imgrc=ynOJPgVr8kC1ZM%3A)

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=cuaderno+con+pluma&oq=cuaderno+con+pluma&gs\\_l=img.3..0j0i30k1.1398.5517.0.7519.18.13.0.3.3.0.585.2315.2j2j0j2.6.0....0...1ac.1.64.img..9.9.2320.WyXDv9QqQIM#hl=es&tbm=isch&q=el+cliente+dibujos&imgrc=9-0pzly\\_cREijM%3A](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=cuaderno+con+pluma&oq=cuaderno+con+pluma&gs_l=img.3..0j0i30k1.1398.5517.0.7519.18.13.0.3.3.0.585.2315.2j2j0j2.6.0....0...1ac.1.64.img..9.9.2320.WyXDv9QqQIM#hl=es&tbm=isch&q=el+cliente+dibujos&imgrc=9-0pzly_cREijM%3A)

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=cuaderno+con+pluma&oq=cuaderno+con+pluma&gs\\_l=img.3..0j0i30k1.1398.5517.0.7519.18.13.0.3.3.0.585.2315.2j2j0j2.6.0....0...1ac.1.64.img..9.9.2320.WyXDv9QqQIM#hl=es&tbm=isch&q=+necesidades+del+cliente&imgrc=rt8DhStaBtaB1M%3A](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=cuaderno+con+pluma&oq=cuaderno+con+pluma&gs_l=img.3..0j0i30k1.1398.5517.0.7519.18.13.0.3.3.0.585.2315.2j2j0j2.6.0....0...1ac.1.64.img..9.9.2320.WyXDv9QqQIM#hl=es&tbm=isch&q=+necesidades+del+cliente&imgrc=rt8DhStaBtaB1M%3A)

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=cuaderno+con+pluma&oq=cuaderno+con+pluma&gs\\_l=img.3..0j0i30k1.1398.5517.0.7519.18.13.0.3.3.0.585.2315.2j2j0j2.6.0....0...1ac.1.64.img..9.9.2320.WyXDv9QqQIM#hl=es&tbm=isch&q=ciclo+del+servicio+saludo%2C+evaluacion%2C+acuerdo%2C+realizaci%C3%B3n%2C+recomendaci%C3%B3n%2C+finalizaci%C3%B3n&imgrc=Vn-S565RhMTvDM%3A](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=cuaderno+con+pluma&oq=cuaderno+con+pluma&gs_l=img.3..0j0i30k1.1398.5517.0.7519.18.13.0.3.3.0.585.2315.2j2j0j2.6.0....0...1ac.1.64.img..9.9.2320.WyXDv9QqQIM#hl=es&tbm=isch&q=ciclo+del+servicio+saludo%2C+evaluacion%2C+acuerdo%2C+realizaci%C3%B3n%2C+recomendaci%C3%B3n%2C+finalizaci%C3%B3n&imgrc=Vn-S565RhMTvDM%3A)

<https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=evaluaci%C3%B3n+del+servicio+en+dibuj>

o&oq=evaluaci%C3%B3n+del+servicio+en+dibujo&gs\_l=img.3...1368.5164.0.5453.11.1.0.10.10.0.258.258.2-1.1.0....0...1ac.1.64.img..0.2.261...0j0i24k1.PhmTGS1P-NI#imgrc=h-IXFRQFuvF\_CM%3A

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=cuaderno+con+pluma&oq=cuaderno+con+pluma&gs\\_l=img.3..0j0i30k1.1398.5517.0.7519.18.13.0.3.3.0.585.2315.2-2j2j0j2.6.0....0...1ac.1.64.img..9.9.2320.WyXDv9QqQIM#hl=es&tbm=isch&q=dibujos+Evaluaci%C3%B3n+de+proceso+de+Atenci%C3%B3n&imgrc=\\_Uf\\_z6fnex7fcM%3A](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=cuaderno+con+pluma&oq=cuaderno+con+pluma&gs_l=img.3..0j0i30k1.1398.5517.0.7519.18.13.0.3.3.0.585.2315.2-2j2j0j2.6.0....0...1ac.1.64.img..9.9.2320.WyXDv9QqQIM#hl=es&tbm=isch&q=dibujos+Evaluaci%C3%B3n+de+proceso+de+Atenci%C3%B3n&imgrc=_Uf_z6fnex7fcM%3A)

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=An%C3%A1lisis+de+recompensas+y+motivaci%C3%B3n&oq=An%C3%A1lisis+de+recompensas+y+motivaci%C3%B3n&gs\\_l=img.3..0i24k1.960.960.0.2014.1.1.0.0.0.0.615.615.5-1.1.0....0...1ac.1.64.img..0.1.614.u\\_HOIL8jIK4#tbm=isch&tbs=rimg%3ACZ3\\_1S3qizPKxljgZAd42ueOUNQbuv36i7dUh6gZNNv2tWbziR9m4GcPVxTvU8p2jwFBICsnU3u5DnBch9GpdZx6zOCosCRkB3ja545Q1Ea4-i6vjMtYkKhIBu6\\_1fqLt1SERY7ujf3CfelogEgnqBk2e\\_1a1ZvBEhBb1LEfBylioSCeJH2bgZw9XFESEFvUsR8HKWKhIJO9TynaPAUEgRHYjxbJZ29aEqEgkKydTe7kOcfXGz3W2hkkXwuSoSCSH0al1nHrM4ESEFvUsR8HKW&q=camino%20al%20corazon%20en%20dibujo&hl=es&imgrc=1mzWjC3xwnDuYM%3A](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=An%C3%A1lisis+de+recompensas+y+motivaci%C3%B3n&oq=An%C3%A1lisis+de+recompensas+y+motivaci%C3%B3n&gs_l=img.3..0i24k1.960.960.0.2014.1.1.0.0.0.0.615.615.5-1.1.0....0...1ac.1.64.img..0.1.614.u_HOIL8jIK4#tbm=isch&tbs=rimg%3ACZ3_1S3qizPKxljgZAd42ueOUNQbuv36i7dUh6gZNNv2tWbziR9m4GcPVxTvU8p2jwFBICsnU3u5DnBch9GpdZx6zOCosCRkB3ja545Q1Ea4-i6vjMtYkKhIBu6_1fqLt1SERY7ujf3CfelogEgnqBk2e_1a1ZvBEhBb1LEfBylioSCeJH2bgZw9XFESEFvUsR8HKWKhIJO9TynaPAUEgRHYjxbJZ29aEqEgkKydTe7kOcfXGz3W2hkkXwuSoSCSH0al1nHrM4ESEFvUsR8HKW&q=camino%20al%20corazon%20en%20dibujo&hl=es&imgrc=1mzWjC3xwnDuYM%3A)

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=apreton+de+manos+dibujo&oq=apreton+de+e&gs\\_l=img.3.1.0l10.2973.5978.0.7738.12.11.1.0.0.0.355.1227.2-](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=apreton+de+manos+dibujo&oq=apreton+de+e&gs_l=img.3.1.0l10.2973.5978.0.7738.12.11.1.0.0.0.355.1227.2-)



2j2.4.0....0...1ac.1.64.img..7.4.913.jwddgbd2zNM#imgrc=WyerTu2XTZ  
9RYM%3A

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=secretaria+hablando+por+el+telefono+dibuj&oq=secretaria+hablando+por+el+telefono+dibujo&gs\\_l=img.3...2184.18821.0.19078.50.22.1.25.25.0.330.2499.2-7j2.9.0....0...1ac.1.64.img..16.16.2245...0j0i30k1j0i8i30k1j0i24k1.jHyNwyW6III#hl=es&tbm=isch&q=secretaria++dibujo&imgdii=vWfqaBmod9XfM%3A%3BvWfqaBmod9XfM%3A%3Bfa-gREPhJh25FM%3A&imgrc=vWfqaBmod9XfM%3A](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=secretaria+hablando+por+el+telefono+dibuj&oq=secretaria+hablando+por+el+telefono+dibujo&gs_l=img.3...2184.18821.0.19078.50.22.1.25.25.0.330.2499.2-7j2.9.0....0...1ac.1.64.img..16.16.2245...0j0i30k1j0i8i30k1j0i24k1.jHyNwyW6III#hl=es&tbm=isch&q=secretaria++dibujo&imgdii=vWfqaBmod9XfM%3A%3BvWfqaBmod9XfM%3A%3Bfa-gREPhJh25FM%3A&imgrc=vWfqaBmod9XfM%3A)

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=comentarios+irrelevantes&oq=comentarios+irrelevantes&gs\\_l=img.3...3854.10163.0.10364.26.12.0.10.10.0.553.2205.2-2j2j1j1.6.0....0...1ac.1.64.img..10.6.2203...0j0i24k1j0i30k1.4qbqVrviBl4#hl=es&tbm=isch&q=mano+y+boca+en+orejas&imgrc=x4LezQTX-4DnGM%3A](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=comentarios+irrelevantes&oq=comentarios+irrelevantes&gs_l=img.3...3854.10163.0.10364.26.12.0.10.10.0.553.2205.2-2j2j1j1.6.0....0...1ac.1.64.img..10.6.2203...0j0i24k1j0i30k1.4qbqVrviBl4#hl=es&tbm=isch&q=mano+y+boca+en+orejas&imgrc=x4LezQTX-4DnGM%3A)

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=gracias+por+llamar+&oq=gracias+por+llamar+&gs\\_l=img.3..0j0i30k1l2j0i5i30k1j0i24k1l2j0i10i24k1j0i24k1l2.912.6149.0.11070.19.16.0.1.1.0.567.2842.2-1j3j0j3.7.0....0...1ac.1.64.img..12.7.2276...0i8i30k1.FTkfFfrSw8U#hl=es&tbm=isch&q=secretarias+atencion+telefonica&imgrc=84sZJnfMz9dTtM%3A](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=gracias+por+llamar+&oq=gracias+por+llamar+&gs_l=img.3..0j0i30k1l2j0i5i30k1j0i24k1l2j0i10i24k1j0i24k1l2.912.6149.0.11070.19.16.0.1.1.0.567.2842.2-1j3j0j3.7.0....0...1ac.1.64.img..12.7.2276...0i8i30k1.FTkfFfrSw8U#hl=es&tbm=isch&q=secretarias+atencion+telefonica&imgrc=84sZJnfMz9dTtM%3A)

<https://www.google.com.ec/search?hl=es&biw=1366&bih=662&site=imghp&tbm=isch&q=gracias+por+ser+tan+comprensivo&spell=1&sa=X&ved=0ahUKEwijhsLm25vPAhUJdh4KHfgdD1MQvwUIGSgA#hl=es&tbm=i>

sch&q=cliente+y+trabajador+apreton+de+manos&imgrc=80CBPrQwn  
0IYBM%3A

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=613&q=gracias+por+dedicarme+tu+tiempo&oq=gracias+por+dedicarme+tu+tiempo&gs\\_l=img.3..0l2.934.10835.0.11268.31.23.4.3.2.0.474.2693.2-4j1j3.8.0....0...1ac.1.64.img..17.10.2105...0i30k1j0i8i30k1j0i24k1.AoCCEPkqdLE#hl=es&tbm=isch&q=persona+con+reloj&imgdii=C5A65fNLvSp-FM%3A%3BC5A65fNLvSp-FM%3A%3BRWacFUJV1R9POM%3A&imgrc=C5A65fNLvSp-FM%3A](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=613&q=gracias+por+dedicarme+tu+tiempo&oq=gracias+por+dedicarme+tu+tiempo&gs_l=img.3..0l2.934.10835.0.11268.31.23.4.3.2.0.474.2693.2-4j1j3.8.0....0...1ac.1.64.img..17.10.2105...0i30k1j0i8i30k1j0i24k1.AoCCEPkqdLE#hl=es&tbm=isch&q=persona+con+reloj&imgdii=C5A65fNLvSp-FM%3A%3BC5A65fNLvSp-FM%3A%3BRWacFUJV1R9POM%3A&imgrc=C5A65fNLvSp-FM%3A)

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=solucion+simple&oq=solucion+simple&gs\\_l=img.3..0l5j0i30k1j0i5i30k1l3j0i8i30k1.856.3539.0.3724.15.10.0.1.1.0.411.979.2-2j0j1.3.0....0...1ac.1.64.img..11.4.984.Pu8fD\\_RTkDU#hl=es&tbm=isch&q=reunion++dibujo&imgrc=7SADul2gNSWHHM%3A](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=solucion+simple&oq=solucion+simple&gs_l=img.3..0l5j0i30k1j0i5i30k1l3j0i8i30k1.856.3539.0.3724.15.10.0.1.1.0.411.979.2-2j0j1.3.0....0...1ac.1.64.img..11.4.984.Pu8fD_RTkDU#hl=es&tbm=isch&q=reunion++dibujo&imgrc=7SADul2gNSWHHM%3A)

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=solucion+simple&oq=solucion+simple&gs\\_l=img.3..0l5j0i30k1j0i5i30k1l3j0i8i30k1.856.3539.0.3724.15.10.0.1.1.0.411.979.2-2j0j1.3.0....0...1ac.1.64.img..11.4.984.Pu8fD\\_RTkDU#hl=es&tbm=isch&q=foco++dibujo&imgrc=ECffpZyD0wiBCM%3A](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=solucion+simple&oq=solucion+simple&gs_l=img.3..0l5j0i30k1j0i5i30k1l3j0i8i30k1.856.3539.0.3724.15.10.0.1.1.0.411.979.2-2j0j1.3.0....0...1ac.1.64.img..11.4.984.Pu8fD_RTkDU#hl=es&tbm=isch&q=foco++dibujo&imgrc=ECffpZyD0wiBCM%3A)

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=solucion+simple&oq=solucion+simple&gs\\_l=img.3..0l5j0i30k1j0i5i30k1l3j0i8i30k1.856.3539.0.3724.15.10.0.1.1.0.411.979.2-](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=solucion+simple&oq=solucion+simple&gs_l=img.3..0l5j0i30k1j0i5i30k1l3j0i8i30k1.856.3539.0.3724.15.10.0.1.1.0.411.979.2-)

2j0j1.3.0....0...1ac.1.64.img..11.4.984.Pu8fD\_RTkDU#hl=es&tbm=isch  
&q=tengo+una+con+idea+animado+&imgsrc=tSpRbhKWbhbyaM%3A

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=incertidumbre&oq=incertidumbre&gs\\_l=img.3..0l10.1146.4023.0.5432.13.7.0.5.5.0.264.512.2-2.2.0....0...1ac.1.64.img..6.7.529.2NO\\_CGJ7rDw#hl=es&tbm=isch&q=dibujo+incertidumbre+en+reunion+animado&imgsrc=ZFib-YAkDcOsM%3A](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=incertidumbre&oq=incertidumbre&gs_l=img.3..0l10.1146.4023.0.5432.13.7.0.5.5.0.264.512.2-2.2.0....0...1ac.1.64.img..6.7.529.2NO_CGJ7rDw#hl=es&tbm=isch&q=dibujo+incertidumbre+en+reunion+animado&imgsrc=ZFib-YAkDcOsM%3A)

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=incertidumbre&oq=incertidumbre&gs\\_l=img.3..0l10.1146.4023.0.5432.13.7.0.5.5.0.264.512.2-2.2.0....0...1ac.1.64.img..6.7.529.2NO\\_CGJ7rDw#hl=es&tbm=isch&q=foco+con+ideas+animado&imgsrc=dekWM8Wj83VUDM%3A](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=incertidumbre&oq=incertidumbre&gs_l=img.3..0l10.1146.4023.0.5432.13.7.0.5.5.0.264.512.2-2.2.0....0...1ac.1.64.img..6.7.529.2NO_CGJ7rDw#hl=es&tbm=isch&q=foco+con+ideas+animado&imgsrc=dekWM8Wj83VUDM%3A)

[https://www.google.com.ec/search?q=Saluda+cordialmente&biw=1366&bih=613&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjN3cTn55vPAhUGJB4KHWfLC4IQ\\_AUIBigB#imgsrc=gplvaCOKvYTY9M%3A](https://www.google.com.ec/search?q=Saluda+cordialmente&biw=1366&bih=613&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjN3cTn55vPAhUGJB4KHWfLC4IQ_AUIBigB#imgsrc=gplvaCOKvYTY9M%3A)

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=613&q=Sonr%C3%ADa+siempre+%28de+forma+natural%29&oq=Sonr%C3%ADa+siempre+%28de+forma+natural%29&gs\\_l=img.3...990.990.0.2154.1.1.0.0.0.0.251.251.2-1.1.0....0...1ac.1.64.img..0.0.0.36movFXtMLA#hl=es&tbm=isch&q=Sonr%C3%ADe+de+forma+natural+al+atender&imgsrc=OBWLEM8eOe9E9M%3A](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=613&q=Sonr%C3%ADa+siempre+%28de+forma+natural%29&oq=Sonr%C3%ADa+siempre+%28de+forma+natural%29&gs_l=img.3...990.990.0.2154.1.1.0.0.0.0.251.251.2-1.1.0....0...1ac.1.64.img..0.0.0.36movFXtMLA#hl=es&tbm=isch&q=Sonr%C3%ADe+de+forma+natural+al+atender&imgsrc=OBWLEM8eOe9E9M%3A)

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=Mantenga+contacto+visual+con+el+usuario&oq=Mantenga+contacto+visual+con+el+usuario&gs\\_l=img.3...745.7](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=Mantenga+contacto+visual+con+el+usuario&oq=Mantenga+contacto+visual+con+el+usuario&gs_l=img.3...745.7)

45.0.5772.1.1.0.0.0.0.505.505.5-

1.1.0....0...1ac.1.64.img..0.0.0.5vsV1o4W5Sl#hl=es&tbm=isch&q=cont  
acto+visual+con+el+usuario+dibujo&imgrc=hvcr29TxR0E\_nM%3A

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=Trate+al+usuario+por+su+apellido&oq=Trate+al+usuario+por+su+apellido&gs\\_l=img.12...915.915.0.2012.1.1.0.0.0.0.461.461.4-](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=Trate+al+usuario+por+su+apellido&oq=Trate+al+usuario+por+su+apellido&gs_l=img.12...915.915.0.2012.1.1.0.0.0.0.461.461.4-)

1.1.0....0...1ac.1.64.img..0.0.0.hO9SRzrlaac#hl=es&tbm=isch&q=usua  
rio+por+su+apellido+dibujo&imgdii=Ly2d9Gyvaly1KM%3A%3BLy2d9  
Gyvaly1KM%3A%3Bza2\_T6GZyWAbGM%3A&imgrc=Ly2d9Gyvaly1K  
M%3A

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=Trate+al+usuario+por+su+apellido&oq=Trate+al+usuario+por+su+apellido&gs\\_l=img.12...915.915.0.2012.1.1.0.0.0.0.461.461.4-](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=Trate+al+usuario+por+su+apellido&oq=Trate+al+usuario+por+su+apellido&gs_l=img.12...915.915.0.2012.1.1.0.0.0.0.461.461.4-)

1.1.0....0...1ac.1.64.img..0.0.0.hO9SRzrlaac#hl=es&tbm=isch&q=escu  
char+oreja++animado&imgrc=-mGx2POyDs63xM%3A

[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=Trate+al+usuario+por+su+apellido&oq=Trate+al+usuario+por+su+apellido&gs\\_l=img.12...915.915.0.2012.1.1.0.0.0.0.461.461.4-](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=Trate+al+usuario+por+su+apellido&oq=Trate+al+usuario+por+su+apellido&gs_l=img.12...915.915.0.2012.1.1.0.0.0.0.461.461.4-)

1.1.0....0...1ac.1.64.img..0.0.0.hO9SRzrlaac#hl=es&tbm=isch&q=habl  
ar+con+claridad+dibujo&imgrc=nr0s1eFtRqAUpM%3A

[https://www.google.com.ec/search?q=paciencia+al+cliente&biw=1366&bih=662&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiD4-St8ZvPAhXTPB4KHU7KBBBoQ\\_AUIBigB#imgrc=vap6dU8LE8KaFM%3A](https://www.google.com.ec/search?q=paciencia+al+cliente&biw=1366&bih=662&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiD4-St8ZvPAhXTPB4KHU7KBBBoQ_AUIBigB#imgrc=vap6dU8LE8KaFM%3A)

[https://www.google.com.ec/search?q=paciencia+al+cliente&biw=1366&bih=662&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiD4-St8ZvPAhXTPB4KHU7KBBBoQ\\_AUIBigB#tbm=isch&q=Brinde+una+atenci%C3%B3n+%C3%A1gil+y+oportuna&imgsrc=1D0j0bCDh7vB1M%3A](https://www.google.com.ec/search?q=paciencia+al+cliente&biw=1366&bih=662&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiD4-St8ZvPAhXTPB4KHU7KBBBoQ_AUIBigB#tbm=isch&q=Brinde+una+atenci%C3%B3n+%C3%A1gil+y+oportuna&imgsrc=1D0j0bCDh7vB1M%3A)

[https://www.google.com.ec/search?q=Plantee+todas+las+alternativas+y+soluciones+posibles+a+los+requerimientos+del+usuario+dibujo&biw=1366&bih=662&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiMuLrd8ZvPAhWSuB4KHc3UDc0Q\\_AUIBigB#tbm=isch&q=alternativas+y+soluciones+flechas+animado&imgdii=daD1FoLQqPOrIM%3A%3BdaD1FoLQqPOrIM%3A%3B1Npi2f-v43-r0M%3A&imgsrc=daD1FoLQqPOrIM%3A](https://www.google.com.ec/search?q=Plantee+todas+las+alternativas+y+soluciones+posibles+a+los+requerimientos+del+usuario+dibujo&biw=1366&bih=662&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiMuLrd8ZvPAhWSuB4KHc3UDc0Q_AUIBigB#tbm=isch&q=alternativas+y+soluciones+flechas+animado&imgdii=daD1FoLQqPOrIM%3A%3BdaD1FoLQqPOrIM%3A%3B1Npi2f-v43-r0M%3A&imgsrc=daD1FoLQqPOrIM%3A)

[https://www.google.com.ec/search?q=Plantee+todas+las+alternativas+y+soluciones+posibles+a+los+requerimientos+del+usuario+dibujo&biw=1366&bih=662&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiMuLrd8ZvPAhWSuB4KHc3UDc0Q\\_AUIBigB#tbm=isch&q=cliente+feliz&imgc=gJupEVQyBJF4KM%3A](https://www.google.com.ec/search?q=Plantee+todas+las+alternativas+y+soluciones+posibles+a+los+requerimientos+del+usuario+dibujo&biw=1366&bih=662&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiMuLrd8ZvPAhWSuB4KHc3UDc0Q_AUIBigB#tbm=isch&q=cliente+feliz&imgc=gJupEVQyBJF4KM%3A)

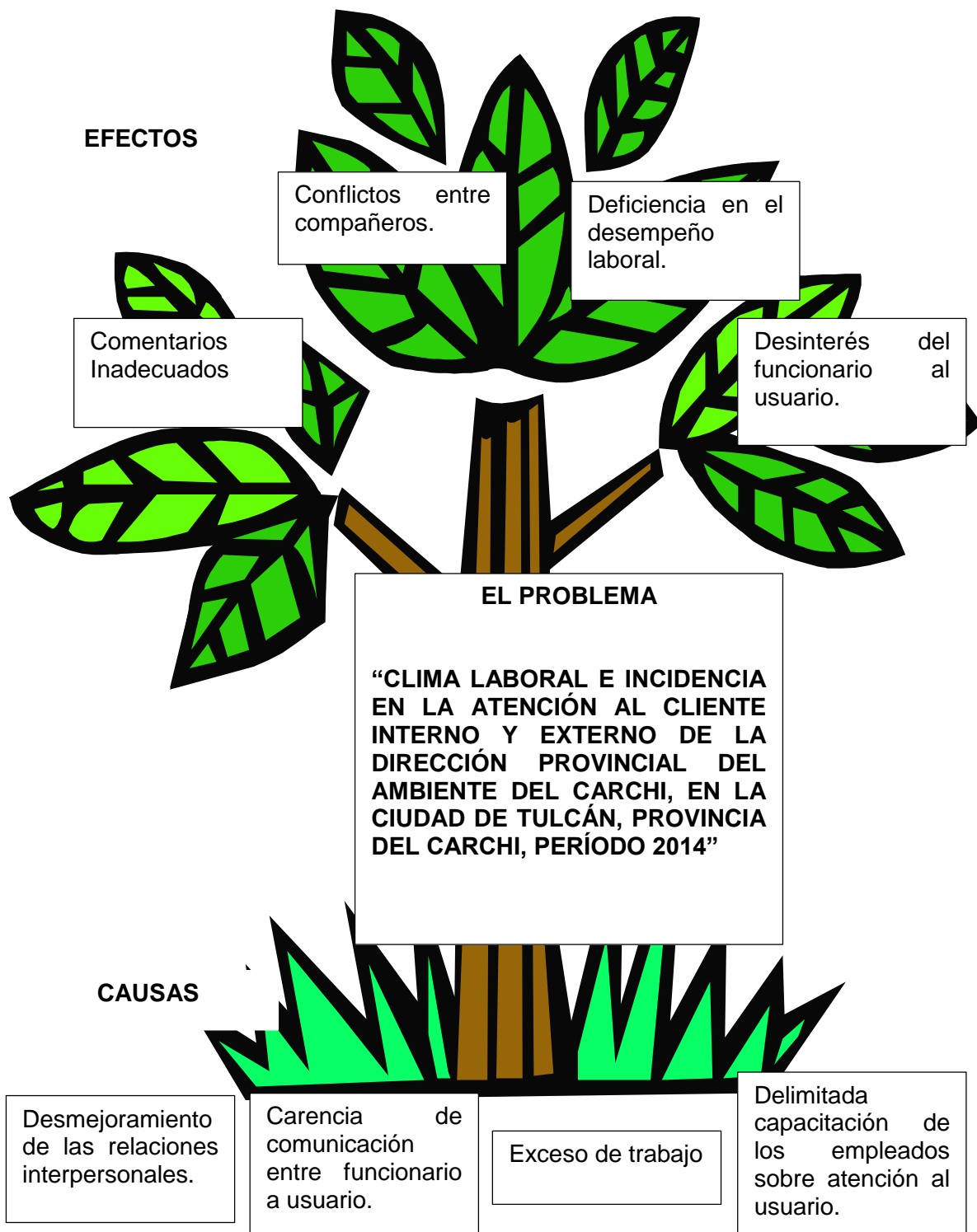
[https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=saber+decir+No+de+la+mejor+manera+posible%2C+es+importante&oq=saber+decir+No+de+la+mejor+manera+posible%2C+es+importante&gs\\_l=img.3...28964.28964.0.29574.1.1.0.0.0.0.245.245.2-1.1.0...0...1ac.1.64.img..0.0.0.XOyPi7uguTl#hl=es&tbm=isch&q=saber+decir+No+animado&imgsrc=hBSIQDHIzb\\_cDM%3A](https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=saber+decir+No+de+la+mejor+manera+posible%2C+es+importante&oq=saber+decir+No+de+la+mejor+manera+posible%2C+es+importante&gs_l=img.3...28964.28964.0.29574.1.1.0.0.0.0.245.245.2-1.1.0...0...1ac.1.64.img..0.0.0.XOyPi7uguTl#hl=es&tbm=isch&q=saber+decir+No+animado&imgsrc=hBSIQDHIzb_cDM%3A)

<https://www.google.com.ec/search?hl=es&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=662&q=Desp%C3%ADdase+cordialmente+&oq=D>

esp%C3%ADdase+cordialmente+&gs\_l=img.3...2453.2453.0.3129.1.1  
.0.0.0.0.247.247.2-  
1.1.0....0...1ac.1.64.img..0.0.0.1c9RIU81G24#hl=es&tbn=isch&q=apre  
ton+de+manos+png&imgdii=o3Vt4U2LwaBDvM%3A%3Bo3Vt4U2Lwa  
BDvM%3A%3BMxJkwoaJpV9DM%3A&imgrc=o3Vt4U2LwaBDvM%3  
A

# ANEXOS

## ANEXO 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS





## ANEXO 2: MATRIZ DE COHERENCIA

<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>
déficit en el clima laboral y el desempeño de los funcionarios y su incidencia en la atención al usuario de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi durante el año 2014	Mejorar el clima laboral y su incidencia en la atención al usuario, que sea pleno y agradable para realizar con satisfacción las labores; desarrollándose como profesionales en las actividades diarias y elaborar con éxito su trabajo para brindar una atención de calidad a los usuarios de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi durante el año 2014.
<b>INTERROGANTES</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>
¿Qué ambiente laboral existe en la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi y como incide en las labores del funcionario?	Diagnosticar el clima laboral y su organización de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi.
¿De qué manera influye el ambiente laboral organizacional en la atención al usuario de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi?	Identificar las falencias en el clima laboral y su influencia en la atención al usuario de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi.
¿Se logrará mejorar el ambiente de laboral de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi para optimizar la calidad de atención al usuario?	Diseñar un manual de procesos y procedimientos para mejorar el clima laboral que permita optimizar y mejorar la atención al usuario.
¿Se realizará la aplicación de un manual de procesos y procedimientos para el mejoramiento del ambiente laboral que permitirá optimizar la atención de los usuarios interno y externo de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi?	Socializar el manual de procesos y procedimientos para mejorar el clima laboral.
¿Cómo se fortalecerá el conocimiento y el dominio de técnicas de atención al cliente mejorando el ambiente laboral de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi?	

## ANEXO 3: ENCUESTAS



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE EDUCACION, CIENCIA Y TECNOLOGIA**  
**LICENCIATURA EN SECRETARIADO EJECUTIVO EN ESPAÑOL**

Estimado (a) señor (a) funcionario (a) conteste el siguiente cuestionario y marque con una **X** la respuesta, con el fin de mejorar el ambiente laboral organizacional y la atención al usuario de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi.

**1. ¿Cree Ud. que el clima laboral en la institución repercute en conflicto entre compañeros?**

- Mucho ( )  
Poco ( )  
Nada ( )

**2. ¿El exceso de trabajo dificulta una buena atención al usuario?**

- Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )

**3. ¿La falta de comunicación entre funcionarios incide en el desempeño del trabajo en la institución?**

- Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )

**4. ¿Cree Ud. que mediante la elaboración y socialización de un manual de procesos y procedimientos para la atención al cliente, mejorará el clima laboral y la calidad de servicio al usuario interno y externo?**

Si ( )

No ( )

**5. Planifica y controla las actividades dentro de su lugar de trabajo para brindar una buena atención al usuario?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

Nunca ( )

**6. Sus conocimientos sobre una buena atención al usuario son:**

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

**7. ¿La capacitación que Ud. ha recibido en el tiempo de trabajo sobre atención al cliente ha sido satisfactoria?**

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

**8. ¿Cómo considera Ud. la comunicación entre compañeros?**

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

**9. ¿La institución en la que trabaja, realiza evaluaciones a su desempeño?**

Si ( )

No ( )

Si su respuesta fue si, ¿Cómo lo(a) evalúan?

Por número de clientes atendidos ( )

Por la eficacia de su atención ( )

Por el número de trámites ( )

Por el criterio obtenido de los clientes ( )

Otras formas.....

**10. ¿Cómo califica el ambiente laboral en su institución?**

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE EDUCACION, CIENCIA Y TECNOLOGIA**  
**LICENCIATURA EN SECRETARIADO EJECUTIVO EN ESPAÑOL**

Estimado (a) señor (a) usuario (a) conteste el siguiente cuestionario y marque con una **X** la respuesta, con el fin de mejorar el ambiente laboral organizacional y la atención al usuario de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi.

**1. ¿La actitud de los funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi cumple con sus expectativas en la atención al usuario?**

- Mucho ( )  
Poco ( )  
Nada ( )

**2. ¿Cree Ud. Que existe una buena comunicación entre los funcionarios y usuarios al realizar el trámite que va a ejecutar en la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi?**

- Si ( )  
No ( )  
A veces ( )

**3. La atención que recibe por parte de los funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi es:**

- Muy Bueno ( )  
Bueno ( )  
Regular ( )  
Malo ( )

**4. ¿Cree que el clima laboral es fundamental para el desarrollo de un buen ambiente de trabajo?**

Si ( )

No ( )

**5. ¿Cree Ud. Que la puntualidad de los funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi cumple un factor importante en la atención al usuario?**

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

**6. ¿Los funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi se dirigen a Ud. con simpatía al atenderlo con sus trámites?**

Siempre ( )

Casi Siempre ( )

Nunca ( )

**7. En lo que respecta a la atención que la institución brinda a sus clientes. ¿Qué aspectos usted considera deben ser mejorados?**

Cumplimiento cabal de horario ( )

Amabilidad y cortesía en la atención ( )

Mejoramiento en la organización interna ( )

**8. ¿Al realizar los trámites que Ud. necesita, los funcionarios de la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi cumplen con eficacia y eficiencia su trabajo?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

Nunca ( )

**9. El desempeño de los funcionarios la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi en atención al usuario es:**

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

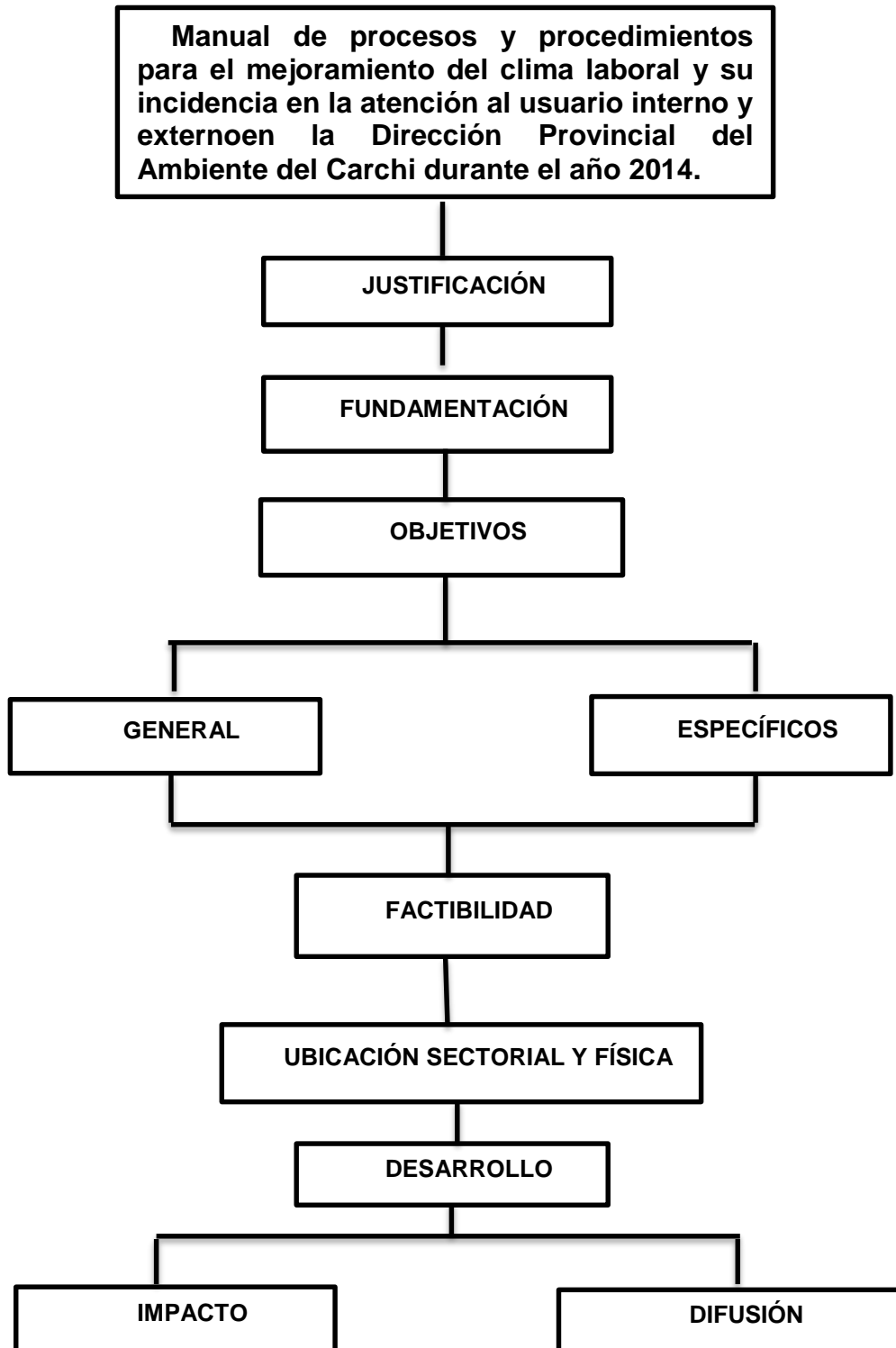
**10. ¿Qué manual sugeriría a la institución, sobre el servicio de atención al cliente que ésta proporciona?**

Manual de Clima Labor y Atención al Cliente ( )

Manual de Relaciones Humanas y Comunicación ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### ANEXO 4: ESQUEMA DE LA PROPUESTA

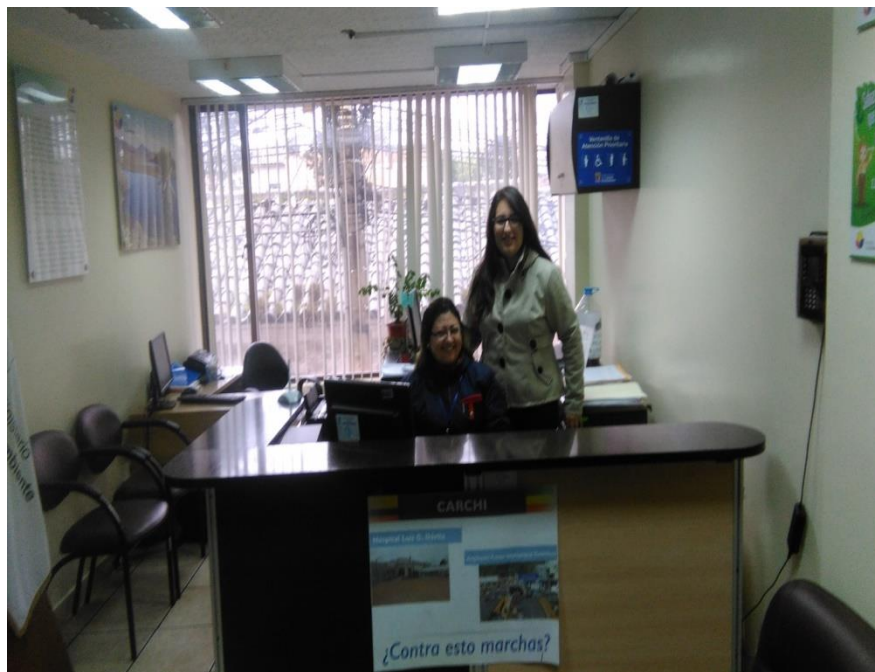


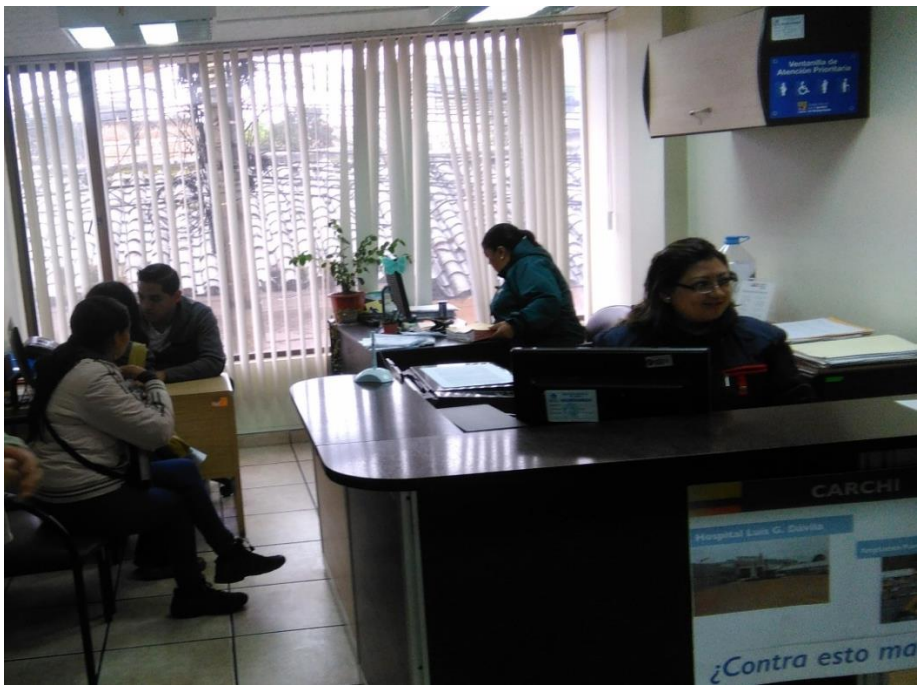


## ANEXO 5: FOTOGRAFÍAS



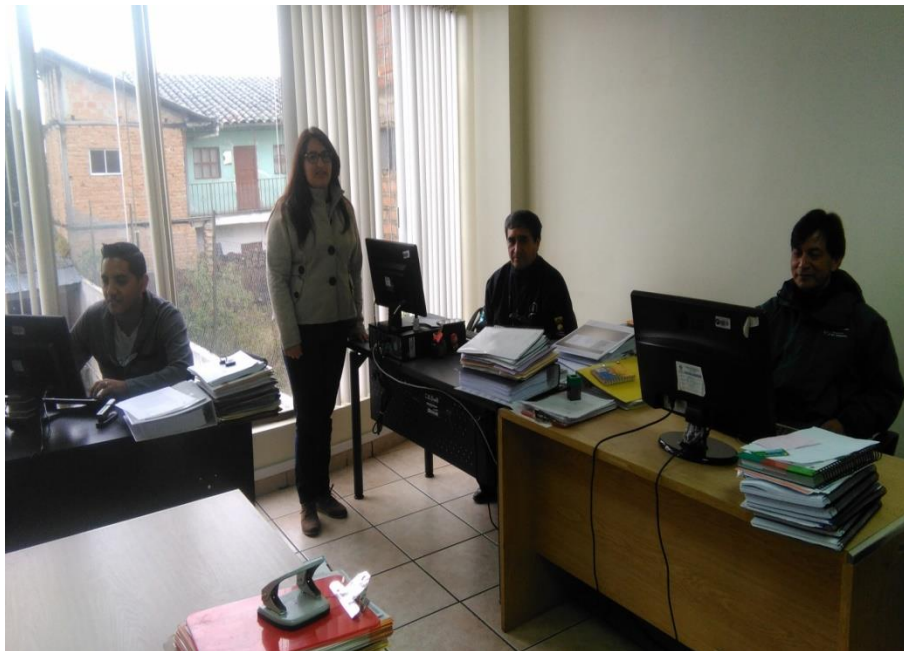
### Atención Ciudadana







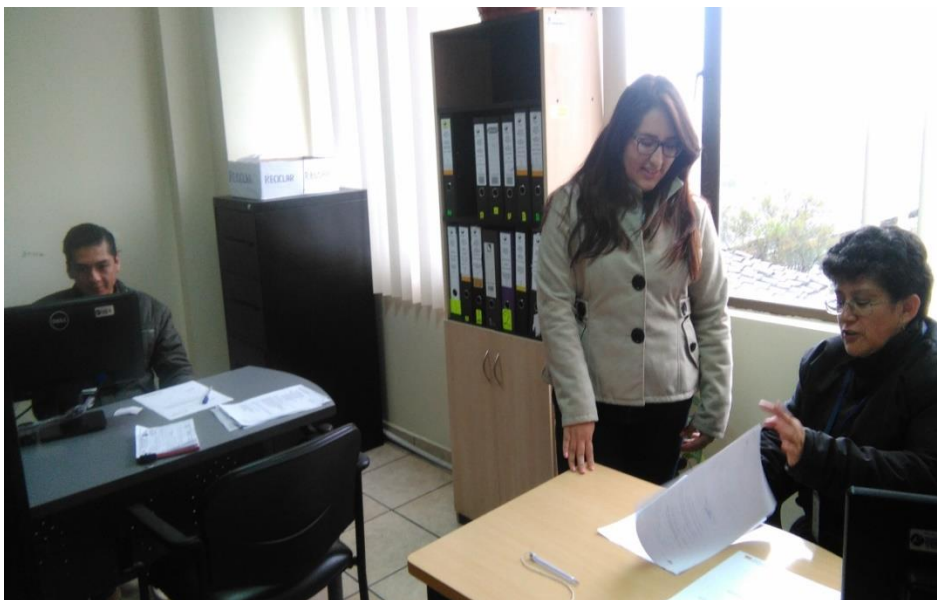
## Unidad Administrativa



## Departamento Técnico



## Departamento Financiero



## Departamento Jurídico



## Personal que conforma la Dirección Provincial del Ambiente del Carchi



## OFICIO DE LA INSTITUCIÓN

Oficio Nro. MAE-DPAC-2014-0393

Tulcán, 15 de julio de 2014

Señorita  
Patricia Carolina Tobar Avellaneda  
En su Despacho

De mi consideración:

Estimada Srta. Patricia Carolina Tobar Avellaneda, En respuesta al Documento No. MAE-DPAC-2014-0560 donde solicita se digne autorizar y dar facilidades de investigación de su tema de tesis universitaria "EL AMBIENTE LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS DEL MAE CARCHI DURANTE EL 2014" su solicitud es aceptada para que realice su estudio dentro de esta Cartera de Estado para su culminación de sus estudios superiores.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,



Srta. Ing. Jeny Maribel Chalá Ogonaga  
DIRECTORA PROVINCIAL DEL AMBIENTE DEL CARCHI



jv

Papel Ecológico

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AMBIENTE DEL CARCHI  
Av. 10 de Agosto 4- 035 entre Colón y Olmedo, Segundo Piso, Oficina 201  
Tulcán - Ecuador  
Código Postal: 040102  
Teléfonos: (093 6) 2990 994 - 2991194  
www.ambiente.gob.ec

Documento generado por Qulpur

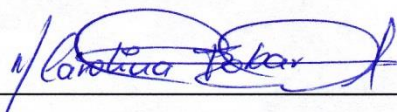
1/1

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

Yo, TOBAR AVELLANEDA PATRICIA CAROLINA, portadora de la cédula de identidad Nro. 100366974-2, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley Intelectual del Ecuador, en calidad de Autora del Trabajo de Grado denominado: "CLIMA LABORAL E INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AMBIENTE DEL CARCHI, EN LA CIUDAD DE TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI, PERÍODO 2014", que ha sido desarrollada para la obtención del título de Licenciada en Secretariado Ejecutivo en Español.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento en que haga entrega del trabajo de final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, a 29 de Julio de 2016.



---

Tobar Avellaneda Patricia Carolina

ID. 100366974-2

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICIDAD 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 el 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:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD</b>	100366974-2		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	TOBAR AVELLANEDA PATRICIA CAROLINA		
<b>DIRECCIÓN</b>	OBISPO YEROVI Y LATACUNGA (ESQUINA)		
<b>EMAIL</b>	caritobar0212@gmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062547237	<b>TELÉFONO MÓVIL</b>	0985422575



<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO</b>	“CLIMA LABORAL E INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AMBIENTE DEL CARCHI, EN LA CIUDAD DE TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI, PERÍODO 2014”
<b>AUTORA</b>	TOBAR AVELLANEDA PATRICIA CAROLINA
<b>FECHA: DD/MM/AA</b>	25/10/2016
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA</b>	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA</b>	Licenciada en Secretariado Ejecutivo en Español.
<b>ASESOR/DIRECTOR</b>	MSc. Víctor Hugo Sánchez

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Tobar Avellaneda Patricia Carolina, con cédula de ciudadanía Nro. 100366974-2, en calidad de autora y titular 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. CONSTANCIA

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

En la ciudad de Ibarra, a los 29 días del mes de Julio del 2016

#### LA AUTORA

(Firma): 

Nombre: **Tobar Avellaneda Patricia Carolina**

Cédula: **100366974-2**

Facultado por resolución del Concejo Universitario.....