



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA

**“PLAN DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL
CLIENTE EXTERNO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
DE LA PARROQUIA DE HUIGRA, CANTÓN ALAUSI, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERIODO 2014.”**

AUTORA

NOEMI ESTHER LLAMUCA TARQUI

Riobamba – Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema **“PLAN DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EXTERNO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PARROQUIA HUIGRA, CANTÓN ALAUSI, PROVINCIA DEL CHIMBORAZO, PERIODO 2014.”** previo a la obtención del título de Licenciada en Secretariado Gerencial, ha sido desarrollado por la Srta. Noemi Esther Llamuca Tarqui, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Norberto Hernán Morales Merchán
**DIRECTOR DE TRABAJO
DE TITULACIÓN**

.....
Ing. Luis Gerardo Lara Noriega
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Noemi Esther Llamuca Tarqui, estudiante de la Facultad de Administración de Empresas, Unidad de Educación a Distancia de la Licenciatura en Secretariado Gerencial, declaro que la tesis que presento es auténtica y original con el tema **“PLAN DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EXTERNO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PARROQUIA HUIGRA, CANTÓN ALAUSI, PROVINCIA DEL CHIMBORAZO, PERIODO 2014.”** Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden al Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia Huigra

Noemi Esther Llamuca Tarqui

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi padre, quien ha estado a mi lado dándome amor, confianza, apoyo para seguir adelante y cumplir uno de mis objetivos

A mis hermanos, por el cariño y la motivación constante que me han brindado, a pesar de la distancia física, sé que este momento hubiera sido tan importante para ustedes como lo es para mí. De manera especial a Adalguiza del Rosario que más que una hermana ha sido una madre quien me ha sabido apoyar incondicionalmente.

A mis compañeras de aula con quienes hemos compartido muchas experiencias juntas.

Noemí Esther Llamuca Tarqui

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar,” Thomas Chalmers.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía y fortaleza, quien me ha permitido cumplir este sueño anhelado.

A la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mis maestros, especialmente al Ing. Norberto Morales y al Ing. Gerardo Lara por su tiempo, apoyo, conocimientos; así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional y en la culminación de la presente investigación.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, y de una manera muy especial a mí querida amiga Piedad Hernández por sus consejos y apoyo.

Muchas gracias y que Dios los bendiga

Noemí Esther Llamuca Tarqui

“La vida es un proceso de aprendizaje. Debemos seguir aprendiendo”

LailahSitty Akita.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	iii
Certificado de responsabilidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenido	vi
Indice de gráficos	ix
Indice de anexos	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción.....	1
CAPITULO: I EL PROBLEMA	2
1.1 Antecedentes del problema.....	2
1.2 Formulación del problema.....	2
1.3 Objetivos	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	2
1.2 Justificación de la investigación.....	2
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 Antecedentes de la investigación.....	4
2.2. Aspectos generales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Huigra (GADPR de Huigra).....	4
2.2.1 Reseña histórica del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural de Hugra.	4
2.2.2 Características Generales.....	5
2.2.3 Base Legal	6
2.2.4 Misión.....	12
2.2.5 Visión	12
2.2.6 Estructura Orgánica.....	12
2.2.7 Estructura Funcional.....	14
2.3 Fundamentación teórica.....	15
2.3.1 Definición de Términos Básicos	15
2.3.2 Mejora Continua.....	16

2.3.3	Calidad en la atención al cliente.....	18
2.3.4	La relación con el cliente.....	19
2.3.5	La comunicación con el cliente	23
2.3.6	Calidad total	25
2.3.7	Definición de proceso.....	27
2.3.8	Definición de cliente.....	31
2.3.8.9	Técnicas de atención al cliente	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		41
3.1	Idea a defender	41
3.2	Variables.....	41
3.2.1	Variables independientes.....	41
3.2.2	Variables dependientes.....	41
3.3	Tipos de investigación.....	41
3.4.1	Diseño de la Investigación.....	41
3.4.2	Investigación Descriptiva	42
3.4.	Población y muestra	42
3.5	Métodos, técnicas e instrumentos.....	43
3.5.1	Métodos.....	43
3.5.2	Técnicas de investigación.....	44
3.5.3	FODA.....	44
3.6	Tabulación de resultados de encuestas.	47
3.6.1	Encuestas a los clientes externos del GAD parroquial de Huigra.	47
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		59
4.1	Metodología, guía y/o procedimiento de implementación o propuesta.....	59
4.1.2.	Datos informativos	59
4.2	Satisfacción del cliente y mejora continua de la calidad	60
4.2.1	Los elementos de la cultura de la mejora continua.....	62
4.2.2	Calidad y satisfacción del cliente	66
4.2.2.1	Calidad en el servicio:	68
4.3	Diseño de servicios (o productos) basándose en las necesidades y expectativas de los usuarios.....	69
4.4	Las necesidades y expectativas de los clientes.....	71
4.5	Métodos de investigación de las expectativas de los clientes.....	72
4.6	Uso eficiente de los recursos:	74

4.7 Gestión de información y conocimiento:.....	75
4.8 Gestión y mejora de procesos.....	75
4.9 El control de los procesos de atención al cliente.....	75
4.10 Satisfacción del cliente.....	79
4.11 Estrategias que permitan al gobierno autonomo descentralizado de la parroquia Huigra mejorar los procesos de atencion al clienten externo.	80
4.11.1 Estrategia i.- procedimiento de control de correspondencia.....	80
4.11.2 Estrategia ii. buzón de quejas y sugerencias.....	82
4.11.3 Estrategia ii capacitación.....	86
Conclusiones	97
Recomendaciones.....	98
Bibliografía.....	99
Linkografía	100
Anexos.....	101

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Características del GAD	5
Cuadro2: Competencias del GADPR de Huigra.....	9
Cuadro 3: Estructura Organica Funcional del GADPR.....	13
Cuadro 4: Esquema del Proceso	19
Cuadro 5: Proceso de Atención al Cliente	29

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Circulo de Deming	17
Gráfico 2: Comunicacion.....	24
Gráfico 3: Mejora Continua de la Calidad.....	34

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Simbología.....	101
Anexo 2: Logotipo.....	101
Anexo 3: Autoridades del Gad parroquial Huigra.....	101
Anexo 4: Encuestas.....	102
Anexo 5: Ilustraciones de la institución.....	104

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en base a las necesidades de un Plan de Mejoramiento a los Procesos de Atención al Cliente Externo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Huigra, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente externo, ahorrando tiempo y brindando una atención de calidad.

El Plan de Mejoramiento a los Procesos de Atención al Cliente, permitirá agilizar los trámites y se logrará una satisfacción del cliente externo, proporcionándole información inmediata lo que ayudará a fortalecer la gestión del GAD parroquial.

Se diagnosticó el problema existente en el GAD parroquial y posteriormente a este se formuló objetivos: manifestar teóricamente temas de servicio al cliente, determinar los procesos y áreas en las que existen deficiencias en el servicio al cliente externo y formular estrategias para mejorar el servicio adaptado a las necesidades del cliente externo.

Los involucrados directos en este proceso de investigación fueron los clientes externos del GAD parroquial de Huigra, con el fin de obtener información acerca de la atención que se le brinda al usuario, se formularon encuestas, el resultado fue; la atención al cliente no es buena por parte de dicha institución.

Es importante que todos aporten sus conocimientos, habilidades y experiencia en el desarrollo de los procesos y definiendo claramente cada área, llevar a cabo la mejora del servicio por ejemplo atención personalizada de las quejas y solución inmediata, el cual generen un impacto positivo en la sociedad.

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research was conducted based on the needs an Improvement Plan to the Processes to Customer External Attention of the Decentralized Autonomous Government of the Parish of Huigra, in order to meet the needs of external customers, saving the time and providing a quality care.

The Plan to the Processes to Customer External Attention, It will streamline the procedures and it will achieve an external customer satisfaction, providing the immediate information, which will help to strengthen the management of GAD (Decentralized Autonomous Government) parish.

The existing problem in the GAD (Decentralized Autonomous Government) parish were diagnosed and later on the objectives were formulated: manifest theoretically customer service topics, determine processes and areas where there are deficiencies in the external customer service and formulate strategies to improve the adapted service to the needs of external customer.

The directly involved in this research process were the external customers of the GAD (Decentralized Autonomous Government) parish of Huigra, in order to obtain information about the care that is offered to the user, surveys were formulated, the result was: the customer attention is not good by that institution.

It is important that all contribute with their knowledge, skills and experience in the development of processes and clearly defending each area, carry out the service improvement, for example: personalized attention of complaints and immediate solution, which will generate a positive impact on society.

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán
DIRECTOR OF DEGREE RESEARCH

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es un tema de gran interés para todos los estudiantes, empresarios y público en general; en la actualidad las empresas dan más interés en la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente y que cada día nos preocupamos en crecer dentro de una organización para tener y mantener una conexión con sus clientes. La capacidad de un representante de servicio al cliente para hacer tareas como comunicarse efectivamente y resolver problemas son muy importantes. Sin el servicio al cliente, los ingresos de la empresa se verían afectados y los clientes comprarán a los competidores. Como resultado, los de servicio al cliente tienen un impacto directo en la percepción que el cliente tiene de una empresa. En el marketing actual, se enfatiza en la relación con los clientes actuales y como mantener una atención satisfactoria que permita a una empresa conseguir nuevos clientes.

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales que comprende diversos elementos para su ejecución es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones.

Dentro de una organización son muchos los pasos que se deben seguir para lograr la excelencia, dentro de los cuales está la integración corporativa, la estructura, los recursos físicos y humanos y todas aquellas características que permiten que la empresa se pueda desarrollar dentro de la sociedad y con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

CAPITULO: I EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la implementación de un plan de mejoramiento a los procesos ayudara en la atención al cliente externo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Huigra, Cantón Alausi, Provincia de Chimborazo, periodo 2014?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Implementar un Plan de mejoramiento a los procesos de atención al cliente externo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia de Huigra, Cantón Alausi, Provincia de Chimborazo, periodo 2014.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar los principales problemas en lo referente a la atención al cliente externo.
- ✓ Proponer planes de capacitación sobre atención al cliente externo.
- ✓ Plantear un Plan de mejoramiento a los procesos de atención al cliente externo.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se justifica en la necesidad de conocer la opinión del cliente externo a cerca del servicio que presta el GAD parroquial de Huigra y de esta manera trabajar en el mejoramiento a los procesos orientados a lo que realmente requiere y no lo que la empresa supone.

El Plan de mejoramiento a los procesos está focalizado a mejorar la entrega de documentos para la cual se debe implementar una guía de control determinando tiempos de ingreso y egreso de los mismos, en lo que se refiere a valores de cordialidad y

respeto, se debe aplicar estrategias de calidad en cuanto al tiempo que los usuarios permanezcan en el GAD parroquial de Huigra.

Un control adecuado de los procesos de servicio al cliente externo puede garantizar con mayor idealización de una marca, así como podemos garantizar un mayor número de clientes en el GAD Parroquial de Huigra, una vez obtenido el servicio al cliente este parte del consumidor que puede hacer una idea personal, de lo que es la calidad de la Junta Parroquial.

La investigación de un tema de gran interés para todos los estudiantes, empresarios y público en general; en la actualidad las empresas dan mayor interés en la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales dejando inadvertido el servicio al cliente que cada día nos preocupamos en crecer pero no tomamos importancia de cómo nuestra competencia está creciendo y que está incrementando su cartera de clientes debido al buen servicio y atención que brinda; para poder determinar cuáles servicios son los que el cliente necesita.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.2. ASPECTOS GENERALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PARROQUIA HUIGRA (GADPR DE HUIGRA)

2.2.1 Reseña histórica del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural de Huigra.

Históricamente, los campesinos del sector llamaban a ese lugar “Huagra”, palabra que en Quichua significa Toro Macho, y se debe a que en esta región se criaban, casi en estado salvaje, miles de cabezas de ganado que pastaban en el valle. La pronunciación de los “gringos”, hizo que la palabra se degenerara en Huigra es este nombre el que gana más simpatía entre los habitantes y se decide por mayoría realizar movilizaciones para que el proyecto de parroquialización del lugar se llame Huigra, logrando su propósito mediante Acuerdo Ministerial N° 546 fechado el 7 de mayo de 1907, durante la 2da administración del Gral. Eloy Alfaro Delgado, hecho único en la vida administrativa de la República, ya que solo pocos años atrás se había instalado los primeros habitantes.

2.2.2 Características Generales

Cuadro 1: Características del GAD

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL GADPR DE HUIGRA

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: JUNTA PARROQUIAL DE HUIGRA

DIVISIÓN: EMPRESA PÚBLICA

FINALIDAD: PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ATENCIÓN A LA COLECTIVIDAD

PAÍS: ECUADOR

REGIÓN: SIERRA CENTRAL

PROVINCIA: CHIMBORAZO

CANTÓN: ALAUSI

PARROQUIA: HUIGRA

SECTOR: RURAL

DIRECCIÓN: BARRIO GUAYAQUIL CALLE PRINCIPAL

TELÉFONO: 032-938-322 **TELEFAX** 032-938-322

2.2.3 Base Legal

2.2.3.1 Acta de creación de la Parroquia Huigra

ACTA CON LA QUE HUIGRA ES EREGIDA PARROQUIA

N° 23

REPUBLICA DEL ECUADOR

GOBERNACIÓN DE CHIMBORAZO

Riobamba, 07 de Mayo de 1907

Señor Presidente del Consejo Municipal del Cantón Alausí.

El señor Ministro de lo Interior, en oficio N° 135 del actual me dice:

“Hoy se expidió el siguiente acuerdo N° 546- El Presidente de la república; visto el oficio N° 69 , del actual Señor Presidente de la Municipalidad de Alausí y de conformidad con el actual artículo 21 de la Ley sobre división territorial- Acuerda:- Aprobar el acuerdo expedido por el Consejo Municipal del citado Cantón, en 19 de marzo del año en curso, en virtud del cual se elige en Parroquia Civil el caserío de Huigra situado en la parroquia de Sibambe, perteneciente a la misma jurisdicción Cantonal.-

Palacio Nacional en Quito a 07 de Mayo de 1907- Rubrica del señor presidente el Ministro de Guerra encargado del despacho Hipólito Moncayo lo que transcribo a usted para su conocimiento y fines consiguientes, asentándole además copia certificada del acuerdo dictado por el Municipio del precitado cantón- Dios y Libertad.- el Ministro de guerra y máximo encargado del Despacho General Moncayo.

Lo que me es grato transcribir a usted para su conocimiento enviándole la copia que se expresa en el oficio que antecede.

DIOS Y LIBERTAD

2.2.3.2 Acta de Parroquialización de la parroquia Huigra

Su ubicación geográfica – fronteriza entre las provincias de Chimborazo, Bolívar, Cañar, y Guayas, aseguraba a este rincón patrio gran porvenir. Así conocido era por estos lugares se acortaban las distancias de entrada y salida de la Sierra al Litoral.

Transcurrían los años 1905 – 1906, los residentes del caserío de Huigra, sintieron la necesidad de elevarlo a la categoría de parroquia, logrando este propósito en enero de 1907, cuando se aprobó un proyecto de Ordenanzas Municipal donde se acordaba que el caserío de Huigra, pase a ser una parroquia rural con el nombre de “Calderón” en homenaje al héroe niño quien ofrendara su vida en la batalla del Pichincha, situación que no fue aceptada por la mayoría de los habitantes.

Muchos de sus residentes, eran oriundos de Sibambe, parroquia que se vería afectada en sus intereses territoriales. Esta situación origino una serie de divergencias por los criterios contrapuestos que se esgrimían con relación a este delicado tema. Más pudo la perseverancia de sus habitantes hasta cuando logran hacer llegar su voz ante las autoridades municipales del cantón Alausi, quienes con fecha 10 de enero de 1907 aprueban en primera discusión un proyecto de Ordenanza Municipal. La primera parte de su empeño por conseguir la Parroquialización, se había dado. Ahora los trámites tenían que seguir en la ciudad de QUITO. No desmayaron en su esfuerzo y desde luego aprovechando de los servicios del ferrocarril que para ese entonces estaba cerca de la capital, viajaron una y otra vez a fin de conseguir el ejecútese de parte del Gobierno Nacional.

Cumplía la Primera Magistratura del Estado, el General Eloy Alfaro, quien conocía los pormenores y el sacrificio de un puñado de valientes ecuatorianos que habían podido levantar en las breñas y a la entrada de la cordillera de los Andes, una pujante población que con todo su derecho, solicitaba le sean reconocidos sus justas aspiraciones, ser elevada a parroquia civil. Apenas dos meses se tuvo que esperar desde cuanto la municipalidad había acordado crear esta parroquia. Quedando declarada como una parroquia más del cantón Alausi, misma que cuenta con 21 comunidades y 9 Barrios tales como Guayaquil, Azuay, Las Violetas, Turístico, 24 de Mayo, Eduardo Morley, San Francisco, Independiente, Huigra Viejo.

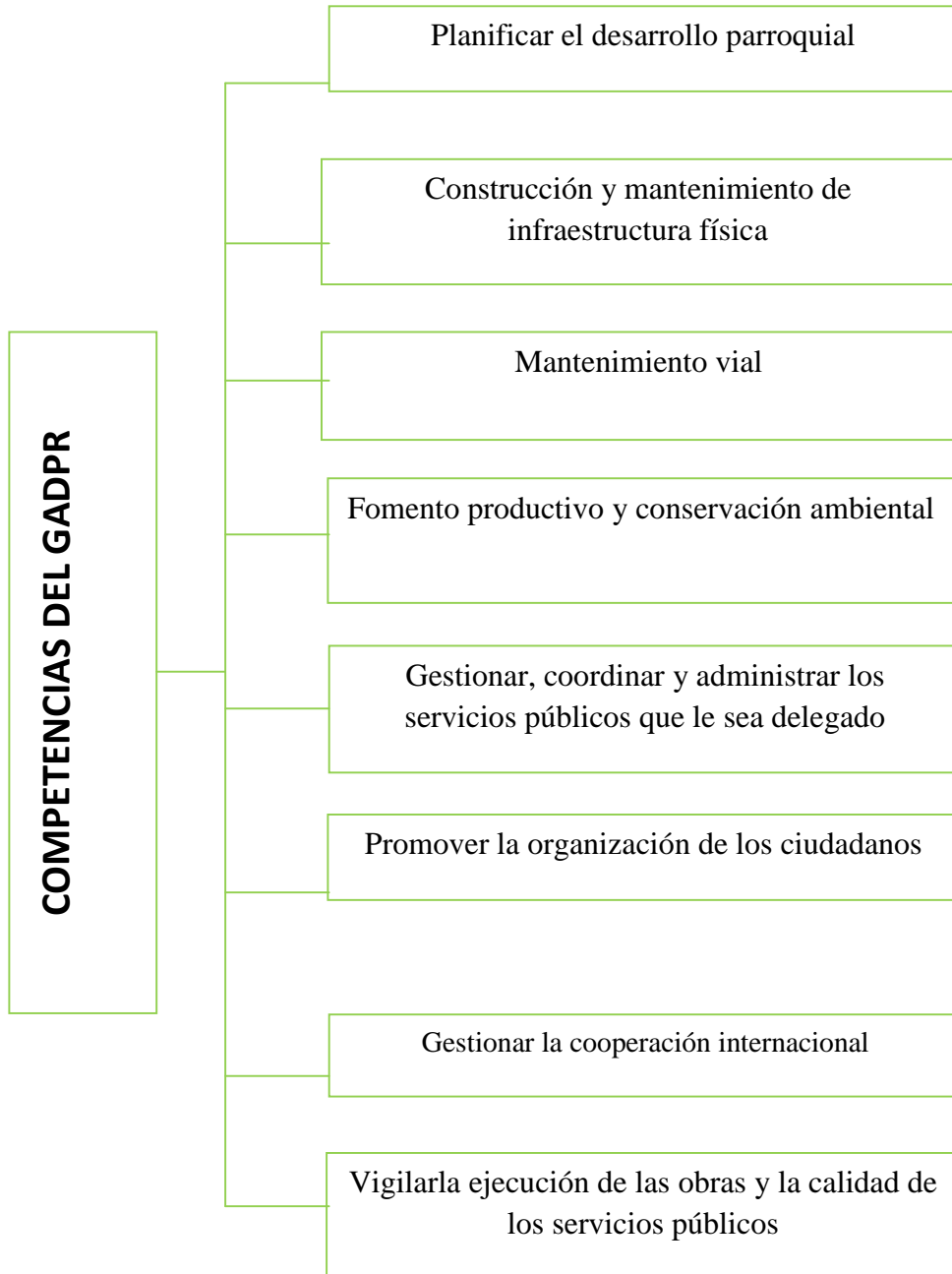
Actualmente sus límites son; Norte Rio Lincay, Sur Rio Sulchán, Este Rio Guatagsi, Oeste Rio Angas. Se recuerda que esta parroquia fue fundada por, Don Eduardo Morley, hijo de William Henry Morley, nieto de Richard Morley, socio fundador de la firma J.R. y Morleyde Londres Nottiyman, Inglaterra. Este personaje laboro junto al ingeniero norteamericano Acher Harman quien construyo la línea férrea para unir la sierra con la costa denominándole a este proyecto “el ferrocarril más difícil del mundo” ellos deciden acampar en lo que actualmente es Huigra por el extraordinario clima describe lo siguiente;

“Aun pueblo no se lo respeta o admira por el número de habitantes y/o por la cantidad de calles o avenidas que ostente, se lo respeta o admira por la unión, sencillez y generosidad de su gente, por la valentía cuando afrontan y resuelven dificultades que los atañen; y, por la gratitud que expresan a sus benefactores”.

2.2.3.3 Competencias del GADPR de Huigra

Desde la aprobación de la Constitución del año 2008 y del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales (GADPR' s) tenemos ocho competencias exclusivas, cuya gestión puede también ser ejercida de manera concurrente con otros niveles de gobierno al posibilitarse la articulación entre estos actores.

Cuadro2: Competencias del GADPR de Huigra



2.2.3.4 Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Huigra

Las funciones de Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial rural según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD son:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de acción parroquial;
- d) Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias; de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley;
- f) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y propiciar la organización de la ciudadanía en la parroquia;
- g) Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre, otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
- h) Articular a los actores de la economía popular y solidaria a la provisión de bienes y servicios públicos;
- i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad;
- j) Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la constitución;

- k) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias;
- l) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de su circunscripción territorial en mingas o cualquier otra forma de participación social, para la realización de obras de interés comunitario;
- m) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,
- n) Las demás que determine la ley.

2.2.3.5 Competencias Exclusivas del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Huigra

Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen.

- ✓ Planificar junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad.
- ✓ Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales.
- ✓ Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural.
- ✓ Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.
- ✓ Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno.

- ✓ Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base.
- ✓ Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
- ✓ Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

2.2.4 Misión

Planificar, programar ejecutar proyectos a ser implementados mediante las acciones de desarrollo del Gobierno Local. Dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, asegurando el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales, dentro de un marco de transparencia y ética constitucional y el uso óptimo y adecuado de los recursos. Crear, impulsar y administrar de manera individual o en asociación con otras instancias, servicios sociales específicos en los campos de bienestar social, la salud o la educación, los mismos que deberán contar con una estructura y reglamentos específicos; Impulsar de manera coordinada con las instancias Municipales Provinciales y Nacionales la política social del Gobierno Parroquial de Huigra.

2.2.5 Visión

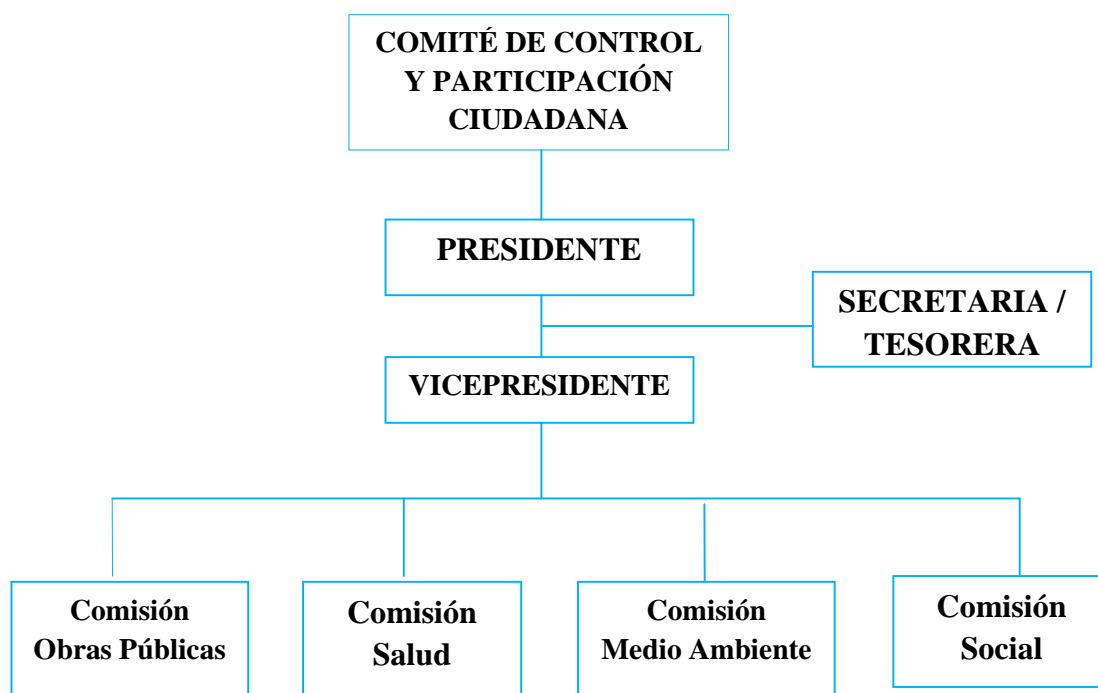
Ser una instancia parroquial autónoma, que impulse y genere procesos de desarrollo y crecimiento de la comunidad más necesitada; que active las diferentes áreas y dependencias que prestan servicios sociales, para lograr una nueva y mediante la planificación, desarrollo físico, institucionalidad y servicio a la colectividad. Aprovechando el profesionalismo, la capacidad del talento humano, la riqueza natural encaminada a fortalecer el potencial productivo, turístico, agrícola y comercial para dinamizar la economía y obtener un mejor nivel de vida.

2.2.6 Estructura Orgánica

La junta Parroquial de HUIGRA, está conformada por los entes estructurales que le permiten cumplir con los objetivos previstos en el reglamento general que rige y orienta

sus acción, además cuenta con un manual de funciones y reglamento interno mismo que determine con claridad las funciones y responsabilidades a cumplir en cada comisión de trabajo.

Cuadro 3: Estructura Organica Funcional del GADPR



Elaborado por: Consultor CEGESPU

1. NIVEL POLÍTICO: Integrada por la asamblea parroquial que lo conforman todos los actores parroquiales, ciudadanas, ciudadanos y líderes comunitarios de la parroquia se encuentra presidida por el Presidente de la Junta Parroquial.

2. NIVEL DIRECTIVO: Constituido por la Junta Parroquial, el presidente de la Junta quien lo preside los vocales miembro de las diferentes comisiones.

3. NIVEL ADMINISTRATIVO: Esta a su cargo las actividades complementarias para ofrecer ayuda material de procedimientos o servicios internos a todos los niveles y unidades administrativas.

4. NIVEL OPERATIVO: Cumple con las políticas y objetivos de la parroquia, a través de la ejecución de planes, programas aprobados por el nivel 1 y 2, al cual está subordinado.

2.2.7 Estructura Funcional

Se expresa lo siguiente con lo respecto a la estructura funcional:

PRESIDENTE

- Convocar y presidir con voz y voto las sesiones de la junta parroquial rural, para lo cual deberán proponer el orden del día de manera previa. El ejecutivo tendrá voto directamente en caso de empate en las votaciones del órgano legislativo y de fiscalización.
- Presentar a la junta parroquial proyectos de acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria, de acuerdo a las materias que son de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- Dirigir la elaboración de plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan cantonal y provincial de desarrollo en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y la sociedad; para lo cual presidiera las sesiones del consejo parroquial de la planificación y promoverá la constitución de las instancias de participación ciudadana establecidas en la constitución y la ley.

COMISIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

- Velar por las vías de la parroquia y comunal.
- Velar por los muros de contención comunal y parroquial
- Canales de riego parroquial y comunal
- Adoquinamiento de las calles internas y comunales
- Infraestructura de construcciones a nivel parroquial y comunal
- Tanques para el consumo humano

COMISIÓN MEDIO AMBIENTE

- Mantenimiento del río Chanchan.
- Cuidado de la forestación y reforestación
- Conservación de viveros plantas frutales y madera.
- Cuidado de la quema de los bosques.

- Cuidado en la quema de basura.
- Charlas sobre el tratamiento de la basura.

COMISIÓN SALUD

- Autogestión para la permanencia de doctor en la parroquia.
- Atención en primeros auxilios.
- Atención en casos de emergencia.
- Capacitación permanente.

COMISIÓN SOCIAL

- Involucramiento con la sociedad.
- Organizar eventos con los grupos vulnerables.
- Organización de eventos en fechas festivas.
- Organización en fechas de parroquialización y patronales.
- Organización de eventos deportivos.
- Gestión para el desarrollo artesanal.

2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El desarrollo empresarial, si bien está vinculado con diversas áreas el conocimiento humano, tiene una vinculación muy especial en la administración con la atención al cliente la cual puede derivar a una gestión empresarial exitosa, para lograr y mantener una ventaja competitiva, así como el desarrollo de actividades básicas para la atención al cliente externo las cuales deben cumplir.

2.3.1 Definición de Términos Básicos

2.3.1.1 Plan de Mejoramiento

Es el sistema que sirve para planear el futuro del mejoramiento de cada actividad y determina el alcance del trabajo de los grupos de mejoramiento. De esta manera la organización se prepara en forma sistemática para dar soporte y apoyo al mejoramiento de la calidad en el servicio, la herramienta principal es el trabajo en equipo. (Quiños & Vega, 2006)

2.3.2 Mejora Continua

La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un servicio.

La Mejora Continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida y ventajosa principalmente porque si tienes un sistema de Mejora Continua (al ser un sistema, quiere decir que es algo establecido y conocido por todos en la empresa donde se está aplicando) entonces tienes las siguientes características:

- 1.Un proceso documentado. Esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez
- 2.Algún tipo de sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión)
- 3.Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.

Viéndolo desde este punto de vista, una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de Mejora Continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer mejoras lo que hace que se identifiquen más con su trabajo y además se tiene la garantía que la fuente de información es de primera mano ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días.

"Mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días"

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora. (Martinez & Navarro, 2014)

El ciclo PDCA de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

Plan (planificar) Organización lógica del trabajo

- Identificación del problema y planificación.
- Observaciones y análisis.
- Establecimiento de objetivos a alcanzar.
- Establecimiento de indicadores de control.

Do (hacer): Correcta realización de las tareas planificadas

- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- Aplicación controlada del plan.
- Verificación de la aplicación.

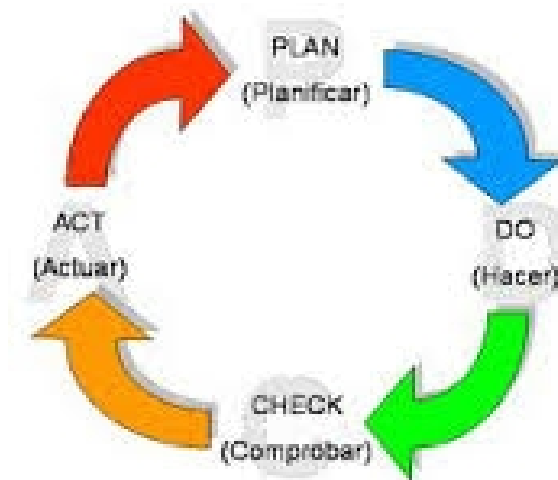
Check (comprobar) Comprobación de los logros obtenidos

- Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
- Comparación con los objetivos.

Asjust (ajustar) Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos

- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alternativa de mejora.
- Estandarización y consolidación.
- Preparación de la siguiente etapa del plan.

Gráfico 1: Circulo de Deming



Características

- Involucra a toda la organización para solucionar constantemente los problemas.
- Establece procesos de cambio y aprendizaje permanente en la empresa.
- Establece redes horizontales de actividades induciendo servicios de calidad.
- Se apoya en los equipos de trabajo para posibilitar la participación de todos los integrantes de la organización

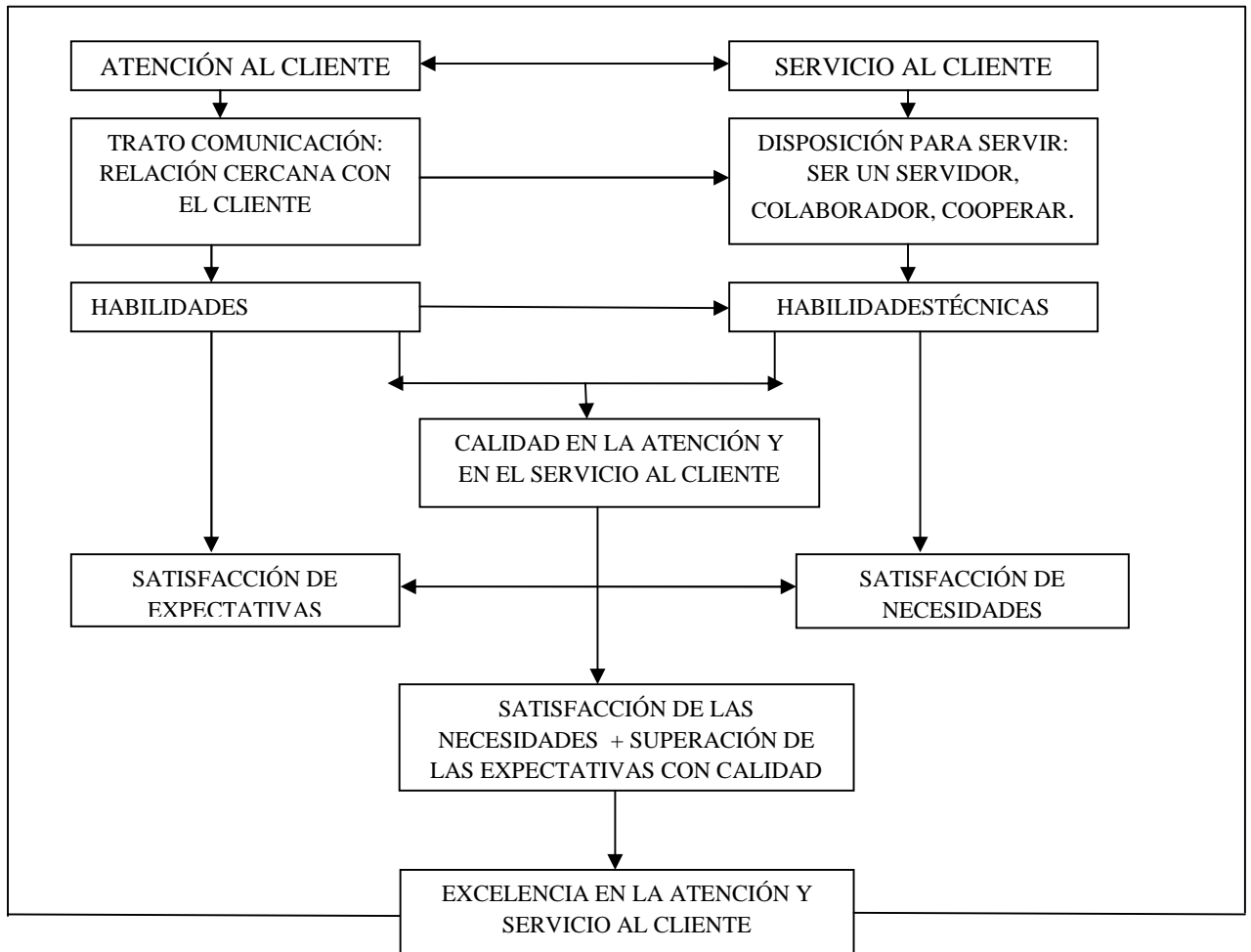
2.3.3 Calidad en la atención al cliente

La calidad de atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos. Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, no todas las organizaciones consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a la calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben iniciar el proceso de mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la imagen de la organización depende de ello.

Para mantener la imagen de la organización, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad y la mejora continua.

2.3.3.1 Esquema sintético del proceso de atención y servicio al cliente

Cuadro 4: Esquema del Proceso



Fuente:(Fernández, 2012)

2.3.4 La relación con el cliente

El concepto de cliente ha venido evolucionando, lo cual se comprueba al preguntar sobre “Atención al Cliente”, ¿Quién es un cliente?, son personas que compran productos o servicios. Si bien la definición es correcta también es incompleta. Para comprender toda la magnitud del concepto, se puede hacer preguntas dirigidas, a que definan, que la generalidad de las personas que compran los productos y/o servicios que las organizaciones producen o comercializan, son externas a las mismas, de ahí que el concepto haya derivado o se asocie con la noción de “cliente externo”. Y este es el “concepto tradicional de clientes”.

Sin embargo, el concepto de “Cliente” ha evolucionado hacia el interior de las organizaciones, así, se llega a la siguiente definición de “Cliente”, es “aquella persona que solicita (sin comprar) un servicio”. Para comprender dicho concepto es oportuno aclarar las diferencias entre lo que es un producto y un servicio.

- La primera consiste en que el producto es tangible y el servicio intangible. El concepto “tangible” significa que el cliente percibe el producto a través de los sentidos, así mira el televisor, escucha la radio, huele el pollo, como también lo gusta y puede tocarlo; por el contrario, el servicio, no. Sólo se percibe la satisfacción a través del comportamiento del que presta el servicio. El “servicio al cliente”, deriva del verbo “SERVIR”, de ahí que signifique, “disposición o indisposición para servir a otros”. Si existe disposición el servicio será bueno, si lo que prevalece es la indisposición, los “vendedores” siempre darán un servicio que resultará malo.
- La segunda diferencia explica que el producto es el resultado de un proceso de producción, donde se compran los insumos y se transforman a través de todo un procesos en productos finales que son los que perciben los clientes. El servicio, no es el resultado de un proceso de producción, sino de un proceso de transformación de las personas que lo brindan. Ello indica que las personas deben conocer lo que hacen para que estén aptas para brindarlo. De lo contrario pueden brindar una buena atención pero no un buen servicio.

Se solicita un servicio, cuando una persona nos solicita apoyo, como por ejemplo, el hecho de que un compañero de trabajo, nos pida que le prestemos unas 10 páginas de papel bond; o que le ayudemos a cargar unas cajas o a separar los archivos. En todos esos casos no nos está comprando nada, sólo nos pide que le sirvamos. Indirectamente nos está preguntando por nuestra disposición para apoyarlo y colaborarle. Si le contestamos con brusquedad, o evasivamente, le estamos demostrando, que carecemos de esa capacidad de servicio. Y no debe confundirse aquí el hecho de que nos volvemos siervos de otros, sino servidores. La diferencia entre estos conceptos estriba en que el siervo es una derivación del esclavo, a quienes se les atribuía que no eran conscientes de su situación. Los servidores tienen conciencia de lo que son, lo que hacen y del por qué lo hacen.

Entonces, es oportuno señalar que no es lo mismo “atención al cliente” que “servicio al cliente”; la atención es “trato”, y el servicio, como se ha señalado “disposición a servir”. Son dos caras de una misma moneda.

De ahí que una persona pueda brindar una excelente atención sin servir y otra dar un buen servicio, sin tratar con las personas. Ej. si me pidieran que atendiera y sirviera a los clientes de una empresa que no conozco estoy seguro que brindaría una excelente atención, trataría con amabilidad, respeto, confianza sinceridad, y los recibiría con una enorme sonrisa; pero dado que no conozco la dinámica de la empresa, no podría brindarles un excelente servicio, fuera de mi enorme disposición de atenderlos bien. Si me preguntarán por un procedimiento, o por un equipo, por un producto no podría mostrar mi mejor disposición para satisfacerles esos requerimientos. Porque sencillamente, no los conozco. No son de mi competencia. De ahí que por el trato recibido las personas se pueden ir satisfechas, pero no por mi plena disposición a servirles.

Tendría que acudir a mis compañeros de trabajo para que ellos me sustituyan y brinden el servicio, para que los clientes se vayan totalmente satisfechos. Si no es así, se irán satisfechos pero no de forma plena.

Por el contrario, podemos tener a una persona conocedora de su oficio, de su profesión, sin establecer relaciones con los clientes, pero por el hecho de brindarse a su trabajo, de hacerlo bien y con rapidez, diligencia, y efectividad, termina proporcionando un alto nivel de servicio a sus clientes.

Entonces, resulta que para brindar una excelente atención, se requiere que las personas que atiendan al público pongan en práctica, una serie de “habilidades personales” que les permitan establecer una excelente comunicación con sus clientes que es la base para fomentar excelentes relaciones humanas con ellos. Por eso es importante que se escuche al cliente; que se les hable correctamente, de tal manera que el cliente se sienta totalmente satisfecho; que se le muestre empatía y mucha asertividad. Y para brindar un excelente servicio, se requerirá que se pongan en práctica “habilidades técnicas” relacionadas con su trabajo; con el conocimiento de los productos y/o servicios que se venden; con conocimientos en el entorno del trabajo, (ambiente y clima organizacional);

de los procesos y procedimientos; del uso y manejo de los equipos, herramientas y maquinarias de trabajo que se utilizan.

El ideal es que se apliquen ambas habilidades, tanto las personales como las técnicas; eso deriva en que la atención y el servicio, se vuelvan uno solo en el proceso, llegando a tener ambos conceptos una relación inherente, es decir, que no se puedan separar, siendo dos conceptos distintos, y terminen formando una relación indisoluble que los vuelve uno solo. Es decir, al final del proceso una empresa exitosa es la que brinda atención y servicio al cliente con calidad.

“La calidad en la atención y en el servicio al cliente, radican en la aplicación de dos tipos de habilidades, las relacionadas con la comunicación, que se establecen en las relaciones entre personas, por lo que se les denomina “Habilidades Personales” y las que derivan del trabajo mismo de las personas, por lo que se les llama “Habilidades Técnicas”.

De hecho, para que el cliente se sienta satisfecho a plenitud, se deben aplicar tanto la atención como el servicio al cliente con calidad. Y la calidad es poner en práctica tanto habilidades personales como habilidades técnicas.

Y eso se debe hacer porque todos los clientes tienen, tanto necesidades como expectativas, y las primeras, las necesidades se satisfacen con buenos productos y/o servicios y los conocimientos que sobre ellos deben poseer los vendedores y ello tiene que ver con el “Servicio al Cliente” (con habilidades técnicas); y las segundas, las expectativas se satisfacen con el trato que se les proporciona, es decir con “Atención al Cliente” (con habilidades personales, que invitan a una buena comunicación y a establecer una buena relación perdurable). Y el reto mayor de las organizaciones (unidad/ grupo unidades/ universidad) es superar las expectativas, si así se hace, lo que se está brindando es un valor agregado tanto de la atención como del servicio al cliente. En esta fase del proceso la atención y el servicio al cliente son un todo indisoluble.

“Todos los clientes tienen necesidades y expectativas, las primeras se satisfacen con los productos y/o con los servicios, las segundas con el trato. Es decir, que cuando voy a una organización, voy porque necesito algo, un libro, una matrícula, una beca. Y esta necesidad se satisface cuando recibo el producto o el servicio, pero también voy a una organización esperando que me traten bien”.

Finalmente, y en relación con estos dos conceptos, el Tradicional y el Moderno, es útil aclarar que el moderno (referido al cliente interno) ha venido adquiriendo una connotación y un significado cada vez más relevante, por cuanto supone que si internamente existen problemas entre los empleados y/o funcionarios, o entre los miembros de una empresa u organización en los mismos niveles o entre ellos, la atención y servicio que se brinde al cliente externo, poco a poco pueden experimentar mermas o descuidos que pueden llegar a ser nocivos o hasta fatales, para la empresa, de ahí que estemos obligados a que las relaciones entre todos los que pertenecen a una misma empresa sean cordiales y respetuosas, o lo que es lo mismo, a que el clima organizacional sea el más adecuado para todos que trabajan para una misma organización.

Existen algunos factores que dificultan la implementación de Mejoras para lograr los objetivos de plena satisfacción del cliente, ellos son:

- Falta de decisión firme y apoyo de parte de la Alta Gerencia para la implementación y puesta en marcha de los Planes elaborados.
- Falta de aplicación del Desarrollo Organizacional.
- Falta de liderazgo, trabajo en equipo y de una política de participación.
- Falta de conciencia y apoyo del personal en general.
- Debilidades en los Planes de capacitación y entrenamiento.
- Ausencia de políticas de motivación.

2.3.5 La comunicación con el cliente

Wellington 1997, señala que la comunicación comienza: Durante la fase de inducción al formar la actitud de trabajo de un empleado cuando a él o a ella se le introduce por primera vez a la misión, la cultura, las estrategias, los procesos, los productos, la gente y el sistema de apoyo de equipo de la compañía, la comunicación tiene ocho propósitos fundamentales.

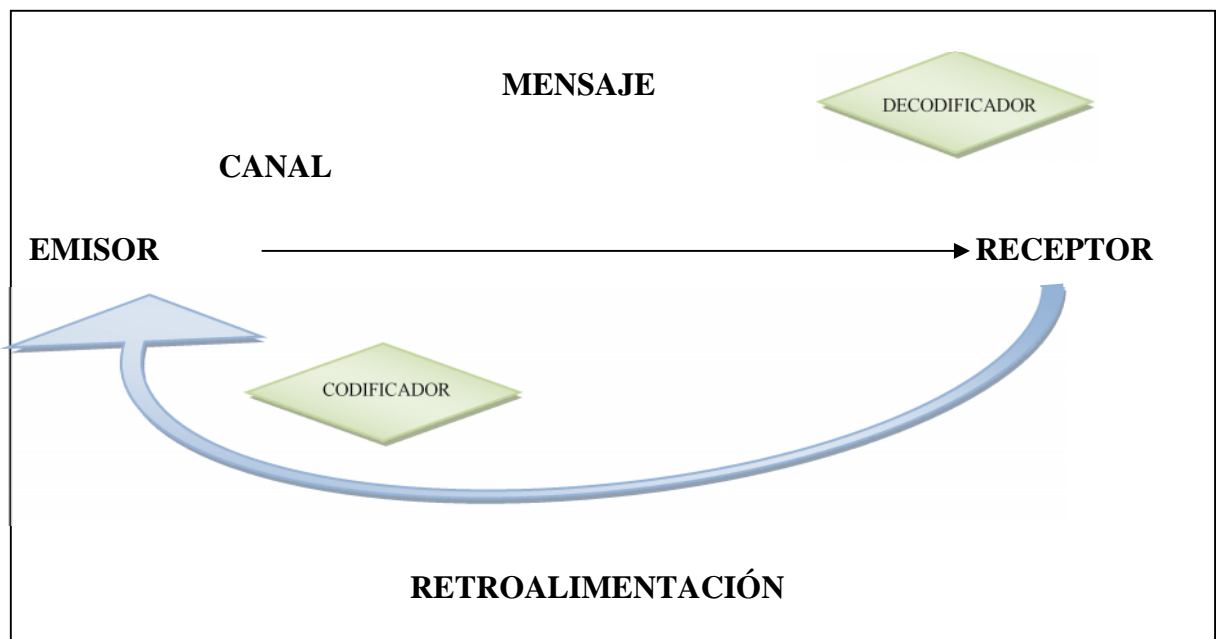
- Informar
- Reforzar la comprensión (cómo hacemos las cosas)
- Generar apertura
- Promover la aplicación

- Motivar
- Desarrollar
- Reforzar la identidad personal con un equipo de trabajo.
- Mantener como un punto focal la satisfacción al cliente.

El cliente debe mantener como calidad el espíritu de la comunicación de la forma que éste le permitirá transmitir sus ideas eficientemente, tanto en las palabras empleadas como la forma de transmitir las.

Saber comunicarse adecuadamente es un factor determinante para “llegar” al cliente.

Gráfico 2: Comunicación



De todo lo que hacemos en nuestra empresa, la comunicación con los clientes debe de ser lo más importante e imprescindible para lograr obtener el éxito; ya que si el cliente está satisfecho con nuestros servicios, siempre nos será fiel y volverá a nuestras puertas.

Este tema de la comunicación con los clientes es tan vital que debe de ser empleado, no solamente con los clientes de una empresa, sino que también en nuestras relaciones personales. De hecho, vamos emplear la analogía del matrimonio ya que como bien sabemos, un matrimonio feliz es el que tiene comunicación entre sí, evitando así malos entendidos y pérdidas de confianza; de igual manera sucede con nuestros clientes.

Una empresa que prospera es aquella que logra comprender cuál es la necesidad de sus clientes mediante la comunicación con ellos; no olvidemos que ellos son la sangre que corre por las venas de nuestra empresa, y después de todo, como dice el dicho: “El cliente siempre tiene la razón”(Alvarado, 2012)

2.3.5.1 Importancia De La Comunicación En El Servicio Al Cliente

La comunicación es parte importante para brindar un servicio excelente. ¿Por qué? Porque de la comunicación que reciben los clientes, ya sea por parte de la empresa o de otros fuera de la empresa (como puede ser la recomendación de un amigo), el cliente va formando sus expectativas respecto al servicio que va a recibir.

Y se consigue calidad del servicio cuando las expectativas coinciden con la prestación recibida y, aún mejor, cuando la prestación supera las expectativas.(Valeria A. Zeithaml, 1992)

2.3.6 Calidad total

2.3.6.1 Qué es calidad

Es la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. Teniendo como idea final la satisfacción del cliente, la Calidad Total pretende obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. (Torres, 2007)

El concepto de la calidad total, es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en todas las áreas.

Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición de Calidad Total: Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa, según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.

La calidad total, puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial en todos sus aspectos.

a) Para qué sirve la Calidad

- Para trascender como institución

- Para satisfacer necesidades de los Clientes
- Para prevenir inconvenientes
Para evitar conflictos

b) Claves de la Calidad

- Cumplir con los requerimientos del Cliente.
- Cero Defecto.
- Todo trabajo es un Proceso.
- La base es la Gente.
- Se comparten responsabilidades en los
- Equipos.

Cuando hablamos de calidad, confianza o riesgo percibido por el cliente en la atención, existe un alto componente tangible.

La atención se facilita al cliente al mismo tiempo que se está produciendo, por lo que no hay posibilidad de revisar el trabajo que no se ha producido. Por este motivo es tan importante la especialización y formación de las personas que trabajan en atención al cliente, convirtiéndose en expertas, ya que dependen de ellas.

Al igual que los servicios, el cliente desempeña un papel activo en la producción de la atención.

Pero no solo la persona centrada en la atención al cliente es la responsable de la satisfacción final del mismo, sino que será necesaria la colaboración de todo el personal de la empresa compartiendo un objetivo común, realizar un buen servicio al cliente determinara el éxito o fracaso global de la empresa. (Paz, 2006)

2.3.6.2 Los Clientes Externos en la Calidad Total

Si una empresa pretende tener éxito en su gestión empresarial debe tener contemplada la satisfacción de los clientes externos en la calidad total de la organización, la cual se consigue con una gestión de personal acorde a los objetivos de calidad total y una adecuada gestión de los recursos humanos en donde el sistema implementado debe estar orientado a todos los procesos que desarrolla la empresa, siendo enmarcados en una

estrategia organizacional orientada a la calidad total en toda la organización. (Torres, 2007)

2.3.7 Definición de Proceso

ISO 9000 define proceso como:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

Una sencilla definición de proceso, y que responde al significado que a esta palabra hemos dado en este texto es:

Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor específico para su usuario o cliente. (Velasco, 2010)

2.3.7.1 Beneficio de los procesos

Estamos en un entorno de cambios continuos en el que lograr un objetivo solo nos indica el siguiente que debemos comenzar. La mejora continua, en un entorno cambiante, es un proceso organizado en el que pueden participar todos los miembros de la organización con la finalidad de ir mejorando paulatinamente la calidad, la productividad y también claro está, la competitividad, generando un uso eficiente de los recursos y aumentando el valor para el cliente.

La aplicación repetidamente de esta estrategia genera, para los clientes beneficios en el sentido de que estarán más satisfechos sus requerimientos, para la organización posibilidad de aumentar eficiencia y mayor capacidad de buscar nuevas oportunidades y para los miembros de la organización mayor satisfacción por el trabajo, aumento de la motivación y de la capacidad.(Martinez & Navarro, 2014)

2.3.7.2 Proceso de organización de la atención al cliente.

Los objetivos que pretenden conseguir la organización en función de la atención al cliente se convierten en la guía para diseñar los procesos y planes de trabajo que garanticen su cumplimiento. Además, es importante contar en esta etapa con

mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados en el nivel de calidad de atención al cliente.(Torres, 2007)

2.3.7.3 El control de los procesos de atención al cliente:

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 siempre superior a la competencia.

Está comprobado que más del 20% de las personas que desisten de adquirir un producto o servicio, declinan su decisión de adquisición debido a fallas de información o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los clientes externos. 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, no solo tenga una idea de un servicio, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una atención. (Neyra, 2002)

2.3.7.4 El Proceso de Atención al Cliente:

El proceso de atención al cliente puede caracterizarse como el conjunto de actividades relacionadas entre sí que permite responder satisfactoriamente a las necesidades del cliente externo.

La secuencia de fases y comportamientos del proceso de atención al cliente se configura como uno de los aspectos más importantes en la percepción de la calidad de un servicio.

Por todo ello, la Atención al Cliente Externo debe ser considerada como un factor trascendental para el éxito de una empresa. Sería lamentable que un buen servicio transmitiera una imagen negativa por el estilo que los empleados imprimen a su relación con el cliente.

Un cliente entra en contacto con una empresa o entidad pública, porque tiene una necesidad que satisfacer. La importancia de esta necesidad es variable, al igual que su naturaleza. Puede ser que el cliente necesite información sobre un trámite, conocer qué

pasos debe efectuar para realizar una gestión o realizar una queja. Aportará una información, que exprese lo que desee en ese momento, a partir de la cual se elaborará una respuesta que deberá ser lo más satisfactoria posible.

Entre el planteamiento de la necesidad y la satisfacción de la misma, existe un proceso, que debe ser pilotado por el empleado de la entidad y que constituye el proceso de atención al cliente externo.

Como se ha dicho, la atención al cliente externo es en sí misma un proceso mediante el que al detectar una necesidad, aportamos una solución, total o parcial.

Se define a continuación, de forma genérica, el proceso de atención al cliente, delimitando los comportamientos a considerar en cada fase. Nótese que esta relación de conductas puede constituir en sí misma una guía para la evaluación de la atención al cliente externo o para la capacitación del personal en de atención al cliente o de contacto con el cliente en general.

Cuadro 5: Proceso de Atención al Cliente



ETAPA 1: INICIAR AL CONTACTO

Que el cliente se sienta atendido desde el principio del contacto, causándole una impresión positiva y creando la disposición para una relación agradable.

- Acusar la presencia del cliente.
- Saludar y sonreír.
- Personalizar el contacto.
- Invitar a hablar al cliente.
- Utilizar un tono de voz amable.
- Mirar a la cara del cliente.
- Orientarse hacia el cliente.

ETAPA 2: OBTENER INFORMACIÓN

Conocer y comprender cuáles son las necesidades del cliente, para posibilitar su adecuada satisfacción, transmitiéndole que le escuchamos y que realmente nos interesamos por su petición.

- Observar al cliente.
- Escuchar activamente.
- Sentir la posición del cliente.
- Preguntar de modo no rutinario.
- Reforzarle mientras habla.
- Asegurar la petición.
- Orientarse hacia el cliente.

ETAPA 3: SATISFACER LA NECESIDAD

Facilitar las indicaciones oportunas y/o los elementos pertinentes para resolver la necesidad del cliente, o situarla en vías de solución.

- Identificar la necesidad.
- Centrarse en su satisfacción.
- Hacerse comprender amablemente.
- Dedicar el tiempo necesario.

- Asegurar la satisfacción

ETAPA 4: FINALIZAR

Asegurarse de que la necesidad ha sido resuelta (o situada en vías de solución), creando una sensación final positiva.

- Interesarse por peticiones añadidas.
- Despedirse amablemente.
- Hacerse comprender amablemente.
- Mirar y sonreír al cliente.
- No demorar el final.

Con un entrenamiento adecuado del personal en este proceso de atención al cliente y la evaluación de los comportamientos de atención al cliente, detectando los aspectos a mejorar y reconociendo los logros alcanzados, la experiencia del cliente mejorará indiscutiblemente traduciéndose en clientes satisfechos y la mejora los resultados de la organización.

Por último es necesario incidir en que en el proceso de atención al cliente, en la resolución satisfactoria de la demanda o necesidad, el elemento fundamental es lo que llamamos personalización de la atención.(Alteco, 2015)

2.3.8 Definición de Cliente

Es la persona o conjunto de personas que satisface sus necesidad es adquiriendo bienes y servicios generados en el proceso productivo por otra persona o conjunto de personas. “Es la razón de ser de la empresa y de la cultura de servicio en donde todo se orienta a él.(Valtierra, 2015)

2.3.8.1 Cliente interno

“El cliente interno se refiere a los empleados que dependen de otros empleados de la misma organización para apoyarse mutuamente y proveer internamente de bienes y servicios, con la finalidad de poder llevar a cabo un trabajo con eficiencia.(Valtierra, 2015)

2.3.8.2 Cliente externo

El cliente externo por su parte se refiere a las personas, así como los negocios, que ejercen como compradores de bienes y servicios de una organización, cabe mencionar que la palabra “cliente” se refiere a estas personas.(Valtierra, 2015)

2.3.8.3 Qué servicios se ofrecerán.

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Debemos tratar de comparar con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.(Vicente, Marketing y Competitividad, 2009)

2.3.8.4 Qué nivel de servicio se debe ofrecer.

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.(Vicente., 2009)

2.3.8.5Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios

Se debe decidir sobre el servicio que se le está brindando. Por ejemplo, al realizar un permiso de construcción debemos de tomarle mucha atención al cliente, luego procedemos a realizar varias preguntas como va a funcionar dicho permiso, luego proceder que cancele el presupuesto de ahí explicamos cómo funciona y el cliente que busca el servicio va satisfecho de lo que el GAD parroquial ha realizado en beneficio del cliente externo.

2.3.8.6 Elementos del servicio al cliente

- **Contacto cara a cara.** Es importante que la persona que atenderá al cliente, siempre presente una sonrisa y ponga toda su atención en lo que le dirá.
- **Relación con el cliente.** Una buena relación que se ofrezca, le dará más confianza para establecer lazos con la empresa y a consecuencia de ello, adquirir más frecuentemente los productos y servicios que se ofrezcan por la organización.
- **Correspondencia.** Es importante mantener comunicado al cliente, como responder todas sus inquietudes y dudas.
- **Reclamos y cumplidos.** Cuando se promete algo se debe de cumplir, de lo contrario se perderá la credibilidad y confianza en la organización.
- **Instalaciones.** Cuando se acude a un lugar limpio, ordenado, que huele bien y es agradable, ocasiona confianza, confort y seguridad. Por ello pensemos que se debe de acondicionar el lugar para producir esas sensaciones.(Vicente., 2009)

2.3.8.7 Satisfacción del cliente externo y mejora continua de la calidad

La existencia de las organizaciones depende del comportamiento de numerosos aspectos internos y externos, considerados en una relación interdependiente, orientada a garantizar los objetivos que se derivan de la Misión que la entidad debe cumplir en su contexto.

Entre los elementos que las organizaciones necesitan atender de manera priorizada se encuentra la mejora continua de la calidad, la cual se vincula con todos los componentes del sistema organizacional.

En este trabajo se aborda específicamente el vínculo existente entre la Mejora Continua de la Calidad y la Satisfacción del Cliente Externo, destacando su importancia. Igualmente se ofrece información acerca de la situación actual de la medición de la Satisfacción del Cliente Externo y el empleo de sus resultados.

Puede definirse la Satisfacción del Cliente Externo como la expresión de la evaluación que hace el cliente del impacto que el servicio tiene sobre él.

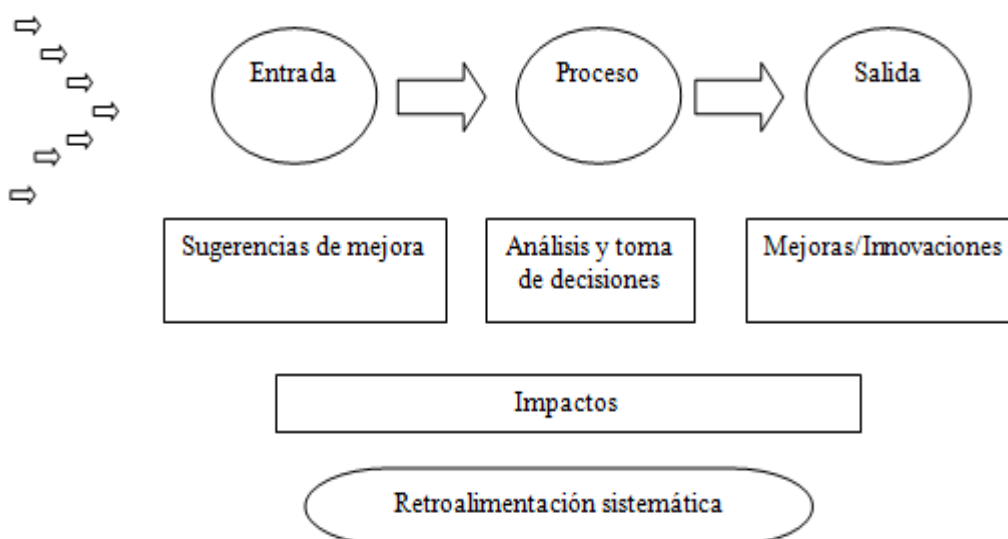
En tanto la mejora continua de la calidad es un proceso sistemático de perfeccionamiento de la gestión empresarial de cara al cliente.

La importancia de estos dos aspectos no sólo para el buen funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, sino también para alcanzar la efectividad empresarial, se evidencia en el reconocimiento que de ellos se hace en dos de los principios que identifican las normas internacionales de la familia ISO 9000 y de su empleo “...con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño”,

Es ampliamente aceptado que una de las características presentes en el desarrollo de cualquier organización es el cambio constante. Consecuentemente la mejora continua de la calidad se constituye en un requisito indispensable a cumplir por parte de las organizaciones para poder responder de manera satisfactoria a sus propios intereses y a los de otras partes interesadas.

Si bien la mejora continua de la calidad es reconocida y aceptada como un componente relevante para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad y del sistema empresarial en su conjunto, muchas veces el enfoque se ha centrado de forma limitada en la elaboración de los procedimientos de acciones correctivas y preventivas para dar cobertura a los requisitos normativos, obviándose la realidad de enfocar la Mejora Continua de la Calidad como un proceso que puede representarse de la siguiente forma:

Gráfico 3: Mejora Continua de la Calidad



Es decir,

se produce la entrada de las sugerencias de mejora por parte de la empresa y otras partes interesadas, especialmente el Cliente Externo. Estas sugerencias se someten a un proceso de análisis para la toma de decisiones, con alcance a todos los procesos organizacionales y como salida se concretan diferentes propuestas de Mejoras/Innovaciones que provocan impactos económicos, sociales y ambientales, entre otros, sobre la empresa y otras partes interesadas. La retroalimentación sistemática es inseparable de este proceso.

El proceso antes descrito es incesante y, por su relevancia e incidencia sobre el desempeño empresarial, no puede dejarse al suceder espontáneo, sino que debe ser gestionado como un cambio sistemático intencional que sigue los patrones del modelo general, ampliamente conocido desde hace décadas, con las particularidades que le impone la cultura de cada empresa.

Cuando no se mide la Satisfacción del Cliente Externo, la empresa trabaja a ciegas y no llega a comprender cómo sus esfuerzos y recursos no le reportan los resultados esperados.

Medir la Satisfacción del Cliente Externo representa obtener la información necesaria para alimentar la Mejora Continua de la Calidad, por lo tanto, resulta indispensable llevar a cabo esta medición de forma que sea posible conformar las ofertas que el Cliente Externo demanda.

Lógicamente, un análisis que se centre sólo en la Satisfacción del Cliente Externo resulta incompleto ya que este es sólo un indicador que forma parte de un sistema de indicadores económicos, sociales y ambientales, entre otros, que son expresión de los aspectos esenciales interdependientes que determinan los destinos de la empresa.(García, 2014)

2.3.8.8 Procedimiento Para La Atención Al Cliente

Pasos:

1. El cliente puede solicitar información por diferentes medios de comunicación, internet, telefónico, por correo y personalmente. Lo primero es saludarlo cortésmente y presentarnos.
2. Escuche su petición con atención, sino tiene la respuesta, y su solicitud es en persona indíquele, clara y cortésmente, la unidad donde le darán respuesta a su solicitud. Si la consulta es telefónica, transfíralo a la unidad respectiva. Si no está seguro(a) ¡No lo deje esperando en línea! Si es posible, pídale un número para devolverle la llamada. Investigue rápidamente y llámelo.
3. Algunos clientes son aprehensivos, sobre todo cuando deben realizar trámites en las oficinas públicas. En este caso, controle sus emociones, y haga uso de su vocación de servicio. Recuerde, somos servidores públicos. Ayúdelo a sentirse cómodo, atendiendo su solicitud en forma diligente.
4. Dele un valor agregado al cliente. Haga un poco más de lo que se espera de nosotros. La atención no debe ser un mero trámite, sino una atención personalizada, deferente, respetuosa y agradable para él (la).
5. Si debe atender una solicitud de servicios explíquelo claramente los requisitos que debe cumplir y los tiempos mínimo y máximo que puede tomar el trámite solicitado. No debe excederse del tiempo establecido.
6. Si hubo algún inconveniente, por parte nuestra, y se dilató el proceso, asuma la responsabilidad, no invente excusas para "engañarlo". Subsane lo más rápido posible la dificultad y cumpla con la solicitud.
7. No acepte regalos ni obsequios por su atención. Ya somos remunerados para cumplir con nuestro trabajo. Un muchas gracias, es suficiente.
8. Cumpla siempre con los procedimientos establecidos en su dirección, para la atención de trámites. No intente beneficiar a alguno en particular, en perjuicio de otros. Todos nuestros clientes se merecen el mejor trato.
9. Al recibir quejas, situémonos en el lugar del cliente. Eso ayuda a entender su enojo. Demos respuesta a la misma.

10. Recuerde siempre, el Cliente no depende de nosotros; nosotros dependemos del Cliente.(Torres, 2007)

2.3.8.9 Técnicas De Atención Al Cliente

En cualquier empresa y muy especialmente en aquellas cuyo objeto de su actividad es la venta de productos y servicios, la productividad se mide en términos de satisfacción del cliente, y el grado de esta satisfacción va más allá de la calidad del servicio, pues en su valoración entra en juego un factor dominante: La atención al cliente. Actualmente la mayoría de productos y servicios existentes en el mercado, poseen características muy similares. Esta homogeneidad dificulta enormemente los esfuerzos de las empresas por diferenciar sus productos o servicios respecto a los competidores.

La atención al cliente es el nexo de unión de tres conceptos: Servicio al cliente, satisfacción del cliente, y calidad en el servicio. Mediante el esmerado trato en la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición de servicio que manifiestan los empleados, el cumplimiento de servicios, etc.... se logra complacer y fidelizar al cliente. Es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente de toda la empresa y de todo el personal. En la atención al cliente uno de los aspectos más importantes es la comunicación, pues es la base de todas nuestras relaciones, ésta consiste en la transmisión de información desde un emisor, hasta un receptor, por medio de un canal, utilizando un código compartido conocido.

En la comunicación con el cliente debemos prestar atención tanto a la comunicación verbal como a la no verbal.

. **Comunicación verbal:** La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para transmitir el mensaje, ésta debe ser coherente con la "vía oral" y debe cuidar los siguientes aspectos:

- **La calidad de la voz:** La voz chillona denota ordinariéz; la quebradiza, tristeza; la serena equilibrio, seguridad y comprensión; la fuerte, autoridad.
- **El volumen o intensidad de la voz:** Al gritar se producen sonidos muy desagradables, cuando la intensidad de la voz disminuye, el ambiente se hace confidencial e íntimo. Es

conveniente cambiar sutilmente de intensidad de voz, de acuerdo con lo que se dice, para animar al interlocutor. Nunca se hablará en voz demasiado alta.

- **El acento:** Ha de utilizarse para pronunciar con claridad.
- **El tono y la entonación:** No es conveniente mantener el mismo tono en la conversación, cada momento requiere cierta entonación predominante.
- **La dicción, pronunciación y fluidez:** Determina la forma de hablar. Hay que vocalizar correctamente, articular y acentuar bien los sonidos, y evitar tics y coletillas en las frases, así como palabras de relleno (bueno, pues, mmm...).
- **Velocidad en la pronunciación:** Una velocidad moderada ahorra repetición y evita falsas interpretaciones.
- **Tiempo de habla:** El tiempo de habla no ha de ser escaso ni descompensado, tanto para el cliente, como para el profesional, debe repartirse al 50%. Es muy importante dejar al cliente que se exprese sin agobiarle. Esto nos ayudará a detectar sus necesidades.
- **El uso del lenguaje:** No es conveniente utilizar tecnicismos o vulgarismos con el cliente. Utilizando el lenguaje correctamente, hemos de adaptarnos a su vocabulario y colocarnos a su nivel, sin superioridad ni demagogia.
- **Saber escuchar:** Escuchar no consiste simplemente en callarse y oír. Una escucha eficaz es un medio para establecer el clima de confianza entre el cliente y el profesional, pues indica una actitud receptiva que el cliente agradecerá.
- **Las interferencias:** Hay que eliminarlas en lo posible. Agradecer el volumen de la música, evitar hablar con el secador encendido, etc.
- **Comunicación no verbal:** Este tipo de comunicación llamado "lenguaje corporal", se produce en situación cara a cara, ya que no nos comunicaremos solamente por palabras, sino que los gestos forman parte de nuestra comunicación, expresando emociones y sentimientos. Ambas formas de comunicación van inseparables y se utilizan simultáneamente e influyen notablemente en la impresión que podemos dar a otras personas.(Couso, 2010)

Los Mensajes No Verbales Pueden Cumplir Varias Funciones:

- Reemplazar las palabras.
- Repetir lo que se dice (decir adiós con palabras y mano).
- Enfatizar el mensaje verbal.
- Regular la conversación (con una mirada se puede regular el turno de palabras).

También debemos aprender a comunicar y expresar nos positivamente con nuestros gestos y posturas.

- ✓ **Expresión facial:** Es el principal sistema de señales para mostrar las emociones. Para el profesional siempre es conveniente conservar la sonrisa, pues demuestra acuerdo y entendimiento entre quienes la intercambian.
- ✓ **Contacto ocular:** La mirada puede abrir o cerrar los canales comunicativos. Sólo con que dos personas se miren directamente a los ojos existe comunicación. Establecer contacto ocular con otra persona, es una señal de comunicación, mientras que variar la mirada, significa a menudo querer evitar el contacto. Una mirada directa, pero no insistente, ni fija, puede ser un gran apoyo en la situación de comunicación con el cliente.
- ✓ **Gestos y movimientos con el cuerpo:** De todas las partes del cuerpo las manos son las que más amplían la expresividad del rostro, ya que a veces contribuyen a esclarecer en mensaje verbal poco claro.
 - Dirigir el dedo índice al interlocutor, indica amenaza o riña, por lo que no es conveniente este gesto con un cliente.
 - Las manos abiertas indican aceptación, si están cerradas, rechazo o nerviosismo.
 - Los brazos cruzados, pueden indicar superioridad, indiferencia o actividad de defensa.
 - Si se mueve mucho, actitud de nerviosismo.
- ✓ **Postura corporal:** Refleja actitudes sobre uno mismo y su relación con los demás.
 - Estar de pie cuando se recibe a una persona indica buena disposición.
 - Estar de perfil o de espaldas, rechazo.

- Mantener la verticalidad en la postura, ya sea sentada o de pie, indica seguridad y profesionalidad.
- ✓ **Distancia / proximidad:** En una situación de comunicación se diferencian 4 zonas en el denominado "espacio personal" (área en la que no pueden entrar intrusos):
 - Íntima (0-45 cm.): Zona de la familia y pareja.
 - Personal (45-120 cm.): Personas más allegadas.
 - Social (120-365 cm.): Compañeros.
 - Pública (más de 365 cm.): Público desconocido.

Es necesario saber mantener la distancia adecuada a la situación. Sin duda, la distancia es muy estrecha, invadimos el espacio personal del cliente, por ello debemos hacer todo lo posible para que el acercamiento no produzca tensión en él: Una sonrisa abierta, mantenimiento del contacto ocular, y una entonación de la voz adecuada, contribuirán a ello; sin embargo eso no quiere decir que podamos acercarnos tanto cuando mantenemos una conversación con el cliente.(Rico, 2010)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 IDEA A DEFENDER

Con el Plan de Mejoramiento a los Procesos de Atención al Cliente Externo, se permitirá fortalecer la Gestión Institucional y ofrecer al usuario un servicio de calidad, por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Huigra, Cantón Alausí, provincia de Chimborazo, periodo 2014.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variables Independientes

Mejorará los procesos de atención al cliente externo para que se sientan satisfechos de los servicios que brinda el GAD de la parroquia de Huigra.

3.2.2 Variables Dependientes

Aumentar los procesos de atención al cliente externo, y de esta manera llegar al mejoramiento de la calidad del servicio mediante las normas específicas.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación será de los siguientes tipos:

- **Bibliográfica-Documental.-** Pues será necesaria la recolección de información de diferentes libros, específicamente de mejora de procesos y atención al cliente.
- **Investigación de campo.-** Será necesaria la recopilación de información en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Huigra en cuanto a la atención al cliente que brinda a sus clientes externos.

Esta investigación se aplicará a través del uso de herramientas y técnicas de recolección y procesamiento de datos.

3.4.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, es decir que no se manipula las variables en estudio, por lo tanto analizaremos como incide el plan de mejoramiento a

los procesos de atención al cliente, como herramienta de gestión para lograr el grado de objetivos estratégicos en el GAD parroquial de Huigra, bajo los indicadores de gestión basados en el cuadro de mando integral.

3.4.2 Investigación Descriptiva

Tipo de investigación que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés.

Aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Objetivo:

Su objetivo es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población.- El universo de investigación para efectos del presente trabajo se considerará a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Huigra.

DESCRIPCIÓN	N°
Población de Huigra	2545
TOTAL	2545

Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula considerando la totalidad de la población involucrada en el problema de atención al cliente externo

del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Huigra. Para el cálculo de la muestra se considera el 0.08 de error admisible.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.70)(0.30) * 2545}{(1.96)^2 (0.70)(0.30) + 2545(0.08)^2}$$

$$n = 120$$

N = tamaño de la muestra
Z = Nivel de confiabilidad (95%)
P = Probabilidad de ocurrencia 0.70
Q = Probabilidad de no ocurrencia 1 - 0.70 = 0.30
N = Población 2545
E = 0.08

3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1 Métodos.-Para obtener un criterio general para la elaboración del presente trabajo se utilizarán métodos y técnicas científicas para de este modo alcanzar los objetivos propuestos, así se tienen los siguientes métodos.

3.5.1.1 Método Inductivo

Como medio para obtener conocimientos, el razonamiento inductivo inicia observando casos particulares del usuario y partiendo del examen de estos hechos llega a una conclusión general de satisfacción.

Además esto nos permitirá llegar a generalizaciones a partir de casos particulares del servicio del cliente externo, lo que posibilitará a este método empleado, poder desempeñar un papel esencial en el proceso de comprobación empírica de la hipótesis propuesta

3.5.1.2 Método deductivo

La deducción se caracteriza porque va desde la función del GAD hasta contribuir a la satisfacción y necesidades del usuario.

La deducción fue una forma de razonamiento, mediante la cual se pasará de un conocimiento general a otro de menor generalidad. En este caso, el hecho hará comprender que un conocimiento verdadero garantice una conclusión verdadera de atención al cliente externo y la incidencia en el logro de objetivos estratégicos.

3.5.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este trabajo se utilizarán las siguientes técnicas:

3.5.2.1 Observación

En la observación es una técnica cualitativa que se aplicara en la investigación por la riqueza de su información la cual nos permite evaluar el desempeño del personal y la satisfacción del usuario.

3.5.2.2 Encuesta

Se utilizará la encuesta como técnica que le posibilita descubrir los componentes de los mundos de sus participantes y los constructos con arreglo a los cuales esos mundos están estructurados desde los diferentes enfoques de la opinión y el pensamiento.

3.5.2.3 Revisión de bibliografía

Esta técnica permitirá recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos, sobre el diseño de estrategias.

3.5.2.4 Investigación electrónica (Internet)

A través del internet se recolectará principalmente información referente al tema de investigación que ayude a la estructuración del contenido de nuestro estudio.

3.5.3 FODA

3.5.3.1 Diagnóstico del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de Huigra.

Toda institución pública tiene la necesidad de realizar la evaluación de sus fortalezas y debilidades, así como de sus oportunidades y amenazas externas, a este análisis lo

conocemos como FODA, esto nos proporciona un panorama general de cómo se encuentra el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Huigra. En base a este análisis ideamos estrategias para aprovechar mejor sus oportunidades y protegernos contra las amenazas existentes.

Arthur A. Thompson, A.J. Strickland & John E. Gamble (2008, p.979) expresa lo siguiente:

El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro.

El FODA cuenta con el análisis de factores internos como:

Fortalezas: Son todos aquellos elementos internos y positivos de la institución que contribuyen en el logro de los objetivos institucionales.

Debilidades: Se refieren, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización, son factores negativos que la institución debe eliminarlos o reducirlos.

Entre el análisis de los factores externos tenemos:

Oportunidades: Son aquellos factores, eventos positivos, que se generan en el entorno y que una vez identificados, pueden ser aprovechados por la institución en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: Son situaciones, eventos, hechos negativos, externos a la institución, que pueden atentar contra éste y que limitan, dificultan el desarrollo operativo.

3.5.3.2 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, institución, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Para obtener las variables hemos aplicado las técnicas de investigación tales como: el cuestionario al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Huigra y la observación a las actividades realizadas por el Gobierno de Huigra, para evidenciar así cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y poder tomar medidas correctivas para un mejor desempeño.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIA DE HUIGRA MATRIZ FODA

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cumplimiento de las funciones establecidas en el reglamento Orgánico Funcional	Carencia de capacitación, relacionado con la atención al cliente
Facultad de expedir acuerdos, normas, reglamentos, resoluciones	No existe una preparación académica a nivel superior por parte de las autoridades.
Principios y Valores	Insuficiente infraestructura física
Transparencia en la información	No existe una estabilidad laboral en los mandos directivos (elección popular)

Elaborado por: Noemi E. Llamuca.

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alianzas estratégicas con instituciones publicas	Desastres Naturales
Comunicación entre autoridades parroquiales, cantonales y provinciales	Cambio en las normativas legales
Participación por parte de los habitantes	Resistencia a los cambios por parte de las comunidades

Elaborado por:Noemi E. Llamuca.

3.6 TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS.

3.6.1 Encuestas a los clientes externos del GAD parroquial de Huigra.

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los clientes del GAD parroquial de Huigra.

1. ¿Cuál fue el tiempo que esperó usted para recibir atención?

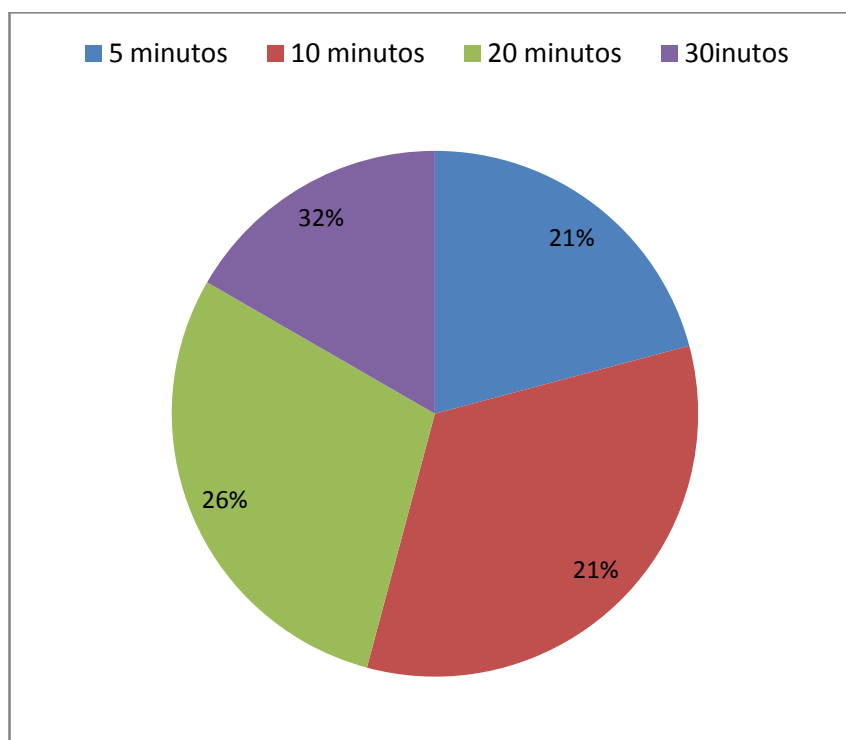
Tabla No.1 Tiempo de espera para recibir atención

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5 minutos	25	21%
10 minutos	25	21%
20 minutos	32	26%
30 minutos	38	32%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: NoemiLlamuca. T.

GRÁFICO No.1Tiempo de espera para recibir atención



Fuente: Encuesta

Elaborado por: NoemiE. Llamuca. T.

Análisis e interpretación de resultados

Al concluir la realización de la encuesta, el 21% de usuarios respondió que tuvo que esperar 5 minutos para ser atendido; mientras el 21% tuvo que esperar 10 minutos; el 26% tuvo que esperar 20 minutos y el 32% tuvo que esperar 30 minutos o más antes de ser atendido.

Luego de realizada la encuesta se hace énfasis en que los clientes externos esperan más de 30 minutos para ser atendidos, esto nos da a entender que existe una demora considerable en la atención a los usuarios lo cual ocasiona el descontento generalizado de los clientes externos del GAD parroquial.

Se sugiere que el personal debe coordinar sus actividades de acuerdo a la importancia de la documentación, así como al orden de llegada de una u otra solicitud por parte del usuario.

2. ¿Cree usted que la atención al cliente en el GAD parroquial de Huigra es?

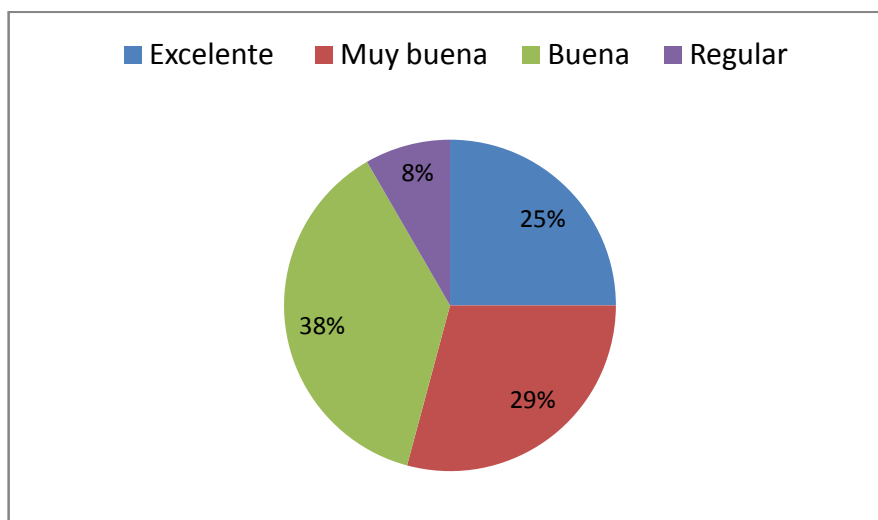
Tabla No.2 La atención al cliente en el GAD parroquial de Huigra es

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	30	25%
Muy buena	35	29%
Buena	45	38%
Regular	10	8%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: NoemiLlamuca. T.

GRÁFICO No.2La atención al cliente en el GAD parroquial de Huigra es



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Noemi Llamuca. T.

Análisis e interpretación de resultados

En la pregunta número 2, el 25% de usuarios del GAD parroquial de Huigra, respondió que la atención al cliente es excelente; el 29% responde que la atención es muy buena; el 38% indica que la atención al cliente es buena y el 8% señala que la atención al cliente es regular.

Este resultado indica que el trato hacia los clientes externos parte del GAD parroquial no es el más adecuado por lo tanto se deben tomar acciones correctivas inmediatas.

3. ¿Considera usted adecuados los horarios de atención que actualmente tiene el GAD parroquial de Huigra?

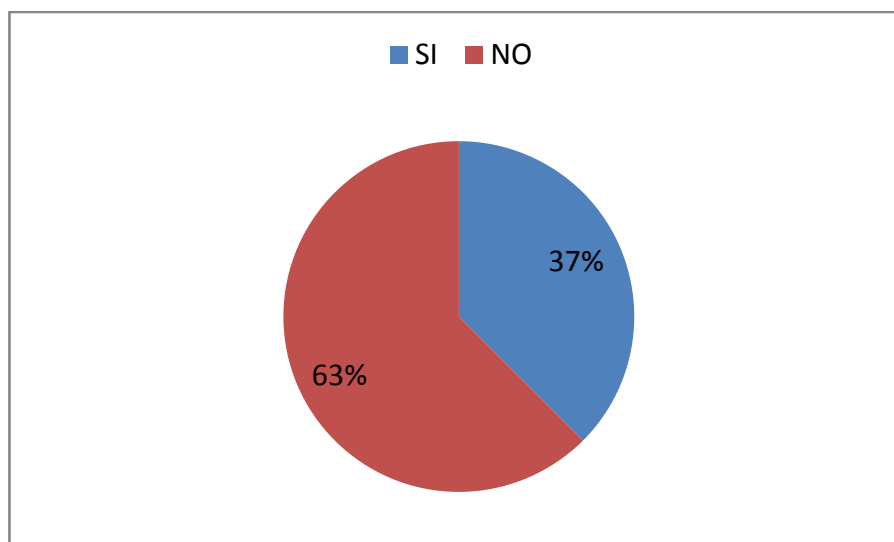
Tabla No.3 Es adecuados los horarios de atención que actualmente tiene el GAD parroquial de Huigra.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	37%
NO	75	63%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: NoemiLlamuca. T.

GRÁFICO No3 Es adecuado los horarios de atención que actualmente tiene el GAD parroquial de Huigra.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: NoemiLlamuca. T.

Análisis e interpretación de resultados

Los encuestados respondieron en un 37% que los horarios de atención del GAD parroquial es el adecuado; el 63% señala que el horario no es el adecuado.

Después de aplicada la encuesta se determina que el GAD parroquial debe mejorar el horario de atención al cliente externo.

4. ¿La información que recibió por parte del GAD parroquial de Huigra fue?

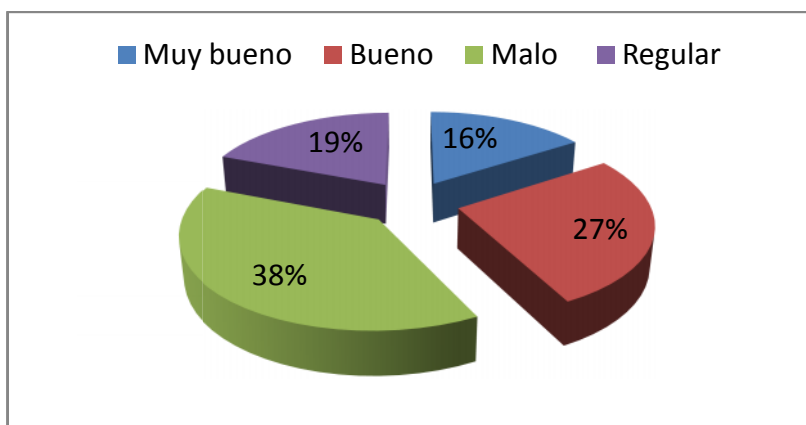
Tabla No.4 La información que recibió por parte del GAD parroquial de Huigra fue

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	19	16%
Bueno	32	27%
Malo	46	38%
Regular	23	19%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: NoemiLlamuca. T.

GRAFICO No.4 La información que recibió por parte del GAD parroquial de Huigra fue:



Fuente: Encuesta

Elaborado por: NoemiLlamuca. T.

Análisis e interpretación de resultados

Luego de realizada la encuesta, el 16% de los encuestados respondió que la información es muy buena, el 27% de los encuestados respondió que la información es buena, el 38% del total de encuestados respondió que la información es mala y el 19% respondió que la información es regular.

Los datos obtenidos en la encuesta determinan que se debe mejorar el manejo de la información que brinda el personal del GAD parroquial de Huigra, y se debe tener un correcto manejo de la información con el fin de brindar un servicio de calidad.

5. ¿Conoce usted si existe un buzón para hacer conocer sus quejas y reclamos en el GAD parroquial de Huigra?

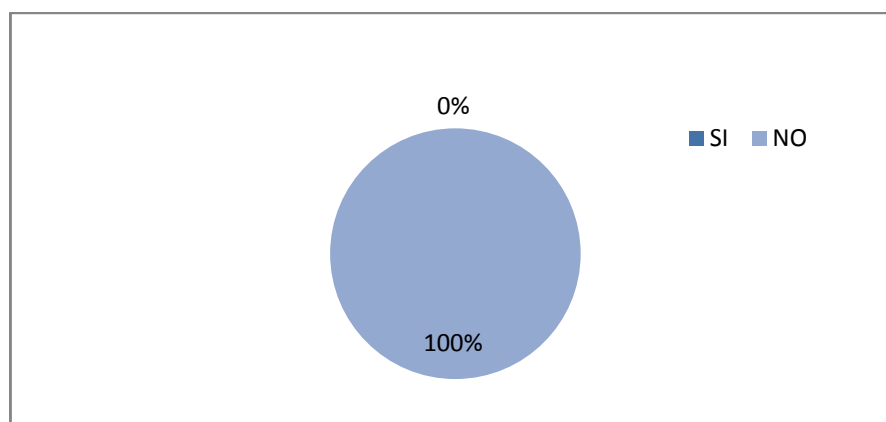
Tabla No.5 Conoce usted si existe un buzón para hacer conocer sus quejas y reclamos en el GAD parroquial de Huigra

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	120	100%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Noemi Llamuca. T.

GRAFICONo.5 Conoce usted si existe un buzón para hacer conocer sus quejas y reclamos en el GAD parroquial de Huigra



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Noemi Llamuca. T.

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% del total de encuestados respondió que no conoce sobre la existencia de buzón de sugerencias para reportar la mala atención por parte del personal.

Luego de la aplicación de la encuesta se determina que es necesaria la implementación de un buzón de quejas y sugerencias con el fin de mejorar la atención al cliente externo que brinda el GAD parroquial de Huigra.

6. ¿Qué le gustaría que cambie para mejorar la atención en el GAD parroquial?

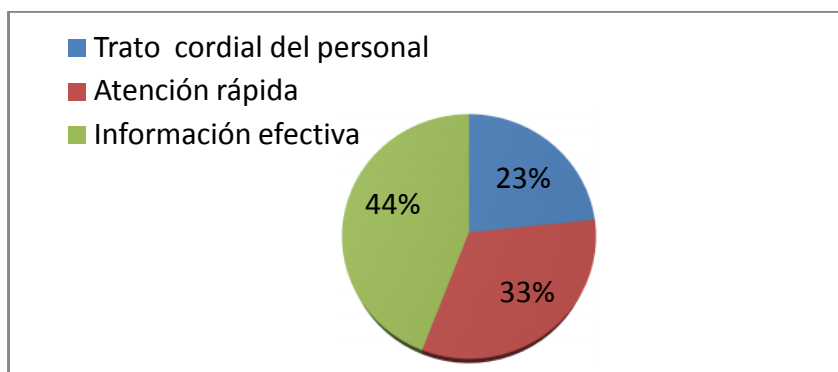
Tabla No.6 Qué le gustaría que cambie para mejorar la atención en el GAD parroquial?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trato cordial del personal	28	23%
Atención rápida	39	33%
Información efectiva	53	44%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Noemi Llamuca. T.

GRAFICO No.6 Qué le gustaría que cambie para mejorar la atención en el GAD parroquial?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Noemi Llamuca. T.

Análisis e interpretación de resultados

Después del análisis correspondiente a los clientes externos que han sido encuestados el 23% manifiesta que el trato debe ser cordial por parte del GAD parroquial de Huigra; el 33% respondió que le gustaría que la atención sea rápida y el 44,% de los encuestados respondió que debe haber una información efectiva.

Por lo tanto es necesario que se implemente un plan para mejorar la atención al cliente externo del GAD parroquial de Huigra.

7. ¿El espacio físico del GAD parroquial de Huigra es?

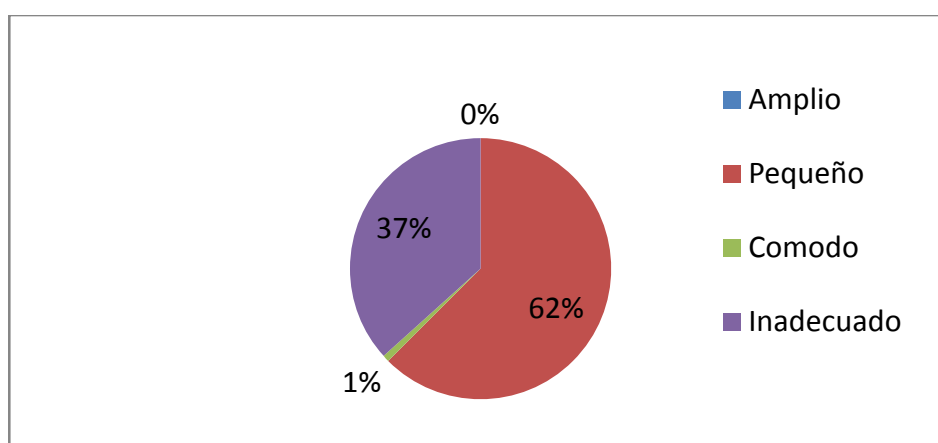
Tabla No.7 El espacio físico del GAD parroquial de Huigra es

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Amplio	0	0%
Pequeño	75	62%
Cómodo	1	1%
Inadecuado	44	37%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Noemi Llamuca. T.

GRAFICO No.7 El espacio físico del GAD parroquial de Huigra es



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Noemi Llamuca. T.

Análisis e interpretación de resultados.

Los resultados de la encuesta determinan la siguiente interpretación; el 0% respondió que el espacio del GAD parroquial de Huigra es amplio, el 62% opinó que el espacio para atender a los usuarios es pequeño, el 1% respondió que el espacio para ser atendidos es cómodo y el 37% respondió que el espacio para atender a los usuarios es inadecuado.

De los resultados descritos se sugiere al presidente del GAD parroquial de Huigra, se modernice el espacio físico con el fin de que los usuarios tengan todas las comodidades que la época actual lo exige, y así poder dar un eficiente servicio al cliente externo.

8. ¿Los tramites o procesos a realizar en el GAD parroquial fueron?

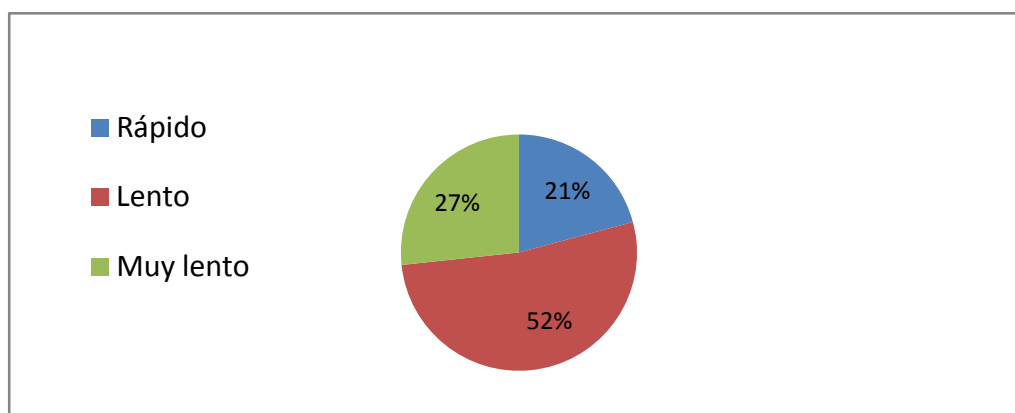
Tabla No.8 Los tramites o procesos a realizar en el GAD parroquial fueron

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rápido	25	21%
Lento	63	52%
Muy lento	32	27%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Noemi Llamuca. T.

GRAFICO No.8 Los tramites o procesos a realizar en el GAD parroquial fueron



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Noemi Llamuca. T.

Análisis e interpretación de resultados

Los encuestado respondieron en un 21% que los tramites o procesos rápidos; el 52% señala que los tramites son lentos y el 27% de encuestados indica que es muy lento los tramites o procesos a realizarse en el GAD parroquial.

Después de aplicada la encuesta se determina que el personal debe mejorar el servicio de atención al cliente externo por lo que se recomienda brindarles la capacitación necesaria para que, de esta manera se brinde una atención de calidad

9. ¿Cree usted que los procesos de mejoramiento en la atención al cliente han ido avanzando?

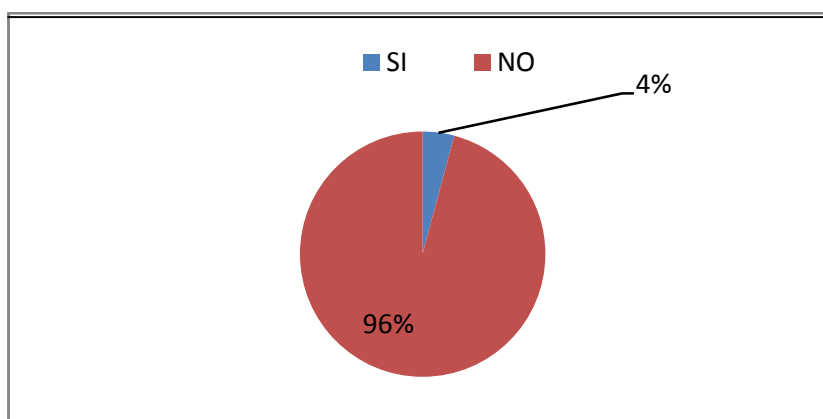
Tabla No.9 Cree usted que los procesos de mejoramiento en la atención al cliente han ido avanzando

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	4%
NO	115	96%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Noemi Llamuca. T.

GRAFICO No 9 Cree usted que los procesos de mejoramiento en la atención al cliente han ido avanzando



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Noemi Llamuca. T.

Análisis e interpretación de resultados.

Del total de encuestados el 4% respondió que los procesos han ido mejorando en la atención al cliente externo, mientras el 96% respondió que no ha avanzado ningún proceso de atención al cliente y Luego de realizada la encuesta se determina que los procesos no han mejorado en el GAD parroquial, es deficiente por lo que es necesaria la implementación de capacitaciones, charlas en atención y servicio al cliente.

10. ¿Valore su satisfacción general con nuestro servicio de atención al cliente?

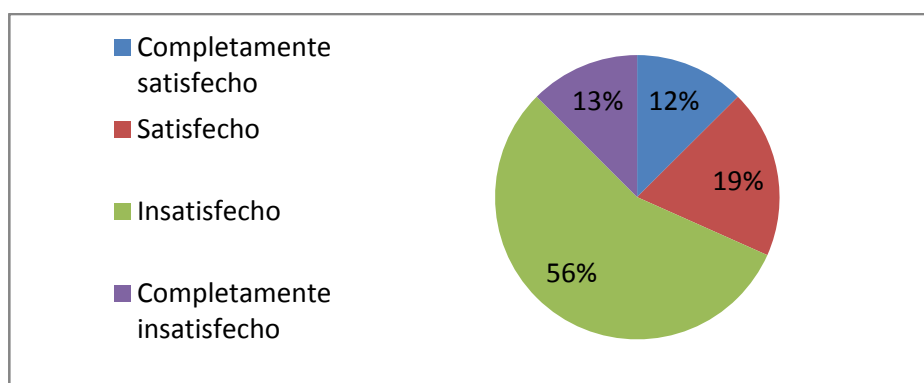
Tabla No.10 Valore su satisfacción general con nuestro servicio de atención al cliente

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completamente satisfecho	15	12%
Satisfecho	23	19%
Insatisfecho	67	56%
Completamente insatisfecho	15	13%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Noemi Llamuca. T.

GRAFICO No 10 Valore su satisfacción general con nuestro servicio de atención al cliente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Noemi Llamuca. T.

Análisis e interpretación de resultados

Los encuestados respondieron en un 12% que la atención al clientes es completamente satisfecha; el 19% señala que es satisfecha; el 56% de encuestados indica que la atención es insatisfecha y el 13% nos responde que la atención es completamente insatisfecha

Después de aplicada la encuesta se determina que el personal debe mejorar el servicio de atención al cliente dando un servicio de calidad.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Metodología, Guía y/o Procedimiento de Implementación o Propuesta

PROPUESTA

Tema: Plan de Mejoramiento a los Procesos de atención al cliente externos del GAD parroquial de Huigra, Cantón Alausi, Provincia de Chimborazo, período 2014.

4.1.2. DATOS INFORMATIVOS

INSTITUCIÓN EJECUTORIA: GAD parroquial de Huigra

BENEFICIARIOS: Clientes externos

UBICACIÓN: Provincia: Chimborazo **Cantón:** Alausi **Parroquia:** Huigra

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE: Noemí. E. Llamuca. Tarqui.

TIEMPO ESTIMADO: INICIO: 2014 **FINALIZACIÓN:** 2015

ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA Para el avance de la presente investigación se ha tomado como referencia al GAD parroquial de Huigra, quien se ha podido implementar un plan de mejoramiento a los procesos de atención al cliente externo que mueve líneas estratégicas, el cual esta puede generar muchos cambios y obtener resultados favorables en el GAD de nuestra parroquia, logrando dinamizar a nuestros clientes externos con los cambios y con los procesos que generan a futuro mediante los beneficios y de un seguimiento de una mejora continua de la calidad.

BENEFICIOS

El diseño de políticas y objetivos encaminados al mejoramiento del servicio al cliente presenta los siguientes beneficios:

- Fortalecer el vínculo con el cliente externo y con esto hacer que el usuario requiera venir a consultar cualquier dificultad a presentar.

- Establecer relaciones de largo plazo con los clientes externos. Esto permite que el GAD parroquial se encuentre satisfecho ante los procesos a realizar con la ciudadanía.
- Conocer lo que para cada cliente externo es importante en particular, atender sus necesidades durante y después del proceso requerido.
- Mejorar la calidad de los procesos externos del GAD para poder cumplir con los requerimientos del cliente.
- Las políticas de calidad en el servicio al cliente pueden ser una estrategia de promoción y afectividad como una publicidad.
- Se promueve la calidad del trabajo y el compromiso con el personal del GAD parroquial.

4.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

La existencia de las organizaciones depende del comportamiento de numerosos aspectos internos y externos, considerados en una relación interdependiente, orientada a garantizar los objetivos que se derivan de la Misión que la entidad debe cumplir.

Entre los elementos que las organizaciones necesitan atender de manera priorizada se encuentra la mejora continua de la calidad, la cual se vincula con todos los componentes del sistema organizacional.

En este trabajo se aborda específicamente el vínculo existente entre la Mejora Continua de la Calidad y la Satisfacción del Cliente Externo, destacando su importancia. Igualmente se ofrece información acerca de la situación actual de la medición de la Satisfacción del Cliente Externo y el empleo de sus resultados.

Puede definirse la Satisfacción del Cliente Externo como la expresión de la evaluación que hace el cliente del impacto que el producto/servicio tiene sobre él.

En tanto la mejora continua de la calidad es un proceso sistemático de perfeccionamiento de la gestión empresarial de cara al cliente.

La importancia de estos dos aspectos no sólo para el buen funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, sino también para alcanzar la efectividad empresarial, se evidencia en el reconocimiento que de ellos se hace en dos de los principios que identifican las normas internacionales de la familia ISO 9000 y de su empleo, con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño”, (NC ISO 9000, 2000)

Es ampliamente aceptado que una de las características presentes en el desarrollo de cualquier organización es el cambio constante. Consecuentemente la mejora continua de la calidad se constituye en un requisito indispensable a cumplir por parte de las organizaciones para poder responder de manera satisfactoria a sus propios intereses y a los de otras partes interesadas.

Si bien la mejora continua de la calidad es reconocida y aceptada como un componente relevante para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad y del sistema empresarial en su conjunto, muchas veces el enfoque se ha centrado de forma limitada en la elaboración de los procedimientos de acciones correctivas y preventivas para dar cobertura a los requisitos normativos, obviándose la realidad de enfocar la Mejora Continua de la Calidad como un proceso que puede representarse de la forma siguiente:

Es decir, se produce la entrada de las sugerencias de mejora por parte de la empresa y otras partes interesadas, especialmente el Cliente Externo. Estas sugerencias se someten a un proceso de análisis para la toma de decisiones, con alcance a todos los procesos organizacionales y como salida se concretan diferentes propuestas de Mejoras/Innovaciones que provocan impactos económicos, sociales y ambientales, entre otros, sobre la empresa y otras partes interesadas. La retroalimentación sistemática es inseparable de este proceso.

El proceso antes descrito es incesante y, por su relevancia e incidencia sobre el desempeño empresarial, no puede dejarse al suceder espontáneo, sino que debe ser gestionado como un cambio sistemático intencional que sigue los patrones del modelo general, ampliamente conocido desde hace décadas, con las particularidades que le impone la cultura de cada empresa.

Cuando no se mide la Satisfacción del Cliente Externo, la empresa trabaja a ciegas y no llega a comprender cómo sus esfuerzos y recursos no le reportan los resultados esperados.

Medir la Satisfacción del Cliente Externo representa obtener la información necesaria para alimentar la Mejora Continua de la Calidad, por lo tanto, resulta indispensable llevar a cabo esta medición de forma que sea posible conformar las ofertas que el Cliente Externo demanda.

Lógicamente, un análisis que se centre sólo en la Satisfacción del Cliente Externo resulta incompleto ya que este es sólo un indicador que forma parte de un sistema de indicadores económicos, sociales y ambientales, entre otros, que son expresión de los aspectos esenciales interdependientes que determinan los destinos de la empresa.

Con el propósito de proporcionar mayor utilidad práctica al análisis de esta relación Satisfacción del Cliente Externo / Mejora Continua de la Calidad, se incluyen seguidamente algunos elementos del comportamiento de la medición de la Satisfacción del Cliente Externo y su empleo.

4.2.1 LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA DE LA MEJORA CONTINUA

En el reto de implantar en la Organización una cultura de mejora continua como medio para conseguir el fin último de la satisfacción del cliente, es necesario tener en cuenta una serie de aspectos que son imprescindibles para tener éxito en el objetivo propuesto. Son los principios de gestión de calidad que deben ser utilizados para liderar la Organización hacia la mejora del desempeño y así lo contemplan los diferentes Modelos de Autoevaluación como veremos más adelante.

Orientación hacia el cliente del servicio (ciudadano o usuario externo).-Las Organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. Un servicio centrado en los ciudadanos (o en los clientes internos de la Organización) tiene en cuenta las preocupaciones de los ciudadanos, sus necesidades y

expectativas en cada una de las etapas de concepción y prestación del servicio. Esto significa que las necesidades y expectativas de los ciudadanos son el principio fundamental alrededor del cual se define el interés público y se articula la planificación y prestación del servicio y, por tanto, que es imprescindible determinar y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de un servicio.

Liderazgo.- Como hemos dicho en el párrafo anterior, la mejora continua de los servicios y el incremento constante de la satisfacción de los clientes, debe ser una prioridad de la alta dirección (política y administrativa). Para tener éxito en las iniciativas que se tomen en los planes de mejora continua, se debe ejercer un liderazgo visible por los directivos, participando de forma activa en todas las iniciativas, proponiendo a los empleados una visión clara de la orientación de la Organización hacia la calidad, la mejora continua y la satisfacción de los clientes y estableciendo objetivos de mejora precisos. Establece la base de que una Administración Local de Calidad ha de tener definida su posición frente a la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos que utilizan los servicios que presta, desde el marco programático de sus políticas y desde el conjunto de normas que perfila su ámbito competencial. Además, ha de saber compaginar el impulso transformador de los liderazgos político y directivo hacia la mejora continua, evidenciando su compromiso con la formulación de objetivos y su planificación, y con los valores de la Calidad en su despliegue estratégico, su evaluación y su rediseño. Desde la Misión y la Visión de la organización hasta la prestación de los servicios, se ha de inferir profundidad y transversalidad a la acción pública, evitando la discontinuidad, focalizados hacia el ciudadano. Los directivos públicos deben ser los impulsores de la cultura de Calidad, desde una concepción de liderazgo participativo, motivador de los equipos que dirigen y actuando como mediadores, entre los objetivos a largo plazo, la actuación de los empleados públicos y los recursos de que disponen, y las necesidades de los ciudadanos. Por tanto en cualquiera de los modelos se hace mención a que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la Organización. Deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Organización.

Participación del personal.- El personal, a todos los niveles, es la esencia de una Organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma. El personal es el activo más importante de cualquier

Organización. La contratación, la participación, el aprendizaje constante, la innovación, la delegación de funciones, el reconocimiento del mérito y las recompensas por los progresos alcanzados en el incremento de la satisfacción de los clientes, son aspectos esenciales para que los empleados puedan desarrollar todo su potencial. El personal de la organización está constituido por todos los empleados que trabajen en ella y otras personas que presten servicios directa o indirectamente a los clientes / ciudadanos. Este concepto engloba por tanto a todos los grupos de empleados y voluntarios, algunos de los cuales pueden necesitar una ayuda especial para alcanzar su pleno potencial en el trabajo. Las restricciones externas a menudo limitan la libertad de la organización en este ámbito. Por lo tanto, deberían exponerse claramente dichas restricciones y los esfuerzos de la organización para tratar de influir sobre ellas. Las mediciones deberán, pues, centrar su atención en las áreas sobre las cuales la organización tiene libertad para actuar. Es importante para todas las organizaciones públicas registrar directamente los resultados en las personas en lo que se refiere a la imagen que los empleados tienen de la organización y de su misión, a las condiciones ambientales de trabajo, a la dirección de la organización y de los sistemas de gestión, al desarrollo de la carrera profesional, al desarrollo de las capacidades del personal ya los productos y servicios que presta la organización. Generalmente, las organizaciones realizan encuestas para conocer el grado de satisfacción del personal, pero pueden utilizarse otras herramientas complementarias (tales como los grupos focales). Las organizaciones disponen de una amplia variedad de indicadores internos que les permiten medir los resultados alcanzados en relación con las personas de la organización, a su satisfacción, su rendimiento o desempeño, al desarrollo de sus capacidades, a su motivación ya su grado de compromiso con la organización.

Adoptar un planteamiento de Gestión por Procesos.- Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un Proceso. Por esto, la aplicación de los principios de la Calidad Total y de Gestión de la Calidad exige adoptar en la Organización una Gestión por Procesos. Todos los productos y servicios proporcionados a los clientes por una Organización son el resultado de la ejecución de uno o varios procesos, de donde se deduce la importancia de los mismos dentro de una estrategia de satisfacción de los clientes. Tanto la norma ISO 9001 como los diferentes Modelos que venimos analizando promueven la adopción

en las Organizaciones de un enfoque basado en los procesos para aumentar la satisfacción del cliente. Se trata de ver la Organización como un conjunto de procesos en lugar de cómo una serie de departamentos con funciones especializadas. Hemos de partir del principio de que el Proceso es la forma natural de organización del trabajo: primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos.

Planes de mejora continua.- Como ya se ha indicado, los objetivos de mejora continua se deben integrar dentro del proceso general de planificación de actividades y objetivos de la Organización. La mejora de los servicios que proporciona una Organización debe planificarse anualmente basándose en las necesidades, quejas y expectativas.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.- Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Establecer una cultura de la mejora continua requiere, ante todo, medir, por lo que es necesario implantar en la Organización una cultura de la medición en su sentido más amplio. Es una realidad incuestionable que sólo se puede mejorar aquello que se puede medir. Pero, por supuesto, no basta sólo con medir. Además, las decisiones que se tomen deben estar basadas en los datos obtenidos en estas mediciones: lo que esperan los clientes, la percepción que tienen los clientes sobre el servicio, lo que se logra en la satisfacción de las expectativas de los clientes. En el caso de la calidad del servicio, nada puede sustituir al hecho de conocer lo que está sucediendo de los clientes. Las organizaciones del sector público tienen una compleja relación con el público que en algunos casos puede caracterizarse como una relación con clientes (sobre todo en el caso de la prestación directa de servicios por parte de las organizaciones públicas), mientras que en otros debe describirse como una relación con ciudadanos, en la que la organización está llamada a determinar y hacer respetar el entorno en el que se desarrolla la vida social y económica. Como las dos facetas no siempre pueden separarse claramente, describiremos esta compleja situación como una relación de cliente / ciudadano. Los clientes / ciudadanos son los receptores o beneficiarios de la actividad, los productos o los servicios de las organizaciones del sector público y deben definirse como los usuarios básicos de los servicios prestados, aunque no debemos ceñirnos exclusivamente a esta definición. Favoreciendo la innovación y la creatividad una Organización puede convertirse en una organización en continuo aprendizaje para

incrementar la satisfacción de los clientes. Por otra parte sólo es posible la innovación con un personal bien formado y con las competencias y habilidades precisas para el desarrollo de su trabajo.

4.2.2 CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Los ciudadanos cada día demandan a la Administración servicios de mayor calidad. Quieren servicios más rápidos, más fiables, con horarios más amplios, servidos por funcionarios que les tratan con cortesía y respeto en “ventanillas únicas”.

Estas demandas de los ciudadanos no son nuevas, pero las críticas por la baja calidad de los servicios que presta la Administración son cada día más frecuentes y, por tanto, la necesidad de cambio se hace más apremiante. Esto obliga a la Administración entregar a los ciudadanos servicios de calidad, adaptados a sus necesidades y expectativas.

Aunque se pueden dar muchas definiciones de “calidad” y de “servicios de calidad”, el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Los juicios sobre la alta o baja calidad del servicio dependen de cómo perciben los clientes la realización del servicio en contraste con sus expectativas.

Por este motivo, los principios que rigen la Calidad Total confieren una especial importancia a la relación con los clientes. Los elementos básicos que perfilan la Calidad Total son:

El enfoque al cliente, según el cual éste es quién juzga la calidad de los productos y servicios que recibe.

El interés por conocer y entender sus necesidades y expectativas.

La necesidad de medir la satisfacción del cliente con los productos y servicios que se le entregan.

Para poder entregar a los clientes servicios de calidad es necesario adoptar una forma de gestión basada en la calidad del servicio que ponga el acento en la satisfacción de los clientes: calidad es satisfacer al cliente. Esto no es fácil de conseguir en el sector

público, donde se encuentran las Organizaciones más voluminosas y, sobre todo, más complejas de toda la sociedad, en el contexto actual de desconfianza de los ciudadanos, restricciones presupuestarias y contención (o reducción) del personal.

La satisfacción del cliente se puede definir como la relación o la diferencia (en general, la comparación) entre la calidad percibida por el cliente en el servicio o producto entregado y las expectativas que tiene dicho cliente con el servicio o producto:

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Calidad Percibida}}{\text{Expectativas}}$$

Hoy en día existen muchas experiencias tanto en el sector público como, sobre todo, en el sector privado que permiten comprobar que es posible mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, reduciendo los costes a medio plazo.

En los últimos años, la Administración en general y la Administración Local en particular, han aportado mejoras notables en la prestación de los servicios a los ciudadanos y el desafío consiste en proseguir en la vía de las mejoras. Para ello es preciso adoptar una estrategia de mejora continua en los servicios que se proporcionan a los ciudadanos como piedra angular de la calidad y, por tanto, de la satisfacción de los mismos.

Calidad es el compromiso personal de mejorar continuamente en todos y cada uno de los roles que desempeñamos en nuestras vidas como personas, como empleado, como compañero de equipo, como miembro de familia como ciudadano.

- La calidad
- El servicio
- El recurso humano
- El cliente

Todos y cada uno de ellos orientados a la satisfacción del cliente, mientras se genera más calidad se es más productivo y se asegura el crecimiento.

La certificación en la norma ISO 9001:2000, es un documento con validez legal, expedido por una entidad acreditada. Y que certifica, que la empresa cumple las más estrictas normas de calidad, en aras a una mejora de la satisfacción del cliente

Las certificaciones ISO 9001:2000 de empresa, vienen a ser como un reconocimiento de que a la empresa, -que tiene un coste elevado-. Realmente le interesa el resultado de su trabajo, y la aceptación y satisfacción que este genera en el consumidor.

La norma ISO 9001, es una buena forma de mejorar el resultado final de la organización, sin incurrir en elevados costes. Mediante la acción interna sobre la organización y componentes de la empresa.

4.2.2.1 CALIDAD EN EL SERVICIO:

Elevar la calidad en el servicio es lo que busca la administración de la empresa para lo que todo el personal debe comprometerse a responder consistentemente a las solicitudes de los clientes a través de una atención profesional, respetuosa, honesta, oportuna y cordial.

Los principales factores que determinan la calidad en el servicio son:

- El comportamiento, actitud y habilidad del empleado que proporciona el servicio.
- El tiempo de espera y el utilizado para ofrecer el servicio.
- Los errores involuntarios cometidos durante la prestación del mismo.

En lo que respecta a las actitudes se espera que quien presta el servicio sea amistoso, atento, responsable, educado, amable, cortés, etc. Su apariencia se ve.

Descripción y documentación de un proceso

El éxito de la gestión de un proceso depende, en gran medida, de la rigurosidad con que se lleve a cabo la documentación del mismo, tanto en lo que se refiere a la recogida de todos los datos necesarios para su gestión, como que la documentación se mantenga actualizada en todo momento.

La Documentación de los Procesos consiste en la descripción de sus aspectos relevantes como medio para generar y transmitir el conocimiento de los mismos a todas las partes interesadas.

El primer paso es identificar y establecer los procesos en sus distintos niveles: macro procesos, procesos y subprocesos y la interrelación entre ellos.

El segundo paso será documentar en detalle los procesos del nivel más bajo que en cada caso se establezca. La información a recoger para documentar un proceso puede ser:

- Código y denominación del proceso, que identifican de forma única al proceso.
- Descripción del proceso: breve explicación de la misión y los objetivos del proceso, redactada en términos entendibles para las personas que intervienen en el mismo.
- Proceso de Primer Nivel: Código del proceso de nivel superior del que depende el proceso.
- Responsable del proceso: Persona de la Organización a la que se le asigna la dirección de todas las actividades relativas a la gestión del proceso: es el que toma decisiones respecto al proceso. También se le conoce como el “Propietario” del proceso.

4.3 DISEÑO DE SERVICIOS (O PRODUCTOS) BASÁNDOSE EN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS

Una vez identificados y definidos los servicios (o productos) a entregar a los clientes (También identificados) y los procesos a ejecutar para realizar la entrega, esta actividad tiene que ver con la importancia que tiene para una Organización la prestación de servicios (o la entrega de productos) centrados en el cliente con el fin de garantizar su satisfacción. El proceso general de satisfacción del cliente exige:

- Conocer las necesidades del cliente.
- Gestionar las relaciones con el cliente.
- Medir los resultados.
- Evaluar la satisfacción del cliente.
- Plan de mejora continúa.

En este punto nos centraremos en el primer apartado: conocer las necesidades del cliente para diseñar servicios o productos que le satisfagan.

La calidad debe ser el resultado de un esfuerzo “inteligente”: calidad enfocada hacia lo que realmente satisface al cliente. Este es el principio fundamental de la calidad, averiguar lo que es importante para el cliente y no para nuestra Organización.

En ciertos casos, los clientes (los ciudadanos) prefieren que su petición sea tratada con exactitud más que con rapidez. En otros casos, prefieren ir a la oficina de la

Administración una sola vez, en lugar de efectuar unas transacciones rápidas. La única forma de saber lo que el cliente (el ciudadano) quiere es preguntárselo. Si se aportan mejoras allí donde no se requieren, lo único que se hace es despilfarrar recursos y desilusionar al personal en lugar de aumentar la satisfacción del cliente.

El objetivo es pues, identificar qué características intrínsecas o extrínsecas definen la satisfacción del cliente y la relación de la Organización con él. Esto no debe ser una acción concreta sino que debe hacerse periódicamente.

Cada uno de los servicios que proporciona una Organización y los procesos correspondientes, deben diseñarse mediante el establecimiento de una serie de características: aquellos aspectos del proceso de prestación del servicio en los que resulta esencial un funcionamiento correcto para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. Son las características relevantes que hacen que quién accede al servicio, perciba su calidad.

Los diferentes Modelos de Autoevaluación contemplan en sus criterios en los que hacen mención a Procesos sub criterios que hacen referencia a esta actividad:

La norma ISO 9001:2000 - “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”, promueve la adopción de un “enfoque basado en procesos” para “aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos”, “Gestión de calidad y elementos del sistema de la calidad. Guía para los servicios” establece que “los requisitos de un servicio necesitan estar claramente definidos en términos de características que sean observables y sometidas a la evaluación del cliente” y que “los procesos de prestación del servicio también necesitan estar definidos en términos de características no siempre observables por el cliente, aunque afectan directamente a la prestación del servicio”. La

norma establece, asimismo, que “ambos tipos de características necesitan ser de evaluación posible por la Organización de servicios tomando como base criterios definidos de aceptación”.

Como vemos, un proceso fundamental es definir, en términos de sus características, el servicio a entregar a los clientes que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos. Esta actividad constituye el proceso de Diseño del Servicio (o el Producto).

Para poder ajustar convenientemente el diseño de los servicios y productos que se entregan a un cliente, es necesario saber lo que aprecia.

Conocer los requisitos de los clientes respecto al servicio o al producto no es una tarea fácil. Las necesidades y, sobre todo, las expectativas de los clientes son cambiantes, surgen de forma imprevista y, en muchas ocasiones, son intangibles. Además muchas veces es difícil su traducción en elementos de gestión que permitan satisfacer al cliente y el desarrollo de la Organización.

Condición indispensable para que se tengan en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, es crear un entorno de respeto y consideración hacia los clientes externos (ciudadanos) o internos, donde se comprenda cuál es su importancia y se consideren sus aportaciones y sugerencias sobre los servicios o los productos que se les entregan.

4.4 LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Como hemos dicho reiteradamente, la Calidad Total establece como prioridad principal la satisfacción de los clientes. Los clientes tienen unas necesidades así como algunas expectativas sobre los servicios (o los productos) que se les suministran, que se manifiestan en lo que se puede llamar los “requisitos del servicio (o del producto)”.

Hay una serie de factores, en muchas ocasiones no controlables, que inciden sobre la generación de las expectativas de los clientes. Se pueden definir las expectativas como aquello que el cliente espera conseguir con el uso o disfrute de un servicio o de un producto.

La satisfacción del cliente, y por tanto la calidad, es la comparación que establece el cliente entre la percepción de lo que se le entrega (el servicio o el producto) y las expectativas que tenga el cliente sobre dicho servicio o producto. De aquí la importancia fundamental que tiene en cualquier Organización, el conocimiento de las expectativas de sus clientes. Se trata de conocer las expectativas del cliente para satisfacerlas haciéndolas realidad.

Muchas Organizaciones creen conocer las expectativas de los clientes a través de sus propias percepciones, la información del personal interno de la Organización o los comentarios de algunos de sus clientes. Pero como realmente se pueden conocer las expectativas (y las percepciones) de los clientes es a través de la investigación y el contacto sistemático con los mismos.

Existen varios factores clave que dan forma a las expectativas de los usuarios:

- Comunicación boca-a-boca: Lo que los usuarios escuchan de otros usuarios.
- Necesidades personales de los usuarios: En función de las características y circunstancias individuales de cada usuario.
- Experiencias previas: En el uso de un determinado servicio.
- comunicación externa de los proveedores del servicio: Mensajes directos e indirectos que emiten los proveedores del servicio a los usuarios y como factor importante de esta comunicación externa figura, en particular, el precio del servicio.

4.5 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Un método ideal para conocer las necesidades y expectativas de los clientes sería el del tendero: el propietario que atiende personalmente a todos sus clientes y tiene toda la información a diario sobre sus necesidades y expectativas. Desgraciadamente, este método sólo se puede emplear en pequeños negocios familiares.

Aunque aquí y en el apartado siguiente, se hace un análisis de los métodos y las técnicas utilizadas para conocer las expectativas y necesidades de los clientes, en muchas ocasiones lo que se desea conocer es tanto éstas expectativas y necesidades, como el

grado de satisfacción de los clientes con un servicio o producto determinado. En ambos casos se pueden utilizar métodos y técnicas similares y, de hecho, en muchas ocasiones se hace simultáneamente.

Entre los métodos de investigación de las expectativas de los clientes, podemos citar:

a) Relación Entidad-Cliente

En este caso, la Organización pregunta directamente al cliente sobre sus necesidades y expectativas. Existen diversos métodos:

Encuestas: Se hacen a los clientes una serie de preguntas. Pueden ser:

- Periódicas: Realizadas con una frecuencia dada, cubren globalmente los temas básicos.
- No periódicas: Entre estas, las más utilizadas son las realizadas después de una transacción con el cliente. En este caso se realizan sondeos entre los clientes a los que se les acaba de entregar un servicio o un producto para conocer su grado de satisfacción con el mismo y, por tanto, conocer si sus expectativas eran distintas.
- Reuniones con los clientes, individualmente o en grupo, normalmente limitado a los clientes más importantes de una Organización. Aunque existe una dificultad de medición, puesto que no existen estándares de medición en una conversación no estructurada o sin formulario, pueden ser muy adecuadas para temas complejos.
- Paneles de clientes: Es un tipo especial de encuesta en la que se toma una muestra representativa de la base de clientes, la cual se mantiene constante a lo largo del tiempo y a los cuales se les encuesta de forma periódica para establecer sus expectativas y, sobre todo, ver cómo evolucionan éstas con el tiempo.

b) Relación Cliente-Entidad

El cliente da información a la Organización sobre su satisfacción (o su insatisfacción).

Entre éstas podemos considerar:

- **Gestión de Quejas/Reclamaciones:** Sólo 4 de cada 100 clientes insatisfechos presentan una reclamación, pero los 96 que no lo hacen comunican su insatisfacción a otras diez personas. Por tanto, contemplar las reclamaciones como un único método para conocer las expectativas es claramente insuficiente, pero de las reclamaciones se pueden obtener expectativas directas de los clientes, además de identificar problemas de prestación del servicio.

c) **Relaciones internas en la Entidad**

Existe información dentro de la propia Organización que puede proporcionar datos muy valiosos sobre las expectativas de los clientes, aunque puede haber un peligro de sesgo en la interpretación de la misma, por lo que conviene no sobrevalorarla. Podemos considerar:

- **Encuestas a los empleados:** Los empleados en contacto directo con los clientes son los que mejor conocen lo que éstos demandan y es a quienes los clientes expresan lo que esperan recibir y su frustración ante deficiencias en los servicios o los productos que reciben. Un proceso de consulta a los empleados abierto y transparente mediante encuestas (o reuniones), puede dar lugar a sugerencias muy valiosas.
- **Cliente anónimo:** Se llama así la simulación realizada con una persona de la propia Organización como si fuera un cliente, sin que el empleado que proporciona el servicio sepa que se trata de una simulación.
- **Indicadores objetivos:** Medidas cuantificadas que indican el nivel de cumplimiento de los objetivos planificados. Hay que tener en cuenta que se pueden estar cumpliendo los objetivos propuestos y el cliente estar insatisfecho porque han cambiado sus expectativas.

4.6 USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS:

El capital humano, los recursos financieros y materiales que son utilizados en la estación de servicio se deberán administrar racionalmente, con responsabilidad, efectividad, eficiencia, integridad y transparencia. Para lograr el uso eficiente de los recursos la administración debe crear, un cronograma de actividades a realizarse, para

alcanzar los objetivos propuestos diariamente, dicho cronograma debe ser aprobado por el gerente y debe incluir especificación del recurso empleado (tiempo, personal y recurso financiero).

4.7 GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO:

Hoy la información representa, una fuente inagotable de recursos y potencialidades, y una reserva de conocimientos disponibles para cuando sea necesario hacer uso de ellos. Por lo anterior, el enfoque que se le dará a la información, se gerenciará y racionalizará, a fin de que ésta, se un parte medular de las cadenas de valor de la Gestión de la Calidad.

La información recaudada a través de los distintos informes por las aplicaciones de cada apartado del modelo de calidad deben ser tratados de manera transparente y clara de modo que se permita conocer al personal cual es resultado del desempeño de sus actividades, que se ve reflejado en el resultado de los informes.

4.8 GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

Para la mejora del proceso de atención, se debe considerar la información de las expectativas, quejas, denuncias e inconformidades de los clientes con el fin de responder con oportunidad y efectividad a sus necesidades. Para la recolección de quejas se debe implementar en el GAD un buzón que recogerá información necesaria para saber no solo la nueva tendencia de los clientes sino también para mejorar el proceso de atención ya existente.

4.9 EL CONTROL DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

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

Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención

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

- Elementos
 - Determinación de las necesidades del cliente
 - Tiempos de servicio
 - Encuestas
 - Evaluación de servicio de calidad
 - Análisis de recompensas y motivación
 - Las necesidades del consumidor

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

¿Quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa.

¿Qué buscarán las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas materiales) de la persona con que se va a tratar.

¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe.

¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.

¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que el proceso de atención tiene en la empresa.

¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

Análisis de los ciclos de servicio

Consiste en determinar dos elementos fundamentales

1.- Las preferencias temporales de la necesidad de atención de los clientes. Un ejemplo claro es el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace mas necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.

2.- Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención. Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

3.- Encuestas de servicio con los clientes. Este punto es fundamental. para un correcto control atención debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

4.- Evaluación del comportamiento de atención. Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente

Reglas importantes para las personas que atiende:

- 1.- Mostrar atención
- 2.- Tener una presentación adecuada
- 3.- Atención personal y amable
- 4.- Tener a mano la información adecuada
- 5.- Expresión corporal y oral adecuada

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

- **Valoración del trabajo:** Hay que saber valorar el trabajo personalizado.
- **Motivación:** Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.
- **Instrumentos:** Incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación integración dinámicas de participación.
- **Solo dos actitudes:**

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

Los 10 Componentes Básicos Del Buen Servicio

Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras

- **Seguridad.-** Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- **Credibilidad.-** Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta
- **Comunicación.-** Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.
- **Comprensión del cliente.-** no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.
- **Accesibilidad.-** Para Dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro del organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia son de establecer acciones reales que permitan sácales provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.
- **Cortesía.-** tensión, simpatía, respecto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarlos una gran atención.
- **Profesionalismo.-** pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.

Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.

- **Fiabilidad.-** Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- **Elementos tangibles.-** Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente

4.10 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Conocimiento de necesidades y expectativas del cliente

El GAD no cuenta con información relacionada con la satisfacción del cliente lo cual se debe cambiar, esto implicaría el desarrollo de un sistema de formal de quejas que permitan identificar y determinar las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes externos, determinados a través de sus quejas. Dichas necesidades pueden ser acogidas mediante un sistema de encuestas aplicadas cada seis meses o por medio de un buzón de quejas o sugerencias. Toda esta retroinformación debe ser archivada para ser evaluada en las sesiones de la administración.

Comunicación con los clientes, capacidad de una respuesta oportuna a sus quejas y reclamos.

Con la finalidad de construir una relación positiva y transparente con los clientes la administración debe estar presta a, escuchar, responder y relacionarse con efectividad con los clientes en términos de calidad de los servicios que se proporcionan. Dentro del GAD este es un punto muy importante, en la actualidad la gerencia atiende de forma inmediata cualquier queja es decir se valora y se resuelve y si tuviera como resultado el mal desempeño del empleado se realiza el respectivo llamado de atención.

Sistema para determinar el nivel de satisfacción de los clientes.

También es necesario el diseño e implantación de sistemas para determinar y medir el nivel de satisfacción de los clientes. La organización debe mantener un programa de capacitación orientado a que el personal que atiende al cliente externo, mejore sus habilidades de servicio de manera continua. A este personal se le evalúa sistemáticamente con relación a sus conocimientos para la operación del programa.

Para optimizar el tiempo del cliente como del personal hemos visto la necesidad de implementar un control de correspondencia.

4.11 ESTRATEGIAS QUE PERMITITAN AL GOBIERMO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE LA PARROQUIA HUIGRA MEJORAR LOS PROCESOS DE ATENCION AL CLIENTEN EXTERNO.

4.11.1 ESTRATEGIA I.- PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CORRESPONDENCIA.

Este procedimiento describe los pasos para la recepción y el control de toda la correspondencia dirigida al GAD parroquial de Huigra, solicitando solución a diferentes asuntos relacionados; Inicia con la recepción de la correspondencia entregada por el cliente y concluye con el envío de los oficios recibidos y su respuesta.

Definir las actividades del procedimiento de Control de correspondencia, en lo referente al registro, control, delegación y respuesta de la correspondencia remitida. El procedimiento tiene como clientes internos a todas las áreas de responsabilidad y a todos los funcionarios del GAD parroquial, y como clientes externos a todos los ciudadanos.

Alcance:

Inicia: Recibir y radicar la documentación que llega y sale del GAD parroquial de Huigra

¿Qué hace?: Recibir, radicar, revisar y analizar correspondencia, distribuir según decisión o delegación del Presidente.

Termina: Seguimiento a la respuesta de la correspondencia

PHVA

Planear: Recursos logísticos, financieros y humanos del procedimiento. La distribución del documento y el seguimiento a las respuestas

Hacer: Recibir, radicar, distribuir, controlar y archivar la documentación que llega y sale del despacho en medio físico y magnético.

Verificar: Con la Planilla se verifica la correspondencia recibida y enviada. Se verifica la efectividad en la distribución y la respuesta.

Actuar: Definir estrategias de oportunidad para el mejoramiento continuo.

Para ello podemos implementar el control de correspondencia de dos maneras:

Plan A: Plantillas en Excel

Plan B: Impreso (manualmente)

Plan A.

Gráfico 4: Plantilla de Excel

N° DE OFICIO	REMITENTE	ASUNTO	ENTREGA	PLANTILLA	FECHA	ARCHIVO	OBSERVACIONES

Elaborado por: Noemi E. Llamuca.

Plan B.

CONTROL DE CORRESPONDENCIA 01 ENERO 2015							
Nº DE OFICIO	REMITE	ASUNTO	ENTREGA	TRAMITE	FECHA	ARCHIVO	OBSERVACIONES

Elaborado por: Noemi E. Llamuca.

4.11.2 ESTRATEGIA II. BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.

Esta técnica fue creada por el japonés Dr. Yoji Akao en 1972 incorpora los elementos “QUE y COMO” que pertenecen a la voz del cliente, “QUE” desea el cliente y “COMO” lo va a realizar la empresa, se parte de una relación de igualdad matemática “queja = voz del cliente”, obteniendo como resultado que los requerimientos del cliente sean escuchados de forma transversal en la empresas. La voz del cliente es un componente para la mejora continua, es lo que el cliente desea del producto o servicio, por lo tanto debe encontrarse la vía más idónea para recibirla de forma íntegra y en el tiempo real.

En el caso del GAD parroquial de Huigra se sugiere la implementación de un buzón de sugerencias física, el mismo que facilitará la recepción de quejas y sugerencias percibidas por los clientes, en el transcurso de su presencia dentro del mismo o luego de ser atendido.

Definiciones

QUEJA: Se entiende por queja, aquella expresión que tiene por objeto, poner en conocimiento del centro cualquier irregularidad en la misión de éste.

SUGERENCIA: Se entiende por sugerencia, aquella propuesta que formula el cliente y que tiene por objetivo mejorar la gestión y los servicios del centro.

FELICITACIONES: Se entiende por felicitación, aquella manifestación al centro de la satisfacción que se experimenta con motivo de algún suceso favorable para ella.

HOJA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS: Impreso que cumplimenta el usuario para comunicar la irregularidad detectada.

Áreas de aplicación y alcance de los procesos

Las quejas, sugerencias y felicitaciones podrán referirse a cualquiera de las actividades ofrecidas por los servicios del GAD parroquial de Huigra.

Objetivo/finalidad del proceso

Mediante la creación del Buzón de Quejas, Sugerencias y Felicitaciones se pretende recoger todas aquellas quejas, sugerencias o felicitaciones que los clientes/usuarios deseen poner en conocimiento del GAD parroquial al objeto, a su vez, de comunicárselo al responsable de la Unidad implicada para que tome las medidas necesarias para su corrección, implantación o comunicación al personal respectivamente.

De esta forma, el Buzón de Quejas, Sugerencias y Felicitaciones se establece como una herramienta más del Sistema de Garantía de Calidad del GAD que persigue la mejora continua de los servicios ofertados por la Universidad, la comunicación con sus clientes/usuarios y la medida de niveles de satisfacción.

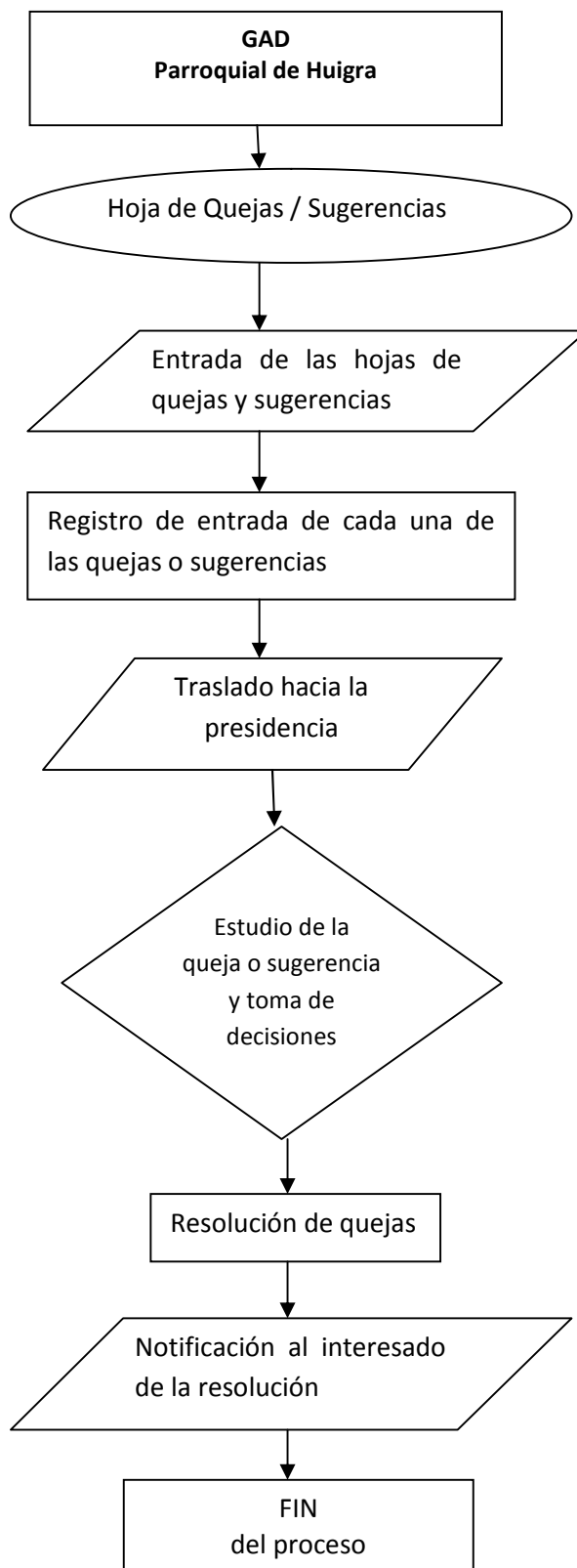
El Buzón de Quejas, Sugerencias y Felicitaciones no es un mecanismo para presentar reclamaciones formales a la Universidad. Para este fin deberá utilizarse el Registro General o los Registros Auxiliares de las Sedes permanentes

Responsables del proceso

Las Autoridades del GAD Parroquial de Huigra serán la responsable de la coordinación y seguimiento del sistema, mientras que las Áreas implicadas en las quejas, sugerencias o felicitaciones serán las responsables de gestionar en tiempo y forma las mismas.

Flujograma

Proceso del buzón de quejas y sugerencias



Formulación de quejas y sugerencias

FORMULARIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

La información que se maneja en la presente es confidencial y es de uso exclusivo para el GAD parroquial de Huigra.

Nombre:.....

Numero de cedula:.....

Correo electrónico:.....

Descripción de la queja o sugerencia.

.....
.....
.....
.....

Área en que se presentó el inconveniente o

Problema.....

.....
.....

Firma:.....

Elaborado por: Noemi Llamuca. T.

4.11.3 ESTRATEGIA II CAPACITACIÓN

La capacitación es una herramienta privilegiada para progresar, para desarrollar y mejorar competencias, para incentivar hábitos positivos de trabajo, para pensar formas alternativas de gestionar y de resolver situaciones complejas, para descubrir maneras más eficaces de gerenciar y para profundizar en el entendimiento de los procesos de la propia empresa.

Uno de los temas que nunca debería olvidarse, es que atender bien a nuestros clientes, es una de las principales herramientas de diferenciación y una de las formas de agregar más valor a nuestra empresa.

Determinación de las necesidades (cuando).

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos futuros que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos; enfrentarlos de manera efectiva, hace posible las necesidades de capacitación.

En ocasiones un cambio en la estrategia en la organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, generalmente requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos. Lo mismo sucede frente al proceso de globalización de la empresa. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación, etc.

Métodos de capacitación y desarrollo (como).

Existen varios métodos de capacitación y desarrollo, pero es importante saber que cualquiera de estos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo.

Al momento de la selección de una técnica se deben considerar varios factores. Ninguna técnica es ideal, el mejor método depende de;

- la efectividad respecto al costo
- contenido deseado del programa
- preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso
- idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- principios de aprendizaje a emplear

Objetivos de capacitación y desarrollo (para que).

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Los objetivos principales son:

- a) **productividad:** la instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar el rendimiento en sus puestos actuales.
- b) **calidad:** contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.
- c) **plantación de los Recursos Humanos:** puede ayudar a la organización y a las necesidades futuras del personal
- d) **prestaciones indirectas:** muchos trabajadores, especialmente gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte total de remuneraciones del empleado. Esperan que la empresa pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.
- e) **salud y seguridad:** la salud mental y la seguridad física del empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. Ayudan a prevenir accidentes industriales y crear un ambiente estable.
- f) **prevención de la obsolescencia:** la obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo. Esta puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades por parte de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos.

Evaluación de los Resultados

Permite medir el cumplimiento de los objetivos fijados. La evaluación nos brinda información sobre:

- la calidad del diseño de la organización y del desarrollo del curso
- cumplimiento de las expectativas de los participantes grado de conocimientos adquiridos, incremento en el nivel de actividades y/o generación de cambios de conductas y actitudes.

La Motivación de los Recursos Humanos

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo o interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, etc.)

Dentro de los factores internos que influyen en el comportamiento de las personas, pueden incluirse las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos de la empresa, los pedidos y las presiones de la familia, los programas de capacitación y desarrollo puestos en práctica por la empresa y las condiciones ambientales (tanto físicas como sociales).

Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en las empresas.



Fuente: (Idalberto, 1998)

La motivación es uno de los factores internos que merece mayor atención.

Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. Existen cuatro palabras asociadas que deberíamos considerar: motivo, motivar, motivador y motivación.

- Motivo es la palabra raíz de motivación: es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o, por lo menos, que origine una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externos (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Implica una necesidad por el deseo, que induce la acción de la persona para satisfacer la necesidad.
- Una necesidad significa un estado interno de carencia o de insatisfacción, que es capaz de crear un tensión, que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que de lograrse satisfarán a la reducción de la tensión.

Luego los directivos tienen que incidir en sus sub ordinales para contribuir a crear en ellos significación de las necesidades de participar en todas las acciones de la empresa.

- Motivación significa activar, incitar, causar, impulsar, inducir, inspirar, mover, provocar, estimular.
- Motivador es el que induce la motivación. Un motivador puede ser una persona o una entidad. Como persona, el motivador puede ser un gerente que motiva al trabajador, o un trabajador que se motiva así mismo. Como entidad, un motivador puede ser cualquier razón, necesidad, deseo o motivo.
- Motivación es la condición de estar motivado. También implica ambición, deseo, empuje, inspiración, interés, anhelo, impulso, incentivo y estímulo.

Preguntarse porque actúa de aquella o de esta manera corresponde al campo de la motivación.

Por lo tanto, un motivo actúa como motivador cuando motiva a una persona para lograr la motivación.

Motivación = Motivo + Motivador

La entidad más importante en el proceso de la motivación es el “motivador” cabe destacar, entonces, que en cualquier programa para fomentar la motivación los tres siguientes factores desempeñan un papel fundamental:

- Los esfuerzos y la capacidad de la gerencia para motivar a los trabajadores.
- La fuerza impulsora personal del individuo para su auto motivación.
- Un motivo o razón viable que motive al personal.

Temas a tratar en la capacitación

Consejos útiles para lograr una excelente atención

El comercio al menudeo dirigido directamente al consumidor final, es muy diferente hoy a lo que era hace cinco o diez años atrás. La competencia es cada vez más feroz, muchos comercios manejan los mismos productos o similares, los grandes supermercados venden prácticamente “de todo” y los sitios de venta directa a través de Internet van en aumento, todo esto conjugado con consumidores cada vez más educados y exigentes buscando calidad, servicio y precio. El problema estriba en que desde el punto de vista del cliente, comprarle a usted o a su competencia es prácticamente lo mismo, no hay ninguna diferencia. Sin embargo para usted, perder un cliente ante un competidor representa toda la DIFERENCIA, ya que sin ventas, no hay negocio que subsista. Así que tenemos que buscar diferenciarnos de las demás opciones y una de las cosas que realmente puede influir es usted. Es USTED quien puede hacer de su empresa o comercio algo especial; un lugar al que los clientes siempre desearán volver y que recomendarán a otros, cuando tengan la necesidad del tipo de producto que usted vende. Para ello, el SERVICIO que ofrece al cliente y sus habilidades de comunicación son la clave. Aquí le presentamos 8 consejos para diferenciarse de su competencia al mejorar el SERVICIO que brinda a su clientela

1. Busque la satisfacción total en cada cliente

Aunque nada fácil de lograr, usted debe conducirse bajo la premisa de que cada cliente que haga negocio con usted salga 100% satisfecho. Tenga presente que son los clientes la única razón por la que abrimos las puertas cada día. No existe nada más importante

que un cliente. Las tareas administrativas...todas pueden esperar, pero un cliente no debe esperar. Por esta razón, un cliente nunca debe ser visto como una interrupción.

2. Deje su vida personal en casa

Todos nosotros tenemos días en que nos sentimos estupendamente, y días en lo que querríamos escondernos bajo la alfombra. Usted no debe permitir que su propio humor personal afecte la manera en que trata a un cliente. Todos esperan ser atendidos rápida y cortésmente. El cliente que entra no tiene porque pagar las consecuencias de que se haya descompuesto su automóvil camino al trabajo o de la última pelea con su pareja. El punto está en que el cliente no debiera ser capaz de notar alguna diferencia en el servicio que recibe, no importando que no sea su día de suerte. Un ejemplo de esto sucede en el mundo del espectáculo cuando se utiliza la frase: “It’s show time”. Al comenzar el espectáculo, el artista se olvida de todos su vida personal y se concentra únicamente en el papel que esta interpretando, cambiando completamente sus emociones. De igual forma, al tratar con un cliente usted debe esforzarse por brindar “su mejor show”.

3. Salude a cada cliente

Sin importar si el negocio está lleno o hay poco movimiento, todo cliente que entra debe ser recibido con algunas palabras de bienvenida. Un simple saludo como “buenos días” bastará y aunque parece una cosa sin importancia en realidad estará logrando dos cosas: la primera y la más importante... le está permitiendo saber que hay alguien ahí que puede asistirlo y que usted está contento de que haya entrado a su negocio. Y en segundo lugar, se crea un efecto colateral: saludar al cliente es también un resguardo contra el robo de mercancía. La gente está menos inclinada a robar mercaderías si saben que hay alguien que está atento a su presencia.

4. Nunca califique a sus clientes por su apariencia

Dicen por ahí que “como te ven te tratan” y si usted actúa de esta forma con sus clientes, seguramente está perdiendo negocio. Es decir, simplemente por el hecho de que una persona no luzca como un posible comprador no implica que no pueda hacerlo. Sí lo vemos de manera objetiva, es prácticamente imposible predecir si la persona va a

comprar o no basándose en su apariencia física. Atienda a toda persona como si fuera el mejor de sus clientes, porque posiblemente este o algún recomendado de este podría serlo. Cambie esta forma de actuar y le aseguro que se llevará gratas sorpresas.

5. Deje que el cliente tenga su espacio

Todos tenemos una cierta medida de "espacio personal" que necesitamos para poder sentirnos cómodos. Algunos clientes van a ser muy amigables y abiertos desde un principio, mientras que otros se sentirán incómodos si usted trata de acercarse demasiado. Aunque es apropiado ofrecer su nombre durante su presentación, por ejemplo: "Hola, me llamo María"), no le pregunte al cliente el suyo. Puede parecer una presión. Si él le ofrece su nombre, utilícelo para dirigirse a él durante la conversación. En esta misma línea, evite llamar a sus clientes "caballero" o peor aún... "damita". Está comprobado que estas palabras hacen que personas jóvenes o de mediana edad tiendan a sentirse incómodas.

6. No interrumpa, ¡escuche al cliente!

Usted no debe interrumpir al cliente mientras habla. Muchas veces un vendedor detendrá a un cliente en medio de una oración, para decir algo que siente que es importante. Independientemente de cuán ansioso esté usted para exponer ese aspecto que sabe que el cliente simplemente va a adorar, espere hasta que haya terminado de hablar. Recuerde, "cuando el cliente está hablando, el cliente está comprando".

7. Baile al ritmo del cliente

Adapte su estilo al cliente. Un tono más relajado, más sencillo puede ser apropiado para algunos clientes, mientras que otros responderán mejor a uno más formal. Un buen vendedor no tiene solamente un estilo, sino que "sabe bailar al compás de todo tipo de música". Hay muchas maneras de hacer que la experiencia de compra en su comercio sea más placentera para su cliente. Lo que es importante recordar es que USTED puede hacer la diferencia. Hasta pronto

Tipos de clientes y cómo tratar a cada uno de ellos

1. El cliente difícil

El cliente difícil es el cliente exigente, es el cliente que siempre está quejándose de todo, que siempre encuentra un defecto hasta en el más mínimo detalle, que nunca queda satisfecho, que cree tener siempre la razón, que no le gusta que lo contradiga, y que puede hasta llegar a ponerse prepotente y agresivo.

Lo primero que debemos hacer para tratar con este tipo de cliente, es tener paciencia y mantener la calma, no caer en sus provocaciones, ni discutir con él.

Debemos mostrar un genuino interés por él, escuchando atentamente sus quejas y resolviéndolas lo más pronto posible, aceptando elegantemente sus críticas, dándole la razón aunque en realidad no la tenga, satisfaciendo en lo posible sus reclamos, etc.

Una forma efectiva de lidiar con este tipo de cliente, es ofreciéndole un excelente servicio al cliente, de tal manera que sobrepase lo que él esperaba de nosotros.

2. El cliente amigable

El cliente amigable es el cliente amable, simpático, cortés, es el cliente que todo negocio siempre quiere tener, aunque en ocasiones puede llegar a ser muy hablador, haciéndonos perder tiempo.

Para tratar con este tipo de cliente, debemos ser amables y amigables con él, aunque siempre procurando mantener cierta distancia, es decir, no darle demasiada confianza.

Debemos procurar seguirlo en su conversación y en sus bromas, pero interrumpirlo cortésmente cuando la conversación se haya prolongado demasiado.

3. El cliente tímido

El cliente tímido es el cliente introvertido, callado, en la mayoría de los casos, inseguro e indeciso.

Este tipo de cliente suele tener problemas para decidir su compra, por lo que debemos procurar darle tiempo para que elija el producto indicado, sin interrumpirlo o presionarlo. O, en todo caso, ofrecerle productos concretos y pocas alternativas, de tal manera que se facilite su decisión.

Asimismo, este tipo de cliente suele tener problemas para comunicar con claridad lo que está buscando, por lo que debemos inspirarle confianza y hacerle las preguntas indicadas que lo ayuden a comunicarse mejor.

Este tipo de cliente, por lo general, suele ser fácil de convencer, pero si le llegamos a vender un producto que no lo satisface, puede que lo llegue a comprar, pero lo más probable es que no vuelva a visitarnos más. Por lo que debemos tener cuidado siempre de venderle aquello que realmente estaba buscando, y procurar asegurarnos de que haya quedado satisfecho. Nunca aprovechemos de él.

4. El cliente impaciente

El cliente impaciente es el cliente que siempre tiene prisa, es el cliente que quiere entrar al negocio, comprar y salir lo más pronto posible.

Este tipo de cliente exige una atención rápida, sin importar que hayan otros clientes que hayan llegando antes que él, y, por lo general, se pone tenso cuando lo hacen esperar.

Por lo que cuando tratamos con este tipo de cliente, debemos hacerle saber que hemos comprendido que tiene prisa, y procurar atenderlo o venderle lo más pronto posible.

5.- El cliente infeliz

Amabilidad y comprensión. No absorber sus problemas, establecerle límites respetuosamente.

La comunicación

La comunicación implica intercambios realizados por las personas. Es un puente de significados entre las personas. Toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe.

Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que este es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Para la perfecta comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos: dato, información y comunicación.

Dato.- registro de determinado evento o suceso. Por ejemplo, un banco de datos es un medio de acumular y almacenar conjuntos de datos que posteriormente se combinarán y procesarán. Cuando un conjunto de datos posee significado (una serie de cifras al formar el número, o un conjunto de letras al formar una palabra), se tiene información.

Información.- conjunto de datos con determinado significado, es decir, que reduce la incertidumbre respecto de algo o que permite el conocimiento respecto algo. El concepto de información implica un proceso de reducción de la incertidumbre.

Comunicación.- Información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de ésta la reciba y la comprenda. Comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información.

Los elementos del proceso comunicativo:

La comunicación se basa generalmente en establecer significados compartidos entre los interlocutores con el objetivo de convencer, intentar que se adopte un determinado comportamiento o forma de pensar y ver las cosas, o “simplemente” de informar, relacionarse o transmitir ideas o emociones.

Se logra mediante un proceso que de los siguientes elementos:

- 1.- **Emisor o fuente:** persona, cosa o proceso que emite el mensaje;
- 2.- **Transmisor o codificador:** equipo que conecta a la fuente con el canal,
- 3.- **El mensaje:** todo aquello que emitimos o expresamos, tanto a través del lenguaje (comunicación verbal) como a través de señales para lingüísticas, expresiones del rostro o comportamientos (comunicación no verbal).
- 4.- **El canal:** es el medio mediante el cual se transmite y recibe el mensaje, principalmente vista y oído, pero también tacto, gusto y olfato.

5.- **Receptor:** es la persona a la que el emisor a través del canal transmite el mensaje. Realiza la actividad inversa a la del emisor, es decir la de decodificación de los distintos códigos en ideas y sentimientos. En el receptor, como en el emisor influyen los mismos factores o circunstancias.

6.- **Destino:** persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

Feedback o retroalimentación: en muchas ocasiones las personas resultan a la vez fuente y receptores de la comunicación, esta idea de reciprocidad entre los interlocutores.

Los tipos de tonos

Es importante adaptar el tono de voz a las diferentes circunstancias para establecer una relación de coherencia, entre “lo que se dice” y la forma en “como se dice”

Tono cálido: Amabilidad y empatía: sonrisa; refleja una actitud positiva de disposición a la ayuda; se utilizan en la presentación y la despedida, su objetivo es transmitir una imagen agradable tanto al comienzo de la conversación como al final.

Tono tranquilo: Pausado, calculado; refleja una actitud de control, de dominio de la situación, se utiliza fundamentalmente para desviar objeciones y para tratar reclamaciones, su objetivo es transmitir tranquilidad ante interlocutores que elevan el tono de voz o hacen una queja en tono fuerte.

Tono persuasivo: Entusiasta y convincente; refleja una actitud resuelta, de convencimiento propio, se utiliza para establecer un compromiso con el interlocutor. Su objetivo es la aceptación de ese compromiso por parte del interlocutor.

Tono sugestivo; Caracteriza y expone, refleja una actitud dirigida a la sugerencia al consejo, se utiliza este tono cuando queremos argumentar en base a características o ventajas de nuestra idea, servicio o empresa, su objetivo es aproximar a nuestro interlocutor, nuestro punto de vista evitando sensación de compromiso.

Tono seguro; Directo, serio, refleja una actitud de profesionalidad y seriedad se utiliza para sondear necesidades o potencial, para la obtención de datos, su objetivo es conseguir la información necesaria para ofrecerle luego la solución, idea o servicio adecuado.

CONCLUSIONES

Una vez culminada la investigación en el GAD parroquial de Huigra, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- ✓ La teoría sustentada en los temas de atención al cliente fortalecen las herramientas para sustentar que el GAD parroquial de Huigra, no cuenta con un plan de mejoramiento a los procesos de atención al cliente externo del GAD de Huigra.
- ✓ Se ha considerado que el mantener un empleado capacitado, motivado y con un buen nivel de comunicación dentro del GAD parroquial de Huigra dará como resultado un buen servicio y atención.
- ✓ Ofrecer un servicio de calidad es hacer las cosas de la mejor manera, sin sentir peso alguno de realizar nuestro trabajo. Mostrar siempre una actitud positiva y disposición de ayudar al otro.
- ✓ El GAD parroquial de Huigra no cuenta con una herramienta mediante la cual los clientes externos del GAD, pueda emitir sus criterios personales de la atención y servicios recibidos en el mismo.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se propone a las autoridades del GAD parroquial de Huigra, implementar el plan de mejoramiento y el uso adecuado del control de correspondencia desarrolladas en la presente investigación a fin mejorar los procesos de atención a los clientes externos

- ✓ Se recomienda a las autoridades de dicha entidad que deben considerar seriamente en la implementación de un buzón de sugerencias, con ello se estará satisfaciendo las necesidades de los clientes externos del GAD parroquial de Huigra, en lo que se refiere a sus necesidades.

- ✓ Se deben aplicar políticas de mejoramiento continuo en el servicio que brinda el GAD parroquial de Huigra, mediante programas de capacitación en temas como: atención rápida y oportuna, información adecuada, comunicaciones eficientes.

BIBLIOGRAFÍA

Couso, R. P. (2010). *Atencion aL Cliente Guia Practica de técnicas y estrategias* . Bogotá : Ediciones de la U .

Chiabenato,I. (1998). "*Administracion de Recursos Humanos*". Madrid: ESIC.

Vargas, M. E. (2006). *Calidad en el Servicio* . Bogotá : Ecoe. Ediciones.

Martinez, A. M., & Navarro, J. G. (2014). *Gestion por procesos de negocios*. Madrid: del Economista.

Paz, E. d. (2006). *Guia Practica para lograr la Calidad en el Servicio* . Mexico : Grupo Editorial ISEF.

Rico, D. F. (2010). *Comunicacion Empresarial y atención al cliente* . Madrid: Paraninfo. SA.

Torres, V. C. (2007). *Calidad Total en la Atencion al Cliente*. Madrid: Ideaspropias.

Zeithaml, V. (1992). *Calidad Total en la Gestion de Servicios*. Madrid : Diaz de Santos

Velasco, J. A. (2010). *Gestion por Proceso* .Madrid: ESIC .

Vicente, M. A. (2009). *Marketing y Competitividad*. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.

LINKOGRAFÍA

Alteco, C. (20 de 03 de 2015). *aiteco.com/proceso-de-atencion-al-cliente/*. Obtenido de aiteco.com/proceso-de-atencion-al-cliente/:

Alvarado, Y. (04 de 03 de 2012). *Liderazgo Empresarial*. Obtenido de La Comunicacion en los Clientes : <http://liderazgo-empresarial-ahora.blogspot.com>

Garcia, J. R. (22 de 07 de 2014). *Satisfaccion y Servicio al cliente* . Obtenido de Gestion de la Calidad : <http://www.gestiopolis.com>

Neyra, C. (10 de 03 de 2002). *Monografias.com S.A.* Obtenido de Monografias.com S.A: <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

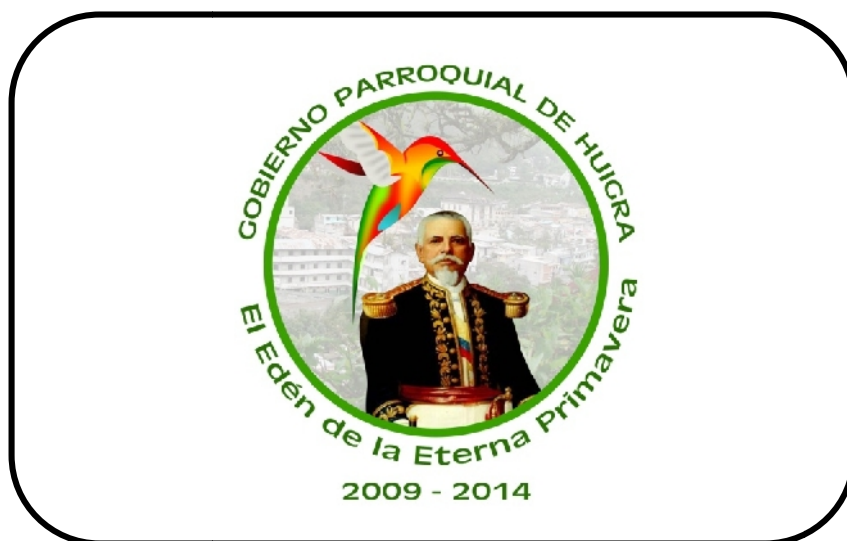
Valtierra, J. A. (25 de 02 de 2015). *es.scribd*. Recuperado el 30 de 06 de 2014, de Calidad-en-El-Servicio: <http://es.scribd.com/>

ANEXOS

Anexo 1: Simbología



Anexo 2: Logotipo



Anexo 3: Autoridades del Gad parroquial Huigra



Anexo 4: Encuestas

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PARROQUIA HUIGRA

ENCUESTA A LOS CLIENTES EXTERNOS

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción por la atención recibida en el GAD parroquial de Huigra.

1. ¿Cuál fue el tiempo que esperó usted para recibir atención?

- 5 minutos
- 10 minutos
- 20 minutos
- 30 Minutos o mas

2. ¿Cree usted que la atención al cliente en el GAD parroquial de Huigra es?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular

3. ¿Considera usted adecuados los horarios de atención que actualmente tiene el GAD parroquial de Huigra?

- Si
- No

4. ¿La información que recibió por parte del GAD parroquial de Huigra fue?

- Muy bueno
- Bueno
- Malo
- Regular

5. ¿Conoce usted si existe un buzón para hacer conocer sus quejas y reclamos en el GAD parroquial de Huigra?

- Si
- No

6. ¿Qué le gustaría que cambie para mejorar la atención en el GAD parroquial?

Trato cordial del personal
Atención rápida
Información efectiva

7. ¿El espacio físico del GAD parroquial de Huigra es?

Amplio Pequeño
Cómodo Inadecuado

8. ¿Los tramites o procesos a realizar en el GAD parroquial fueron?

Rápido
Lento
Muy lento

9. ¿Cree usted que los procesos de mejoramiento en la atención al cliente han ido avanzando?

Si No

10. ¿Valore su satisfacción general con nuestro servicio de atención al cliente?

Completamente satisfecho
Satisfecho
Insatisfecho
Completamente insatisfecho

GRACIAS

Anexo 5: Ilustraciones de la institución

