



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE: SECRETARIADO EN ESPAÑOL**  
**MODALIDAD DE ESTUDIOS: SEMIPRESENCIAL**

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la  
Obtención del Título de Licenciada en Secretariado en Español**

**TEMA:**

---

**“LA CAPACITACIÓN DEL SERVIDOR MUNICIPAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA EN EL BALCÓN DE  
SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DE TUMBACO DEL  
MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO,  
PROVINCIA DE PICHINCHA”**

---

**AUTORA:** Jenny Alexandra Olmedo Mena

**TUTORA:** Psic. Educ. Paulina Margarita Ruiz López

**AMBATO – ECUADOR**

**2013**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN**

### **CERTIFICA:**

Yo, Psic. Educ. Paulina Margarita Ruiz López, con CC 180295347-9 en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA CAPACITACIÓN DEL SERVIDOR MUNICIPAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACION ZONAL DE TUMBACO DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**. desarrollado por la egresada Jenny Alexandra Olmedo Mena, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....  
PSIC. EDUC.PAULINA MARGARITA RUIZ LÓPEZ  
**TUTORA**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quién basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....  
Jenny Alexandra Olmedo Mena

C.C: 171170970-7

**AUTORA**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“LA CAPACITACIÓN DEL SERVIDOR MUNICIPAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA EN EL BalcÓN DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DE TUMBACO DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

.....  
Jenny Alexandra Olmedo Mena

C.C: 1711709707

**AUTORA**

## **AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “**LA CAPACITACIÓN DEL SERVIDOR MUNICIPAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DE TUMBACO DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**”, presentada por la Sra. Jenny Alexandra Olmedo Mena, Egresada de la Carrera de Secretariado en Español, promoción Septiembre 2011/Febrero 2012 una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

Ambato, 13 de septiembre de 2013

### **LA COMISIÓN**

.....  
Lcda. Mg. Nora Josefina Luzardo Urdaneta

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

.....  
Dr. Mg. Segundo Raúl Esparza Córdova

**MIEMBRO**

.....  
Ing. Mg. Diego Fernando Melo Fiallos

**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

Le dedico especialmente a mi esposo por su apoyo incondicional día a día, en el transcurso de mis estudios, por su amor y comprensión lo que hizo posible que yo pueda culminar con éxito mi carrera.

A mis hijas, que con su amor y comprensión me motivaron para continuar en los momentos más difíciles, siendo mi inspiración para seguir adelante y alcanzar mis propósitos

A mi familia y amigos que estuvieron a mi lado alentándome para que culmine mi carrera

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme brindado lo más valioso que es la vida, la salud y el amor de mi familia.

A la Universidad Técnica de Ambato por haberme abierto sus puertas y darme la oportunidad de alcanzar mi sueño de obtener mi título profesional, a mis profesores por la amistad, confianza y por compartido sus conocimientos en cada una de sus clases.

A mi Tutora la Señora Psicóloga Educativa Paulina Ruíz López, quien con sus conocimientos supo guiarme correctamente, con paciencia y dedicación, hasta culminar con éxito este trabajo.

# ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

## PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xi

## CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	xii
CAPITULO 1.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACION.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico .....	10
1.2.3. Prognosis.....	11
1.2.4. Formulación del Problema.....	12
1.2.5. Preguntas Directrices .....	12
1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación.....	12
1.3. JUSTIFICACION .....	13
1.4. OBJETIVOS .....	14
1.4.1. Objetivo General.....	14
1.4.2 Objetivos Específicos.....	14
CAPITULO II.....	15
MARCO TERORICO.....	15
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	15
2.2. FUNDAMENTACION FILOSOFICA.....	16
2.3. FUNDAMENTACION LEGAL.....	16
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	20
2.4.1. Variable Independiente (Capacitación del Servidor Municipal).....	21
2.4.2 Variable Dependiente (Calidad de Atención Ciudadana) .....	58
2.5 HIPOTESIS.....	74
2.6 SEÑALAMIENTO DE LA VARIABLES .....	75
CAPITULO 3.....	76
METODOLOGIA .....	76
3.1. MODALIDAD BASICA DE LA INSTITUCION .....	76



3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACION.....	77
3.3. POBLACION Y MUESTRA.....	78
3.4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES .....	79
3.4.1. Variable Independiente: La Capacitacion del Servidor Municipal .....	79
3.4.2. Variable Dependiente: Calidad de Atención Ciudadana.....	80
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	81
3.6. PLAN DE RECOLECCION DE INFORMACION .....	81
3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION.....	82
 CAPITULO 4.....	 83
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	83
4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS (ENCUESTA A LOS USUARIOS DEL BALCON DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DE TUMBACO) .....	83
4.2. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS (ENTREVISTA A LOS SERVIDORES MUNICIPALES) .....	93
4.3. VERIFICACION DE LA HIPOTESIS .....	103
 CAPITULO 5.....	 108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
5.1. CONCLUSIONES .....	108
5.2. RECOMENDACIONES .....	109
 CAPITULO 6.....	 110
LA PROPUESTA .....	110
TEMA .....	110
6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	110
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	111
6.3. JUSTIFICACION .....	111
6.4 OBJETIVOS .....	112
6.4.1. Objetivo General .....	112
6.4.2 Objetivos Específicos.....	113
6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD .....	113
6.5.1 Factibilidad Operacional .....	113
6.5.2. Factibilidad Técnica.....	113
6.5.3. Factibilidad Financiera.....	116
6.6. FUNDAMENTACION.....	117
6.7. MODELO OPERATIVO.....	135
6.8. ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA .....	136
6.9 PREVISION DE LA EVALUACION .....	189
 BIBLIOGRAFIA .....	 190
 ANEXOS .....	 193
Anexo A (Encuestas a Usuarios) .....	193
Anexo B (Entrevista a los Servidores Municipales) .....	195
Anexo C: Autorización de la Institución.....	197
Anexo D: Glosario de Términos .....	198

## ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla No. 1: Antecedentes Investigativos.....	15
Tabla No. 2: Poblacion y Muestra .....	78
Tabla No. 3: Operacionalización de Variable Independiente (Capacitación del Servidor Municipal).....	79
Tabla No. 4: Operacionalización Variable Dependiente (Calidad de Atención Ciudadana) .....	80
Tabla No.5: Plan de Recolección de Información .....	81
Tabla No. 6: Capacitación en atención al cliente.....	83
Tabla No. 7: El servidor municipal le orienta satisfactoriamente .....	84
Tabla No. 8: Capacitación en sistemas informáticos .....	85
Tabla No. 9: Capacitación en relaciones interpersonales.....	86
Tabla No. 10: Los servidores municipales están informados .....	87
Tabla No. 11: Agilidad en la atención al público.....	88
Tabla No. 12: Manejo de las ordenanzas municipales .....	89
Tabla No. 13: Atención Eficaz.....	90
Tabla No. 14: Atención en ventanillas universales.....	91
Tabla No. 15: Desempeño Laboral .....	92
Tabla No.16: Capacitación en atención al cliente.....	93
Tabla No. 17: Capacitación en atención al cliente.....	94
Tabla No. 18: Capacitación para el manejo de sistemas informáticos.....	95
Tabla No. 19: Capacitación en relaciones interpersonales.....	96
Tabla No. 20: Información de procesos municipales.....	97
Tabla No. 21: Atención Ágil.....	98
Tabla No. 22: Conocimiento de las ordenanzas municipales .....	99
Tabla No. 23: Atención eficaz .....	100
Tabla No. 24: Capacitación para ventanilla universales .....	101
Tabla No.25: Desempeño laboral.....	102
Tabla No. 26: Cálculo de Frecuencias Observadas.....	106
Tabla No. 27: Cálculo de Frecuencias Esperadas .....	106
Tabla No. 28: Cálculo del Chi-Cuadrado.....	107
Tabla No. 30: Criterio de Factibilidad Técnica.....	114
Tabla No. 31: Criterio de Factibilidad de Talento Humano.....	114
Tabla No. 33: Criterio de Factibilidad Técnica de Software .....	116
Tabla No. 34: Cuadro de Gastos Para la Ejecución del Proyecto de Capacitación.....	117
Tabla No. 35: Modelo Operativo .....	135
Tabla No 36: Previsión de la Evaluación.....	189

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE: SECRETARIADO EN ESPAÑOL**  
**MODALIDAD: SEMIPRESENCIAL**  
**RESUMEN EJECUTIVO**

**TEMA:**

**LA CAPACITACIÓN DEL SERVIDOR MUNICIPAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DE TUMBACO DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.**

**AUTORA: JENNY ALEXANDRA OLMEDO MENA**

**TUTORA: PSIC. EDUC. PAULINA MARGARITA RUÍZ LÓPEZ**

**Resumen**

La presente investigación plantea, la situación actual que se desarrolla actualmente en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco, el cual tiene como finalidad servir con eficiencia y eficacia a la comunidad del Valle de Tumbaco, mediante la aplicación de las normas del Buen Vivir.

Esta propuesta tiene como objetivo determinar las carencias y debilidades de esta Área de Atención Ciudadana, y buscar solución a la problemática por falta de capacitación del Servidor Municipal, mediante la aplicación de un Manual de Capacitación para Mejorar la Calidad de Atención Ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha, que le permita al Servidor Municipal mejorar su desempeño laboral.

Para la elaboración de esta propuesta se contó con la autorización y colaboración de las autoridades de la Administración Zonal de Tumbaco, y se obtuvo información de libros, revistas, periódicos, e internet.

La fuente que se utilizó es una encuesta a los usuarios, y entrevista a los Servidores Municipales del Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco, mediante las técnicas utilizadas se determina que existe un bajo nivel de desempeño laboral, debido a la escasa capacitación de los Servidores Municipales de Atención Ciudadana.

El Manual de Capacitación para mejorar la Calidad de Atención Ciudadana, contiene Estrategias que le ayudarán al Servidor Municipal a desarrollar habilidades para mejorar la calidad de servicio y por ende su desempeño laboral, así como también le permitirá relacionarse adecuadamente en el ámbito laboral, familiar y social.

**Palabras claves:** Capacitación, Atención, Ciudadana, Evaluación, Desempeño, Servicio, Motivación, Perfil, Servidor Municipal, Talento Humano, Competencias.

## INTRODUCCIÓN

En el medio laboral actual globalizado, en donde el desarrollo de las competencias se ha desarrollado tanto, que es indispensable que los individuos que desarrollan esas competencias sea eficiente en el desarrollo de sus actividades de trabajo.

En consecuencia, esta premisa constituya un requisito indispensable para mantenerse en el cargo asignado en la Institución pública, como en toda actividad hay un objetivo por cumplir y ese objetivo, es el hecho de brindar los servicios con calidad, eficiencia y eficacia; aquello no es un reto inalcanzable de las instituciones, sino un ingrediente de la Visión y la Misión Institucional, por lo tanto el objetivo individual del servidor y de la institución se torna común, con lo expuesto el presente trabajo de investigación titulado “La Capacitación del Servidor Municipal y su incidencia en la Calidad de Atención Ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio de Quito del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha” , el mismo que está compuesto por seis capítulos.

**Capítulo 1.-**Se realiza un análisis minucioso del problema, abordando la contextualización del mismo hasta llegar al cuestionamiento del paradigma, una vez establecida la esencia de este problema, construimos una visión hipotética en la que confrontamos el problema actual, con los cambios a futuro, lo que nos permitirá dar una justificación del problema y presentar los objetivos propuestos.

**Capítulo 2.-**Se hace una investigación respecto de los antecedentes abordando la fundamentación filosófica, la fundamentación legal, la hipótesis de investigación hasta llegar al señalamiento de las variables dependiente e independiente.

**Capítulo 3.-**Se ejecuta a manera de enfoque, se aborda la metodología, los tipos de investigación, la modalidad de investigación y la operacionalización de variables, que nos permitirán recolectar la información y finalmente procesar y analizar dicha información.

**Capítulo 4.-**Analizaremos e interpretaremos los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los usuarios del Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco, para luego proceder a la verificación de la hipótesis y así poder utilizar de mejor forma el Manual de Capacitación para mejorar la calidad de Atención Ciudadana, lo que permitirá un adecuado desempeño laboral.

**Capítulo 5-**En este capítulo presentaremos las conclusiones y recomendaciones referentes al problema.

**Capítulo 6.-**Se realiza la propuesta que posibilitará un adecuado desempeño laboral del Servidor Municipal y paralelamente la satisfacción del usuario capitalino que accede a los servicios, planteando como solución del problema la propuesta de un “Manual de Capacitación para Mejorar la Calidad de Atención Ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha”

# **CAPÍTULO 1**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. TEMADE INVESTIGACIÓN**

LA CAPACITACIÓN DEL SERVIDOR MUNICIPAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DE TUMBACO DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 Contextualización**

Las Instituciones Públicas del Estado en el Ecuador prestan servicio a sus clientes, a través de los funcionarios públicos asignados a determinadas dependencias, es decir el acceso de los clientes o usuarios a los servicios, antes del desarrollo tecnológico especialmente el internet siempre fue directo y personal a través de las ventanillas, pero a la incorporación de la tecnología informática, los funcionarios públicos encargados de brindar este servicio en lo referente a recepción de documentos o trámites de cualquier naturaleza, no están en las mismas condiciones de conocimiento y capacitación respecto de sus actividades laborales cotidianas.

Esta situación generalmente ha creado malestar en el usuario y la opinión pública generalizándose el concepto de que la atención al usuario en las Instituciones del Estado es pésima y deficiente.

En consecuencia una falta de capacitación del personal asignado al servicio al cliente, se puede afirmar que no existe una política de estado en el Ecuador que permita una constante evaluación del personal como tampoco un control permanente del trabajo realizado pese a que en la LOSEP, si están determinadas evaluaciones periódicas; la falta de capacitación en las diferentes áreas produce en los servidores públicos una desmotivación profunda, ya que ven truncadas las expectativas de desarrollo laboral, no se puede determinar con exactitud que desde el aparato del Instituto del Estado Ecuatoriano exista un verdadero plan de capacitación un claro ejemplo de ello es que el SECAP, que es la Institución Pública encargada de la capacitación, haya direccionado sus objetivos hacia la empresa privada y no la pública otorgando certificados de aprobación de cursos a personas e instituciones que no tienen nada que ver con el servicio público.

**<http://umet.edu.ec/Regimen-de-Servicio-Publico-y-Servicios-Ocacionale>**

Esta problemática de desviación de los objetivos públicos del SECAP, ha generado conciencia en las autoridades de gobierno y se están suscribiendo convenios de capacitación que permitan la optimización del tiempo y del recurso humano, se han asignado presupuestos a fin de ejecutar estos convenios y permitir el desarrollo institucional público, en cuanto al objetivo personal de los servidores.

Para lo cual se crea la Ley del Servidor Público (LOSEP), que es el Organismo que regula la relación de los Servidores Públicos con el Estado, la misma que responde a la necesidad de brindar un servicio público eficiente a la ciudadanía, así como también el desarrollo profesional de los servidores públicos para mejorar la calidad de la atención a los ciudadanos y la productividad en el Estado.

En el Ecuador existe una diversidad de Organizaciones tanto a nivel privado como público que son el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, “CNCF”, el Ministerio de Educación, “ME” el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional “SECAP” y la Junta Nacional de Defensa del Artesano,



“JNDA”. Suman en total 4934 entes de capacitación distribuidos en todo el país, que son catalogados como centros de capacitación, centros artesanales, colegios técnicos e institutos técnicos y tecnológicos. Se desarrollan programas formativos de diferente contextura y contenido, en las más variadas áreas del quehacer productivo, artesanal y de los servicios.

A pesar de existir una gran variedad de oferentes, ha sido imposible contar con una oferta de alta calidad; no obstante, no se encuentra información que permita verificar la eficacia y eficiencia del sistema actual a fin de relacionar la evolución de la capacitación laboral con la del mercado de trabajo; consecuentemente no se conoce de qué manera y hasta qué grado la capacitación sea adecuada a las necesidades de la demanda de calificaciones.

La capacitación en el Ecuador es un tema sumamente importante en la operación de un mercado de trabajo dinámico, en el que se requiere aumentar la productividad mediante la más apropiada utilización de estrategias de enseñanza y metodologías que le permitan al Servidor Público, ajustarse a los perfiles que busca la demanda del mercado laboral.

Por lo tanto, es necesario se impulse un Plan de Capacitación y Formación Profesional que regule, armonice y evalúe esta importante función del Estado, a fin de que el trabajador se mantenga informado y actualizado con respecto a la actividad que realiza, de esta manera logrará seguridad en lo que debe hacer, desenvolviéndose mejor en su entorno y con los requerimientos del trabajo, participando más activamente en su propio proceso de desarrollo.

**<http://www.uasb.edu.ec/indicador/Informe%20Final/Capacitaci%C3%B3n.pdf>**

Con la implementación de metodologías el Servidor Público, podrá descubrir sus fortalezas e incrementar su potencial, desarrollar competencias, habilidades y destrezas; así como también conocer sus debilidades y carencias, producto de la falta de capacitación.

El Gobierno Provincial de Pichincha, ha determinado en forma precisa las actividades a ejecutarse en función del principio constitucional de autonomía, descentralizando muchos trámites, cobros de impuestos y otros servicios y responsabilizando de la ejecución de estos conforme a la ley de los gobiernos municipales y parroquiales de la provincia, descongestionando en cierta forma el acceso a los servicios por parte del usuario.

Según la AME, las observaciones contenidas en las resoluciones serán motivo de consideración para el veto parcial que emitirá el Presidente de la República como colegislador, tanto al COOTAD, como a la Ley Orgánica de Servicio Público, y de esta forma los municipios ecuatorianos puedan mantener la gobernabilidad en los territorios cantonales.

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), a través de un comunicado, sostiene que "es necesario detener la mal pretendida veeduría política, que están configurando los detractores políticos, en cada una de las circunscripciones cantonales, generando un estado de inestabilidad en contra del buen funcionamiento de la administración municipal".

Los alcaldes además expresan su compromiso de mantenerse unidos con el objetivo de fortalecer la democracia y el proceso autonómico para el desarrollo y el buen vivir de todos los ciudadanos que viven en cada una de las jurisdicciones cantonales y que en su conjunto forman la Patria.

Actualmente es política institucional del Municipio de Quito, brindar un buen servicio a los usuarios, planificando estrategias para posibilitar dicha situación incorporando ordenanzas y disposiciones legales que posibilitaron dividir al cantón Quito hoy Distrito Metropolitano en administraciones zonales, que cuentan con un Administrador y su grupo de colaboradores encargados de la prestación de servicios a los usuarios de los sectores asignados a estos, en cierta forma se ha descentralizado optimizando el tiempo y el recurso humano.

Sin embargo los problemas en la relación Institución-cliente, en la que aparece el servidor público como mediador todavía no es la más óptima y adecuada, ya que de acuerdo a la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo del área urbana y rural realizada por la INEC en noviembre del 2004, el 77% corresponde a personas del sector informal. Lo que quiere decir que el medio laboral enfrenta un deterioro en las relaciones laborales debido al incremento de contratos temporales, factor primordial para que reduzca el interés de los empleadores por capacitar a sus trabajadores.

**<http://www.slidershare/videoconferencias/decentralizacion/gobiernos/2010>**

Situación que impide que los trabajadores mejoren sus condiciones de capacitación, y según Encuesta de Empleo Desempleo y Subempleo realizada por la INEC en septiembre del 2005, indica que más del 25% de la población corresponde a trabajadores no calificados, que son aquellas personas que carecen de condiciones requeridas para desempeñar satisfactoriamente una ocupación de cualquier nivel de calificación, ya que estos cargos se han vuelto meramente políticos, dejando a un lado a personas con un nivel profesional acorde a las necesidades de la Institución.

Pese a que el Estado impulsa política de inserción de un personal calificado, probo y con aptitudes que cumplan con los requisitos de cada cargo, señalado en el artículo 228 de la Constitución de la República “El ingreso al servicio público, ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizará mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción”, el mismo que tiene como propósito brindar estabilidad laboral a las personas que se encuentran bajo el servicio público.

Por lo que se puede observar que existe carencia en los servicios que se vienen prestando al usuario, por lo que es necesario que se cumpla a cabalidad los artículos de la constitución que hablan de las excepciones, procedimientos y forma de control.

Por ello es necesario que al aplicar la desconcentración se evite la demora de procedimientos y la burocracia, para que la prestación de servicios sea más eficiente y sobre todo llegue en igual de condiciones delegando las actividades de servicio al usuario a personas capacitadas para el efecto.

Para esto es necesario la unificación de conocimientos y la capacitación del servidor municipal, para que esta se reproduzca e incida en la calidad de atención ciudadana y, en consecuencia satisfaga las necesidades del usuario y se dé cumplimiento a los preceptos determinados en la Misión y Visión Institucional.

A nivel Micro se puede analizar la problemática que atraviesa, El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en las ventanillas de atención ciudadana, la misma que es calificada por los usuarios como ineficiente y burocrática.

Para lo que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, crea las Administraciones Zonales con el propósito de desconcentrar la gestión municipal. La Administración Zonal de Tumbaco, implementa El Balcón de Servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades de los usuarios de las parroquias ubicadas en el Valle de Tumbaco.

Sin embargo existen varias deficiencias en esta área, por lo que a diario se incrementan las quejas y reclamos de los usuarios, por las largas filas y horas de espera en las ventanillas del Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco.

Esta problemática se debe a la falta de capacitación del servidor municipal, principalmente por el desconocimiento de las ordenanzas municipales, siendo esto la causa para que el usuario no pueda obtener una información eficaz con respecto a los trámites, esto un obstáculo para que los procesos se desarrollen con agilidad, perjudicando a la imagen de la Institución.

Otro de los factores que afecta el desenvolvimiento de los procesos, es la improvisación de personal que no tienen el perfil adecuado para atención ciudadana, pues no tienen la preparación y conocimientos necesarios, para proporcionar una información confiable al usuario.

Por otro lado la escasa comunicación interna, hace que las relaciones laborales no sean las adecuadas se trabaje en un ambiente laboral óptimo, por lo que se debe fortalecer las competencias la unidad y el afán de servicio, que posibiliten los cambios de comportamiento ante el usuario.

La falta de estímulo que existe por parte de la Institución hacia el servidor municipal, ya que estos cargos son considerados de menor jerarquía en relación a los demás. Esta situación conlleva a que el servidor municipal se sienta desmotivado y no se interese por mejorar su desempeño y crecimiento laboral.

La falta de personal calificado, se improvisa personal a servidores municipales que no tienen un perfil calificado para atención al público, situación que genera aglomeración de gente en las ventanillas, siendo esto la causa para que el servicio carezca de celeridad y se torne fastidiosa para el usuario.

**Fuente:** VINUEZA, Alarcón Fernando / La Problemática de la Capacitación Laboral y Formación Profesional en el Ecuador / Quito, Febrero 2007

### 1.2.2. Análisis Crítico

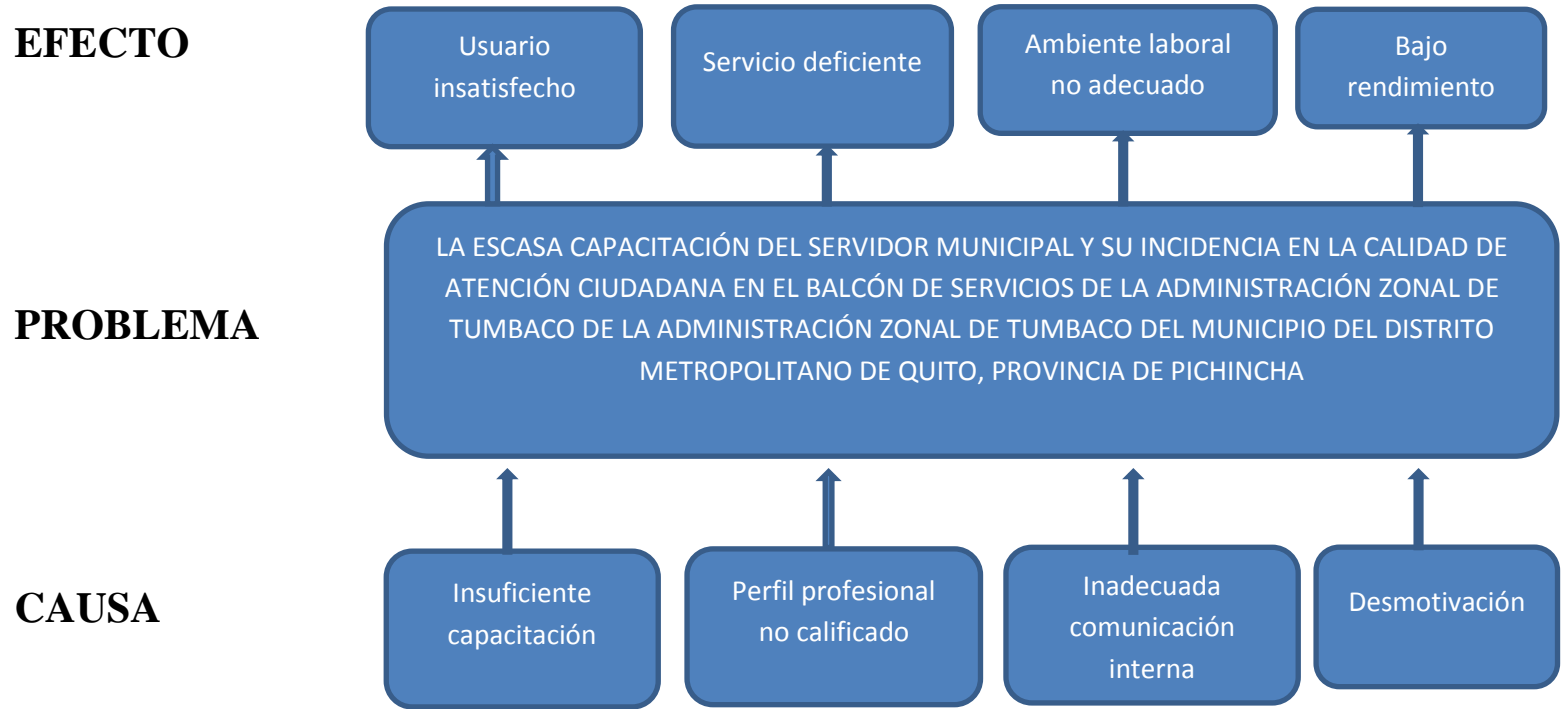


Gráfico No. 1:Árbol de Problemas

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

La escasa capacitación que reciben los servidores municipales del Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco en lo referente a procesos que se realizan en la Institución, debido al desinterés de las autoridades para capacitar al servidor municipal, ya que la atención al público se considera poco importante y que no requiere de mayor conocimiento. Por lo que el usuario no puede obtener los resultados esperados sintiéndose insatisfechos con el servicio recibido.

Otro de los problemas que atraviesa el Balcón de Servicios es la falta de personal calificado para atención al público, debido a la improvisación de personal que no cuenta con los conocimientos necesarios referentes a los procesos y requerimientos para la realización de trámites municipales, afectando principalmente al usuario porque recibe un servicio deficiente.

La escasa comunicación interna con los compañeros de trabajo y autoridades, afectan las relaciones laborales, por cuanto el ambiente laboral en el que se desenvuelve no es el adecuado, siendo esto la causa para que el servidor municipal se sienta desmotivado.

La desmotivación de los servidores municipales, debido a que no existe un incentivo por parte de la Institución, para los servidores municipales que se preocupan por obtener un título académico, razón por la que la mayor parte de servidores municipales prefieren continuar realizando funciones rutinarias, y por ende continuar con un bajo rendimiento laboral.

### **1.2.3. Prognosis**

En caso de no encontrar solución esta problemática el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco, perderá credibilidad y confianza ante la comunidad perdiendo prestigio como Institución Pública. El servidor municipal por no tener una suficiente capacitación tendrá dificultad para proporcionar al usuario una información precisa y veraz, afectando su rendimiento laboral Incrementará la cantidad de trámites rezagados, que no cumplen con la reglamentación municipal, afectando así al presupuesto de la Institución.

#### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿Cómo incide la capacitación del servidor municipal en la calidad de atención ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco, del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha?

#### **1.2.5. Preguntas Directrices**

1. ¿Cómo afecta la falta de capacitación al servidor municipal, en la calidad de atención ciudadana?
2. ¿Existe un plan de acción para capacitación al servidor municipal?
3. ¿Cuáles son las causas por las que no existe calidad en atención al público?
4. ¿Cómo mejorar la calidad de atención al público?
5. ¿Existe alguna alternativa de solución a la problemática planteada?

#### **1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación**

##### **Delimitación de Contenidos**

**Campo:** Social

**Área:** Laboral - Administrativa

**Aspectos:** Capacitación del Servidor Municipal - Calidad de Atención Ciudadana

##### **Delimitación Espacial**

Esta investigación será realizada en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal del Valle de Tumbaco, Parroquia de Tumbaco, Provincia de Pichincha, Cantón Quito

##### **Delimitación Temporal**

Septiembre 2012 – Febrero 2013



### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto es importante porque ayudará a los servidores municipales del área del Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco, para que se motiven y se incremente su nivel de desempeño laboral.

Es factible porque cuenta con el apoyo del Administrador Zonal de Tumbaco, servidores municipales y usuarios que están dispuestos a realizar los cambios necesarios para mejoramiento de la calidad de atención ciudadana.

Es innovador porque los servidores municipales estarán en la capacidad de tomar decisiones, solucionar problemas, conflictos, y además estarán motivados, con ideas innovadoras, dispuestos a adquirir nuevos conocimientos en beneficio personal y de la Institución, incrementando su autoestima.

Tendrá impacto porque mediante la utilización de estrategias, se fortalecerá habilidades y competencias, que servirá para cambiar y corregir deficiencias encontradas en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco, proporcionando al usuario un servicio de excelencia.

Este proyecto beneficiará a la Administración Zonal de Tumbaco porque ganará prestigio y confiabilidad como Institución Pública, el servidor municipal porque mejorará su desempeño laboral, incrementando su confianza y autoestima y finalmente el usuario porque recibirá un servicio eficiente, logrando cumplir con sus obligaciones ante la Institución.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar cómo incide la capacitación del servidor municipal en la calidad de atención ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el nivel de capacitación del servidor municipal del Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.
2. Identificar la calidad de atención ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.
3. Diseñar una alternativa de solución a la problemática de la capacitación del servidor municipal y mejorar la calidad de atención ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de haber revisado la bibliografía de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato reposan los siguientes temas de investigación similares y que detallo a continuación:

**Tabla No. 1:** Antecedentes Investigativos

<b>TEMA</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DATOS REFERENCIA</b>
LA CAPACITACIÓN EN VENTAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA “CORPORACIÓN CEDIG” DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2009 –2010	Pilaguisin Carrillo, Amparo del Pilar	<b>TUTOR</b> Dr. MSc. Héctor Silva Escobar <b>NRO TESIS 669</b> UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO AÑO 2010
<b>CONCLUSIONES</b> Este trabajo pone hincapié en la importancia de la capacitación del personal como factor Principal para el incremento en ventas y mayor rentabilidad de las Empresas.		
EL TRABAJO EN EQUIPO INFLUYE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES MUNICIPALES DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE CANTON QUERO, DURANTE EL PERIODO 2009 – 2010 ”	Villacrés Martínez Betty Soledad	<b>TUTOR</b> Dr. MSc. Héctor Silva Escobar <b>NRO TESIS 675</b> UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO AÑO 2010
<b>CONCLUSIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Este proyecto se enfoca en la problemática por la falta de capacitación, en los servidores municipales del Ilustre Municipio del Cantón Quito, ya que una institución con personal desmotivado reduce la productividad.</li> <li>- Se entiende por Trabajo en Equipo a un grupo de personas que cooperan para lograr un objetivo mediante la utilización de procedimientos, técnicas y estrategias, se logrará obtener mejores resultados.</li> </ul>		

LA CAPACITACION DEL PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON SANTIAGO DE PILLARO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA	Ana Rosa Yanchatuña Pujos	<b>TUTOR</b> <b>Ing. MBA. Fabricio Ríos</b> <b>NRO TESIS 657</b> <b>UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO AÑO 2012</b>
<p><b>CONCLUSIONES</b></p> <p>Este proyecto se enfoca principalmente en la falta de capacitación de los trabajadores, en cuanto a su bajo nivel de preparación y formación profesional, es común observar que las empresas o instituciones contratan personal que no cumplen con el perfil necesario para atención al cliente, porloque afecta a su autoestima y a su desempeño laboral.</p>		

**Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena**

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Esta investigación se fundamentará en un paradigma crítico-propositivo, crítico porque permite analizar la problemática de la capacitación del servidor municipal y su incidencia en la calidad de atención ciudadana del Área del Balcón de Servicios, en relación a los procesos que se desarrollan en la Administración Zonal de Tumbaco.

Es propositivo, porque busca dar una alternativa de solución mediante capacitaciones para mejorar la calidad de atención ciudadana, desarrollando habilidades y destrezas, que le ayudarán a fortalecer su autoestima, y sus relaciones interpersonales con el usuario interno y externo, mejorando su desempeño laboral.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Esta investigación se fundamenta en las siguientes Leyes de la República:

- Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

# **REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO**

## **CAPÍTULO I**

### **DE LA CARRERA DEL SERVICIO PÚBLICO**

**Art. 122.-** Orientación de la carrera del servicio público.- Se orienta a promover, atraer, motivar, mejorar y retener a las y los servidores públicos que demuestren las competencias más adecuadas; permitir su estabilidad y promoción; y, elevar los niveles de eficiencia del Servicio Público.

## **CAPÍTULO VI**

### **DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN**

#### **Sección 1a.**

#### **De la formación y capacitación de las y los servidores públicos**

**Art. 195.-** De la formación y capacitación.- El subsistema de capacitación y formación para el sector público constituye el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades, que podrían realizar las y los servidores públicos acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización, y que aseguran la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, su planificación y los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

#### **Sección 3a.**

#### **De la capacitación y desarrollo de personal**

**Art. 201.-** De la capacitación.- La capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional,

orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

**Art. 202.-** Proceso de capacitación.- Los planes y programas de capacitación a favor de las y los servidores públicos, serán planificados por las UATH de cada una de las instituciones que están en el ámbito de la LOSEP, acorde a las políticas y normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Los planes, procedimientos y procesos de capacitación, previa su ejecución, deberán contar con disponibilidad presupuestaria.

#### **CAPÍTULO IV**

#### **NORMAS TÉCNICAS PARA LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD DESERVICIO**

**Art. 280.-** Del Sistema de Control y Certificación de Calidad de Servicio.-

El sistema de control y certificación de calidad de servicio es el conjunto de políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que garantizan la efectividad y productividad en la prestación de productos y servicios por parte de las instituciones establecidas en el artículo 3 de la LOSEP, a sus usuarios externos, de acuerdo con estándares de calidad establecidos en la normativa técnica que emita para el efecto el Ministerio de Relaciones Laborales.

Se exceptúan a los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, quienes emitirán su normativa en virtud de los principios que establezca el Ministerio de Relaciones Laborales. Estos podrán acogerse al sistema de control y certificación de calidad de servicio mediante resolución u ordenanza.

**Art. 281.-** Del reconocimiento por la prestación de servicio público de calidad.- El Ministerio de Relaciones Laborales, sobre la base del cumplimiento de la certificación de calidad de servicio, realizará un reconocimiento público a la o las instituciones que mantengan estándares de excelencia en la prestación de productos y servicios a la ciudadanía.

**Art. 283.-** De los efectos del informe de evaluación de calidad de servicio.- Los resultados del informe de evaluación de calidad de servicio permitirán:

- a) Establecimiento de la certificación de calidad de servicio;
- b) Establecer el ranking y premio a la calidad de servicio público;
- c) Establecimiento de la remuneración variable por eficiencia;
- d) Evaluación de servidoras, servidores e instituciones;
- e) Formular los programas de mejoramiento de la gestión institucional; y,
- f) Determinar las responsabilidades por el incumplimiento de la LOSEP, este Reglamento General y las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

**Art. 284.-** Del premio y mecanismos de reconocimiento por la prestación de servicio público de calidad.- El Ministerio de Relaciones Laborales realizará un reconocimiento público a la o las instituciones que se ajusten a las directrices del modelo de evaluación y certificación de la calidad, a través del establecimiento del ranking de acuerdo a sus resultados. Las instituciones con certificación serán promocionadas como modelos de gestión, que, además, permitirán generar mecanismos de aprendizaje y mejoramiento continuo.

[www.iepi.gob.ec/files/trasnparencia/baseLegal/reglosep-pdf](http://www.iepi.gob.ec/files/trasnparencia/baseLegal/reglosep-pdf)

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

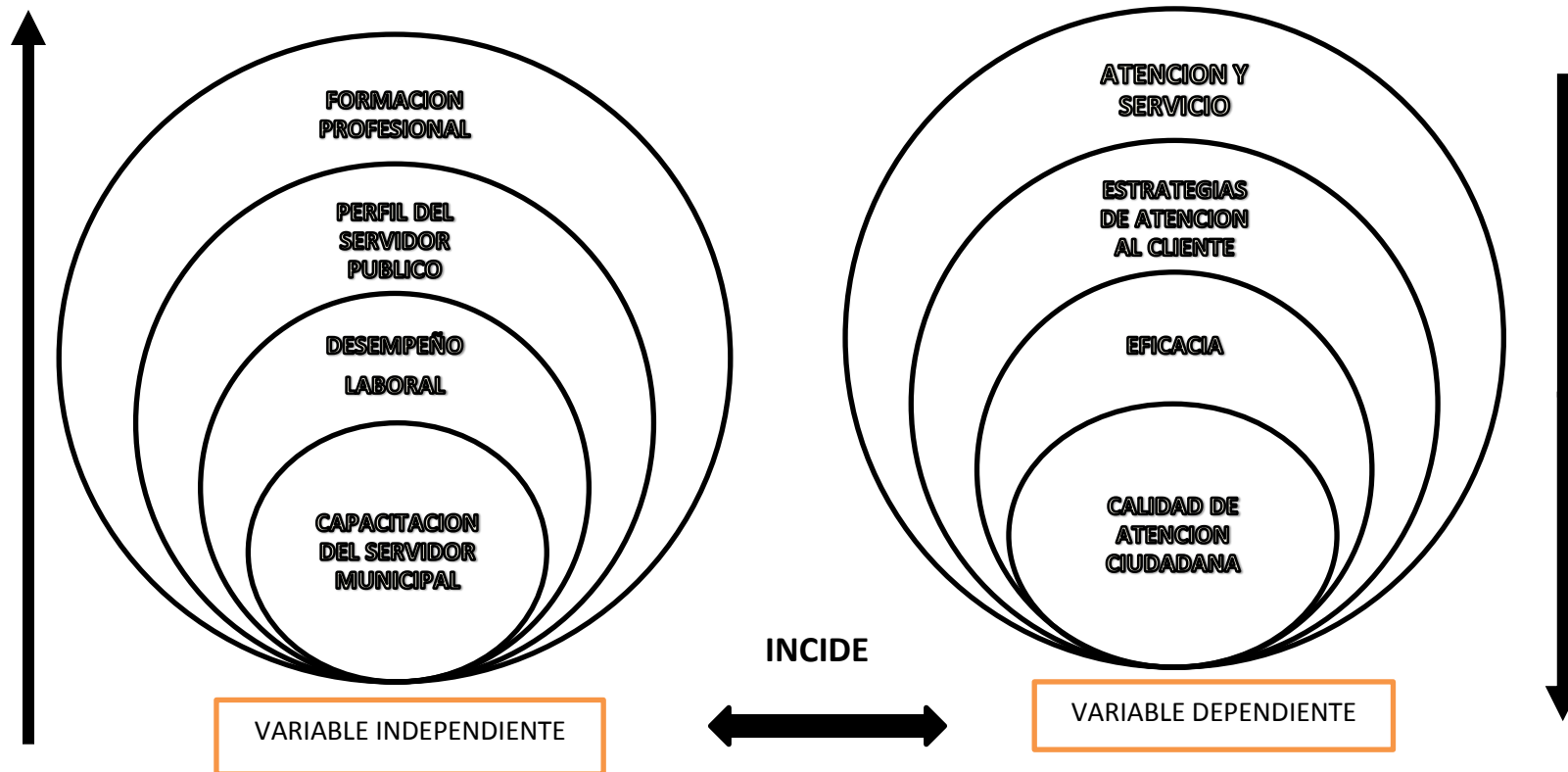


Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena



## 2.4.1. Variable Independiente (Capacitación del Servidor Municipal)

### 2.4.1.1. FORMACIÓN PROFESIONAL

Por **formación profesional** se entiende todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida.

Para ello, y dependiendo de la especificidad de cada país, suelen encontrarse tres subsistemas de formación profesional:

- **Formación Profesional Específica o Inicial:** destinada, en principio, al colectivo de alumnos del sistema escolar que decide encaminar sus pasos hacia el mundo laboral, cuyo objetivo es la inserción laboral.
- **Formación Profesional Ocupacional (FPO):** destinada al colectivo que en ese momento se encuentra desempleado, cuyo objetivo es la reinserción laboral de la persona.
- **Formación Profesional Continua (FTE):** destinada al colectivo de trabajadores en activo, cuyo objetivo es la adquisición de mayores competencias que le permitan una actualización permanente del trabajador al puesto de trabajo que desempeña u optar a otro, lo que en definitiva se resume como un aumento de su empleabilidad.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Formaci%C3%B3n\\_profesional](http://es.wikipedia.org/wiki/Formaci%C3%B3n_profesional)

### Familia Profesional

Conjunto amplio de ocupaciones que por estar asociadas al proceso de producción de un bien o servicio mantienen una singular afinidad formativa y significado en términos de empleo. La afinidad formativa de este conjunto amplio de ocupaciones se da a partir del reconocimiento de un tronco común de capacidades profesionales de base (aptitudes, habilidades, destrezas), de contenidos formativos

similares y de experiencias (códigos, lenguajes, usuarios, tecnología, materiales, contenidos, etc.) que proporcionan contextos de trabajo semejantes (sea por el sector productivo al que pertenecen o por el producto o servicio que crean o por el tipo de cliente al que se dirigen. Una familia profesional reconoce así, figuras o perfiles que –según el nivel de calificación– habilitan a desempeños en ámbitos productivos con diferentes grados de autonomía.

### **Formación por Competencias**

Implica la adopción de procesos de enseñanza/aprendizaje que desarrollen en el sujeto estrategias cognitivas (capacidades de conocer, aprender, investigar, diagnosticar, aplicar y operacionalizar conocimientos, etc.) y resolutivas (capacidades de construir caminos críticos donde la toma de decisiones sea realizada a partir de la construcción de un discurso lógico y/o fundamentado). Estos procesos de enseñanza/aprendizaje tienen su fundamentación en el relevamiento previo de los desempeños esperados en el campo ocupacional de referencia. Por ello, su concepción y diseño curricular tiende a evitar ser puramente disciplinar o basado en contenidos, para buscar integrar a partir de la necesidad de resolver situaciones problemáticas propias del campo ocupacional los distintos conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores que hacen al desempeño competente.

### **Formación profesional**

Se denomina así al conjunto de ofertas formativas que articuladas de manera coherente y sistémica tienen como objetivo la formación para el trabajo y en el trabajo, cualquiera sea su nivel de calificación (involucrando el nivel inicial al técnico superior). Nos basamos en una concepción amplia y abarcativa de la formación profesional ya que considera su pertinencia en relación a un mercado de trabajo tanto en términos de empleo, como de empleabilidad favoreciendo en los sujetos los procesos de inserción y/o especialización y/o reconversión en áreas

ocupacionales, sin olvidar los componentes de formación ciudadana. Estas sociedades del conocimiento, exigen de sus miembros el desarrollo de una profesionalidad en términos de formación continua o a lo largo de la vida. Es decir, la perspectiva de una biografía que se inscriba en una etapa de formación (signada por el pasaje por el sistema educativo formal) y una etapa de trabajo ya no es posible. La formación permanente exige de los sujetos el desarrollo de sus capacidades de aprender a aprender, de buscar información, de seleccionarla, de establecer criterios de prioridad. Para que ello sea posible es necesario establecer una oferta formativa que de manera flexible y articulada, permita a los sujetos en cualquier etapa de su profesionalidad responder con calidad y pertinencia a los requisitos formativos de poblaciones objetivos heterogéneas (jóvenes al inicio de su profesionalidad, mujeres, trabajadores que buscan su especialización o actualización de saberes, trabajadores que buscan reconvertirse, desocupados, etc.).

### **Formación en Alternancia**

Estrategias didácticas diversas de vinculación directa entre instituciones educativas y organizaciones productivas de bienes y servicios a los fines de dar mayor contextualización a los problemas, ofrecer recursos tecnológicos y plantear el tipo de decisiones que requiere la formación por competencias en un área ocupacional dada.

### **Función**

Conjunto homogéneo de actividades destinadas a obtener un resultado y que forman parte del proceso productivo de un bien o de un servicio. Las funciones se derivan a partir de los objetivos propuestos por la empresa o el sector de actividad, consiste en una especialización del sistema cuyos resultados contribuyen al logro de dichos objetivos. Ejemplos de funciones: calidad, gestión, mantenimiento, producción.

## **Itinerario Formativo**

Desde la perspectiva del sujeto es el conjunto de experiencias formativas y/o productivas y/o sociales generales que han contribuido activamente en el desarrollo de su profesionalidad. Son el conjunto de espacios sociales que de manera coherente han demandado el desarrollo de competencias profesional. Desde la perspectiva de su formación es el conjunto de ofertas que se articulan entre sí, en base a su afinidad formativa y que permiten el desarrollo de procesos de formación continua basados en la actualización, especialización y/o reconversión de los sujetos. Esta visión de itinerario formativo permite articular la formación para el trabajo con la educación general y de fundamento, favoreciendo los procesos de reinserción educativa. Es un concepto estrechamente vinculado al de familia profesional y el de articulación.

## **Módulo de formación**

Es un espacio curricular con características específicas. Selecciona y organiza contenidos y estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación en función del desarrollo de aquellas capacidades que se movilizan en las situaciones y actividades identificadas en las distintas áreas de competencia del perfil profesional. Los módulos de formación son por definición interdisciplinarios y articulan, en un mismo proceso de enseñanza-aprendizaje, la formación teórica y la formación práctica. Además de constituir una unidad de formación puede representar también una unidad de evaluación y acreditación de capacidades profesionales. El módulo por lo tanto debe estar referenciado a las competencias especificadas en el perfil profesional y debe consignar las capacidades que acredita y los criterios que deben emplearse en su evaluación.

## **Niveles de calificación**

Describen la complejidad del área general de competencia que el trabajador pone en juego en el desempeño de sus actividades. Esta descripción deberá tener en consideración una serie de indicadores que detallaremos más adelante. Los

indicadores tienen el valor de descriptores cualitativos de las situaciones de trabajo y de las capacidades que se ponen en juego en situaciones reales. Futuramente estos descriptores cualitativos deberán ser evaluados para establecer entre ellos un peso relativo consensuado en un Sistema Nacional de Competencias. El establecimiento del peso relativo de los indicadores comporta hacerse cargo de que de acuerdo al peso que se le dé a un indicador que define la competencia en términos de inserción ocupacional y en términos de excelencia de desempeño. Los indicadores cualitativos que se están sugiriendo como indicadores para obtener una matriz de clasificación por niveles de competencia general comprometida por la figura profesional en términos de condiciones concretas de trabajo son los siguientes:

- Referencias a educación formal y/o niveles de conocimientos.
- Experiencia.
- Tiempo de adaptación. Afinamiento de la capacidad en habilidad/competencia.
- Responsabilidad.
- Autonomía.
- Trabajo a realizar.
- Habilidades y destrezas.

### **Orientación Profesional**

Proceso que vincula las actividades de información, asesoramiento y aprendizaje sobre el desarrollo posible de una carrera profesional. Esta función involucra la información sobre la demanda actual y potencial del mercado de trabajo, sobre la evolución de las calificaciones, sobre los requisitos formativos de la profesionalidad de los sujetos. Exige de las instituciones de formación profesional contar con información sistematizada y actualizada sobre la evolución de los sectores de actividad en términos de empleo y de las calificaciones por ellos demandadas, su transferibilidad y sus requisitos en términos de educación formal.

## **Perfil Profesional**

Es la descripción de las competencias profesionales específicas requeridas para actuar en un área profesional definida. En él se expresa la lógica productiva, y su objetivo es el de proveer insumos pertinentes para organizar la oferta formativa. Es una referencia fundamental del diseño curricular, ya que orienta el proceso formativo especificando los desempeños que los sujetos desarrollarán, de qué manera estos desempeños se evalúan productivamente y cuáles son el alcance y condiciones del ejercicio profesional.

<http://www.fediap.com.ar/administracion/pdfs/GlosarioBasicosobreFormacionProfesional.pdf>

### **2.4.1.2. PERFIL DEL SERVIDOR PÚBLICO**

El Servidor Público es una persona orientada principalmente por el deseo de servir y atender las necesidades de las ciudadanas y ciudadanos, poniendo a disposición de la nación sus capacidades, con el fin de contribuir al desarrollo de ésta y anteponiendo los máximos fines del Estado a cualquier propósito o interés particular.

La vocación de servicio es uno de los principios y valores fundamentales del Servidor Público, por lo tanto, considera los siguientes aspectos:

Satisfacción y pasión por brindar la mejor atención y calidad de servicio, teniendo claro el rol como servidores públicos.

Compromiso a “entender, atender y resolver” las necesidades de aquellos a los que servimos, orientándonos permanentemente a su satisfacción y a superar sus expectativas.

Atender con cordialidad, humanidad, rapidez y sentido de oportunidad los planteamientos de las usuarias y los usuarios.

Constante desarrollo, mejoramiento de las propias capacidades y abiertos al aprendizaje de nuevos conocimientos, con la finalidad de prestar un mejor servicio.

Algunos de los deberes del servidor público son el observar buena conducta dentro y fuera de los horarios de trabajo, practicar en forma constante el respeto a quienes les brindan atención, guardar reserva de los asuntos que lleguen a su conocimiento, guardar respeto y motivar a sus compañeros de trabajo al mejoramiento continuo y al trabajo colectivo.

Un servidor público debe actuar sobre las bases de la justicia, la razón y la argumentación por encima de cualquier interés individual, su rol se orienta a la generación del bien colectivo.

También debe tener creatividad e innovación, que se traduce en la búsqueda constante de nuevas formas de trabajo que resuelvan con eficiencia los problemas que en forma cotidiana se van presentando, con una visión de reto frente a cada problema que se le presente y enfocándose en su resolución.

Para concluir, el Servidor Público debe tener conciencia del significado y trascendencia de su trabajo y estar al servicio de los ciudadanos y las ciudadanas, en el proceso de transformación de la sociedad por principios y valores:

- Valores
- Ética
- Honestidad
- Igualdad
- Solidaridad
- Participación protagónica
- Vocación de servicio
- Esfuerzo colectivo
- Eficiencia
- Responsabilidad

## **PERFIL PROFESIONAL**

**Definición: Perfil profesional:** conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

**Ejemplos:** - El perfil profesional del arquitecto técnico

**Conceptos relacionados:** Objetivos, competencias, plan de estudios...

**Características:** Los perfiles profesionales evolucionan y cambian según la demanda ocupacional y el mercado de trabajo, por tanto son dinámicos. Deben considerar la demanda social es decir, las necesidades sociales de los grupos que son objeto de la intervención. Son analíticos, pues posibilitan orientar y promover el comportamiento futuro e identifican espacios y condiciones disponibles para desarrollar determinadas estrategias y acciones. Y obedecen a la racionalidad esbozada por el currículo del plan de estudios.

La primera tarea del diseño de las futuras titulaciones consistirá en definir el perfil profesional del egresado y determinar las competencias que dicho perfil integra. Una vez fijadas las competencias del perfil profesional se elaborará el plan de estudios con las asignaturas que comprende y el reparto de los créditos totales entre las asignaturas que integra el plan de estudios. Los contenidos de los programas tienen que estar orientados a garantizar el desarrollo de las competencias propias de un primer nivel de profesionalización, a nivel de grado. El postgrado permitirá un nivel mayor de profundización, especialización y dominio de las competencias profesionales exigidas por los perfiles académicos y profesionales de los egresados de las titulaciones. Las competencias pertinentes al perfil profesional se determinarán según los criterios de los académicos, los empleadores y los graduados.

<http://www.perfilprofesional.com/>



### **2.4.1.3. DESEMPEÑO LABORAL**

#### **Evaluación del Desempeño (Concepto)**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

#### **Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

#### **Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

#### **Usos de la evaluación del desempeño**

- La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y

mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto-perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

### **Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

*Chiavenato (2001), refiere que* “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, **el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.**”

#### **Beneficios para el individuo:**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

#### **Beneficios para el jefe:**

##### **El jefe tiene la oportunidad de**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

### **Beneficios para la empresa:**

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

### **Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

- **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

- **Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- **Decisiones de Ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la Información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- **Errores en el Diseño de Puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- **Desafíos Externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

## **Preparación de las Evaluaciones de Desempeño (Concepto)**

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

**Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:**

**a) Estándares de desempeño:** la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

**b) Mediciones del desempeño:** son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

**c) Elementos subjetivos del calificador:** las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales.
- Efecto de acontecimientos recientes.
- Tendencia a la medición central.
- Efecto de halo o aureola.
- Interferencia de razones subconscientes.
- Métodos para reducir las distorsiones.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

## **Método de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

### **Estos Métodos son:**

- 1. Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- 2. Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.
- 3. Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
- 4. Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- 5. Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- 6. Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- 7. Métodos de evaluación en grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

**8. Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.

**9. Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

**10. Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

### **Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro**

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

#### **Estos Métodos son:**

**1. Auto evaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

**2. Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

**3. Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

**4. Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

### **Métodos para la Evaluación del Desempeño**

**1) Evaluación por parte de los superiores:** es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.



**2) Autoevaluación:** es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

- **Evaluación por parte de los iguales:** éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un productor útil del rendimiento.
- **Evaluación por parte de los subordinados:** es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- **Evaluación por parte de los clientes:** es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- **Evaluación 360°:** éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.
- **Seguimiento informático:** éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

### **Estándares de Desempeño**

La Evaluación del Desempeño, requiere Estándares del Desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas abiertamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de ésta información, o no es procedente, por

haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

### **Implicaciones del Proceso de Evaluación (Concepto)**

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo.

Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

### **Mediciones del Desempeño**

#### **Calificación de Labores**

La evaluación del desempeño, requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

Para estimar como se desempeña un trabajador en su puesto el evaluador utiliza las mediciones para calificar su rapidez y su habilidad, para calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

#### **Observación directa e indirecta**

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta, la observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta, ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

### **Objetividad en las mediciones**

Las mediciones objetivas del desempeño, son las que resultan verificables por otras personas.

### **Subjetividad en las mediciones**

Las mediciones subjetivas del desempeño, son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

### **Nivel de Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño**

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida.

Puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo.

Generalmente, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

### **El Supervisor Directo:**

El desarrollo y la administración del plan de Evaluación del Desempeño, no es función exclusiva del órgano de Recursos Humanos, sino que es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del órgano de Recursos Humano.

La persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del órgano de Recursos Humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

### **El Empleado**

Algunas empresas utilizan el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar un auto evaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales.

Puede ser aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa.

En este método, el mismo Empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.

Este método no puede ser de entera responsabilidad del empleado porque:

- Puede existir heterogeneidad de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional.

- No siempre se cuenta con las condiciones de auto evaluación, dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual puede provocar distorsiones y pérdida de precisión de los mismos.
- Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre la evaluación del desempeño.
- Los objetivos del desempeño pueden tornarse demasiado personales y subjetivos.

### **La Comisión De Evaluación Del Desempeño**

En algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones.

### **Pasos para lograr Evaluaciones útiles de Desempeño:**

- Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño
- Determinar quién efectuará la evaluación.
- Decidir sobre una filosofía de evaluación.
- Superar deficiencias de evaluación.
- Diseño de un instrumento de evaluación.
- Retroalimentación de información a los empleados.

### **Selección del Tipo de Datos para Evaluar el Desempeño**

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres "P": **Productividad**(lo que se ha logrado); **características Personales** (cómo se ha logrado, la conducta) y **Pericia**(habilidad).

#### **Productividad:**

Puede medirse mediante logros laborales específicos.

#### **Características personales:**

Pueden ser la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta).

La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con el capataz que el desempeño de tareas.

Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea.

#### **2.4.1.4. CAPACITACIÓN DEL SERVIDOR MUNICIPAL**

##### **Definición de capacitación**

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia, las fases sugeridas son las siguientes:

## **Beneficios de la capacitación para las organizaciones**

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

## **Beneficios de la capacitación para los trabajadores**

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- Elimina los temores de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

## **Análisis situacional de la organización**

Al ser las organizaciones laborales entidades económicas destinadas a ofrecer al público usuario productos o bienes, y a obtener en algunos casos beneficio de ello, requieren para su correcto funcionamiento contar con una capacidad efectiva que les permita aprovechar los recursos de que disponen.

La función de capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo.

Por ello, es necesario que antes de tomar alguna decisión al respecto se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en el centro de trabajo.



El análisis situacional, en el esquema que aquí se presenta, constituye la primera fase del proceso capacitador porque define el momento en que se establecen las bases de las actividades posteriores.

Por lo anterior, éste debe reflejar información sobre:

- Misión, objetivos y metas laborales
- Proceso productivo
- Estructura organizacional
- Funciones y líneas de autoridad
- Recursos disponibles
- Clientes y proveedores
- Fuerzas y debilidades

A partir del análisis que realice la empresa de los aspectos antes anotados, se obtendrá información de las dificultades que enfrentan las áreas que la componen. Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente estudiadas a fin de establecer con claridad los problemas que pueden y deben ser resueltos con capacitación

La capacitación al ser una actividad planeada contribuye a preparar y formar al recurso humano que requiere y labora actualmente en una empresa, por lo tanto no todos los problemas pueden ser resueltos con la misma.

Cuando el diagnóstico de la empresa refleja problemas específicos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores referidos a la inducción, formación, actualización y desarrollo de sus funciones, éstos representan indicadores que guiarán el curso de las acciones de capacitación; por lo que representan la materia de la siguiente fase del proceso.

## **Diagnóstico de Necesidades**

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecerlos objetivos y acciones a considerar en el plan.

Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:

- Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos
- Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.
- Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.
- Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo.

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Las características del diagnóstico de la empresa permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

[www.rrhh-web.com/capacitacion.html](http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html)

## **LA CAPACITACIÓN**

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del

personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a

Nuevas circunstancias internas y externas. La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual. A continuación se presentan algunos conceptos sobre Capacitación de personal:

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

Actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.”

Aunque la capacitación (termino que se emplea como sinónimo de entrenamiento) auxilia los miembros de una organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir con futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientes de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida. Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen anudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.

El equilibrio entre la aptitud y las necesidades del puesto se muestra en la siguiente figura, en la cual se ve cómo la orientación y la capacitación pueden aumentar la actitud de un empleado para un puesto.

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

La importancia de la capacitación tiene incidencia en varios aspectos como:

#### **a) Productividad**

Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

#### **b) Calidad**

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades labores necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

#### **c) Planeación de los Recursos Humanos**

Las necesidades futuras de personal dependerán en gran medida de la capacitación y desarrollo del empleado.

#### **d) Salud y seguridad**

Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

#### **e) Dimensión psicológica**

La capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc.

#### **f) Desarrollo personal**

No todos los beneficios de capacitación se reflejan en la misma empresa. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia; un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones son indicativas del mayor desarrollo personal.

#### **g) Prevención de la obsolescencia**

La capacitación continua es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores de los avances en sus campos laborales respectivos, en este sentido la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos del cambio tecnológico. Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el

éxito. Por lo tanto, es necesario redefinir las capacidades de la organización, que podríamos denominar "ADN de la competitividad", para dar sustento a integrar las capacidades individuales.

#### **h) Supervivencia**

La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, porque se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo, y el social-humano).

La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos su supervivencia.

Al evaluar el puesto de un nuevo trabajador es sencillo. Se debe determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en sub-tareas, cada una de las cuales debe ser aprendida.

Evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales es más complejo. La generación de necesidad de capacitación deriva de problemas (exceso de desperdicio), se debe definir si la capacitación es la solución.

Con frecuencia, el desempeño baja porque los criterios no son claros o porque la persona no está motivada.

Existen dos técnicas para determinar los requerimientos de capacitación son:

#### **Análisis de Tareas**

Estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se puede instituir un programa de capacitación adecuado, es decir un análisis de los requerimientos del puesto, este análisis es apropiado para determinar necesidades de capacitación de empleados que son nuevos en sus puestos.

## **Desarrollo de Desempeño**

Estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con el nuevo equipo, nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste, para ver si esta puede reducir problemas en el desempeño y exceso de desperdicio o baja producción.

Cualquier programa de capacitación incluye cuatro pasos básicos.

Una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización es: ¿en qué debo capacitar a mis empleados o colaboradores? La primera premisa y quizá, la más importante es poder detectar, evaluar y separar las necesidades de capacitación de aquellas que no lo son. Este punto es de gran importancia ya que, establecer problemáticas que pueden ser resueltas con capacitación, y que esto no coincida con la realidad, implica un mal diagnóstico y partir de un punto equivocado. Si esta situación no se corrige y se realiza un plan de capacitación basado en un diagnóstico erróneo, tendrá como resultado: el reclamo de la organización, la frustración de los participantes y el descrédito del área de capacitación. Teniendo en cuenta estas posibles consecuencias se hace sumamente importante evaluar qué problemáticas “no se solucionan con capacitación”

El comienzo del análisis debe orientarse, no solo por la descripción de cuáles son las necesidades existentes, que puedan brindar quienes solicitan la evaluación, sino que es necesario un meticuloso y pormenorizado trabajo de campo con quienes están involucrados en el proceso.

Esta será la primera gran división del diagnóstico, donde se deberán dejar sentadas qué problemas aparecieron cuya solución no depende de la implementación de programas de capacitación y sí, deberán ser motivo de estudio del análisis



organizacional. Es necesario establecer si esa cultura previa permite que se perciban y se manifiesten problemas de capacitación o si acostumbran a relacionar sus problemas con otros factores.

El propósito del paso de evaluación de la situación es determinar las necesidades de la capacitación, a esto también se le llama análisis de desempeño que a su vez verifica la existencia de una deficiencia importante en el rendimiento para posteriormente determinar si se debe rectificar la falla mediante una capacitación o algún otro medio (cambio o transferencia).

La búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

a. **Evaluación de desempeño**

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

b. **Observación**

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo.

**c. Cuestionarios**

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (checklist) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

**d. Solicitud de supervisores y gerentes**

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

**e. Entrevistas con supervisores y gerentes**

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

**f. Reuniones ínter departamentales**

Discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

**g. Examen de empleados**

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

**h. Modificación de trabajo**

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

### **i. Entrevista de salida**

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

### **j. Análisis de cargos**

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

## **Indicadores de Capacitación**

Además de los medios mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

### **a. Indicadores a priori**

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleado.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.

- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

**b. Indicadores a posteriori**

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

**Problemas de producción:**

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.

**Problemas de personal:**

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Faltas y sustituciones en demasía.
- Errores en la ejecución de órdenes.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos.

Este análisis efectuado mostrará a quienes presentan necesidades de capacitación por falta de conocimientos, es decir si el problema se identifica como un no puedo, a causa de empleados que no conocen como desarrollar su trabajo sus normas, obstáculos en el sistema como falta de sistemas y suministros, esto se refleja en la mala selección y posterior contratación de personal que no posee aptitudes y la capacitación adecuada.

Pero, también surgirán, quienes, estando en condiciones de hacerlo (contando con los conocimientos habilidades y actitudes) no lo hacen, es decir si el problema se identifica como un no quiero sedever que el trabajo seria bien realizado tan solo con el deseo del trabajador de hacerlo así, aquí se puede aplicar el cambio de sistema de recompensa (incentivos).

Adentrándonos más en el análisis, podríamos establecer quiénes son los que se deben dar cuenta de que realmente existe una necesidad de capacitación.

Según Gabriela Buenaventura, en su artículo “Necesidades de Capacitación” podríamos ubicar en primer lugar al capacitador (si es que la capacitación está a cargo de terceros), ya que por ser un profesional con autonomía e independencia dentro de la empresa, es quien primero las verá, por no estar condicionado por la cultura de la misma. Asimismo los jefes o supervisores directos de los involucrados tienen que comprender ese "algo" que la organización necesita y no se puede llevar a cabo, tiene un por qué relacionado con la falta de alguna aptitud para realizarlo. Por último, es fundamental que la propia persona perciba la necesidad de modificar o incorporar conocimientos, habilidades o actitudes que permitan llevar a la práctica lo que la organización le requiere y no puede hacer por desconocimiento.

Posteriormente, si se identifican una o más deficiencias que se puedan eliminar, es necesario fijar objetivos de capacitación; en este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados.

Los objetivos especifican que el empleado será capaz de lograrlos al término del programa de capacitación. En los objetivos debe centrarse el esfuerzo del empleado y del instructor, y también tomarlos como referencia para evaluar los logros de nuestro programa de capacitación.

[www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal/19921-5](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal/19921-5)

## **2.4.2 Variable Dependiente (Calidad de Atención Ciudadana)**

### **2.4.2.1 EFICACIA**

Del latín *efficacia*, la **eficacia** es la capacidad de alcanzar el **efecto** que espera o se desea tras la realización de una **acción**. No debe confundirse este concepto con el de **eficiencia** (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

<http://definicion.de/eficacia/>

### **DEFINICIÓN DE EFICACIA**

De las definiciones circulantes, se eligen las que dicen que la **EFICACIA** mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

Mientras que la **EFICIENCIA** consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de

factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.

<http://winred.com/management/eficacia-y-eficiencia/gmx-niv116-con1409.htm>

#### **2.4.2.2 ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

La palabra **estrategia** deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“**ejército**”) y *agein* (“**conductor**”, “**guía**”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el **arte de dirigir las operaciones militares**.

El concepto también se utiliza para referirse al **plan ideado para dirigir un asunto** y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un **cierto estado futuro**.

<http://definicion.de/estrategia/#ixzz2AT3TA08A>

#### **ESTRATEGIAS PARA MEJORAR SU ATENCIÓN AL CLIENTE**

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

A continuación voy a ofrecerle siete estrategias para mejorar sustancialmente su servicio de atención al cliente.

### **1 – Responda Rápidamente Las Solicitudes de Información**

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

### **2 – Responda Rápidamente Las Quejas De Sus Clientes**

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

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

### **3 – Responda Las Preguntas Correctamente**

Según estudios sobre atención al cliente en Internet, las respuestas de las empresas a los e-mails enviados por los clientes o prospectos, son deficientes en más del 60% de los casos.

Solo un 42% de las respuestas se pueden considerar correctas, mientras que apenas un 28% ofrece información adecuada pero incompleta, que no resuelve la



pregunta formulada, un 30% de las respuestas enviadas la respuesta no se adecua en absoluto a la pregunta realizada e incluso por increíble que parezca una de cada cuatro empresas continúa sin responder a los mensajes.

Mi experiencia personal en este sentido corrobora los estudios sobre atención al cliente realizados, suelo comprar y solicitar presupuestos por email a menudo a otras empresas en Internet y es alucinante las respuestas que he llegado a recibir, hasta el punto de dudar si existe un ser humano pensante del otro lado y he llegado a la conclusión de que muchas de las respuestas deficientes que he recibido por correo electrónico son así sencillamente porque quien tiene esta tremenda responsabilidad no está correctamente cualificado para atender y responder todas las preguntas que se le hacen, hundiendo a la empresa para la que trabajan para desgracia de sus dueños.

Mi recomendación es muy simple, cualifique y entrene a sus empleados: hable el mismo “idioma” que sus clientes, responda correctamente todas y cada una de las preguntas punto por punto, no deje ninguna interrogante abierta.

#### **4 – Cumpla Lo Que Promete**

Si no quiere hundir su reputación y la de su negocio, entonces no trate a sus clientes como discapacitados mentales, no genere ventas a través de engaños, cumpla siempre lo que promete.

Su producto o servicio no solo debe resolver o satisfacer al completo el deseo que tenga su cliente sino que además debe entregarle más valor de lo que él espera recibir, por lo cual mi consejo es que sobre pase siempre las expectativas de lo que esperan de su compra.

## **5 – Solicite Ayuda A Sus Clientes**

Pida la opinión de sus clientes sobre el producto o servicio que le ha comprado de ser posible haga que le cubran un cuestionario corto para que les resulte rápido de responder, hágales saber que el objetivo del cuestionario es mejorar su producto o servicio a fin de atenderlos mejor. Su encuesta es además un referente positivo como recordatorio del buen servicio de atención al cliente que su negocio ofrece. Solicíteles además que le envíen sus comentarios, preguntas y sugerencias para mejorar su negocio o sus productos o servicios, mantener comunicación y un feed-back permanente con sus clientes o prospectos, ayudara a que su negocio se mantenga como un líder del sector.

## **6 – Nunca Diga “No” A Sus Clientes**

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

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

Es más barato retener un cliente que perderlo y tener que gastar tiempo y dinero para atraer a uno nuevo, trate de buscar la forma de ayudar a satisfacer las solicitudes de sus clientes siempre de manera proactiva, la mejor opción es tener a mano personal cualificado y con muchos recursos dialécticos que le ayuden a salir con audacia de peticiones imposibles sin darles un no rotundo, simplemente enfocándolo en la dirección que le ofrezca la solución que mas beneficie a su cliente, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, su cliente se sentirá satisfecho y que ha conseguido lo que él desea.

## 7 – Entrega Rápida

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

### Conclusión

Mejore su servicio de atención al cliente, trate de que su relación con ellos sea permanente y no eventual, aunque probablemente le harán falta también que le funcionen correctamente otras estrategias para conseguir hacer negocios en Internet, este será un elemento que diferenciará con creces a su sitio web frente a su competencia lo cual le hará posicionarse como el número uno la mente de sus prospectos y clientes y les beneficiara directamente a ellos y a su negocio.

<http://www.herramientasparapymes.com/7-estrategias-para-mejorar-la-atencion-al-cliente>

### 2.4.2.3 ATENCIÓN Y SERVICIO

**Concepto de Atención** es un término con diversos significados y que puede ser utilizado en distintos ámbitos. Para la psicología, la atención es una **calidad de la percepción** que funciona como una especie de filtro de los estímulos ambientales, evaluando cuáles son los más relevantes y dotándolos de prioridad para un procesamiento más profundo.

Por otra parte, la atención también es entendida como **el mecanismo que controla y regula los procesos cognitivos**. Hay ocasiones en que incluso actúa de manera inconsciente.

Recopilado de: <http://definicion.de/atencion/>

La **atención** es la capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración. Desde el punto de vista de la psicología, la atención no es un concepto único, sino el nombre atribuido a una variedad de fenómenos. Tradicionalmente, se ha considerado de dos maneras distintas, aunque relacionadas. Por una parte, la atención como una cualidad de la percepción hace referencia a la función de la atención como filtro de los estímulos ambientales, decidiendo cuáles son los estímulos más relevantes y dándoles prioridad por medio de la concentración de la actividad psíquica sobre el objetivo, para un procesamiento más profundo en la conciencia. Por otro lado, la atención es entendida como el mecanismo que controla y regula los procesos cognitivos; desde el aprendizaje por condicionamiento hasta el razonamiento complejo.

En muchos casos actúa de manera inconsciente iniciado en el cerebral izquierdo y es mantenida en el hemisferio derecho. El estar atento ("poner atención" o "prestar atención") tampoco es un comportamiento único del ser humano.

### **Determinantes externos**

Los determinantes externos son los que proceden del medio y posibilitan que el individuo mantenga la atención hacia los estímulos que se le proponen, es decir, depende del medio ambiente.

- **Potencia del estímulo.** Es evidente que un sonido de gran intensidad es capaz de atraer nuestra atención. Lo mismo sucede con los colores intensos con respecto a los tonos más suaves.
- **Cambio.** Siempre que se presenta un cambio que modifica nuestro campo de percepción, nuestra mente es atrapada por los estímulos que modifican la situación de estabilidad.
- **Tamaño.** La publicidad emplea con gran eficacia este principio. Sin embargo, se ha logrado descubrir que el tamaño posee menos atractivo que el cambio o que la potencia del estímulo.

- **Repetición.** Un estímulo débil, pero que se repite constantemente, puede llegar a tener un impacto de gran fuerza en la atención. Es muy utilizado en anuncios comerciales.
- **Movimiento.**
- **Contraste.** Cuando un estímulo contrasta con los que le rodean, llama más la atención. Puede haber dos situaciones: El contraste por aparición, en la que el estímulo contrasta porque no estaba presente hasta ese momento, y el contraste por extinción, donde el contraste lo provoca el hecho de darse cuenta de que ya no está.
- **Organización estructural.** Los estímulos que se presentan deben estar organizados y jerarquizados, de manera que posibiliten recibir correctamente la información.

### **Determinantes internos**

Los determinantes internos o propios de la persona, son los que dependen del individuo, son propios de él y condicionan aún más, no sólo la capacidad y desarrollo de la atención, sino también su rendimiento.

- **Emoción.** Los estímulos que provocan emociones de mayor intensidad tienden a atraer la atención del sujeto que los percibe.
- **Estado orgánico o Estadiorgánico.** Este factor se relaciona con las pulsiones que experimenta el individuo al momento de recibir la estimulación. (P.e. si una persona se encuentra sedienta, es seguro que le atraerán más intensamente los estímulos relacionados con la satisfacción de su necesidad)
- **Intereses.** Esto se refiere a aquello que atrae la atención en función de los intereses que se tengan. (Por ejemplo, un aficionado al alpinismo se sentirá fuertemente atraído por una vista de montañas nevadas, mientras que un biólogo será atrapado por la imagen de una especie en peligro de extinción.)

- **Sugestión social.** Puede llegar a atraer la atención de otras personas por invitación, que es más que por simple imitación.
- **Curso del pensamiento.** Independientemente de las pulsiones o de los intereses del individuo, si el curso de su pensamiento se encuentra siguiendo ciertas ideas y un estímulo relacionado se le presenta en ese momento, este último captará su atención en forma inmediata.

### **Atención voluntaria**

Se basa fundamentalmente en las causas que proceden del propio sujeto. Es la motivación interna lo que activa nuestra atención hacia un objeto determinado

- Queremos atender algo porque nos interesa, no porque capte nuestra atención.
- Para mantener la atención voluntaria en situaciones que nos interesan, pero que también nos fatigan, con frecuencia hay que recurrir a la "fuerza de voluntad"

La atención puede ser de tres tipos:

- Activa y voluntaria: Es atención activa y voluntaria cuando se orienta y proyecta mediante un acto consciente, volitivo y con un fin de utilidad práctica y en su aplicación buscamos aclarar o distinguir algo. También se puede llamar atención deliberada.
- Activa e involuntaria: Es la orientada por una percepción.
- Pasiva: Es atención pasiva la que es atraída sin esfuerzo.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Atenci%C3%B3n>

#### **2.4.2.4. CALIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA**

La **calidad** es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

#### **EL SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE**

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere:

- El valor añadido al producto.
- El servicio en sí.
- La experiencia del negocio.
- La prestación que otorga al cliente.

Las principales necesidades básicas de un cliente son:

- Ser comprendido.
- Sentirse bienvenido.
- Sentirse importante.
- Sentir comodidad.

- Sentir confianza.
- Sentirse escuchado.
- Sentirse seguro.
- Sentirse valioso.
- Sentirse satisfecho.

### **La importancia de la gestión de la calidad del servicio**

La importancia de la calidad en el servicio se puede entender por las siguientes razones:

- Crecimiento de la industria del servicio.
- Crecimiento de la competencia.
- Mejor conocimiento de los clientes.
- Calidad de servicio hacia el cliente, quedando satisfecho según su perspectiva.

### **El Servicio de atención al cliente**

Para poder realizar una adecuada atención al cliente se debe:

- Identificar quienes son los clientes.
- Agruparlos en distintos tipos.
- Identificar las **necesidades** de los clientes, así como **saber** dónde y cómo lo quieren los clientes además del aumento en cuanto a la productividad, es esencial para toda empresa.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

### **CALIDAD**

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, etc.



Algunos consumidores podrían preferir algunas propiedades o características, mientras que otros podrían preferir otras, pero en ocasiones existen ciertas propiedades o características que siempre deben ser satisfechas para que un producto o servicio pueda ser considerado de calidad. Por ejemplo, en un restaurante, por más exquisita que sea la comida, si la atención es mala o lenta, difícilmente habrá algún consumidor que considere al restaurante como de calidad.

En general, podríamos decir que un producto o servicio es de calidad cuando cuenta con insumos de primera, cuenta con un diseño atractivo, cuenta con una buena presentación, es durable en el tiempo, y está acompañado de un buen servicio al cliente, a tal grado que satisface necesidades, gustos y preferencias, y cumple o sobrepasa expectativas en el consumidor.

#### **Tipos de calidad:**

**Calidad que se espera:** se da cuando existen propiedades y características que los consumidores dan por sentado que encontrarán en los productos o servicios. Cuando encuentran estas propiedades y características, los consumidores quedan satisfechos, pero cuando no las encuentran, quedan muy insatisfechos.

**Calidad que satisface:** se da cuando existen propiedades y características que los consumidores solicitan específicamente. Cuando están presentes estas propiedades y características, los consumidores quedan satisfechos, pero cuando no están presentes, quedan insatisfechos. La calidad que satisface cumple con las expectativas del consumidor, pero sin llegar a superarlas.

**Calidad que deleita:** se da cuando existen propiedades y características que los consumidores no solicitan porque no saben que puedan existir, pero que cuando están presentes y agradan, los consumidores quedan muy satisfechos; sin embargo, si no las encuentran, no quedan insatisfechos. La calidad que deleita supera las expectativas del consumidor.

<http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>

## CONCEPTO DE SERVICIO

Con origen en el término latino *servitium*, la palabra **servicio** define a la **actividad y consecuencia de servir** (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que éste exige u ordena).

<http://definicion.de/servicio/>

Un **servicio** es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados); entre estos pueden señalarse los servicios de: electricidad, agua, aseo, teléfono, telégrafo, correo transporte, educación, ciber-cafes, sanidad y asistencia social. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene que ver con la política moderna; es muy importante señalar que la economía nacional no existe siempre en el momento en que es prestado.

Al proveer algún nivel de habilidad, ingenio y experiencia, los proveedores de un servicio participan en una economía sin las restricciones de llevar inventario pesado o preocuparse por voluminosas materias primas. Por otro lado, requiere constante inversión en mercadotecnia, capacitaciones y actualización de cara a la competencia, la cual tiene igualmente pocas restricciones físicas.

Los proveedores de servicios componen el sector terciario de la industria.

Hay dos grandes maneras de clasificar los servicios Una de ellas es clasificándola en servicios públicos y privados

## **Servicios públicos y privados**

- Los servicios públicos son apoyados por el Estado, y defiende el interés general de la sociedad.
- Los servicios privados que son soportados económicamente por la iniciativa privada y defienden solamente el derecho del consumidor de ese servicio.

Y la otra es una clasificación de distintas categorías y una relación que se da entre dos partes el que ofrece el servicio y el que lo necesita como usuario para satisfacer una necesidad.

Las características que poseen los servicios y que los distinguen de los productos son:

**Intangibilidad:** esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación.

**Heterogeneidad** (o variabilidad): dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.

**Inseparabilidad:** en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.

**Perecibilidad:** los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento, por ejemplo un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial.

**Ausencia de propiedad:** los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

### **Principios del servicio**

Para llevar a cabo un servicio son necesarias las bases fundamentales, es decir, los principios del servicio, los cuales pueden servir de guía para adiestrar o capacitar a los empleados encargados de esta vital actividad económica, así como proporcionar orientación de cómo mejorar. Los principios del servicio se dividen en principios básicos del servicio y principios del servicio al cliente.

#### **Principios básicos del servicio**

Los principios básicos del servicio es la filosofía subyacente de este, que sirven para entenderlo y, a su vez, aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa.

1. Actitud de servicio: Convicción íntima de que es un honor servir.
2. Satisfacción del usuario: Intención de vender satisfacción más que productos.
3. Dado el carácter transitorio, inmediatista y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta: esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”, si se sabe buscar.
4. Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
5. El buen servidor es quien se encuentra satisfecho dentro de la empresa, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: no se puede

esperar buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa.

6. Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): en el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servicio. Cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos.

### **Principios del servicio al cliente**

Existen diversos principios que se deben seguir al llevar a cabo el servicio al cliente, estos pueden facilitar la visión que se tiene acerca del aspecto más importante del servicio, el cliente.

1. Hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia.
2. Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal y con los clientes y proveedores.
3. Sistemas, no sonrisas. Decir “por favor”, "corazón" y “gracias” no le garantiza que el trabajo resulte bien a la primera. En cambio los sistemas sí le garantizan eso.
4. Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.
5. Dar libertad de acción a todos los empleados que tengan trato con los clientes, es decir, autoridad para atender sus quejas.
6. Preguntar a los clientes lo que quieren y dárselo una y otra vez, para hacerlos volver.
7. Los clientes siempre esperan el cumplimiento de su palabra. Prometer menos, dar más.
8. Mostrar respeto por las personas y ser atentos con ellas.
9. Reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunerar a sus empleados como si fueran sus socios (incentivos).
10. Investigar quiénes son los mejores y cómo hacen las cosas, para apropiarse de sus sistemas, para después mejorarlos.

11. Alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les guste, así como manifiesten lo que sí les agrada.
12. No dejar esperando al cliente por su servicio, porque todo lo demás pasará desapercibido por él, ya que estará molesto e indispuesto a cualquier sugerencia o aclaración, sin importar lo relevante que ésta sea.

El **servicio de atención al cliente** o simplemente **servicio al cliente** es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes.

**Concepto** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

**Servicio al Cliente** es “Un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los Clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.

**Servicio al Cliente**, es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_%28econom%C3%ADa%29/](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_%28econom%C3%ADa%29/)

## **2.5 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

La Capacitación del Servidor Municipal incide en la Calidad de Atención Ciudadana del Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE LA VARIABLES**

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

LA CAPACITACIÓN DEL SERVIDOR MUNICIPAL

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

LA CALIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA

## **CAPITULO 3 METODOLOGÍA**

### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se desenvuelve bajo el enfoque cuali-cuantitativo

**CUALITATIVA** Porque pretende reflejar la situación actual del problema, su planificación empírica analizando sus características para exponerlo en el análisis del plan de contingencia que se está poniendo ya que sus resultados se someten a un análisis crítico en base de marco teórico que reflejen las características del problema.

**CUANTITATIVA.-** Porque es medible numéricamente con el apoyo estadístico mediante la obtención de los resultados de los datos recolectados en las encuestas completando con el respectivo análisis y verificación de dichos resultados

### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación tiene una Modalidad de Campo, porque se recopilará datos en el lugar donde se produce el contexto del problema, y mantendrá una relación directa con los actores del fenómeno, convirtiéndose en una fuente de información manejable para el cumplimiento de los objetivos propuestos.



Tambien tendrá la modalidad bibliográfica porque recabará información científica de fuentes bibliográficas: folletos, libros, revistas e internet que sustenten esta investigación.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **Exploratoria**

Porque se investiga la problemática de la Capacitación del Servidor Municipal y su incidencia en la Calidad de Atención Ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha, con el fin de mejorar la calidad de servicio.

#### **Descriptiva**

Porque mediante este estudio sistemático, se va a determinar la problemática existente en relación a un campo del comportamiento del Servidor Municipal en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco en donde se realiza la presente investigación.

#### **Asociación de Variables**

Este estudio está guiado a determinar el grado de variación en uno o varios factores. Aquí comprobaremos la correlación de variables si es o no aceptable, es decir, comprobar la hipótesis del trabajo. Cómo incide la Capacitación del Servidor Municipal en la Calidad de Atención Ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación se realizará en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco, por ser una población pequeña el trabajo de investigación se aplicará a toda la población sin proceder a cálculo alguno para sacar la muestra..

**Tabla No. 2:**Poblacion y Muestra

<b>INSTITUCIÓN</b>		
<b>POBLACIÓN</b>		
<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	<b>NÚMERO USUARIOS</b>	<b>NÚMERO DE FUNCIONARIOS</b>
INFORMACIÓN		2
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS		2
REGISTRO DE PLANOS		1
INFORME DE REGULACIÓN METROPOLITANA		1
AVALUOS Y CATASTROS		1
RENTAS		2
TRANSFERENCIA DE DOMINIO		1
RECAUDACIÓN		1
USUARIOS	89	
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>11</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1. Variable Independiente: La Capacitación del Servidor Municipal

**Tabla No. 3:**Operacionalización de Variable Independiente (Capacitación del Servidor Municipal)

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	TECNICAS
La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos es un proceso planificado, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.	<b>Administración</b>	Talento Humano Organización Planeación Coordinación	¿Cree usted que el servidor municipal se encuentra capacitado para brindar una buena atención al usuario?	Encuesta  Entrevista
	<b>Mejorar Conocimiento</b>	Servicio Atención Relaciones Humanas	¿Cuándo usted tiene alguna duda sobre los procesos el servidor municipal le orienta satisfactoriamente?	
	<b>Del personal</b>	Administrativo Operativo Servicio	¿Considera que los servidores municipales se encuentran capacitados para el manejo de los sistemas informáticos ?  ¿Cree usted que los servidores municipales se encuentran capacitados para el manejo de relaciones interpersonales?	
	<b>Circunstancias Internas y Externas</b>	Habilidades Actitudes	¿Piensa usted que los servidores municipales están informados de todos los procesos que se realizan en el Balcón de Servicios?	

**Elaborado por:** Jenny Alexandra Olmedo Mena

### 3.5.2. Variable Dependiente: Calidad de Atención Ciudadana

**Tabla No.4:** Operacionalización Variable Dependiente (Calidad de Atención Ciudadana)

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	TECNICAS
La Calidad de atención ciudadana es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.	Proceso  satisfacción del usuario  Clientes  Publicidad	Estructurados Sistemáticos  Calidad Eficacia Eficiencia  Rurales Urbanos Jóvenes Adultos Tercera edad  Escrito Oral Radial Televisiva	¿Considera usted que la atención al público en el Balcón de Servicios es ágil?  ¿Considera usted que los servidores municipales conocen las nuevas ordenanzas municipales?  ¿Considera usted que los servidores municipales del Balcón de Servicios le atendieron eficazmente sus requerimientos ?  ¿Cree usted que los servidores municipales del Balcón de Servicios conocen las actividades que se realizan en las otras ventanillas?  ¿Cree usted que los servidores municipales del Balcón de Servicios tienen un buen nivel de desempeño laboral?	Encuesta  Entrevista

**Elaborado por:** Jenny Alexandra Olmedo Mena

### 3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

**Encuesta:** Dirigida al personal administrativo Balcòn de Servicios de la Administraciòn Zonal de Tumbaco.

**Instrumento:** Consta de un Encuesta elaborado con preguntas cerradas que facilitaràn la obtenciòn de informaciòn

**Validez:** Las autoridades respectivas evaluaron los instrumentos para comprobar su factibilidad en la investigaciòn antes de su aplicaciòn.

### 3.7.PLAN DE RECOLECCIÒN DE INFORMACIÒN

**Tabla No.5:** Plan de Recolecciòn de Informaciòn

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÒN</b>
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de investigaciòn
¿De qué personas u objetos?	Servidores municipales y usuarios
¿Sobre qué aspectos?	Capacitaciòn del Servidor Municipal Calidad de Atenciòn Ciudadana
¿Quién? ¿Quiénes?	Jenny Olmedo
¿A quiénes?	Servidores Municipales
¿Cuándo?	Noviembre 2012 a Enero 2013
¿Dónde?	Administraciòn Zonal de Tumbaco
¿Cómo?¿Qué técnicas de recolecciòn?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario estructurado

**Elaborado por:** Jenny Alexandra Olmedo Mena

### **3.8.PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Una vez realizada la recolección de datos se procederá a procesar la información de la siguiente manera:

- Tabulación de datos
- Categorizar y ordenar obtenidos de las respuestas de la encuestas aplicadas
- Elaboración de tablas de datos y gráficos estadísticos empleando el programa Excel
- Redactar juicios de valor a cada una de las preguntas
- Elaborar la verificación de los objetivos

## CAPÍTULO 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS (ENCUESTA A LOS USUARIOS DEL BALCÓN DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DE TUMBACO)

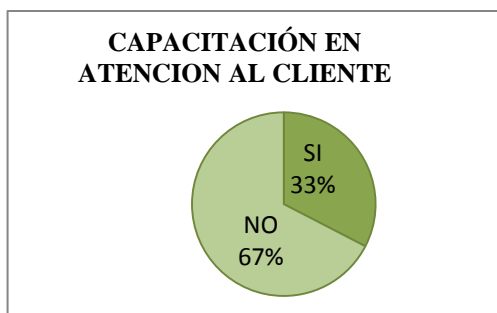
1.- ¿Cree usted que el Servidor Municipal está capacitado para dar atención al cliente?

**Tabla No. 6:** Capacitación en atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	33%
NO	60	67%
TOTAL	89	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 3:** Capacitación en atención al cliente

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

#### **Análisis e Interpretación:**

De las encuestas aplicadas a los usuarios el 67% indica que los servidores municipales no están capacitados para dar atención al usuario, mientras que el 33% indican que los servidores municipales están capacitados.

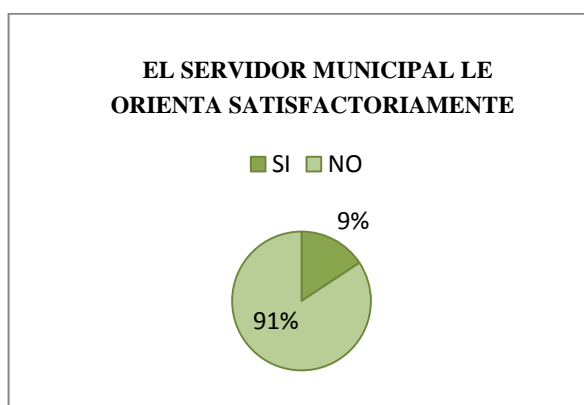
La mayoría de usuarios encuestados argumentan que no están capacitados para dar atención al usuario debido a que no reciben capacitación sobre estos aspectos; mientras una minoría indica que están capacitados y no tienen ningún problema.

## 2.- ¿Cuando usted tiene alguna duda sobre los procesos el servidor municipal le orienta satisfactoriamente?

**Tabla No. 7: El servidor municipal le orienta satisfactoriamente**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	9%
NO	81	91%
TOTAL	89	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena  
Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 4: El servidor municipal le orienta satisfactoriamente**  
Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

### **Análisis e Interpretación:**

De las encuestas aplicadas a los usuarios el 91% manifiesta que cuando el usuario tiene alguna duda sobre los procesos, el servidor municipal no le orienta satisfactoriamente; mientras que el 9% manifiesta que le orientan satisfactoriamente.

Los resultados de la encuestas aplicadas la mayoría manifiesta que cuando el usuario tiene alguna duda sobre los procesos, el servidor municipal no le orienta satisfactoriamente debido al desconocimiento de manuales de procedimientos y normativas; mientras una minoría sostiene que le orientan satisfactoriamente esto hace que se agilite en forma adecuada los procesos y exista satisfacción en el cliente.

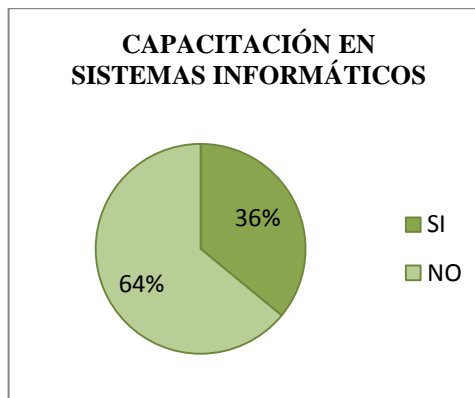


**3.- ¿Considera que los servidores municipales del Balcón de Servicios de la Administración Tumbaco, están capacitados para el manejo de los sistemas informáticos?**

**Tabla No. 8: Capacitación en sistemas informáticos**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	36%
NO	57	64%
TOTAL	89	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena  
Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 5:** Capacitación en sistemas informáticos  
Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

**Análisis e Interpretación:**

De las encuestas aplicadas a los usuarios el 64% manifiestan que los servidores municipales no están capacitados para el manejo de sistemas informáticos; mientras que el 36% de usuarios opinan que están capacitados.

La mayoría de usuarios afirman que los servidores municipales no dominan el manejo de sistemas informáticos debido a que no desarrollaron adecuadamente sus destrezas para manejar los programas informáticos; mientras que la minoría indican que es necesario pues se ha convertido en una herramienta que la utilizamos en todos los ámbitos.

#### 4.- ¿Cree usted que el Servidor Municipal está capacitado en relaciones interpersonales?

**Tabla No. 9: Capacitación en relaciones interpersonales**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	18%
NO	73	82%
TOTAL	89	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena  
Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 6:** Capacitación en relaciones interpersonales  
Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

#### **Análisis e Interpretación:**

De las encuestas aplicadas a los usuarios el 82% manifiestan que los servidores municipales no están capacitados en relaciones interpersonales; mientras que el 18% manifiestan que los servidores municipales están capacitados.

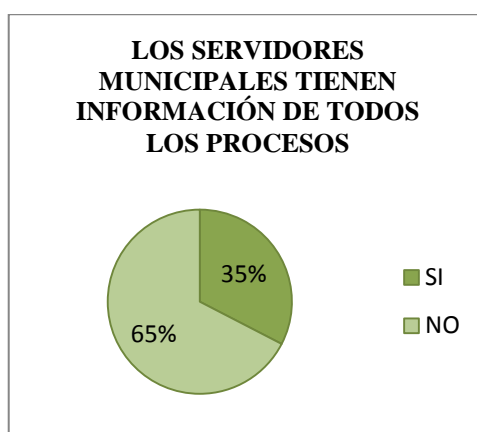
La mayoría de usuarios indican que los servidores municipales no está capacitados en relaciones interpersonales pero es consecuencia al exceso de trabajo y la afluencia de gente lo que desemboca en problemas de autoestima; mientras que la minoría manifiestan que los servidores municipales están capacitados esto hace que se relacionen en forma adecuada con los usuarios y puedan dar solución a los trámites que se presentan.

**5.- ¿Piensa usted que los servidores municipales están informados de todos los procesos que se realizan en el Balcón de Servicios de la Administración Tumbaco?**

**Tabla No. 10: Los servidores municipales están informados**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	35%
NO	58	65%
TOTAL	89	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena  
Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 7: Los servidores municipales están informados**  
**Elaborado por:** Jenny Alexandra Olmedo Mena

**Análisis e Interpretación:**

De la encuesta aplicada a los usuarios el 65% manifiestan que los servidores municipales no están informados de todos los procesos que se realizan en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco; mientras que el 35% manifiesta que los servidores municipales si están informados.

La mayoría de usuarios piensa que los servidores municipales no conocen de todos los trámites que se realizan en el Balcón de servicios de la Administración Tumbaco pues cada persona trabaja en su área fomentando el individualismo y mala comunicación entre departamentos; mientras que la minoría de usuarios manifiesta que los servidores municipales están informados y no tienen ningún tipo de contratiempo.

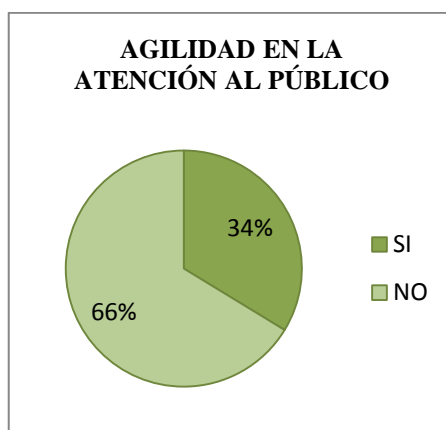
**6.- ¿Considera usted que la atención al público en el Balcón de Servicios es ágil?**

**Tabla No. 11: Agilidad en la atención al público**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	34%
NO	59	66%
TOTAL	89	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 8:** Agilidad en la atención al cliente

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

**Análisis e Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al usuario el 66% manifiestan que la atención al público en el Balcón de Servicios no es ágil; mientras que el 34% manifiesta que la atención es ágil.

La mayoría de usuarios piensan que la atención al público no es ágil, debido a que existe un solo servidor municipal por áreas y no es suficiente para abastecer los requerimientos de los usuarios; mientras la minoría de usuarios dicen que la atención al público en el Balcón de Servicios es ágil sino que la demora es cuando los usuarios no tienen toda la documentación en regla.

**7.- ¿Considera usted que el Servidor Municipal conoce las nuevas ordenanzas municipales?**

**Tabla No. 12: Manejo de las ordenanzas municipales**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	24%
NO	68	76%
TOTAL	89	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 9:** Manejo de las ordenanzas municipales

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

**Análisis e Interpretación:**

De las encuestas realizadas a los usuarios el 76% manifiestan que los servidores municipales no conocen las nuevas ordenanzas municipales; mientras que el 24% manifiestan que los servidores municipales si conocen.

La mayoría de usuarios afirman que los servidores municipales desconocen la normativa municipal siendo la causa para que no exista un servicio efectivo; mientras la minoría de usuarios considera que los servidores municipales solo conocen lo referente a sus funciones.

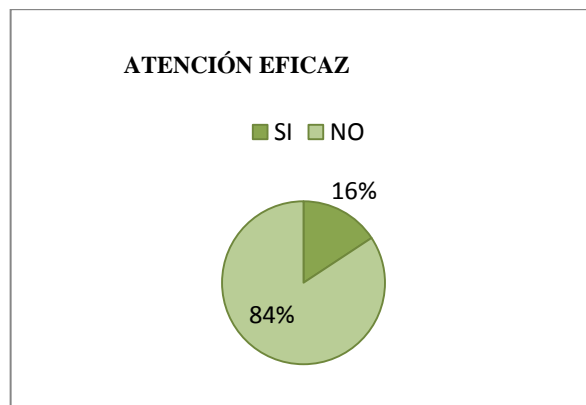
**8.- ¿Considera usted que el Servidor Municipal atendió eficazmente su requerimiento?**

**Tabla No. 13: Atención Eficaz**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	22%
NO	69	78%
TOTAL	89	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 10: Atención eficaz**

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

**Análisis e Interpretación:**

De las encuestas aplicadas a los usuarios el 60% afirma que el servidor municipal no le atendió eficazmente sus requerimientos, mientras que el 40% manifiesta que el servidor municipal si atiende eficazmente.

La mayoría de usuarios argumentan que el servidor municipal no le atendió eficazmente sus requerimientos pues la falta de manejo de estrategias de atención al público hace que disminuya su desempeño laboral; mientras que la minoría de usuarios opina que sí los atienden eficazmente resolviendo todos los problemas que se presentan demostrando rapidez y eficacia en el servicio requerido.

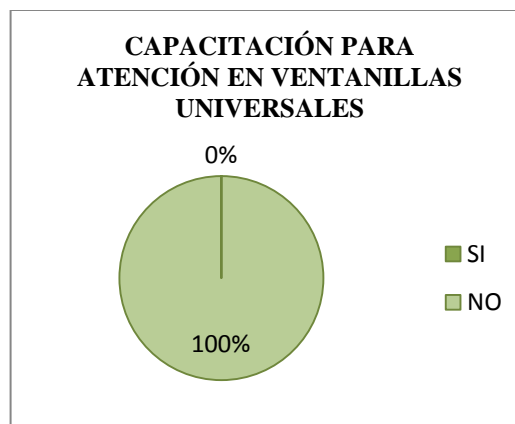
**9.- ¿Cree usted que los servidores municipales conocen las actividades que se realizan en las otras ventanillas?**

**Tabla No. 14: Atención en ventanillas universales**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	89	100%
TOTAL	89	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 11:** Atención en ventanillas universales

**Elaborado por:** Jenny Alexandra Olmedo Mena

**Análisis e Interpretación:**

De las encuestas aplicadas a los usuarios el 100% manifiestan que los servidores municipales no conocen las actividades que se realizan en las otras ventanillas.

La mayoría de los usuarios opinan que los servidores municipales deben conocer las actividades que se realizan en las otras ventanillas, por consiguiente se indica que no existe buena comunicación entre dependencias y no se trabaja en forma mancomunada por y poder conseguir las metas institucionales.

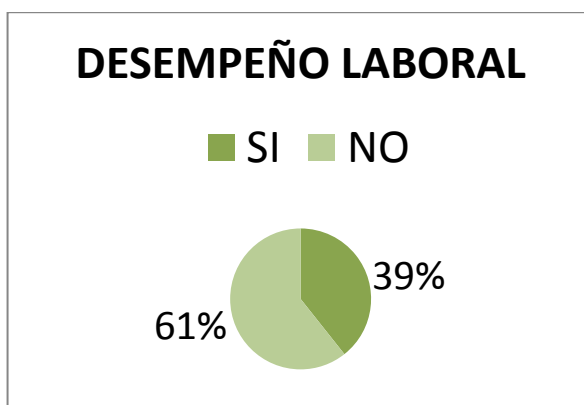
**10.- ¿Cree usted que los servidores municipales del Balcón de Servicios tiene un buen nivel de desempeño laboral?**

**Tabla No. 15: Desempeño Laboral**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	39%
NO	54	61%
TOTAL	89	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No.12: Desempeño laboral**

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

**Análisis e Interpretación:**

De las encuestas aplicadas al usuario el 61% indican que el servidor municipal no tiene un nivel de desempeño laboral adecuado, mientras que el 39% manifiesta que el servidor municipal tienen buen nivel de desempeño laboral.

La mayoría de usuarios opinan que los servidores municipales no tienen un buen nivel de desempeño laboral pues no se promueve actividades de capacitación y las pocas personas que lo hacen es por iniciativa propia; mientras que la minoría indican que sí están preparados y no tienen dificultad para desenvolverse en su puesto de trabajo.



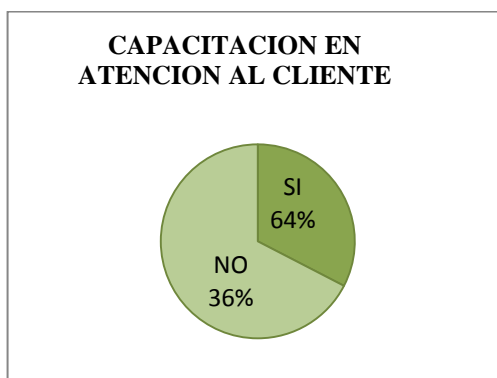
## 4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS (ENTREVISTA A LOS SERVIDORES MUNICIPALES)

### 1.- ¿Considera usted que está capacitado para dar una buena atención al usuario?

**Tabla No.16:** Capacitación en atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	64%
NO	4	36%
TOTAL	11	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena  
Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 13:** Capacitación en atención al cliente  
Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

### Análisis e Interpretación:

De las entrevistas realizadas a los servidores municipales el 64% indican que están capacitados para dar una buena atención al usuario, mientras que el 36% manifiesta que no están capacitados.

La mayoría de servidores municipales indican que están capacitados para dar una buena atención al usuario debido a que poseen conocimientos en el manejo de atención al público además sobre relaciones humanas; mientras que la minoría manifiesta que no están capacitados porque no existe ningún tipo de motivación (como jornadas de capacitación, charlas, talleres, etc.)

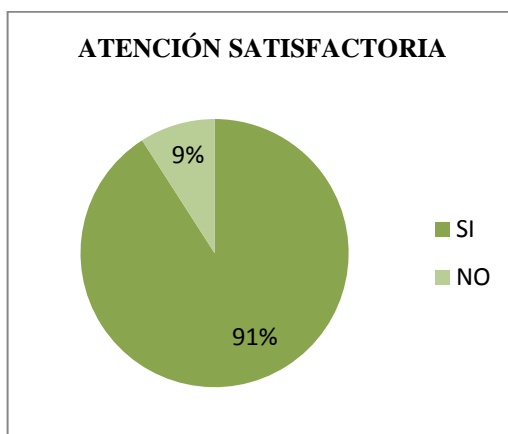
## 2.- ¿Cuándo el usuario tiene alguna duda sobre los procesos usted le orienta satisfactoriamente?

**Tabla No. 17:** Capacitación en atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	91%
NO	1	9%
TOTAL	11	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 14:** Capacitación en atención al cliente

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

### **Análisis e Interpretación:**

De las entrevistas aplicadas a los servidores municipales el 91% manifiestan que cuando los usuarios tienen alguna duda sobre los procesos orientan satisfactoriamente; mientras que el 9 % indica que no.

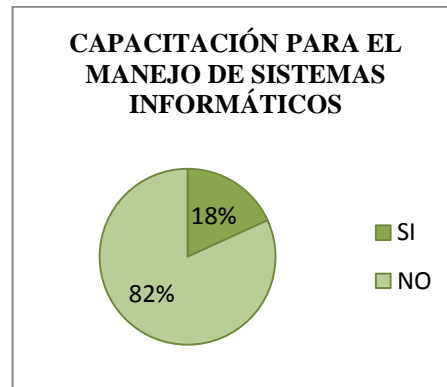
La mayoría de Servidores Municipales indican que cuando el usuario tiene alguna duda si le orientaron satisfactoriamente pero que lamentablemente el usuario no toma anotes de las indicaciones recibidas por el servidor municipal, mientras que la minoría indica que no orienta muchas de las veces por el débil conocimiento en la resolución y manejo de trámites.

### 3.- ¿Considera usted que está capacitado para el manejo de los sistemas informáticos?

**Tabla No. 18:** Capacitación para el manejo de sistemas informáticos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	18%
NO	9	82%
TOTAL	11	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena  
Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No.15:** Capacitación en sistemas informáticos  
Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

#### **Análisis e Interpretación:**

Del resultado de las entrevistas a los servidores municipales el 82% manifiestan que no están capacitados para el manejo de los sistemas informáticos; mientras que el 18% indican que si están capacitados.

La mayoría de Servidores Municipales afirman que necesitan capacitarse para el manejo de sistemas informáticos debido a la falta de experiencia o desconocimiento; mientras que la minoría indica que si están capacitados y no tienen ningún problema a la hora de manejar los sistemas y programas informáticos.

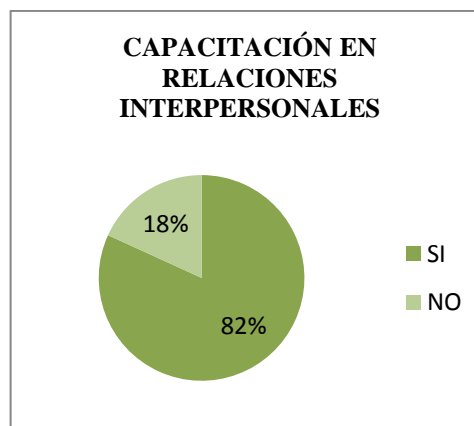
#### 4.- ¿Cree usted que está capacitado en relaciones interpersonales?

**Tabla No. 19:** Capacitación en relaciones interpersonales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	82%
NO	2	18%
TOTAL	11	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 16:** Capacitación en relaciones interpersonales

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

#### **Análisis e Interpretación:**

El resultado de las entrevistas a los servidores municipales el 82 % manifiesta que si están capacitados en relaciones interpersonales y el 18% opina que no están capacitados.

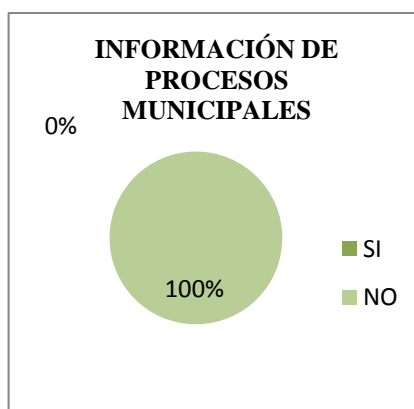
La mayoría de Servidores municipales afirman que si están capacitados en relaciones interpersonales teniendo una autoestima elevada; mientras que la minoría dice que no están capacitados provocando problemas de integración grupal y cambios de actitud.

**5.- ¿Piensa usted que se encuentra informado de todos los procesos que se realizan en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco?**

**Tabla No. 20:** Información de procesos municipales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena  
Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 17:** Información de procesos municipales  
Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

**Análisis e Interpretación:**

De la entrevista aplicada a los servidores municipales la mayoría argumenta que no se encuentran informados de todos los procesos que se realizan en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco

Del resultado de las entrevistas la mayoría de servidores municipales indican que no se encuentran informados de todos los procesos que se realizan en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco ya que cada persona cumple con sus funciones y no interactúa con los demás departamentos que conforman la institución.

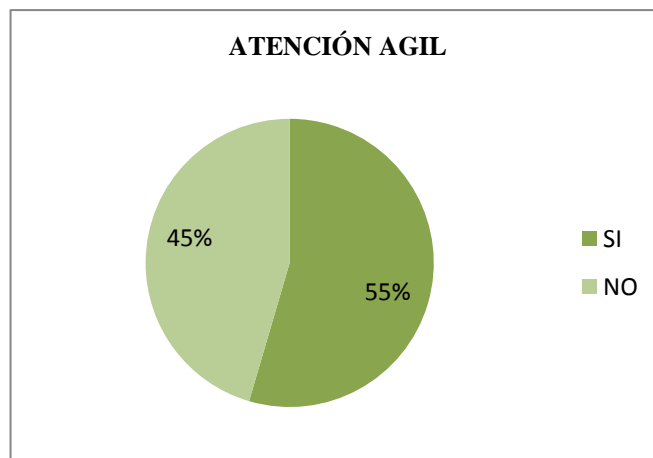
## 6.- ¿Considera usted que su atención al público es ágil?

**Tabla No. 21:** Atención Ágil

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	55%
NO	5	45%
TOTAL	11	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 18:** Atención ágil

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

### **Análisis e Interpretación:**

Del resultado de las entrevistas a los servidores municipales el 55% indican que su atención es ágil; mientras que el 45% manifiesta que no lo es.

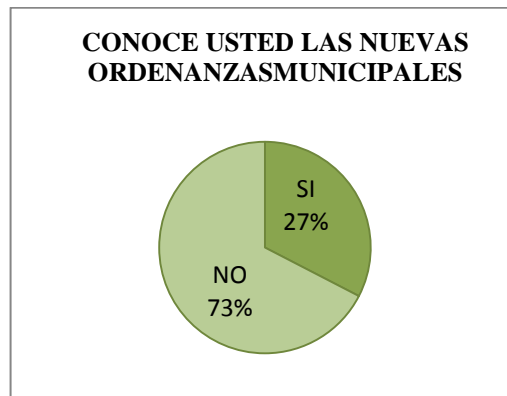
La mayoría de servidores municipales afirman que su atención es ágil pues mantiene un orden y eficacia en el cumplimiento de las obligaciones laborales; mientras que la minoría dice que su atención no es ágil debido a la falta de coordinación entre departamentos.

## 7.- ¿Tiene usted conocimiento de las nuevas ordenanzas municipales?

**Tabla No. 22:** Conocimiento de las ordenanzas municipales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	27
NO	8	73
TOTAL	11	100

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena  
Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 19:** Conoce las nuevas ordenanzas municipales  
Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

### Análisis e Interpretación:

Del resultado de las entrevistas a los servidores municipales el 27% manifiestan que si tienen conocimiento de las nuevas ordenanzas municipales, mientras que el 73% indican que no tienen conocimiento.

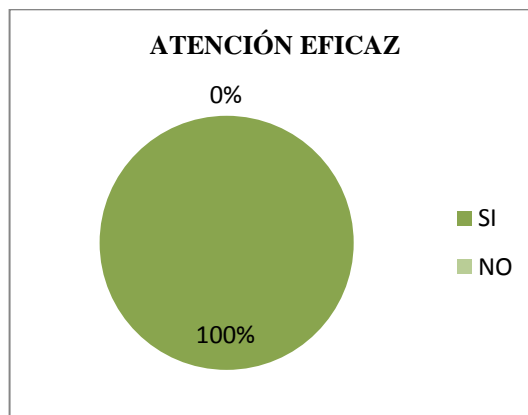
La mayoría de servidores municipales opinan que no tienen conocimiento de las nuevas ordenanzas municipales ya que no existe difusión a los departamentos de reglamentos y normativas institucionales; mientras que la minoría indican que si conocen las nuevas ordenanzas municipales y no tienen dificultades.

## 8.- ¿Considera usted que atiende eficazmente los requerimientos del usuario?

**Tabla No. 23:** Atención eficaz

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena  
Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 20:** Atención eficaz

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

### **Análisis e Interpretación:**

De los resultados de la entrevista el 100% de los servidores municipales afirman que si atienden eficazmente los requerimientos del usuario.

La totalidad de los servidores municipales indican que atienden eficazmente los requerimientos del usuario, pero por factores involuntarios como caída del sistema, infraestructura inadecuada, falta de personal capacitado para reemplazo no le permiten brindar una atención eficaz.

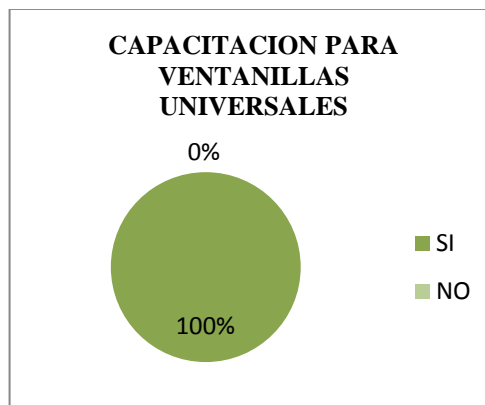


## 9.- ¿Considera usted que debe conocer las actividades de las otras ventanillas?

**Tabla No. 24:** Capacitación para ventanilla universales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena  
Fuente: Encuesta a usuarios



**Gráfico No. 21:** Capacitación para ventanillas universales  
Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

### **Análisis e Interpretación:**

Del resultado de las entrevistas a los servidores municipales el 100% indican que si considera necesario conocer las actividades de las otras ventanillas.

La totalidad de servidores públicos indican que si deben conocer las actividades de las otras ventanillas que la institución debería difundir los manuales de procedimientos a todos los funcionarios de la institución.

## 10.- ¿Considera usted que tiene un buen nivel de desempeño laboral

Tabla No.25: Desempeño laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena  
Fuente: Encuesta a usuarios

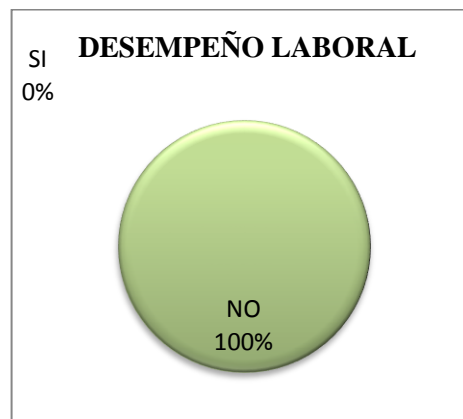


Gráfico No. 22: Desempeño laboral  
Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

### Análisis e Interpretación:

Del resultado de las entrevistas a los servidores municipales el 100% manifiestan que si tienen un nivel de desempeño laboral excelente.

La mayoría de servidores entrevistados indican que si tienen un nivel de desempeño laboral excelente pues cumplen a cabalidad sus obligaciones de trabajo.

### **4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

El estadígrafo de significación por excelencia es: CHI-CUADRADO que nos permite obtener información con la que aceptamos o rechazamos la hipótesis.

#### **4.3.1. COMBINACIÓN DE FRECUENCIAS**

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió dos preguntas por la variable independiente y dos preguntas por la variable dependiente que permite efectuar el proceso de combinación.

Pregunta 2

¿Si Tiene alguna duda el Servidor Municipal le orienta satisfactoriamente?

Pregunta 4

¿Cree usted necesario se capacite al Servidor Municipal en relaciones interpersonales?

Se eligió estas dos preguntas por cuanto hace referencia a la variable independiente “La Capacitación del Servidor Municipal” ver tabla No. (7 y 9)

Pregunta 8

¿Considera usted que el servidor municipal atendió eficazmente su requerimiento?

Pregunta 10

¿Considera usted necesario que dos o más funcionarios conozcan las actividades de una misma ventanilla para que no se posterguen los requerimientos del usuario?

Se eligió estas dos preguntas por cuanto hace referencia a la variable dependiente “Y su Incidencia en la calidad de Atención Ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Ilustre Municipio de Quito, Provincia de Pichincha”. Ver tablas No. (13-15)

#### **4.3.2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS**

**H<sub>0</sub>** La Capacitación del Servidor Municipal no incide en la calidad de atención ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.

**H<sub>1</sub>** La Capacitación del Servidor Municipal incide en la calidad de atención ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.

#### **4.3.3. SELECCIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN**

Se utilizará el 0,05

#### **4.3.4 DESCRIPCIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Se trabajará con toda la muestra que es de 89 usuarios.

#### **4.3.5 ESPECIFICACIÓN DEL ESTADIGRAFO**

$$X^2 = \frac{\sum (O-E)^2}{E} \quad \text{donde}$$

**x<sup>2</sup> = CHI-CUADRADO**

**S= SUMATORIA**

**O = FRECUENCIAS OBERVADAS**

**E = FRECUENCIAS ESPERADAS**

#### 4.3.6. ESPECIFICACIÓN DE LAS REGIONES DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO.

Para decidir sobre estas dos regiones, primeramente determinamos los grados de libertad, conociendo que el cuadrado está formado por 4 filas y 2 columnas.

$$gl = (f-1) (c-1)$$

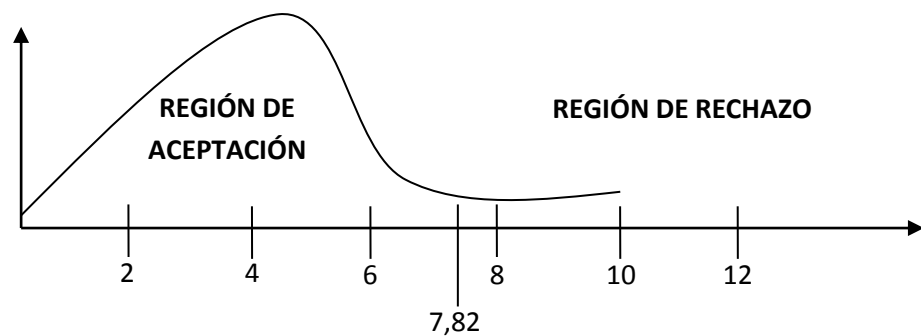
$$gl = (4-1) (2-1)$$

$$gl = (3) (1)$$

$$gl = 3$$

Entonces con 3 grados de libertad a un nivel de significación de 0,05, tenemos en la tabla  $X^2 = 7,82$ , por consiguiente se acepta la hipótesis nula para todo valor de Chi-cuadrado que se encuentra hasta 7.82 y se rechaza la hipótesis nula cuando los valores calculados son mayores a 7.82.

La presentación gráfica sería dos:



#### 4.3.7. CÁLCULO DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

**Tabla No. 26:** Cálculo de Frecuencias Observadas

PREGUNTAS	CATEGORIAS		
	SI	NO	SUBTOTAL
2.- ¿Cuando usted tiene alguna duda sobre los procesos el servidor municipal le orienta satisfactoriamente?.	8	81	89
4.- ¿Cree usted que el Servidor Municipal está capacitado en relaciones interpersonales?	16	73	89
8.-¿Considera usted que el Servidor Municipal atendió eficazmente su requerimiento?	20	69	89
10.- ¿Cree usted que los servidores municipales del Balcón de Servicios tienen un buen nivel de desempeño laboral?	35	54	89
<b>SUBTOTAL</b>	<b>79</b>	<b>277</b>	<b>356</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

#### 4.3.8. CÁLCULO DE FRECUENCIAS ESPERADAS

**Tabla No. 27:** Cálculo de Frecuencias Esperadas

PREGUNTAS	CATEGORIAS		
	SI	NO	SUBTOTAL
2.- ¿Cuando usted tiene alguna duda sobre los procesos el servidor municipal le orienta satisfactoriamente?	19.75	69.25	89
4.- ¿Cree usted que el Servidor Municipal está capacitado en relaciones interpersonales?	19.75	69.25	89
8.-¿Considera usted que el Servidor Municipal atendió eficazmente su requerimiento?	19.75	69.25	89
10.- ¿Cree usted que los servidores municipales del Balcón de Servicios tienen un buen nivel de desempeño laboral?	19.75	69.25	89
<b>SUBTOTAL</b>	<b>79.00</b>	<b>277.00</b>	<b>356</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

### 4.3.9 CÁLCULO DEL CHI-CUADRADO

Tabla No. 28: Cálculo del Chi-Cuadrado

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
8	19.75	-11.75	138.06	6.9905
81	69.25	11.75	138.06	1.9937
16	19.75	-3.75	14.06	0.7120
73	69.25	3.75	14.06	0.2031
20	19.75	0.25	0.06	0.0032
69	69.25	-0.25	0.06	0.0009
35	19.75	15.25	232.56	11.7753
54	69.25	-15.25	232.56	3.3583
<b>TOTAL</b>				<b>25.0370</b>

Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena

### 4.3.10 DECISIÓN FINAL

Para 3 grados de libertad a un nivel de 0,05 se obtiene en la tabla 7.82 y como el valor del CHI-CUADRADO calculado es 25.0370 se encuentra fuera de la región de aceptación, entonces se rechaza la hipótesis nula por lo que se acepta la hipótesis alterna que dice: “La Capacitación del Servidor Municipal incide en la Calidad de Atención Ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha”.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Los servidores municipales del Balcón de Servicios no tienen la suficiente capacitación para proporcionar una información eficaz al usuario acerca de todos los procesos que se realizan en la Institución, ya que no pueden acceder fácilmente a los cursos de capacitación.

No existen buenas relaciones laborales entre compañeros de trabajo, debido a la falta de comunicación interna. Situación que conlleva a que haya diferencias de criterios y opiniones, generándose desunión en el grupo.

No existe diálogo entre Autoridades y personal Administrativo, debido al poco interés por parte de los directivos en conocer los problemas y necesidades existentes en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco.

La desmotivación de los Servidores Municipales, ya que su trabajo es poco valorizado por los directivos porque consideran que el personal de atención al público no requiere tener mayor conocimiento de los procesos municipales, sino solo lo necesario.

El desinterés de los servidores municipales en capacitarse, por cuanto no existe incentivo por parte de la Institución para el personal que mejora su nivel de formación profesional y por ende su desempeño laboral.



## **5.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda elaborar un plan de capacitación acorde a las necesidades de cada departamento, para el que el servidor municipal se convierta en una fuente confiable de información.

Organizar jornadas de convivencia e integración que promuevan el compañerismo, solidaridad y el trabajo en equipo, para mejorarlas relaciones laborales, con el fin de mejorar su ambiente laboral.

Talleres de sensibilización a fin de que los servidores municipales, se motiven y se auto-capaciten por medio de la lectura, lo que les permitirá incrementar su nivel de desempeño laboral.

Se recomienda actividades de integración entre los compañeros y autoridades, a fin de compartir necesidades y buscar soluciones en beneficio de todos, realizar actividades que les motive a trabajar en equipo y mantener buenas relaciones laborales.

Implementar un Manual de Capacitación con el fin de mejorar la calidad de servicio, para lograr un cambio de actitud en los servidores municipales del Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco.

## **CAPÍTULO 6**

### **LA PROPUESTA**

#### **TEMA**

MANUAL DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA PARA EL BALCÓN DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DE TUMBACO DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

Institución: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Responsable: Jenny Alexandra Olmedo Mena

Coordinador: Psc. Paulina Ruiz

Cantón: Quito

Provincia: Pichincha

Dirección: Juan Montalvo s/n e Interoceánica

Teléfono: 2371-943 / 2371-944

Tiempo: Septiembre 2012 / Febrero 2013

Beneficiarios: Municipio de Quito y usuarios

Sostenimiento: Gubernamental

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

De acuerdo a los resultados de esta investigación, se puede observar que la calidad de servicio que brindan las Instituciones Públicas, no es la más adecuada, debido a que en el país no existe un Plan de Capacitación para el trabajador acorde a las necesidades de las Empresas Públicas.

Es común observar especialmente en las Instituciones Públicas que se contrata personal que no tiene una formación profesional adecuada para las funciones que desempeña, personas que se valen de amistades y recomendaciones para conseguir un determinado cargo, pero que a larga no aporta al desarrollo de la Institución.

Como conclusión podemos decir que por ser el servidor municipal la cara de la Institución frente al usuario, es importante y necesario que los servidores públicos reciban permanentemente cursos de capacitación que les permita estar actualizados en la nueva tecnología, de esta manera podrá desempeñarse mejor en sus labores, aportando con ideas innovadoras para beneficio de la Institución a la que presta sus servicios.

La presente propuesta, servirá de guía para que el servidor municipal, tenga una visión de cómo gestionar y evaluar situaciones que se presentan con los usuarios internos y externos, mejorando tanto en el aspecto de atención al cliente como en los procesos, mediante la aplicación de habilidades que le permitan dar una atención eficiente, en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco.

## **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La ejecución de esta propuesta beneficiará a la Administración Zonal de Tumbaco, a los servidores municipales y a los usuarios que están de acuerdo para

que se apliquen estas técnicas y herramientas para mejoramiento de la calidad de servicio.

Es de impacto porque mediante un manual de capacitación se logrará que los servidores municipales del Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco, aprendan una serie de técnicas y herramientas que le permitirán conocerse a sí mismos como servidores públicos, y a su entorno laboral, que le ayudarán a mejorar sus relaciones interpersonales.

Es importante porque mediante estrategias los servidores municipales lograrán cambios en su comportamiento, fortaleciendo una actitud proactiva y creativa, desarrollando habilidades y competencias, que le ayudarán a identificar procedimientos adecuados a la situación o requerimientos que se presenten en las ventanillas de atención ciudadana, mejorando notablemente su desempeño laboral.

Es innovadora porque no existen propuestas similares, siendo esta un valioso aporte para la Administración Zonal de Tumbaco, ya que beneficiará directamente a la comunidad, poniendo a su disposición profesionales aptos y competentes para atender eficazmente las necesidades y requerimientos de los usuarios y alcanzar un nivel de excelencia en la calidad de servicio.

Es factible porque la Administración Zonal de Tumbaco, brindará las facilidades para que esta propuesta sea aplicada en las ventanillas de atención ciudadana, con el propósito de que la atención ciudadana sea eficiente, en beneficio del usuario.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Elaborar un Manual de Capacitación para mejorar la Calidad de Atención Ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.

## **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Sensibilizar a los servidores municipales de la Administración Zonal de Tumbaco, sobre la necesidad de mejorar la calidad de atención ciudadana.
- Socializar sobre la importancia que tendrá el manual de capacitación sobre la calidad de atención ciudadana.
- Aplicar el manual de capacitación con el propósito de mejorar la calidad de atención ciudadana.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1 Factibilidad Operacional**

Esta propuesta es factible porque se cuenta con el apoyo de las autoridades quienes brindarán las facilidades para la aplicación del Manual de Capacitación para mejorar la calidad de Atención Ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco, del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha. Porque los servidores municipales tienen la predisposición de aplicar los conocimientos adquiridos en el curso de capacitación, y los usuarios porque habrá mayor agilidad en la atención y recibirán un servicio de calidad.

### **6.5.2. Factibilidad Técnica**

La aplicación del Manual de Capacitación para mejorar la Calidad de Atención Ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco, es factible porque ayudará a un cambio de actitud en el servidor municipal, ya que al estar motivado podrá mejorar su desempeño laboral.

**Tabla No. 30:** Criterio de Factibilidad Técnica

<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>Detalles de Factores a evaluar</b>
<b>1) Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura Organizacional.</li> <li>- Capacidad del Recurso Humano.</li> <li>- Apoyo de Tecnología Informática en el proceso de capacitación a los servidores municipales elaboración de herramientas audiovisuales que complementan el aprendizaje.</li> <li>- Proceso para el registro y control de servidores municipales</li> <li>- Procesos y métodos de formación utilizados para el aprendizaje.</li> </ul>
<b>2) Recursos Hardware</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conexiones adecuadas para Servicio de Internet.</li> <li>- Equipos Informáticos</li> <li>- Disposición de acceso a los equipos informáticos.</li> <li>- Certificaciones de aprobación</li> <li>- Mantenimiento adecuado</li> <li>- Seguridades.</li> </ul>
<b>3) Recurso Software</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de adquirir nuevo software.</li> <li>- Instalaciones de programas adecuados.</li> <li>- Conocimientos técnicos del personal de soporte.</li> <li>- Seguridad en los Sistemas de información.</li> <li>- Certificación de internet</li> </ul>

**Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena**

**Tabla No. 31:** Criterio de Factibilidad de Talento Humano

<b>TALENTO HUMANO</b>	
<b>ESPECIFICACIONES</b>	<b>COMENTARIOS</b>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridades que brindan todo el apoyo para la puesta en marcha de este proyecto.</li> <li>- Servidores municipales del área del Balcón de Servicios, quienes aplicarán los conocimientos adquiridos en el Manual de Capacitación para mejorar la calidad de atención al cliente y contribuir en el proceso teórico-práctico de la capacitación.</li> <li>- Capacitadora motivada para la implementación del Proceso de capacitación.</li> <li>- Coordinador del Área de Servicios Ciudadanos del Balcón de Servicios.</li> <li>- Personal de asistencia encargado del óptimo funcionamiento de los programas informáticos dentro de los Procesos de Capacitación.</li> </ul>

**Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena**

**Tabla No. 32:** Criterio de Factibilidad Técnica de Hardware

<b>HARDWARE</b>		
<b>CANTIDAD</b>	<b>ESPECIFICACIONES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>1</b>	<b>LAPTOP</b>	Marca Hewllett Packard
	Modelo	EliteBokk 8440p
	Procesador	Intel Core i5 2.8 GHZ,
	Memoria Caché	3 MB L3, Chipset
	Chipset	Mobile Intel HM55 Express
	Memoria RAM	4 GB DDR3,
	Slots de memoria	2SODIMM Disco duro SATA
	Disco duro	SATA de 320 GB 7200
	Memoria de video	128 MB
	Teclado	En español
	Mouse adicional	Óptico USB
	Licencia del sistema operativo	Windows 7 profesional con opción de downgrade a XP Pro
	Monitor	14" (1366 x 768) HD con retro iluminación LED
	Comunicación	Webcam integrada Wireless-N 1000 b/g/n Bluetooth 2.1 LAN: Gigabit Ethernet
Audio	Hight-definition audio integrado	
Unidadóptica	DVD+/-RWSuperMulti de doble capa LightScribe	
Puertos	3 USB	
<b>1</b>	<b>PROYECTOR DE 2700 ANSI LUMENS</b>	Resolución XGA 1024 X 768 pixeles y UXGA comprimido. Contraste 500:1. Cubre pantalla de 30 a 300". Peso 2,2 kg. Lámpara UHB 200W de 3000 a 4000 horas. Corrección Vertical +/-30" Entradas de USB tipo B para mouse Video, S-video, 2 computadores, audio, Control remoto con mouse virtual. Parlante de 1.0 watts monofónico. Forma de proyección: Frente, posterior y techo.

**Elaborado por:** Jenny Alexandra Olmedo Mena

**Tabla No. 33:** Criterio de Factibilidad Técnica de Software

<b>TIPO DE SOFTWARE</b>	<b>SOFTWARE INSTALADO</b>
Sistemas Operativos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Windows 7</li><li>• Windows XP</li></ul>
Paquetes de oficina utilitarios	Microsoft Office: <ul style="list-style-type: none"><li>• Word</li><li>• Excel</li><li>• Power Point</li><li>• Adobe Reader</li></ul>
Software de desarrollo de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Windows Media Player</li><li>• VLC Media Player</li></ul>
Software de seguridad	Antivirus

**Elaborado por:** Jenny Alexandra Olmedo Mena

### **6.5.3. Factibilidad Financiera**

La factibilidad financiera para la implementación del Proceso Teórico-Práctico del proceso de capacitación para mejorar la calidad de atención ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco, para ello se realizó un estudio de Infraestructura, Hardware, Software, Talento Humano y otros gastos necesarios para la ejecución de este proyecto.



**Tabla No. 34:** Cuadro de Gastos Para la Ejecución del Proyecto de Capacitación

No.	DETALLE DEL GASTO	CANT.	COSTO	VALOR TOTAL	POSEE ACT.	
					SI	NO
<b>HARDWARE</b>						
1	LAPTOP Hewlett Packard	1	\$1000,00	\$1000,00	X	
2	PROYECTOR DE 2700 ANSI LUMENS	1	\$ 850,00	\$ 850,00	X	
3	Pantalla para Proyectar datos	1	\$700,00	\$700,00	X	
<b>SOFTWARE</b>						
4	MICROSOFT OFFICE	1	\$168,00	\$ 168,00	X	
<b>TALENTO HUMANO</b>						
5	Capacitadora	1	\$ 150,00	\$ 150,00		X
<b>GASTOS FIJOS</b>						
6	Energía Eléctrica Mensual	1	\$ 280,00	\$ 280,00	X	
7	Impresiones Y anillados	15	\$ 200,00	\$ 200,00		X
<b>TOTAL ESTIMADO DE COSTOS</b>			<b>\$ 3.548,00</b>			

**Elaborado por:** Jenny Alexandra Olmedo Mena

Del detalle financiero mencionado, la Administración Zonal de Tumbaco tendrá que invertir \$ 350,00 debido a que cuenta con la mayoría de componentes necesarios para la ejecución de este proyecto.

## 6.6. FUNDAMENTACIÓN

### DEFINICIÓN DE MANUAL

Un **manual** es una **publicación** que incluye **lo más sustancial de una materia**. Se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo. Un **usuario** es, por otra parte, la **persona** que **usa ordinariamente algo** o que es destinataria de un **servicio**.

Estas dos definiciones nos permiten comprender qué es un **manual de usuario**. Este tipo de publicaciones brinda las instrucciones necesarias para que un usuario pueda utilizar un determinado **producto** o servicio. Por ejemplo, si el manual de usuario está referido a un teléfono móvil (celular), incluirá explicaciones sobre su funcionamiento, las funciones de las **teclas**, las opciones disponibles, etc.

<http://definicion.de/manual-de-usuario/>

## **DEFINICIÓN DE MANUAL**

Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

<http://www.definicion.org/manual>

## **TIPOS DE MANUAL**

Los **manuales** son *textos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada*. También es el conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de guiar o mejorar la eficacia de las tareas a realizar.

Pueden distinguirse los manuales de:

**Organización:** este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.

**Departamental:** dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas

están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple

**Política:** sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.

**Procedimientos:** este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.

**Técnicas:** estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

**Bienvenida:** su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

**Puesto:** determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.

**Múltiple:** estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.

**Finanzas:** tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.

**Sistema:** debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.

**Calidad:** es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización.

<http://www.tiposde.org/cotidianos/568-tipos-de-manuales/>

### **Definición de Capacitación.-**

Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial, mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo integral.

Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.

Se excluyen de las actividades de capacitación los cursos de carácter informativo, referidos al cumplimiento de niveles de educación media, superior y postgrados conducentes a la obtención de grados académicos.

La capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad dentro del correspondiente manual, propendiendo por el crecimiento de la persona en el entorno laboral.

El contenido de la capacitación debe ser integral para complementar los conocimientos necesarios en la consolidación de las competencias laborales requeridas para el correcto ejercicio del cargo.

[http://www.asodefensa.org/portal/?page\\_id=4](http://www.asodefensa.org/portal/?page_id=4)

## **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

Quiero destacar que el patrimonio mayor que la empresa posee es el grado de capacitación de su personal, en relación a esto, una empresa será tanto más eficiente, cuando más elevada sea la preparación y la calidad de sus empleados. Por otra parte, el empleado formado se siente más seguro de sí mismo porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearsele.

Finalmente estamos seguros que las actividades de capacitación que se programen, cumplirán los objetivos propuestos y esto permitirá impulsar el desarrollo y la excelencia empresarial

## **EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN**

El número y variedad de planes o programas de capacitación es muy grande en una empresa de gran envergadura, al igual que su duración; puede ser horas, días, meses o años, El tipo de capacitación que se adoptará en una organización dependerá: del tamaño de la empresa, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente. La mayoría de los programas de capacitación para colaboradores manuales y de oficina inciden más en las habilidades para el trabajo.

Los programas de capacitación de personal van desde el planeamiento hasta la evaluación de tareas.

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.

- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
  - Número de personas.
  - Disponibilidad de tiempo.
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
  - Características personales de comportamiento. Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
  - Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
  - Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
  - Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.
- Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

## **DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Constituye la función inicial y estratégica, que consiste en el diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores, estableciendo un inventario de necesidades de acuerdo a ciertos factores como la innovación tecnológica, la reducción de la mano de obra, turnos de trabajo y/o secciones administrativas que obligan a las empresas fortalecerse en los denominados sistemas de reconversión laboral, para poder ubicar a las personas a desempeñarse en otros puestos de trabajo, finalmente la aparición de nuevas técnicas gerenciales, inherentes a esta área, como el outsourcing, el empowement y el know-how entre otros, que obligan a no sólo estar bien informados sobre los mismos, sino también a

prepararse ante las exigencias y características que tales técnicas conllevan y sobre todo prevenir los impactos que generan.

La determinación de las necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades administrativas para determinar y priorizar estas necesidades, por otra parte tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de especialistas para tener una mejor percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

### **Evaluación del desempeño**

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de los colaboradores allí se determinará el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de sus obligaciones, por lo que se determinará el reforzamiento en sus conocimientos; también sirve para averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

### **Observación**

La observación permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, verificando, donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, numero acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta. La observación es una las técnicas más utilizadas para el diagnóstico de las necesidades de capacitación,

antes que la evaluación y calificación de los certificados y diplomas de capacitación, que muchas veces se extienden de “favor”

### **Cuestionarios.**

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (checklist) que pongan en evidencia las necesidades de capacitación. Dentro de estas tenemos:

#### **Encuestas al personal.**

Consiste en una serie de preguntas impresas que se hace al colaborador, para conocer las necesidades de capacitación. Las encuestas deben tener espacio que permitan al encuestado escribir sus criterios, vivencias, dificultades y posibilidades, así como las respuestas concretas acerca de las áreas de conocimientos que desea y necesita ser capacitado. Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de capacitación. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

#### **Solicitud de supervisores, jefes y gerentes:**

Es una de las formas muy aceptadas, por cuanto el jefe o supervisor, conocen en forma muy específica cuando el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades, conocedores de esa realidad, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar capacitación para su personal

#### **Entrevistas con supervisores, jefes y gerentes:**

Tener contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante la capacitación, es una buena medida, ya que



ellos son concedores del desarrollo y aplicación de los conocimientos, destrezas y habilidades de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Los jefes inmediatos por lo general saben quién o no necesitan ser capacitados

### **Análisis de cargos:**

Mediante esta técnica nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún colaborador no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso. Utilizar el plan de trabajo para asegurarse que los objetivos de la organización serán tratados en la capacitación.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

### **Indicadores a priori:**

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsible. Los indicadores a priori son:

- Crecimiento y desarrollo de la empresa y admisión de nuevos colaboradores.

- Reducción del número de colaboradores.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.
- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:

- Número de personas.
- Disponibilidad de tiempo.
- Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
- Características personales de comportamiento.
- Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

- Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

## **PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN**

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación. La programación de la capacitación está sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
- ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata?
- ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzarán?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

## **PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano; A su vez la programación implica el detalle de las características en lo referente al diseño instruccional objetivos - contenidos - métodos - materiales - evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad. Específicamente en esta etapa debe:

- Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo.
- Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal,
- Definir quiénes deben ser desarrollados
- Precisar que necesitan aprender los colaboradores(conocimientos, habilidades o destrezas)
- Definir a quien seleccionar como instructor
- Elaborar el presupuesto de inversión
- Establecer las normas metodológicas
- Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, etc.

## **ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACION**

Está referido a la materialización del planeamiento, estableciendo la programación de las acciones de cómo se desarrollará el plan de capacitación y desarrollo, entre estas acciones se deben considerar las siguientes:

- Fijación de la fecha y hora del evento
- Determinación del auditorio adecuado donde se desarrollará el evento
- Contratación de los instructores
- Selección de participantes
- Designación de los coordinadores
- Preparación de los medios y materiales
- Elaboración y manejo de la base de datos

## **EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando los trípticos y/u otro medio para difundir la realización del evento. La ejecución de las actividades de capacitación, pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: tele conferencia, seminario, películas- videos, cursos, etc.

En esta fase debe estar considerada los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc.

Ello dependerá del contenido, de la enseñanza y características del educando. Hay que reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación.

Observar la transparencia del aprendizaje esto es, aplicar al trabajo lo aprendido, para que la capacitación sea útil, lo opuesto es el fracaso, de allí que se debe capacitar en tareas similares al trabajo mismo.

Además debemos tener en cuenta, que el programa de capacitación debe ser planificado y con la interacción del método, calidad de instructores y características de los colaboradores a instruir, por ello, se debe hacer lo siguiente:

- Análisis del Método: Contenido, características del individuo, aptitudes
- Calidad de Instructores: es un aspecto fundamental en el éxito del programa de capacitación
- Observar los principios del aprendizaje:
  - a) Motivación, ayuda al aprendiz
  - b) Reforzamiento a tiempo
  - c) Evitar la tensión, es negativa
  - d) Buscar la participación
  - e) Facilitar la retroalimentación

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica, y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes factores:

a. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización. La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

b. La calidad del material del entrenamiento presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar

la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

c. La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.

Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

d. La calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores.

Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

e. La calidad de los aprendices.

Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

## **EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

En esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Al principio, es útil hacer un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan



aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capitacionrecursos humanos/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capitacionrecursos humanos/default3.asp)

## **ATENCIÓN CIUDADANA**

El personal encargado de la Atención a la Ciudadanía tiene un gran peso en los entes públicos. De ellos depende la imagen que percibe el ciudadano. Son la cara visible de la Administración.

El personal que atiende debe adquirir determinados conocimientos relativos a las informaciones y procesos administrativos de los cuales deben dar cuenta ante los ciudadanos y, al mismo tiempo, deben potenciar determinadas habilidades y actitudes que respondan a sus objetivos y a su cultura de organización: actitud de servicio, trato amable y efectivo, capacidad de escucha e interpretación, tratamiento de quejas y reclamaciones, etc.

Con este entrenamiento los participantes conocen la importancia que tiene la atención al usuario en los servicios de la Administración Pública como parte integrante de los elementos de la calidad y de la imagen de la organización. Además, desarrollan la metodología adecuada para el trato y atención de los usuarios de los servicios públicos y de los ciudadanos en general.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Ser conscientes de los derechos que tienen las personas que se relacionan con la Administración Local.

- Sensibilizarse de la importancia que tiene la prestación de unos servicios públicos de calidad y, por lo tanto, de la necesidad de mejorar la calidad.
- Sensibilizarse y concienciarse de la importancia de una buena atención a la ciudadanía.

- Saber acoger amablemente las peticiones de la población, utilizando técnicas asertivas.
- Conocer las capacidades comunicativas propias.
- Analizar las diferentes técnicas de comunicación y de expresión útiles por atender satisfactoriamente a la población.
- Resolver las situaciones de conflicto en la atención a la ciudadanía y dar instrumentos y métodos para conseguir más efectividad en la relación interpersonal.
- Sensibilizar respecto a la igualdad entre hombres y mujeres

<http://www.educacion.gob.ec/atencion-a.html>

## **CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA**

**DEFINICIÓN** Centro: \_ Lugar de donde parten o a donde convergen acciones particulares coordinadas. \_ Punto de donde parten o en donde se reúnen ciertas cosas o actividades. Atención: \_ La atención es la capacidad mental para fijarse en uno o varios aspectos de la realidad y prescindir de los restantes. \_ La atención sería un proceso por el cual un sujeto aumenta su eficiencia respecto a algún contenido psicológico (percepción, intelección, recuerdo).

Ciudadano \_ Un ciudadano es un miembro de una comunidad política (en su origen, una ciudad; pero hoy en día se refiere a un Estado). La condición de miembro de dicha comunidad se conoce como ciudadanía, y conlleva derechos de participación política.

**DEFINICIÓN DEL TEMA:** un centro en donde pueda acudir la ciudadanía en búsqueda de información, orientación y apoyo.

<http://www.slideshare.net/kedy/centro-de-atencion-ciudadana-149628>

## 6.7. MODELO OPERATIVO

**Tabla No. 35:** Modelo Operativo

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	RESULTADOS
Sensibilización	Sensibilizar a las Autoridades y servidores municipales, sobre la necesidad de aplicar el Manual de Capacitación para mejorar la calidad de atención ciudadana en el Balcón de Servicios de la AMZT	Socialización del instructor con los servidores municipales para la integración de la temática del Manual Capacitación para mejorar la calidad de atención ciudadana.	Humanas Materiales Institucionales	El 10 de mayo del 2013 (2horas)	Administrador Zonal, Coordinadores de Servicios Ciudadanos Investigadora	Servidores Municipales motivados para la correcta utilización del Manual de Capacitación para mejorar la calidad de atención ciudadana.
Capacitación	Difundir los contenidos del Manual de Capacitación para mejorar la calidad de atención ciudadana en el Balcón de Servicios de la AMZT.	Entrega, análisis y sustentación del Manual de Capacitación para mejorar la calidad de atención ciudadana.	Humanas Materiales Institucionales	Del 13 al 17 de mayo del 2013 (1 semana, 2 horas diarias)	Investigadora	Servidores Municipales capacitados, para la correcta utilización del Manual de Capacitación para mejorar la calidad de atención ciudadana.
Ejecución	Aplicar en las ventanillas de atención ciudadana los conocimientos adquiridos en el Manual de capacitación para mejorar la calidad de atención ciudadana.	Aplicación de los conocimientos adquiridos en las ventanillas de atención ciudadana.	Humanas Materiales Institucionales	Permanente	Servidores Municipales	Mejora en la Atención ciudadana basados en la eficacia y eficiencia.
Evaluación	Determinar el grado de interés del servidor municipal, en la aplicación del Manual de Capacitación para mejorar la calidad de atención ciudadana.	Observación y diálogo permanente con autoridades, servidores municipales y usuarios	Humanas Materiales Institucionales	Del 20 al 21 de mayo del 2013 (2 horas)	Administrador Zonal, Coordinadores de Servicios Ciudadanos	Servidores Municipales entrenados para la aplicación de estrategias para mejorar la calidad de atención ciudadana.

**Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena**

## 6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN  
ESPECIALIDAD SECRETARIADO  
EN ESPAÑOL

**MANUAL DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DE TUMBACO DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA**

Autora: Jenny Alexandra Olmedo Mena

Tutora: Ps. Edu Paulina Ruiz

AMBATO – ECUADOR

2013



## **ADMINISTRACIÓN ZONAL DE TUMBACO**



### **BALCÓN DE SERVICIOS**



## **ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA**

## INTRODUCCIÓN

El presente manual está dirigido a los servidores municipales del Balcón de Servicios de la Administración Zonal del Valle de Tumbaco del Ilustre Municipio de Quito, Provincia de Pichincha, el cual contiene una serie de técnicas y herramientas que les permitirá desarrollar sus competencias y fortalezas frente a las necesidades del usuario, mejorando así su nivel de vida.

Así como también mejorará las relaciones interpersonales con los usuarios internos y externos, logrando un óptimo clima laboral, y a su vez incrementará su nivel de desempeño laboral.

Dado que el servidor municipal es el primer contacto del ciudadano con la Institución, es fundamental brindar un servicio de calidad, misma que debe implicar el conocimiento de los servidores municipales acerca de los servicios y trámites prestados, el compromiso del seguimiento y de una atención cálida de cara al ciudadano, fomentando la confianza mediante la comunicación asertiva y efectiva con el ciudadano. Con el objeto de lograr los mejores resultados en el menor tiempo posible.

Esta propuesta de capacitación consistirá en asumir una actitud proactiva y creativa que permitirá que el servidor municipal se acerque y se comunique y plantee resoluciones orientados a satisfacer las necesidades de la comunidad, con el fin de que los servidores municipales sean percibidos y calificados como personas competentes en el ejercicio de sus funciones capaces de lograr resultados efectivos en el servicio a la comunidad.

**Objetivo General:**

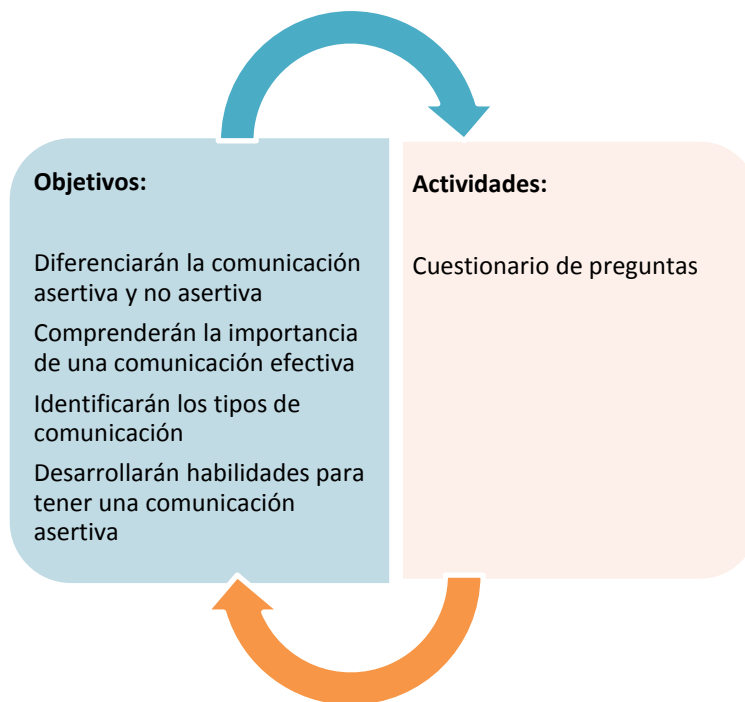
Desarrollar las habilidades para mejorar la calidad de Atención Ciudadana, en los servidores municipales del Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco, Provincia de Pichincha.

**Objetivos Específicos:**

- Fomentar valores en los Servidores Municipales que le ayudarán a un cambio de conducta.
- Promover la participación de los Servidores Municipales en actividades que beneficien al grupo de trabajo y a la Institución.
- Aplicación de estrategias para relacionarse adecuadamente dentro del ámbito laboral, familiar y social.

# ESTRATEGIA 1

## LA COMUNICACIÓN





## ¿Qué es la Comunicación?

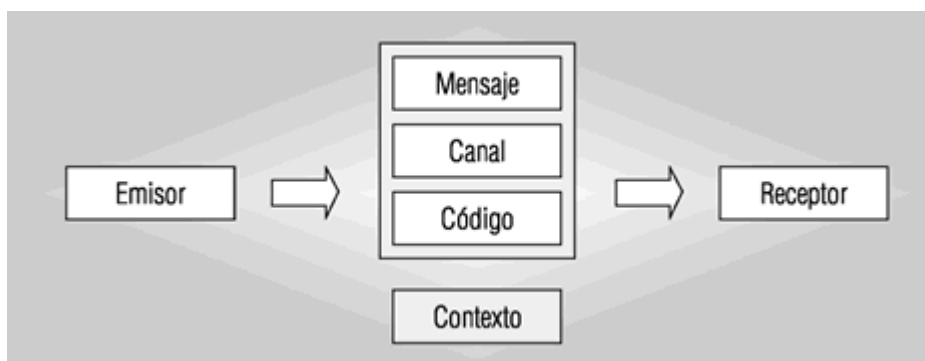
La comunicación es el instrumento que utilizamos para realizar un intercambio o transmisión de Información, a través de un CANAL. En ella intervienen un EMISOR Y RECEPTOR

Ser eficaces durante cualquier proceso de comunicación con el ciudadano supone:

EMISOR.- obtener el efecto o respuesta deseada

RECEPTOR.- comprender la expectativa real del emisor y responder a ella

Este proceso es positivo cuando ambas partes llegan a un acuerdo, mediante el respeto y manteniendo la mejor interrelación posible.



## Importancia de la Comunicación.-

La comunicación es un elemento crucial para que el servidor municipal pueda entender necesidades del usuario. El servidor municipal es la persona que debe transmitir una buena información y que el ciudadano reciba y entienda correctamente el mensaje transmitido, esto garantiza un servicio de calidad.

## Tipos de Comunicación.-

Las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal:

### LA COMUNICACION VERBAL



Se refiere a las palabras que utilizamos y a las inflexiones de nuestra voz (tono de voz).

### LA COMUNICACION NO VERBAL



Podemos citar entre los más importantes el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal.

### COMUNICACION EFICAZ

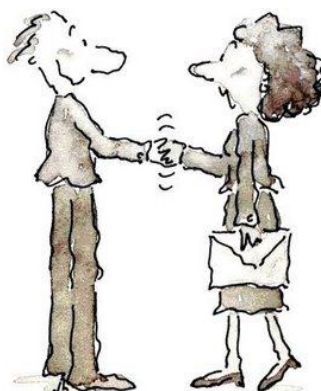


Los mensajes verbales y no verbales deben coincidir entre sí.

Muchas dificultades en la comunicación se producen cuando nuestras palabras se contradicen con nuestra conducta no verbal

## **Comunicación Asertiva.-**

La comunicación asertiva se basa en transmitir de forma clara, concisa, rápida y con contundencia lo que queremos. Nada de titubeos, irse por los cerros de Úbeda... **La comunicación asertiva se basa en ser claro, contundente y directo** haciendo entender al máximo nuestro mensaje de una forma clara con lo cual aumenta las expectativas de que el mensaje sea entendido y aceptado.



**Las personas que hacen gala de una Comunicación Asertiva transmiten sin titubeos correctamente lo que quieren** y mientras otras muchas personas pasarían indiferentes las personas asertivas se hacen valer y exigen lo que creen que es correcto para ellos. Vamos a ver un ejemplo dónde una persona entra a pedir un aumento de sueldo a su jefe.

**Comunicación no Asertiva:** Hola, esto... vera... quería hacerle una sugerencia, si no quiere no tiene por qué tenerla en cuenta peor quiero hacérsela notar. Vera, trabajo muchas horas, de lunes a viernes y el dinero que me dan aquí pues no me llega, por eso me gustaría saber si cabe la posibilidad de que me suban el sueldo al menos un 5 o 10%.

En esta petición de subida de sueldo hacia nuestro jefe estamos viendo un bombardeo de comunicación no asertiva, por un lado le estamos diciendo a

nuestro jefe que no nos suba el sueldo porque incluso exigir eso nos da miedo y por el otro lado el miedo excesivo hace que la persona no logre transmitir correctamente que quiere.

Esto es debido a la baja asertividad, el miedo a que tu jefe te despida, que por otro lado es incongruente porque ningún jefe va a despedirte porque quieras que te suban el sueldo que de hecho te mereces, ese miedo se interpone a tu necesidad y derecho de tener un sueldo mayor concorde a tu buen trabajo realizado.

¿Consecuencias? Tu jefe será tonto si te sube el sueldo de la forma que lo has pedido.

**Comunicación Asertiva:** Muy buenos días “Pedro” (el nombre de tu jefe), llevo muchos meses trabajando muy duro, tú lo has visto, con notables resultados, me estoy esforzando mucho cada día más y más. Se perfectamente que estamos en plena crisis pero con más motivo creo que un trabajo como el mío hace una función ejemplar en esta empresa... Me encanta venir cada día a trabajar y sacar lo mejor de mí mismo pero no estoy de acuerdo con el sueldo que cobro debido a que no es proporcional con el trabajo que hago. Trabajo de 9 de la mañana a 8 de la tarde prácticamente sin parar, dando muy buenos resultados para que luego tenga algún que otro problema económico.

Quiero una subida de sueldo de un 10% para poder seguir trabajando con la máxima eficacia y no tener que preocuparme por si el dinero no me llega.

En este caso le estamos diciendo a nuestro jefe que es lo que queremos y porque. Para comenzar nos suba nuestro jefe el sueldo o no va a elogiarnos por nuestra valentía, asertividad y nos tendrá mucho más respeto y en cuenta a partir de ahora en la empresa. Pues no es raro que un jefe valore la asertividad en su empresa, los jefes valoran estas cualidades positivas.

Le hemos expuesto que queríamos, porque y no solo le hemos dado motivos propios sino que le hemos dicho que no subirnos el sueldo puede afectar a nuestro rendimiento.

El éxito o no de que esta comunicación asertiva llegue a buen puerto es que papel juegas en la empresa y cuanto se te valora. Si no haces nada por merecer ese aumento de sueldo obviamente no te lo darán, pero si eres el típico trabajador que trabaja mucho, se esfuerza y cree que merece un aumento entonces las probabilidades de que te suban el sueldo son mucho más altas.

Recuerda que al ser asertivos tenemos que hablar de forma clara, concisa y contundente, en el apartado anterior hemos dicho “10%” un porcentaje fijo y a partir de ese porcentaje se puede negociar pero ya hemos partido de una base fija. En caso de que estuvieras dispuesto a hacerlo podrías haber añadido que de no ser así podrías replantearte el buscar trabajo en otro lugar porque el dinero no te llega, pese a que respetas mucho y admiras tu trabajo.

Recuerda, tanto la asertividad como la comunicación asertiva se basan en el respeto y la elegancia. Si llegas a decir: “o me subes el sueldo o me voy” no es asertividad ni elegancia ni respeto es “chantaje directo” y eso no es asertividad.

### **Importancia de la Comunicación Asertiva**

La comunicación asertiva es de una importancia trascendental en nuestras vidas y marca la diferencia en la vida de las personas. Con toda seguridad una persona asertiva y que sabe emplear bien la comunicación asertiva con toda seguridad tendrá una vida mucho más satisfactoria porque entre otras cosas:

- Tiene más probabilidades de éxito con el sexo opuesto al ser más decidido y atrevido
- Mayores probabilidades de ser mejor remunerado en su trabajo y ascender
- Se saldrá más con la suya y será más feliz.

## DIEZ TÉCNICAS PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA



Llevar una conversación **madura y respetuosa** sin perder el foco en nuestros intereses es complicado pero existen algunas **técnicas o trucos** que permiten salir de algunas situaciones donde mantener la calma puede ser complicado. Hay que evitar la pasividad y la agresividad.

Seguramente reconocerán algunas de ellas pues pueden surgir de manera espontánea cuando intentamos defendernos manteniendo la calma y el tipo.

**1. Rendición simulada:** consiste en mostrarnos de acuerdo con los argumentos del interlocutor pero **sin cambiar la postura**. Puede parecer que cedemos pero solo cogemos impulso. Es útil en negociaciones de todo tipo. Ejemplo: “Entiendo lo que dices y puede que tengas razón pero deberíamos buscar otros enfoques”.

**2. Ironía asertiva:** ante una crítica agresiva o fuera de tono no debemos igualar el nuestro al del emisor. En su lugar podemos buscar maneras de responder sin

dejar nuestra **postura calmada**. Puede ser una salida asertiva a un conflicto en el que simplemente no queremos vernos involucrados. Ejemplo: “hombre, muchas gracias”.

**3. Movimientos en la niebla:** tras escuchar los argumentos de la otra persona podemos buscar la **empatía** aceptándolos pero agregando lo que defendemos. Es parecido a la rendición simulada pero sin ceder terreno. Ejemplo: “Entiendo lo que dices pero así viene estipulado en el convenio”.

**4. Pregunta asertiva:** en ocasiones es necesario iniciar una crítica para **lograr la información** que queremos obtener para luego utilizar la respuesta en nuestra argumentación. Ejemplo “dice que no le convence el producto pero ¿qué es lo que no le gusta exactamente?”

**5. Acuerdo asertivo:** en ocasiones tenemos que admitir los errores pues hacer lo contrario solo empeoraría las cosas. En este caso se puede procurar alejar ese error de **nuestra personalidad**. Ejemplo: “sí, empecé la reunión algo tarde pero suelo ser bastante puntual”.

**6. Ignorar:** al igual que la ironía asertiva, es una herramienta a utilizar en caso de interlocutores “violentos” o alterados. En este caso se procura **retrasar la conversación** para otro momento donde ambos estén en buena predisposición para el diálogo. Ejemplo: “creo que ahora estás un poco alterado. Lo mejor es que te tranquilices y hablemos cuando estés calmado”.

**7. Romper el proceso de diálogo:** cuando se quiere cortar una conversación se puede utilizar la **comunicación breve** para mostrar desacuerdo, desinterés, etc... Como se suele decir: “a buen entendedor pocas palabras bastan”. La utilidad de esto radica en esos momentos en los que tenemos prioridades distintas y queremos expresar que no es el mejor momento para la conversación. Ejemplo: “no pinta mal”, “sí”, “quizás”, “si no te importa hablemos luego”.

**8. Disco rayado:** no tiene por qué significar que tengamos que repetir la misma frase, lo cual es de poca educación. Me refiero a repetir nuestro argumento tranquilamente y **sin dejarnos despistar** por asuntos poco relevantes. Ejemplo: “sí, pero lo que yo digo es...”, “entiendo, pero creo que lo que necesitamos es...”, “la idea está bien pero yo pienso que...”

**9. Manteniendo espacios:** cuando uno da la mano no es raro que te cojan el brazo. En estos casos hay que delimitar muy claramente **hasta dónde** llega un punto negociado. Ejemplo: “sí, puedes utilizar la sala de reuniones pero para coger el proyector primero debes hablarlo con administración”.

**10. Aplazamiento:** en una reunión es buena idea llevar un papel o cuaderno donde tomar notas. En este caso podremos anotar consultas o críticas para abordarlas **en otro momento** y así no alejarnos del objetivo del momento. Ejemplo “tomo nota para hablarlo en la próxima reunión”.

Para muchas personas es cuestión de aplicar el sentido común pero otras deben esforzarse en aplicar estas técnicas dadas las dificultades que se plantean en una negociación o simplemente en el día a día de un puesto de responsabilidad donde los problemas se presentan constantemente.

<http://www.eliceo.com/juegos-y-dinamicas/juegos-recreativos-para-adultos.html>



## COMUNICACIÓN EFECTIVA

		
<p>La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.</p>	<p>La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo</p>	<p>Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.</p>

### La Escucha Activa

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el **saber escuchar**. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás.

Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?.

**La Escucha Activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.** ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar?. Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

#### **Habilidades para la Escucha Activa:**

**Mostrar empatía:** Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, si siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que...".

**Parafrasear.** Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: "Entonces, según veo, lo que pasaba era que...", "¿Quieres decir que te sentiste...?".

**Emitir palabras de refuerzo o cumplidos.** Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: "Esto es muy divertido"; "Me encanta hablar contigo" o "Debes ser muy bueno jugando al tenis". Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien", "umm" o "¡Estupendo!".

**Resumir:** Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían:

- "Si no te he entendido mal..."
- "O sea, que lo que me estás diciendo es..."
- "A ver si te he entendido bien...."

Expresiones de aclaración serían:

- "¿Es correcto?"
- "¿Estoy en lo cierto?"

**Elementos a evitar en la Escucha Activa:**

- No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.
- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".

- No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- No contra argumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".

Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad

Para que la comunicación sea activa, el receptor debe escuchar al emisor de forma integral, intentando entender su punto de vista, es decir recibiendo y dando información junto con un lenguaje corporal adecuado son factores importantes para que la comunicación sea efectiva.

## **EVALUACION**

**Conteste las siguientes preguntas:**

**1.- Qué es la comunicación y que partes intervienen?**

.....  
 .....

**2.- La comunicación verbal se refiere .....  
 y la comunicación no verbal hace referencia a .....**

.....

**3.- La comunicación asertiva se basa en**

.....  
 .....

**4.- Escriba dos técnicas para una comunicación asertiva.....**

.....

.....  
.....

**5.- Explique en que consiste la escucha activa .....**

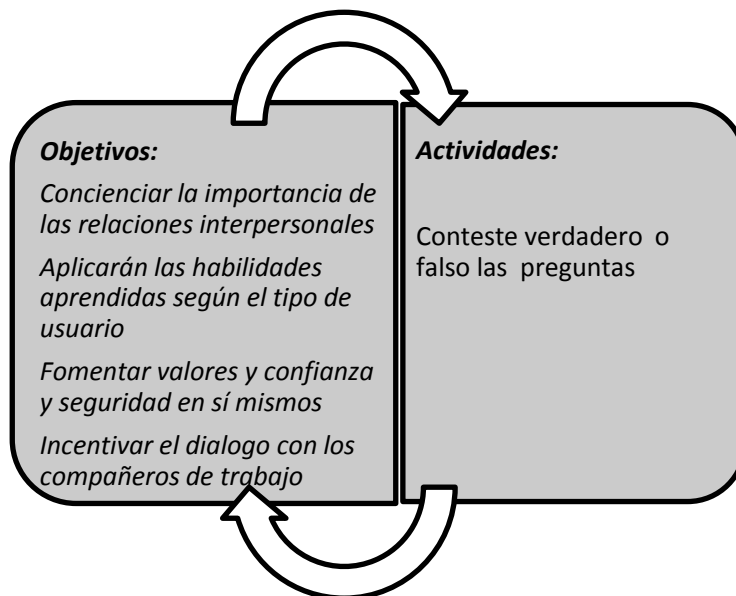
.....  
.....

**6.- Enumere dos aspectos a evitar en la escucha activa.....**

.....  
.....

## **ESTRATEGIA No. 2**

### **RELACIONES INTERPERSONALES**



### ***Qué son las Relaciones Interpersonales:***

*Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida, como las que se dan con nuestros padres, nuestros hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas, intercambiamos formas de sentir y de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como relaciones interpersonales.*

*Lo que resulta increíble es que día a día, podamos relacionarnos con tantas personas considerando que, como dice el refrán, "cada cabeza es un mundo", con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida.*



Una **relación interpersonal** es una **interacción recíproca** entre dos o más **personas**. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.



En toda relación interpersonal interviene la **comunicación**, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente



El **proceso comunicativo** está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

## **Por qué es importante llevarse con los demás?**

Quién no conoce a alguien que cae bien a todo el mundo y que se muestra siempre tolerante y no hiere a nadie a pesar de que acostumbra decir lo que piensa?

Además, esta persona admirada por casi todos resulta sensata, convincente y persuasiva sin por ello pecar de autoritarismo ni mostrar indiferencia ante las opiniones o emociones de los demás.

Estos superdotados de las relaciones humanas despiertan nuestra envidia y a veces nos gustaría imitarles, pero no sabemos hacerlo: o nos quedamos cortos, y pecamos de blandos, o nos pasamos y resultamos excesivamente duros. Algunos afortunados tienen estas habilidades sociales de forma natural, casi innata, y las aplican cotidianamente sin esfuerzo alguno. Pero ello no nos debe desanimar, porque el más común de los mortales puede también aprender a comunicarse mejor. Una vez más, defendemos aquí que todos podemos cambiar a mejor sin que ello signifique menospreciar nuestra personalidad que, sin duda, se verá nítidamente reflejada en los posibles cambios que introduzcamos en nuestra manera de comportarnos con los demás. Partamos de que nuestra salud mental y equilibrio personal están muy relacionados con la forma en que vivimos las relaciones interpersonales. La convivencia, cómo nos sentimos con los demás, puede resultar reconfortante o convertirse en una pesadilla.

Dependerá mucho de nosotros. Vivir con los demás es un arte que puede aprenderse no sólo para caer bien, sino porque la integración social es un factor clave del bienestar emocional. Las habilidades sociales son una serie de conductas y gestos que expresan sentimientos, actitudes, deseos y derechos del individuo, siempre de una manera adecuada y de modo que resuelven satisfactoriamente los problemas con los demás.

Si cultivamos y dominamos estas habilidades podremos conseguir satisfacciones en el ámbito de la familia, de las amistades y en las relaciones amorosas. E incluso nos ayudarán a la hora de conseguir un empleo, de relacionarnos con



nuestros jefes y compañeros de trabajo y de convencer de nuestras posturas o planteamientos. Las habilidades sociales pueden enunciarse y describirse.

## TÉCNICAS EFECTIVAS DE RELACIONAMIENTO

### El lenguaje no verbal

Comencemos por la expresión de la cara. El rostro expresa las seis emociones fundamentales: miedo, rabia, desprecio, alegría, tristeza y sorpresa. Y hay tres zonas de la cara que representan estas emociones: la frente con las cejas, los ojos y la zona inferior de la cara.



**La mirada.** Mirar a los ojos o a la zona superior de la cara ayuda a establecer el contacto y dependiendo de cómo sean esas miradas se expresan las emociones: se considera más cercanas a las personas que miran más a su interlocutor, pero no si es de forma fija y dominante. Y mirar poco puede ser signo de timidez. La mirada acompaña a la conversación: si miramos cuando escuchamos animamos a la otra persona a comunicarse. En cambio, mirar a los ojos cuando hablamos convierte nuestro discurso en más convincente.

**La sonrisa** casi siempre denota cercanía, suaviza tensiones y facilita la comunicación. Pero si el gesto sonriente expresa ironía o escepticismo puede manifestar rechazo, indiferencia o incredulidad. La postura corporal. Los gestos del cuerpo expresan cómo se siente interiormente la persona según sea su manera de sentarse, de caminar... Se pueden transmitir escepticismo (encogiéndose de hombros), agresividad (apretando los puños), indiferencia (sentándonos casi tumbados cuando alguien nos habla). La distancia física entre personas que se comunican también indica la proximidad emocional entre esos individuos. Dos cuerpos cercanos expresan proximidad afectiva. Volver la espalda o mirar hacia otro lado es una manifestación de rechazo o desagrado. Un cuerpo contraído expresa decaimiento y falta de confianza en uno mismo; y un cuerpo expandido, todo lo contrario.

**La postura corporal.** Los gestos del cuerpo expresan cómo se siente interiormente la persona según sea su manera de sentarse, de caminar... Se pueden transmitir escepticismo (encogiéndose de hombros), agresividad (apretando los puños), indiferencia (sentándonos casi tumbados cuando alguien nos habla). La distancia física entre personas que se comunican también indica la proximidad emocional entre esos individuos. Dos cuerpos cercanos expresan proximidad afectiva. Volver la espalda o mirar hacia otro lado es una manifestación de rechazo o desagrado. Un cuerpo contraído expresa decaimiento y falta de confianza en uno mismo; y un cuerpo expandido, todo lo contrario.

**Los gestos.** Los que se producen con las manos y la cabeza acompañan y enfatizan lo que se comunica con la palabra o el silencio.

### **La voz acompaña, y más de lo que pensamos, a la palabra**

Las mismas palabras con entonación diferente transmiten sentimientos tan distintos como ironía, ira, excitación, sorpresa o desinterés. Un tono mortecino es señal de abatimiento o depresión. Una conversación que se mantiene siempre en el mismo tono resulta monótona y aburrida y suscita poco interés. Se hace oír más, comunica mejor, la persona que juega con las modulaciones de voz a lo largo de su charla. El tono, que tan poco cuidamos normalmente, es a veces tan importante como el propio contenido de nuestras palabras.

Un volumen alto de voz expresa seguridad y dominio de la situación, pero cuando se eleva demasiado puede suscitar rechazo y connotar agresividad. El volumen bajo, por su parte, puede sugerir estados de ánimo como debilidad o falta de confianza en uno mismo pero también confidencialidad y cercanía. La fluidez de la palabra y el ritmo. La utilización de repeticiones, muletillas, frases hechas y de relleno y los titubeos producen impresión de inseguridad, monotonía e incluso desconcierto en quien escucha. Estos elementos de conducta relacional son herramientas de nuestra forma de estar en sociedad, y, bien articulados, nos ayudan a relacionarnos de forma más eficiente.

Las habilidades sociales son conductas aprendidas y, por tanto, podemos mejorarlas. Facilitan la relación con otras personas y nos ayudan a ser más nosotros mismos, reivindicando nuestros derechos y peculiaridades sin negar los derechos de los demás. Lo más positivo es que facilitan la comunicación y la resolución de problemas con otras personas.

El arte de convivir con los demás consiste en no quedarse corto y en no pasarse. Es un equilibrio entre ambos extremos, lo que se conoce como asertividad: ser nosotros mismos y resultar convincentes sin incomodar a los demás, al menos no más de lo imprescindible. La persona persuasiva, eficaz en su comunicación y que

resulta agradable a sus interlocutores puede considerarse asertiva. Veamos lo que entendemos por quedarse corto y por pasarse.

- **Quedarse corto.** Actitudes pasivas. Incapacidad para expresar con libertad lo que se siente, la propia opinión. Pedir disculpas constantemente. Es la falta de respeto hacia las propias necesidades. El individuo pasivo trata de evitar los conflictos, al precio que sea. Quien actúa así no hace comprender sus necesidades y termina sintiéndose marginada y mostrándose irritada por la carga de frustración acumulada. Tampoco para sus interlocutores es fácil la situación de adivinar qué desea el pasivo y termina por considerarlo como una persona molesta.
- **Pasarse.** Son las conductas agresivas e inadecuadas, avasallar los derechos de los demás por la defensa de los propios. Estas conductas agresivas pueden incluir desconsideraciones hacia el otro, insultos, amenazas y humillaciones e incluso ataques físicos. Tampoco falta la ironía y el sarcasmo despectivo. Se tiende a la dominación, a negar al otro la capacidad de defenderse, de responder equitativamente. Las consecuencias, a largo plazo, siempre son negativas incluso para el agresor que se queda sin amigos por mucho que pueda haber ganado súbditos.

**La Conducta Asertiva** es la más hábil socialmente porque supone la expresión abierta de los sentimientos, deseos y derechos pero sin atacar a nadie. Expresa el respeto hacia uno mismo y hacia los demás. Pero aclaremos que ser asertivo no significa la ausencia de conflicto con otras personas, sino el saber gestionar los problemas cuando surgen.

#### **Habilidades para ser más asertivos:**

- **Valorarnos suficientemente.** Mantener y cultivar un buen concepto de uno mismo, identificando y remarcando nuestros valores y cualidades.
- **No enfadarnos gratuitamente o por nimiedades.** Enfadados nos encontramos mal emocionalmente y, además, transmitimos imagen de

debilidad. Lo conveniente es recuperar la calma, contextualizar el problema, calmarse y expresar tranquilamente nuestra opinión.

- **Evitar las amenazas.** Es más eficaz, para que nos tomen en serio y nos valoren, reflexionar sobre los pasos que vamos a dar para defender nuestras opiniones, posturas o derechos y luego enunciar los argumentos con corrección, pero no exenta de firmeza si la situación lo requiere.
- **No pidamos disculpas protocolariamente, hagámoslo sólo cuando sea necesario.**
- **Nunca ignoremos a los demás.** Escuchemos mostrando respeto por el otro e interés por lo que dice. No avasallemos, por mucha razón que creamos tener. Y permitamos que el otro tenga siempre una salida digna, no cerremos puertas al diálogo. Seamos, en fin, asertivos. Nadie necesita enemigos y a todos nos viene bien contar con gente que nos aprecie y respete y que se preste, en un momento dado, a defendernos o a colaborar con nosotros.
- **Admitamos nuestros errores y equivocaciones.** Seremos más estimados y queridos.

### **Habilidades para conseguir el equilibrio personal**

- Escuchar al otro. Trabajar la capacidad de comprender lo que me están comunicando
- Aprender a iniciar una conversación y a mantenerla
- Aprender a formular preguntas
- Saber dar las gracias
- Presentarse correctamente ataviado
- Saber presentarnos a otros y presentar a los demás
- Saber hacer un cumplido, sin zalamerías y con afecto.

### **Habilidades avanzadas:**

- Aprender a pedir ayuda
- Capacitarnos para dar y seguir instrucciones
- Saber pedir disculpas
- Aprender a convencer a los demás, a ser persuasivo.

### **Habilidades relacionadas con los sentimientos:**

- Conocer nuestros sentimientos y emociones y saber expresarlos
- Comprender, valorar y respetar los sentimientos y emociones de los demás
- Saber reaccionar ante el enfado del interlocutor y gestionar bien la situación
- Resolver las situaciones de miedo.

### **Habilidades alternativas a la agresividad**

- Pedir permiso
- Compartir cosas, sensaciones y sentimientos
- Ayudar a los demás
- Aprender a negociar, a consensuar, a llegar a acuerdos
- Recurrir al autocontrol en las situaciones difíciles
- Defender nuestros derechos cuando los veamos amenazados
- Responder a las bromas cuando proceda
- Rehuir las peleas, dialécticas y de las otras.

<http://definicion.de/relaciones-interpersonales/>

## **CÓMO INFLUYE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL AUTOESTIMA**



Las relaciones con las demás personas ocupan un lugar muy importante en el desarrollo de la autoestima. Las relaciones sociales pueden influir positiva o negativamente en la percepción que cada uno tenemos sobre nosotros mismos. Si uno tiene tendencia a tener una baja autoestima, es importante que tome ciertas precauciones cuando se relaciona con los demás.

Las relaciones con las demás personas se basan en que en estas relaciones, debemos sentirnos bien y disfrutar de la relación. A menudo, muchas de las personas que tienen una baja autoestima están buscando constantemente la aceptación de las demás personas y a menudo terminan involucrándose en relaciones de pareja, de amistad o profesionales, complicadas y tormentosas, que solo lo mantienen por miedo a la soledad y al temor a ser rechazadas.

A continuación dejamos algunos consejos para que sepas manejar tus relaciones sociales lo mejor posible y para que estas relaciones te ayuden a subir tu autoestima.

- Una relación entre dos o más personas debe ser agradable y beneficiosa para todos los miembros del grupo. Si te sientes oprimido, o sientes que das mucho más de lo que recibes, probablemente el miedo al rechazo sea lo que te lleve a actuar de esta forma y estando siempre dispuesto a todo, mientras que no recibes lo mismo a cambio. Si pretendes subir tu autoestima, debes evitar el miedo al rechazo. Para esto, lo mejor es que mantengas buenas relaciones con personas que te aprecien como eres y que correspondan a tu cariño y afecto. Si las cosas no funcionan como crees que deberían, lo mejor es tratar de conversar. Si las cosas continúan igual, puede que la relación no sea el tipo de relación que más te conviene.
- En una relación de pareja, muchas personas se dejan maltratar física y psicológicamente por miedo a imponerse o a quedarse solas. Nadie tiene derecho a maltratarnos y hacernos daño. Es importante hacernos valer y alejarnos de este tipo de relaciones. Es mejor quedarse solo que mantener una relación con alguien que nos puede hacer daño y bajar nuestra autoestima. Además, cuando nos hacemos valer nosotros mismos, los demás nos respetarán más y seguramente dejarán de maltratarnos y de hacernos sufrir.
- Si deseas subir tu autoestima, no esperes que los demás te quieran y te acepten para quererte tú mismo. Es importante saber convivir con uno mismo y aceptarse, aun antes que los demás. De esta forma, podrás subir tu autoestima.
- Intenta relacionarte con personas que te valoren como eres y no con personas que quieran cambiarte constantemente o que se burlen de cómo eres. Si tu forma de pensar o de ser no coincide con la de tus compañeros de estudio o de trabajo, intenta busca gente con la que puedas sentirte más cómodo en lugar de cambiar tu forma de ser solo para agradar a los demás.

Siguiendo estos consejos, conseguirás subir tu autoestima y ser una persona más feliz.

<http://www.miautoestima.com/subir-autoestima-social/>



## **EVALUACION**

### **Conteste Verdadero o Falso**

1. *Las relaciones interpersonales son importantes porque a través de ellas intercambiamos formas de sentir y de ver la vida, también Compartimos necesidades, intereses y afectos.* (V) (F)

2. *Las relaciones interpersonales son habilidades innatas que Aparecen de forma natural, esto quiere decir que no podemos cambiar nuestra manera de comportarnos con los demás* (V) (F)

3. *Las habilidades sociales son una serie de conductas y gestos que expresan sentimientos, actitudes, deseos, derechos del individuo que utilizados adecuadamente resuelven los problemas con los demás.* (V) (F)

4. *Una conducta asertiva es no mostrar respeto e interés por lo que Otra persona dice* (V) (F)

5. *Un volumen alto de voz expresa seguridad y dominio de la situación pero, cuando se eleva demasiado puede suscitar rechazo y connotar agresividad.* (V) (F)

## **ESTRATEGIA No. 3**

### **MANEJO DE CONFLICTOS**

#### **Objetivos:**

- *Aplicar Técnicas para resolución de conflictos*
- 

#### **Actividades:**

- *Crucigrama*



#### **Definición de conflicto.-**

El **conflicto** define al conjunto de dos o más hipotéticas situaciones que son excluyentes: esto quiere decir que no pueden darse en forma simultánea. Por lo tanto, cuando surge un conflicto, se produce un **enfrentamiento**, una **pelea**, una **lucha** o una discusión donde una de las partes intervinientes intenta imponerse a la otra.

<http://definicion.de/conflicto/>

Si definimos el término desde un punto de vista simple, podemos decir que un conflicto es una situación en la que dos o más personas **no están de acuerdo** con el modo de actuar de un individuo o un grupo. Para que esta situación exista es necesario que exista un desacuerdo que no haya sabido resolverse. Por ejemplo: Si de una pareja una de las partes desea ir a un lugar de vacaciones y la otra a un lugar diferente hay desacuerdo, si acceden a charlar y resolver el problema de común acuerdo, entonces el conflicto no se produce, lo contrario, si ninguno da el brazo a torcer, sí.

## **HABILIDADES PARA RESOLUCION DE CONFLICTOS**

1. Ante una situación conflictiva con un usuario molesto, que piensa que no ha sido bien atendido. Procurar que atienda al ciudadano otro compañero, si la situación es un tanto escandalosa, cualquier compañero puede acercarse para ayudar a normalizar la situación. Cuando el informador no está en condiciones de atender al público, debe evitarse que lo haga.
  
2. Cuando el usuario viene predispuesto a quejarse, a veces a gritos a la menor ocasión que tenga, por el tiempo que ha tenido que esperar. En estos casos, se debe poner más énfasis en atenderle correctamente, sin reaccionar a su manera de comportarse. Es decir, no alzaremos la voz, ni adoptaremos actitudes agresivas, es aconsejable hablarle pausadamente y en un tono suave: se dará cuenta de que no nos intimida y perderá la posición dominante que creía poder conseguir. Si de todas formas se altera y alza la voz y grita, sin que podamos remediarlo, lo mejor es avisar al superior jerárquico para que lo atienda en otro sitio, ya que a veces estas situaciones alteran a otras personas que están esperando su turno.

3. Un ciudadano enojado. Cuando tenemos que atender a un ciudadano descontento, hay que tener en cuenta que en este tipo de situaciones todos tienen razón. Nosotros tenemos razón porque la causa del descontento del ciudadano no es culpa nuestra. El ciudadano también tiene razón, ya que nadie se enoja por el mero hecho de hacerlo. La persona descontenta cree que tiene buenas razones para estarlo. Posiblemente todo lo que desea en ese momento es poder manifestar su enfado y suprimir la causa que lo ha provocado.
4. Nunca es agradable escuchar reclamaciones. A pesar de ello, no conviene interrumpir cuando se nos presenta una, ya que no conseguiríamos más que alimentar el descontento. Hemos de demostrar que comprendemos resumiendo el problema cuando termine de expresarlo, lo que le hará darse cuenta al ciudadano de que se le escucha. Al respecto, cabe mencionar que si el caso lo requiriese, se debe de facilitar la formalización de una sugerencia o reclamación.
5. Hay que tener cuidado al expresarse: nunca digamos que el problema es poco importante, si el ciudadano se queja es porque lo considera importante. Hemos de indicar, siempre que el caso lo requiera, la forma de hacer una reclamación o sugerencia. En todo caso,
6. No rebajar o culpar al ciudadano
7. No culpar a la Institución. Nosotros somos la Institución
8. No responder con ira o agresividad.
9. Cuando un ciudadano da una opinión negativa sobre el contenido de una norma en la que apoyamos nuestra gestión, debemos mantenernos firmes en los criterios de actuación y el contenido de las normas, estemos o no de

acuerdo personalmente con ellas. De lo contrario, podríamos provocar una conversación que no tendría nada que ver con nuestro trabajo.

10. A veces hay quien busca la complicidad del funcionario hablando mal de la Institución, aunque exonerando de culpa al funcionario o a los trabajadores con los que se relacionan, no hay que entrar en esa dinámica. Lo mejor es centrarse en la situación concreta que se está tratando y no dejarse llevar por esos comentarios, que como mínimo, nos harán perder tiempo a nosotros, a la persona que atendemos, y a los que le siguen en la cola.
11. También podemos encontrarnos con que algún ciudadano intenta insistentemente que nosotros le permitamos un trámite, le demos una información, etc, que no podemos facilitarle. Dependiendo del caso puede ser útil utilizar la técnica del disco rayado, que consiste en reiterar de forma tranquila y persistente el mensaje que tenemos que manifestar. Así, enfocamos la atención sobre el punto central que queremos hacer entender y no permitimos la intromisión de los razonamientos que se nos hacen para conseguir algo que no es posible.
12. Una técnica para tratar con las críticas manipulativas es la del “banco de niebla”. Consiste en reconocer que el usuario, en parte o en todo puede tener razón, pero que en definitiva nosotros tenemos que ajustarnos a nuestro modo de actuación y no nos sentimos por ello avergonzados o ansiosos, ni estamos a la defensiva. Este comportamiento verbal no ataca ni ofrece resistencia, el efecto que produce es como el de una nube de niebla que no presenta resistencia contra cualquier objeto que se lance contra ella. Asumir la crítica, siendo conscientes de que todos nos podemos equivocar y sin que tengamos que sentirnos culpables, quitan la fuerza a los que pretenden hacer de la crítica un arma arrojadiza.

*“Sí, tiene Ud. razón ...”*

*“Sí, es posible que ...”*

*A Ud. no le falta razón, pero comprenderá que nosotros tenemos que ajustarnos a nuestros procedimientos ...”*

[http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=147:tra](http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=147:tra)

## ***EVALUACION***

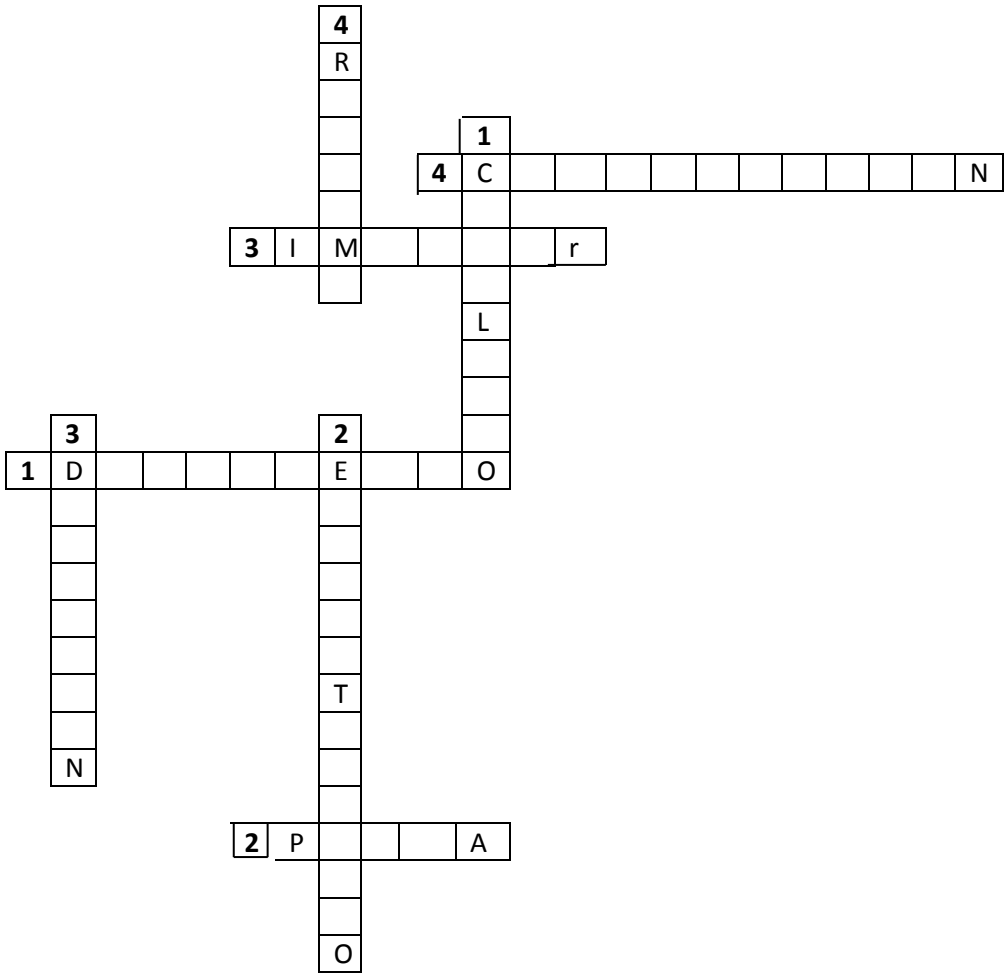
***Resuelva el siguiente Crucigrama:***

### ***HORIZONTAL:***

- 1. Discordia, falta de acuerdo entre ideas, acciones o personas*
- 2. Combate, batalla, riña*
- 3. Poner a alguien una carga u obligación*
- 4. Proceso por el cual se puede transmitir información de una entidad a otra.*

### ***VERTICAL:***

- 1. Una situación en la que dos o más personas no están de acuerdo con el modo de actuar de un individuo o grupo.*
- 2. Oposición entre dos personas porque compiten por una misma cosa o ideas.*
- 3. Acción y efecto de discutir.*
- 4. Oposición a algo de palabra o por escrito, expresando una queja o disconformidad.*



## **ESTRATEGIA No. 4**

### **TRABAJO EN EQUIPO**



#### **Objetivos:**

*Aumento de comunicación y confianza entre compañeros*

*Conocer la importancia de trabajar en equipo*

*Fomentar la participación en actividades con el grupo.*

#### **Actividades:**

*Sopa de letras*

*Dar opiniones acerca de algún tema que beneficie a todo el grupo de trabajo*



### *¿Definición de trabajo en equipo?*

El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes, y para que esto suceda el equipo debe tener buena comunicación. Además, asegúrate de que exista un buen ambiente de trabajo que fomente la participación de todos los integrantes, por eso en este artículo te presentamos las ventajas que tienes para ti y tu empresa al trabajar en equipo, y algunos pasos que puedes seguir para que tu equipo funcione mejor.

El **trabajo en equipo**, consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez, un grupo de trabajo. Es primordial en el trabajo en equipo, la unión y empatía entre los integrantes. Ya que en más de una oportunidad, será necesario comprender a otro integrante y, asimismo, apoyar las distintas ideas que vayan naciendo con el desarrollo de la tarea en cuestión.

El **trabajar en equipo** resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

### ***¿Por qué es importante trabajar en equipo?***

Es muy común encontrar la idea de trabajo en equipo especialmente en los ámbitos laborales en los que grupos de varias personas pueden armarse con objetivos específicos, en algunos casos siendo estos grupos temporales y otras veces permanentes. El objetivo del trabajo en equipo es poner más capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una tarea o actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida.

El trabajo en equipo supone siempre una dinámica especial que puede variar de grupo a grupo y que es, en definitiva, lo que hace que ese conjunto de personas funcione o no. Así, lo que puede servir para un grupo de personas puede no ser útil para otro. El trabajo en equipo supone también que uno puede llegar a conocer más profundamente a sus compañeros, conociendo sus capacidades, sus limitaciones, su forma de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, etc. Esto se hace muy visible por ejemplo en los trabajos en equipo realizados en ámbitos empresariales o incluso en los que forman parte de distintos niveles de gobierno en los cuales se requieren muchas áreas y grupos de personas a disposición. La importancia del trabajo en equipo tiene que ver entonces con que el mismo se basa en ideas como la convivencia, la comprensión, la tolerancia, el respeto por el otro y el aprovechamiento grupal de ideas que individualmente quizás no rendirían de la misma manera.

### ***Las características del trabajo en equipo son:***

- *Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.*
- *Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.*

- *Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. El trabajo en equipo no es la suma de las aportaciones individuales, sino que por el contrario se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso*
- *Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. El trabajo en equipo significa que las personas que integren el grupo tienen que tener claro los objetivos y metas, han de orientar su trabajo a la consecución de los fines del grupo.*
- *Las personas que integran los equipos de trabajo deben de estar predispuestas a anteponer los intereses del grupo a los personales, a valorar y aceptar las competencias de los demás, a ser capaces de poder expresar las propias opiniones a pesar de las trabas que se encuentre por parte del resto de componentes del grupo.*
- *Para trabajar en equipo es fundamental promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación. Debe existir un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.*
- *Las competencias que las personas que trabajan en equipo tienen que tener desarrolladas son las de ser capaces de gestionar bien el tiempo, la responsabilidad y compromiso. Es necesario además, contar con capacidades como facilidad para la comunicación y de establecimiento de relaciones interpersonales.*

## ***CARACTERÍSTICAS:***

La influencia de un líder debe provocar resultados positivos

Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.

El objeto central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar

Se enfatiza el conocido lema "todos para uno y uno para todos."

## ***VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO***



*Integración de metas específicas en una meta común.*



*Aporte al equipo de personas de diferentes habilidades manuales, con otras que den mayor uso a su intelecto, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.*



*Por la diferencia de ideas, se obtendrá mayor creatividad en la solución de problemas*



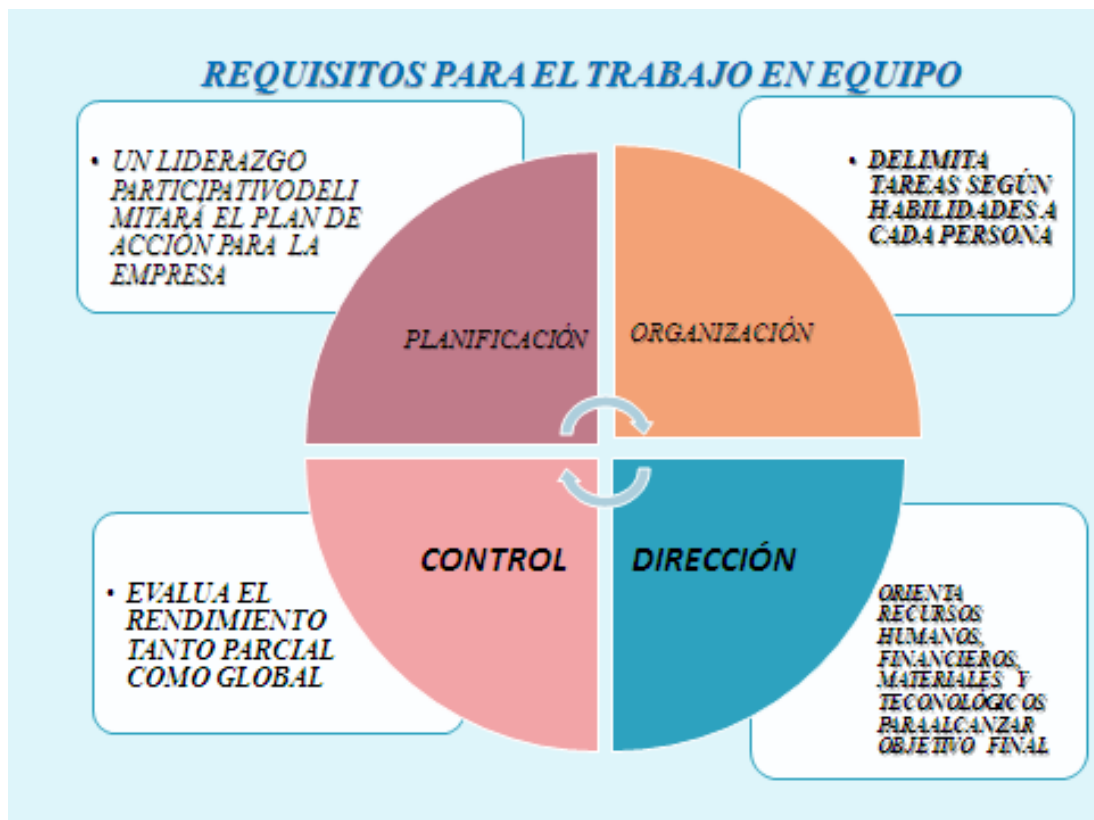
*Disminución de rotación de personal al desempeñarse en lugar que resulta grato.*



*Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.*

## Ventajas de trabajar en equipo

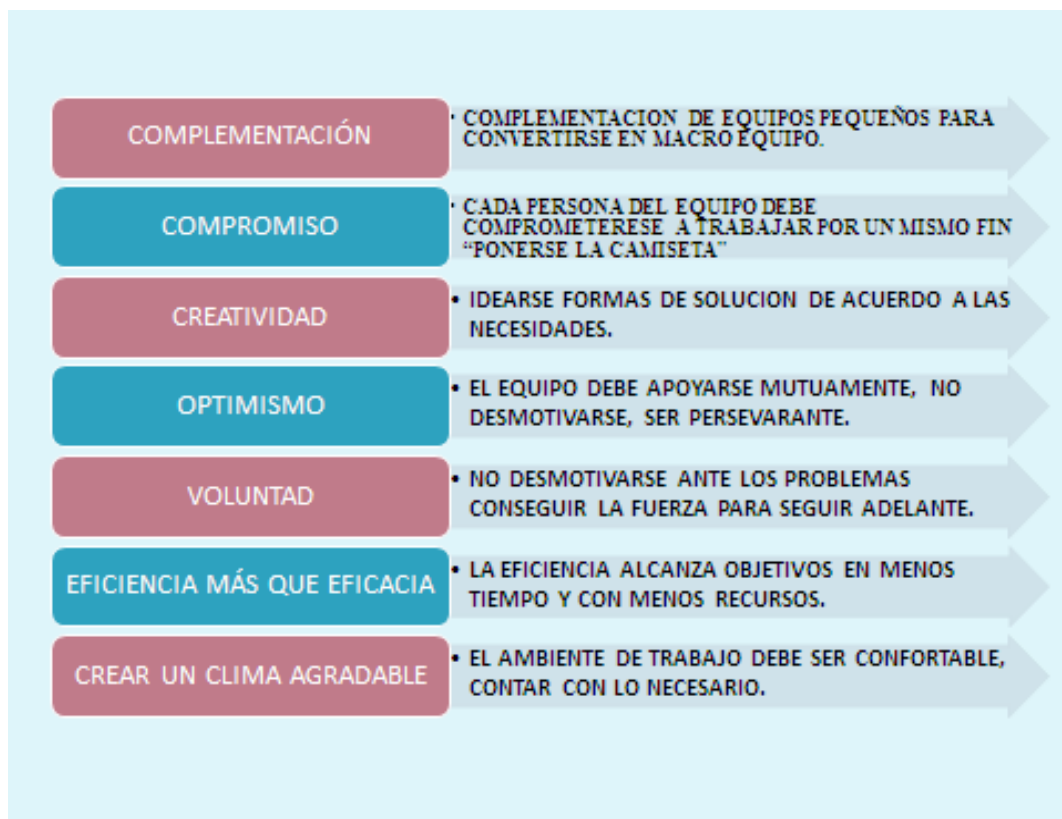
- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.



## Ventajas para las empresas y organizaciones

- Se comprenden mejor las decisiones.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Disminuyen los gastos institucionales

<http://www.importancia.org/trabajo-en-equipo.php>



## **Pasos para que un Equipo Funcione Mejor**

- Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos
- Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado
- Todos deben cooperar
- Información compartida
- Recompensa las cosas que quieres en el equipo, no te dediques a castigar las que no quieres.

<http://www.importancia.org/trabajo-en-equipo.php#ixzz2lxJg2We>

## EVALUACION

*Encuentre las siguientes palabras en la sopa de letras:*

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategias</li> <li>2. Metodologías</li> <li>3. Grupo</li> <li>4. Unión</li> <li>5. Equipo</li> <li>6. Compañerismo</li> <li>7. Líder</li> <li>8. Armonía</li> <li>9. Responsabilidad</li> <li>10. Voluntad</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Organización</li> <li>12. Cooperación</li> <li>13. Ideas</li> <li>14. Trabajo</li> <li>15. Respeto</li> </ol> |
|---|--|

A	E	B	L	V	H	M	Q	B	W	S	L	A	J	B	V	F	X	W	Z	N	A
R	S	C	I	O	T	D	L	K	P	D	M	E	I	Z	Y	I	F	P	R	N	U
F	T	E	U	X	R	S	C	O	M	P	A	Ñ	E	R	I	S	M	O	S	X	N
R	R	E	S	P	E	T	O	P	T	L	H	I	Q	Ñ	G	O	G	E	L	N	H
P	A	D	W	N	S	A	Y	U	N	I	O	N	U	I	L	L	C	N	O	Q	O
Y	T	Ñ	P	E	P	B	T	R	V	Q	A	M	I	Y	P	I	V	W	A	F	T
M	E	T	O	D	O	L	O	G	I	A	S	D	P	M	O	D	K	B	S	M	M
F	G	C	X	T	N	P	R	Z	R	E	Q	F	O	S	I	A	H	A	C	P	L
K	I	D	E	A	S	U	G	X	I	N	C	O	O	P	E	R	A	C	I	O	N
W	A	Q	R	M	A	Q	A	N	G	A	G	P	R	A	T	I	C	D	B	Ñ	U
I	S	N	A	B	B	L	N	D	H	S	D	D	H	C	T	D	T	V	Y	S	H
V	V	F	T	P	I	H	I	R	M	A	I	N	O	M	R	A	I	Ñ	V	B	E
Q	L	B	C	J	L	O	Z	T	S	B	T	R	D	Y	A	D	A	W	Z	X	G
U	P	Y	G	Ñ	I	Ñ	A	I	N	G	X	W	S	K	B	A	S	Z	L	L	Z
J	Z	U	X	I	D	D	C	B	V	O	L	U	N	T	A	D	E	T	U	O	U
N	E	E	M	L	A	B	I	E	J	F	S	V	R	M	J	P	E	Y	I	P	O
H	O	T	P	S	D	A	O	Y	O	V	C	T	E	S	O	Y	I	L	K	U	P
D	S	K	Q	R	M	E	N	C	N	S	K	Ñ	H	D	W	R	Q	Z	L	I	J



## **ESTRATEGIA No. 5**

### **PAUTAS DE ATENCION AL PÚBLICO**



La atención al público implica una comunicación inmediata: el empleado público y el ciudadano intercambian mensajes de manera continuada, utilizando, además, la comunicación corporal. Por este motivo, es fundamental que el proceso de atención se desarrolle de la manera más adecuada y efectiva posible. A continuación se describen las etapas que deben desarrollarse cuando un ciudadano se dirige a nosotros para solicitarnos información o la prestación de un servicio público:

#### **1. Contacto Inicial**

El contacto inicial es clave para que el resto del proceso se desarrolle satisfactoriamente en un clima distendido. Partiendo de una imagen cuidada, tanto personal como del puesto de trabajo, damos la bienvenida al ciudadano con una sonrisa y le saludamos identificándonos con nombre y apellidos, si es posible. Seguidamente, le acogemos amablemente, invitándole a tomar asiento, si procede, y, de manera cordial, le ofrecemos nuestra ayuda.

*Buenos días, soy Marta González, puede sentarse, por favor.*

*¿En qué puedo servirle?*

## **2. Sintonía**

A continuación, escuchamos activamente al ciudadano y, a ser posible, sin interrupciones, mostrando nuestra comprensión ante el problema planteado utilizando el lenguaje corporal, como por ejemplo asintiendo moviendo la cabeza, y reforzando con breves comentarios. En el caso de que el ciudadano se muestre preocupado o confuso, intentaremos tranquilizarle y ofrecer nuestra comprensión. Identificaremos las necesidades del ciudadano, pidiendo, si es necesario, más aclaraciones, con un tono de voz correcto y mencionando su nombre para hacer más agradable el trato.

Finalmente, repetiremos lo esencial del mensaje para verificar y mostrar que hemos entendido sus necesidades en un lenguaje accesible y preguntaremos si hay alguna cuestión más en la que podamos ayudarle.

*Sí, le entiendo, efectivamente...*

*Entonces, lo que usted necesita es...*

*Si no le entendido mal, usted quiere decir...*

## **3. Desarrollo**

Una vez concretada la necesidad, realizaremos las preguntas específicas sobre la materia y aclararemos los posibles aspectos confusos para proceder a ofrecer los datos que el ciudadano solicita, utilizando un lenguaje correcto pero asequible.

Si el caso lo requiere, consultaremos con otras unidades para obtener la información necesaria.

Agilizaremos los trámites precisos para ofrecer solución al problema comunicado, explicando al ciudadano de una manera clara y sencilla.

En el caso de no poder resolver la necesidad del ciudadano en el momento, intentaremos tranquilizarle ofreciendo nuestras disculpas y le explicaremos amablemente porque no podemos satisfacer sus demandas, dándole soluciones alternativas.

*En su caso concreto, la información que necesita es...*

*Si me disculpa un momento, voy a realizar una consulta a la unidad encargada de gestionar*

*estos temas.*

*Lamentablemente, la cuestión que nos plantea requiere...*

Al término de la atención, verificaremos la conformidad del ciudadano con el servicio recibido, resumiremos la información facilitada al ciudadano como solución a sus necesidades y comprobaremos su satisfacción con la atención recibida.

Finalmente, nos despediremos, si es posible utilizando su nombre, de manera amable y cortés, quedando a su disposición para cualquier otra aclaración que pudiese necesitar.

*Tal y como le he comentado, tiene que...*

*Si necesita cualquier otra aclaración...*

*Muchas gracias por su consulta y buenas tardes..*

**[www. psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion\\_eficaz.shtml](http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml)**

## COMPORTAMIENTO A EVITAR CON EL USUARIO

Si bien en el módulo anterior se citaban cuatro elementos fundamentales para que la relación entre el personal de atención al público y el ciudadano se desarrolle de manera adecuada, también es necesario detallar comportamientos que se deben evitar, con el fin de que el ciudadano permanezca a gusto durante su estancia en la Institución:



1. Mezclar lo personal y lo profesional  
Evitar levantar el tono de voz o gritar cuando hablamos con un compañero que no está a nuestro lado. Es mejor levantarse o quizás llamarle a su teléfono.
2. Evitar dar explicaciones de temas concernientes a otros Organismos, aunque creamos que conocemos el tema. Es mejor encaminar al ciudadano al lugar correcto, que arriesgarse a dar alguna información que pueda ser incorrecta.
3. Evitar hablar de temas personales delante del ciudadano. Si se reciben llamadas personales que hay que atender por algún motivo concreto, es mejor canalizarlas a algún lugar que no esté a la vista del público.
4. Evitar las conversaciones con otros funcionarios en el puesto de atención al público.

5. Evitar demostrar demasiada familiaridad en el trato con algunos ciudadanos conocidos clientes habituales (por ejemplo de gestorías o despachos profesionales). El resto de los ciudadanos que aguardan la cola pueden malinterpretar lo que está viendo como una señal de favoritismo o de pérdida de tiempo.
6. Evitar no respetar el orden de espera de la cola. Cuando esto no se cumple, la impresión que causa en los ciudadanos que están aguardando su turno es nefasta y puede ocasionar conflictos. No solo hay que respetar el orden, sino que también hay que evitar que otras situaciones que realmente no suponen alterarlo- provoquen la misma impresión. Incluso hay que tener cuidado con algo tan simple como que un funcionario de la misma casa se acerque a un puesto de atención al público por cualquier motivo, aunque sea justificado.
7. No mirar a nuestro interlocutor o hablarle de lado.
8. Mostrarnos tensos, preocupados o distantes.
9. No podemos dedicarnos a otras cosas mientras el ciudadano está hablando.
10. Si tenemos algún tema urgente para terminar, es mejor terminarlo después
11. También es posible que mientras el ciudadano hable, nosotros empecemos a consultar el ordenador, precisamente para empezar a resolver lo que se nos está planteando o revisemos la documentación que nos presenta, en este caso, lo advertiremos a nuestro interlocutor, para que la situación no dé lugar a equívocos.
12. Utilizar palabras demasiado técnicas, o demasiado familiares o ambiguas: conviene ser sencillo en el lenguaje.

13. Inquietar a nuestro usuario: dar la sensación de que no dominamos nuestro trabajo, o reforzar las preocupaciones que haya podido expresar durante la entrevista.
14. Mostrarnos desinteresados o negativos
15. Actuar fuera del papel del informador.
- 16. Adoptar una actitud controladora.**

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1334951/Diez-tecnicas-para-una-comunicacion-asertiva.html>

## **CONCLUSIONES**

- El Manual de Estrategias para mejorar la Calidad de Atención Ciudadana, permitirá un mejor desenvolvimiento en las actividades de los servidores municipales del Balcón de Servicios de la Administración de Tumbaco.
- Servirá como guía para que el servidor municipal desarrolle sus fortalezas demostrando una actitud positiva frente al usuario.
- Mejorará las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y autoridades.

## **RECOMENDACIONES:**

- Sociabilizar la importancia de este Manual de Capacitación para mejorar la calidad de atención ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco.
- Aplicación de las Estrategias y técnicas para desarrollar habilidades y destrezas en el servidor municipal Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco.
- Capacitación permanente para mejorar las relaciones laborales-

## LINKOGRAFIA:

<http://www.eliceo.com/juegos-y-dinamicas/juegos-recreativos-para-adultos.html>

<http://revista.consumer.es/web/es/20010101/interiormente/>

<http://definicion.de/relaciones-interpersonales/>

<http://www.miautoestima.com/subir-autoestima-social/>

<http://definicion.de/conflicto/>

[http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=147:tra](http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=147:tra)

<http://www.importancia.org/trabajo-en-equipo.php>

<http://www.importancia.org/trabajo-en-equipo.php#ixzz2lxJgi2We>

<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/comunicacion-asertiva/>

[www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion\\_eficaz.shtml](http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml)

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1334951/Diez-tecnicas-para-una-comunicacion-asertiva.html>

[www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion\\_eficaz.shtml](http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml)

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1334951/Diez-tecnicas-para-una-comunicacion-asertiva.html>

[www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion\\_eficaz.shtml](http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml)

<http://psicologosenlinea.net/1678-que-es-trabajo-en-equipo-definicion-de-trabajo-en-equipo-las-ventajas-que-este-tiene-y-los-pasos-para-que-un-equipo-funcione-mejor.html>



## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

**Tabla No 36:** Previsión de la Evaluación

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de investigación
¿De qué personas u objetos?	Servidores municipales y usuarios
¿Sobre qué aspectos?	Capacitación del Servidor Municipal Calidad de Atención Ciudadana
¿Quién? ¿Quiénes?	Jenny Olmedo
¿A quiénes?	
¿Cuándo?	Noviembre 2012 a Enero 2013
¿Dónde?	Administración Zonal de Tumbaco
¿Cómo? ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario estructurado

**Elaborado por: Jenny Alexandra Olmedo Mena**

## BIBLIOGRAFÍA

**ACUÑA, Jorge / Mejoramiento de la calidad**, el presente texto contiene estrategias para mejoramiento continuo de la calidad, Editorial Tecnológica de Costa Rica 2005. Primera Edición.

**EDITORIAL VERTICE, La calidad en el Servicio al Cliente**, la calidad en el servicio al cliente es fundamental hoy en día para ofrecer un buen servicio y un buen producto al cliente, para ello es necesario conocer la importancia de la calidad en el servicio y las exigencias del cliente aplicando las estrategias de los distintos tipos de servicio, Editorial Vértice, 2008, España.

**EDITORIAL VERTICE, Aspectos Prácticos de la calidad en el Servicio**, este libro ofrece una buena calidad al consumidor, es necesario un uso correcto de las estrategias de servicio y conocer las distintas técnicas, para medir la satisfacción del cliente y diagnosticar los errores cometidos en los servicios que se ofrece, Editorial Vértice, 2008, España

**RAMÍREZ, Ernesto / La Calidad integral Empresarial e Institucional**, este texto se refiere a la obtención de volumen considerable de clientes satisfechos, logrando alcanzar la calidad en cada uno de los empleados, Editorial LIMUSA S.A., México (1991)

**THOMAS, J. Peters y Waterman Jr. Robert, En Busca de la Excelencia/** Grupo Editorial Norma, Colombia 1994. Dice que la clave del éxito en la administración de Empresas está en la utilización de estrategias para dar un buen trato al cliente, incentivar el desarrollo de formación profesional, utilización de tecnologías avanzadas.

**RENGEL, Espinosa Iván / Manual de Contratación Pública /** Editorial Trama 1995Ecuador, Los servicios de consultoría permiten que las entidades públicas, programen sus actividades y establezcan un plan de ejecución de proyectos, así

como también determinar prioridades, definir acciones para enmendar y mejorar las políticas.

**BLAKE, O.** (2000). Detección y análisis de las Necesidades de Capacitación. Editorial Macchi. Argentina. Ing. Pedro Bravo Plan de capacitación de la ESPOCH (2008)

**PLAN DE CAPACITACIÓN 2013** / <http://www.secap.gob.ec/>

## LINKOGRAFIA

[www.iepi.gob.ec/files/trasnparencia/baseLegal/reglosep-pdf](http://www.iepi.gob.ec/files/trasnparencia/baseLegal/reglosep-pdf)

[www.wikilearnig.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal-concepto\\_de\\_capacitacion/19921-2](http://www.wikilearnig.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal-concepto_de_capacitacion/19921-2)

[www.rhh-web.com/capacitacion.html](http://www.rhh-web.com/capacitacion.html)

[www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal/19921-5](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal/19921-5)

[www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal/19921-5](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal/19921-5)

<http://courseware->

[url.edu.gt/Facultades/FacultaddeCienciasPolíticasySociales/GestiónPúblicaTerritorial/Modulo5/](http://url.edu.gt/Facultades/FacultaddeCienciasPolíticasySociales/GestiónPúblicaTerritorial/Modulo5/)

[www.monografias.com/trabajos11/tecli/atecli.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/tecli/atecli.shtml)

<http://www.perfilprofesional.com/>

<http://es-wikipedia.org/wiki/Instituciòn>

<http://definiciòn.de/eficiencia/>

**<http://definicion.de/manual-de-usuario/>**

<http://www.definicion.org/manual>

[http://www.asodefensa.org/portal/?page\\_id=4](http://www.asodefensa.org/portal/?page_id=4)

[http://www.secap.gob.ec/Documentos/Lotaip/PDF/PLANIFICACION\\_INSTITUCIONAL/PLANES\\_Y\\_PROGRAMAS/plan\\_capacitacion\\_2012.pdf](http://www.secap.gob.ec/Documentos/Lotaip/PDF/PLANIFICACION_INSTITUCIONAL/PLANES_Y_PROGRAMAS/plan_capacitacion_2012.pdf)

## ANEXOS

### Anexo A (Encuestas a Usuarios)

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN  
ESPECIALIDAD SECRETARIADO EN ESPAÑOL**

ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS DEL BALCÓN DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DE TUMBACO

SEÑOR USUARIO NOS ENCONTRAMOS INTERESADOS EN OBTENER INFORMACIÓN RESPECTO A LA CAPACITACIÓN DEL SERVIDOR MUNICIPAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN CIUDADANA EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DE TUMBACO DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

**Responda a todas las cuestiones con la máxima sinceridad posible, en su propio beneficio**

1. ¿Cree usted que el Servidor Municipal del Balcón de Servicios se encuentra capacitado para brindar una buena atención al usuario?  
SI ( ) NO ( )
  
2. ¿Cuándo usted tiene alguna duda sobre los procesos el Servidor Municipal le orienta satisfactoriamente?  
SI ( ) NO ( )
  
3. ¿Considera que los servidores municipales del Balcón de Servicios se encuentran capacitados para el manejo de los sistemas informáticos?  
a. SI ( ) NO ( )
  
4. ¿Cree usted que los servidores municipales se encuentran capacitados para el manejo de relaciones interpersonales?  
a. SI ( ) NO ( )

5. ¿Piensa usted que los servidores municipales están informados de todos los procesos que se realizan en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco?

SI ( ) NO ( )

6. ¿Considera usted que la atención al público en el Balcón de Servicios es ágil?

SI ( ) NO ( )

7. ¿Considera usted que el Servidor Municipal conoce las nuevas ordenanzas municipales?

SI ( ) NO ( )

8. ¿Considera usted que los servidores municipales del Balcón de Servicios atendieron eficazmente sus requerimientos?

SI ( ) NO ( )

9. ¿Cree usted que los Servidores Municipales conocen las actividades que se realizan en las otras ventanillas?

SI ( ) NO ( )

10. ¿Cree usted que los servidores municipales del Balcón de Servicios tienen un buen nivel de desempeño laboral?

SI ( ) NO ( )

Fecha:

Gracias por su colaboración.....

## **Anexo B (Entrevista a los Servidores Municipales)**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN  
ESPECIALIDAD SECRETARIADO EN ESPAÑOL**

ENTREVISTA REALIZADA A LOS SERVIDORES MUNICIPALES DEL BALCON DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACION ZONAL DE TUMBACO
---

**Responda a todas las cuestiones con la máxima sinceridad posible, en su propio beneficio**

1. ¿Considera que usted se encuentra capacitado para brindar una buena atención al usuario?  
SI ( ) NO ( )
  
2. ¿Cuándo el usuario tiene alguna duda sobre los procesos usted le orienta satisfactoriamente?  
SI ( ) NO ( )
  
3. ¿Considera que usted se encuentra capacitado para el manejo de los sistemas informáticos?  
a. SI ( ) NO ( )
  
4. ¿Cree usted que se encuentra capacitado para el manejo de relaciones interpersonales?  
a. SI ( ) NO ( )
  
5. ¿Piensa usted que se encuentra informado de todos los procesos que se realizan en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco?  
SI ( ) NO ( )
  
6. ¿Considera usted que la atención que brinda al público es ágil?

SI ( ) NO ( )

7. ¿Tiene usted conocimiento de las nuevas ordenanzas municipales?

SI ( ) NO ( )

8. ¿Considera usted que atiende eficazmente los requerimientos del usuario?

SI ( ) NO ( )

9. ¿Considera usted que debe conocer las actividades que realizan otras ventanillas?

SI ( ) NO ( )

10. ¿Considera usted tiene un buen nivel de desempeño laboral?

SI ( ) NO ( )

Fecha:

Gracias por su colaboración.....



## Anexo C: Autorización de la Institución

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MEMORANDO 001415 DAF-AMZT-2012

PARA: Dr. Jorge Cueva / **Administrador Zonal de Tumbaco**  
C/C Eco. Katy Cobo / **Directora Financiera**  
DE: Sra. Jenny Olmedo / **Recepción de Documentos**  
ASUNTO: **AUTORIZACION PARA REALIZAR ENCUESTA**  
FECHA: 26 NOV 2012

La presente tiene por objeto, poner en su conocimiento que como Egresada de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación Especialidad Secretariado, me encuentro desarrollando mi tesis con el Tema **“La Capacitación del Servidor Municipal y su Incidencia en la Calidad de Atención Ciudadana, en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Ilustre Municipio de Quito Provincia de Pichincha”**

Por lo expuesto, me permito solicitar su autorización para realizar una encuesta sobre el tema antes mencionado a los usuarios que concurren a las ventanillas, y a los funcionarios de atención al público del Balcón de Servicios de esta Administración.

Para lo cual, me permito adjuntar cuestionario de preguntas para su conocimiento y aprobación.

Por la atención a la presente, le reitero mi más profundo agradecimiento.

Atentamente,  
  
Jenny Olmedo Mena  
Recepción de Documentos

Autorizado por:  
  
Dr. Jorge Cueva  
Administrador Zonal de Tumbaco

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA  
Y DE SERVICIOS  
Tumbaco 26 NOV. 2012 0929  
HORA  
FIRMA: 

## **Anexo D: Glosario de Términos**

### **SERVICIO.-**

Trabajo, especialmente cuando se hace para otra persona

### **USUARIO.-**

Un usuario es quien usa ordinariamente algo. El término, que procede del latín *usuariŭs*, hace mención a la **persona** que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un **servicio**, ya sea privado o público.

### **SERVIDOR PÚBLICO.-**

Un servidor público es una persona que brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas (más allá del salario que pueda percibir el sujeto por este trabajo). Los servidores públicos, por lo general, prestan servicios al Estado. Las instituciones estatales (como hospitales, escuelas o fuerzas de seguridad) son las encargadas de hacer llegar el servicio público a toda la comunidad.

### **CAPACITACIÓN.-**

Preparación de una persona para que sea apta o capaz para hacer una cosa. La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios

como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

### **PERFIL PROFESIONAL.-**

Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

### **TALENTO HUMANO.-**

La **gestión del talento** se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento<sup>1</sup> en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad.

### **DESTREZAS.-**

Capacidad para hacer una cosa bien, con facilidad y rapidez

### **COMPETENCIAS.-**

Son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

## **MOTIVACIÓN.-**

La palabra **motivación** deriva del latín *motivus*, que significa causa del movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

## **DESEMPEÑO LABORAL.-**

Realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden.

## **EFICIENCIA.-**

La palabra eficiencia proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir: acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado.

## **EFICACIA.-**

Del latín *efficacia*, la **eficacia** es la capacidad de alcanzar el **efecto** que espera o se desea tras la realización de una **acción**. No debe confundirse este concepto con el de **eficiencia** (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

## **EVALUACIÓN.-**

La **evaluación** es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.