



**INSTITUTO TECNOLÓGICO  
"CORDILLERA"**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LAS  
BUENAS PRÁCTICAS EN ATENCIÓN AL CLIENTE PARA MEJORAR LA  
CALIDAD DE ATENCIÓN A LOS SOCIOS DEL COMITÉ PRO-MEJORAS  
DEL "BARRIO ECUADOR", UBICADO EN EL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO 2015.**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en  
Administración de Recursos Humanos-Personal**

**Autora: Jiménez López Johana Daniela**

**Tutora: Ing. Esperanza Rueda**

**Quito, Abril 2015**



## DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

---

Johana Daniela Jiménez López

C.C: 100351777-6

**CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL**

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante ***Jiménez López Johana Daniela***, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “CESIONARIO”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: ANTECEDENTE.-** a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de Administración de Recursos Humanos - Personal que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos - Personal, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado "**ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL COMITÉ PRO-MEJORAS DEL BARRIO ECUADOR, UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**", el cual incluye la creación del manual de procedimientos , para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la

elaboración del manual de procedimientos , motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

**SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.-** Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del manual de buenas prácticas, descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el manual de buenas prácticas por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción de la elaboración del manual de procedimientos de las buenas prácticas por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del manual; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del manual; d) Cualquier transformación o modificación del manual; e) La protección y registro en el IEPI el manual de buenas prácticas a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del manual de buenas prácticas; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

**TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.-** El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización

del manual que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del manual de buenas prácticas a favor del Cesionario.

**CUARTA: CUANTIA.-** La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

**QUINTA: PLAZO.-** La vigencia del presente contrato es indefinida.

**SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-** Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que

sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvencción, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

**SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.-** Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 27 días del mes de Marzo del dos mil quince.

f) \_\_\_\_\_

f) \_\_\_\_\_

C.C. N°100351777-6

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

**CEDENTE**

**CESIONARIO**



## Agradecimiento

Al Instituto Tecnología Superior Cordillera, por haberme brindado la oportunidad de estudiar y formarme profesionalmente en sus aulas, guiada por profesionales de calidad; a la Ing. Esperanza Rueda por guiarme en la realización de este trabajo y por brindar el apoyo necesario en la planificación, desarrollo y culminación de la investigación.

Al señor Francisco Cachimuel y a todos los miembros del Directorio por permitir que esta investigación se desarrolle directamente en el Comité Pro- mejoras del Barrio Ecuador.



## Dedicatoria

A Dios por darme las fuerzas para seguir luchando por mis sueños y por darme la salud para concluir satisfactoriamente este trabajo.

Con mucho cariño a mis hijos Dosthin y Nashly a mi esposo David por su apoyo, comprensión y amor incondicional, por ser los pilares de mi vida.

A mí querida familia por su ánimo para concluir satisfactoriamente esta etapa importante de mi vida.



## INDICE

DECLARATORIA .....	ii
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL.....	ii
DEDICATORIA .....	viii
Resumen Ejecutivo .....	xiv
Introducción .....	xvi
CAPITULO.....	1
1. Contexto.....	1
1.01 Antecedentes.....	1
1.02 Justificación.....	5
1.03 Definición del Problema Central (matriz T).....	7
2.01.01 Contextualización del mapeo de involucrados.....	8
CAPITULO II.....	9
2. Involucrados.....	9
2.01 Matriz de análisis de involucrados.....	9
2.01.01 Contextualización del mapeo de involucrados.....	10
2.02 Matriz de análisis de involucrados.....	12
2.02.01 Contextualización de la matriz de análisis de involucrados.....	16
CAPITULO III.....	18
3. Problemas y Objetivos.....	18
3.01 Árbol de Problemas.....	18
3.01.01 Contextualización del árbol de problemas.....	19
3.02 Árbol de Objetivos.....	21
3.02.01 Contextualización del árbol de objetivos.....	22
CAPÍTULO IV.....	24
4. Análisis de Alternativas.....	24
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.....	24
4.01.01 Contextualización de la Matriz de análisis de Alternativas.....	26



---

4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos.....	28
4.02.01 Contextualización de la matriz de análisis de impacto de los objetivos .....	31
4.03 Diagrama de Estrategias.....	33
4.03.01 Contextualización del diagrama de estrategias .....	34
4.04 Matriz de Marco Lógico .....	36
4.04.01 Contextualización de la matriz de marco lógico.....	42
CAPÍTULO V .....	43
5. Propuesta.....	43
5.01 Antecedentes .....	43
5.02 Descripción de la herramienta metodológica.....	47
5.02.01 Enfoque de la investigación .....	47
5.02.02 Modalidad básica de la investigación .....	47
5.02.03 Tipo de investigación a realizar .....	48
5.02.04 Etapas de la investigación .....	48
5.02.05 Población y muestra.....	49
5.02.06 Recolección de la información.....	49
5.02.07 Técnica de recolección de datos.....	50
5.02.07.01 Gráficos y Análisis de las encuestas realizadas.....	52
5.02.08 Validez de la información.....	62
5.02.09 Técnicas de análisis de datos .....	62
5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.....	63
5.03.01 Elaboración de un Manual.....	63
5.03.02 Identificar el área de mejora en el comité.....	100
5.03.03 Detectar las principales causas del problema.....	100
5.03.04 Seleccionar las acciones de mejora.....	101
5.03.05 Realizar una planificación.....	101
5.03.06 Seguimiento del manual de las buenas practicas .....	102
CAPÍTULO VI.....	103
6. Aspectos Administrativos .....	103
6.01 Recursos.....	103
6.02 Presupuesto .....	104
6.03 Cronograma.....	106
CAPÍTULO VII .....	107

---



---

7. Conclusiones y Recomendaciones .....	107
7.01 Conclusiones .....	107
7.02 Recomendaciones .....	108
Bibliografía .....	109



---

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1 ANÁLISIS DE FUERZAS T .....	7
TABLA 2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	12
TABLA 3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....	24
TABLA 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS .....	28
TABLA 5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO .....	36
TABLA 6 ÁREA DE MEJORA .....	100
TABLA 7 PRESUPUESTOS ELABORACIÓN DEL MANUAL.....	105
TABLA 8 CRONOGRAMA .....	106



---

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 MAPEO DE INVOLUCRADOS.....	9
GRÁFICO 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	18
GRÁFICO 3 ÁRBOL DE OBJETIVOS .....	21
GRÁFICO 4 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS .....	33
GRÁFICO 5 ORGANIGRAMA DEL COMITE.....	74

---

## Resumen Ejecutivo

La investigación se fundamenta en la Elaboración de un Manual de Procedimientos de las Buenas Prácticas en Atención al Cliente; para mejorar la calidad de atención de los empleados hacia los socios del Comité Pro-mejoras Del Barrio Ecuador., Un manual de las buenas prácticas es una herramienta administrativa útil e indispensable para el mejor desempeño de las actividades las cuales están básicamente enfocadas en la aplicación de los valores y buenos hábitos al momento de prestar servicios. El objetivo principal de este trabajo es identificar las causas que provocan que los empleados den un mal servicio a los socios y después de realizar el análisis correspondiente, se pueda ofrecer alternativas para solucionar el problema de la mala atención que actualmente presenta el comité.

El presente proyecto es una investigación de campo, que se logró a través de una serie de procesos; primero se empezó, seleccionando el tema a investigar con ayuda del profesor, considerando que guarde relación con la carrera profesional; luego, se recopiló la información de diferentes fuentes como libros, base de datos y páginas web; posteriormente, se aplicó las diferentes técnicas de investigación como son: la entrevista y encuestas al personal del comité, incluido a sus directivos.

Finalmente se analizó toda la información para elaborar el manual de las buenas prácticas y seleccionar las acciones que beneficien al comité y que servirán para lograr el objetivo de este estudio. En conclusión, el manual de las buenas prácticas debe satisfacer las necesidades de los involucrados.

## Abstract

The research is based on the Elaboration of a Procedures Manual of Good Practices in Customer; to improve the quality of care for employees to partners of Pro-improvement Del Barrio Ecuador Committee., A manual of good practice is a useful and necessary for the proper performance of the activities administrative tool which are basically focused on the application values and good habits when providing services.

The main objective of this work is the development of the manual and identify the causes that give employees a disservice to the partners and after performing the corresponding analysis, can provide alternatives to solve the problem of poor care currently presents the committee.

This project is a research field that was achieved through a series of processes; first started, selecting the research topic with teacher assistance, considering that relates to career; then information from different sources such as books, database and web pages was compiled; subsequently, different research techniques were applied such as: the interview and survey personnel committee, including their managers.

Finally all the information was analyzed to develop the manual of good practice and to select actions that benefit the committee and will serve to achieve the objective of this study. In conclusion, the manual of good practices must meet the needs of those involved, it is noteworthy that the manual is not an absolute solution to the problem presented today the committee, is a mechanism to improve employee performance and be aware of this work on solutions that generate better results.

## Introducción

Hoy en día, las organizaciones tienen que enfrentar a entornos muy cambiantes y complejos. Necesitan hacer frente a una gran entrada de información cada día que les sirve para tomar sus decisiones. La volatilidad del mercado global en los últimos años se añade a la presión que tienen las organizaciones para desarrollar la casi imposible tarea de previsión y planificación en entornos turbulentos. El nuevo escenario de las organizaciones exige reaccionar de forma rápida y adecuada a las condiciones en constante cambio. Las organizaciones para crecer y perdurar dependen del liderazgo, básicamente, contar con un líder que reúna características y habilidades para llevar a la organización a cumplir sus objetivos.

El comité en la que se desarrollará la investigación, es una organización sin fines de lucro, enfocado a la satisfacción de su socios a través de la planificación y ejecución de proyectos que les ayude a mejorar su calidad de vida. Pero en los últimos meses los empleados están con un bajo rendimiento y dando mal servicio.

Esta situación de mal servicio se ha convertido en un problema, ya que se está generando molestias y des conformidad en los socios.

Por lo tanto el comité no está exento de esta problemática, por tal motivo este estudio se enfoca en dar alternativas que pretenden solucionar dicho fenómeno, puesto que se debe buscar una solución viable y benéfica. Cabe mencionar que el proyectista determinó que el manual de procedimientos de las buenas prácticas en atención al cliente es la herramienta ideal para atacar al problema.



## Capítulo I

### 1. Antecedentes

#### 1.01 Contexto

En la República de Ecuador de acuerdo con la constitución, en el artículo 66, numeral 13 reconoce y garantiza a las personas: “El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse de forma libre y voluntaria”; Que, a través del Decreto Ejecutivo N° 339, publicado en el Registro Oficial N° 77 de 30 de noviembre de 1998, el Presidente de la República, delegó a cada Ministro de Estado, la facultad para que de acuerdo al ámbito de su competencia, apruebe y reforme los Estatutos de las corporaciones, fundaciones, comités u otras organizaciones previstas por leyes especiales.

Las personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar se encuentran facultadas para constituir corporaciones, fundaciones y comités sociales y sin fines de lucro, en ejercicio del derecho constitucional de libre asociación con fines pacíficos.



Mediante Decreto No. 1901, publicado en el R.O. No. 331 del 11 de septiembre de 1964, el Ministerio de Provisión Social, Trabajo y Sanidad cambia su denominación a Ministerio de Previsión Social, Trabajo y Salud Pública, contemplando en su organización las Subsecretarías de: Previsión Social y Trabajo, en el que se encomienda la responsabilidad de presidir, formular y ejecutar la Política Social, en materia laboral, desarrollo de los Recursos Humanos, empleo y seguridad social. El MIES, para garantizar en los territorios la atención oportuna a la población prioritaria. Se reforzará la capacitación de los servidores, con la elaboración de manuales de procesos recursos humanos, administrativos financieros, planificación, contratación, prestación de servicios y riesgos.

Luego por decreto Constitucional publicado el 20 de junio del 2014 pasa a regular a las organizaciones sin fines de lucro el Ministerio del MIDUVI al cual todos los comités deben actualizar sus información hasta el 20 de diciembre del 2014 con reforma de estatutos y reglamentos internos de no realizar los trámites legales los comités serán disueltos y perderán su vida jurídica.

Que, el artículo 375 de la Constitución de la República establece como obligaciones del Estado el garantizar el acceso al hábitat y a la vivienda digna y el de elaborar, implementar y evaluar políticas, planes y programas de hábitat y de acceso universal a la vivienda, a partir de los principios de universalidad, equidad e interculturalidad, con enfoque en la gestión de riesgo; el MIDUVI, en cuyo artículo 1 dice: "Corresponden al Ministerio



de Desarrollo Urbano y Vivienda, las siguientes funciones rectoras en materia de desarrollo y ordenamiento urbano, así como la atención y solución de problemas de saneamiento ambiental y protección del medio ambiente. Será al mismo tiempo, el órgano superior para la planificación, formulación, y ejecución de políticas del sector vivienda".

Y con las nuevas disposiciones publicadas el 20 de junio de 2013, con la publicación en el Suplemento registro Oficial N° 19 del Reglamento del Sistema Unificado de información De organizaciones Sociales y Ciudadanas, las organizaciones sociales sin fines de lucro deberán cumplir con una normativa (SUIOS). La organización se encuentra Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil (RUOSC) a fin de obtener la Certificación de Existencia y Situación. Legal de su organización, el mismo que constituye documento habilitante para el ejercicio de sus actividades.

A partir del año 1994 los señores Francisco Pacheco y Pedro Maza supuestos propietarios de estos terrenos en ese entonces llamada Urbanización Ecuador; la cual se desmembró de la antigua hacienda Tajamar sobre la cual en la actualidad se encuentra parte de la parroquia Pomasqui y otros asentamientos tanto regulares como irregulares.

El Barrio Ecuador está Ubicado en el Cantón Quito, Parroquia Calderón, Sector de San José de Moran; limita con los barrios al Norte con el barrio Nuevo Amanecer al sur con el barrio Unidad Nacional al este con el barrio La Esperanza y al Oeste con el barrio Valle Hermoso. Está conformado por 619 socios de los cuales; 450 lotes están habitados. Tiene



como fortalezas a Miembros de la Directiva organizada; Colaboración de todos sus habitantes; Barrio Participativo y como debilidades Legalización; Falta del 70% del servicio del alcantarillado; Falta de adoquinado de las calles; Inseguridad.

El Comité Pro-mejoras "Barrio Ecuador" ha presentado la documentación para que se le apruebe los estatutos y a la directiva, requisitos establecidos en el Acuerdo Ministerial N° 3354 del 17 de mayo 2002, mediante acuerdo N° 01264 informa favorablemente para concesión de la personería jurídica y estas se someterá a las disposiciones de la Ley de Arbitraje y Mediación, publicada en el registro Oficial N° 145, de septiembre 4 de 1997. Desde esa fecha el Comité a través de sus oficinas, viene trabajando conjuntamente con los organismos pertinentes para la ejecución de diversos proyectos en beneficio de sus socios.



## 1.02 Justificación

Con este estudio se pretende crear un Manual de Procedimientos de las Buenas Prácticas de atención al cliente en el Comité Pro-mejoras "Barrio Ecuador". El mismo que con la autorización de sus representantes legales se podrá dar viabilidad ha dicho manual.

La justificación y motivación central de este manual se fundamenta, por una parte, en la precepción generalizada de los socios quienes se quejan de recibir una mala atención en las oficinas de la organización, estimándola como lenta, burocrática e ineficiente. En algunos casos, se observa buena disposición por los empleados pero les falta conocimiento y en otros casos, atención despersonalizada, poca amistosa y mala actitud.

Para realizar este trabajo, la funcionabilidad de estos procesos dentro del área de atención a los socios, se consideran altamente viables porque además, se ajustan dentro de las metas establecidas en los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir enmarcada como política de estado. Como es mejorar la calidad de vida de los socios del comité; a través del fortalecimiento de las capacidades, y actitudes de los empleados con el buen tanto a los socios, brindándoles un servicio de calidad.



Adicional cumpliendo con la misión del Comité estamos integrando a todos los beneficiarios directos e indirectos en la participación incluyente para que sus habitantes nuevamente retomen sus banderas de lucha y de trabajo, motivados por que ahora ellos son los actores principales del proceso en el cual los socios pueden legalizar sus terrenos y acceder a todos los servicios básicos.

Las buenas prácticas serán parte de los temas a tratar en la evaluación de desempeño de los empleados para que ellos una vez que los apliquen en forma continua vayan adaptándolos a su forma de ser como una cultura.

Los resultados serán beneficiosos tanto para el personal que labora en dicha organización como para todos los socios que acuden a realizar diferentes trámites.



### 1.03 Definición del Problema Central (matriz T)

TABLA:1 ANÁLISIS DE FUERZAS T

ANÁLISIS DE FUERZAS					
PROBLEMÁTICA AGRABADA (Extremo a evitar)	PROBLEMA CENTRAL				PROBLEMÁTICA RESUELTA (Ideal a buscar)
Deserción de los socios fundadores del Comité por lo que optan vender su lote	Mala atención de los empleados hacia los socios del Comité Pro-mejoras "Barrio Ecuador"				Entregar un servicio de calidad a los socios del Comité, a través de sus empleados.
FUERZAS IMPULSADORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Capacitación a los empleados del área de atención al cliente	1	5	4	1	Bajo presupuesto para realizar cursos de capacitación
Sociabilización con los empleados del área de atención al cliente sobre la cultura organizacional	2	4	4	1	Falta de comunicación de los directivos del comité
Control y evaluación a los empleados del área de atención al cliente	1	4	5	1	Falta de control y supervisión del coordinador de área
Conocimientos en los procesos y tramites que realiza el comité	2	4	5	2	Falta de compromiso de los empleados con el Comité y sus socios

Fuente: Empresa Comité Pro mejoras "Barrio Ecuador"  
Elaborado por: Johana Jiménez



### 1.03.01 Interpretación de la Matriz T

Una mala atención a los socios del Comité Pro-mejoras "Barrio Ecuador" por parte de los empleados genera molestias y el extremo a evitar es que los socios vendan sus lotes; y lo ideal a buscar es Entregar un servicio de calidad a los socios del Comité, a través de sus empleados. Ahora al analizar estas situaciones se identificó cuatro fuerzas impulsadoras y cuatro fuerzas bloqueadoras que afectan directamente al problema actual.

La primera fuerza impulsadora son las Capacitaciones a los empleados del área de atención al cliente pero como fuerza bloqueadora tenemos que el comité no cuenta con el presupuesto necesario. Como segunda fuerza impulsadora tenemos el de sociabilizar con los empleados sobre la cultura organizacional, para que los empleados adquieran empoderamiento con la organización pero como fuerza bloqueadora tenemos falta de comunicación y organización por parte de los Directivos.

Como tercer fuerza impulsadora tenemos el de realizar controles y evaluaciones a los empleados para mejorar su nivel de rendimiento en el trabajo, y como fuerza bloqueadora es que no existe una supervisión por parte de la señora coordinadora del área. Como cuarta fuerza impulsadora tenemos el de mejorar los niveles de desempeño de sus empleados a través de transmitir los conocimientos básicos sobre los procesos que realiza el comité con sus socios pero como fuerza bloqueadora tenemos una mala disposición por parte de los empleados así como su falta de compromiso con la organización.

## Capítulo II

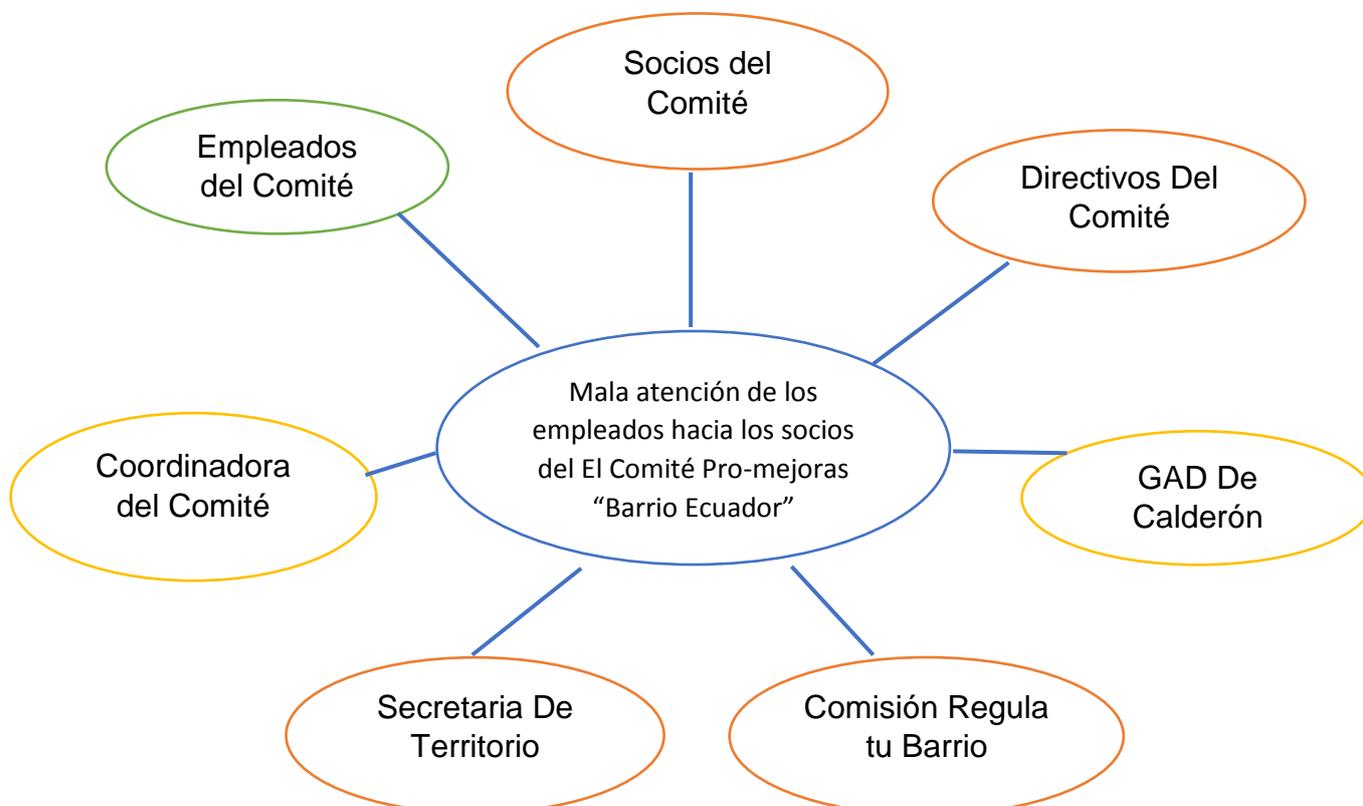
### 2. INVOLUCRADOS

#### 2.01 ANÁLISIS DE INVOLUGRADOS

Concepto.- Es una técnica complementaria de otras pero a la vez resulta valiosa en sí misma tanto para aplicarse antes, durante y después de un proyecto o política. Es un instrumento esencial de la gerencia social que permite: identificar, establecer, explorar y analizar quiénes y cómo tienen estas relaciones con el tema de estudio.(LUIS DE SEBASTIÁN, 2010)

##### 2.1.1 MAPEO DE INVOLUCRADOS

GRAFICO: 1 MAPEO DE INVOLUCRADOS



Fuente: Empresa Comité Pro mejoras "Barrio Ecuador"  
Elaborado por: Johana Jiménez



### **2.01.01 Contextualización del mapeo de involucrados**

En el mapeo de Involucrados se ha definido una mala atención de los empleados a los socios del El Comité Pro-mejoras "Barrio Ecuador" es el problema central de la organización como se ha mencionado anteriormente en la matriz de fuerzas o matriz T, esta situación está afectando a la estabilidad de los socios dentro del comité.

Luego de identificar el problema central se analizó los involucrados que están directamente afectados o relacionados con esta situación negativa, entonces se tomó en cuenta siete involucrados para realizar el análisis de la problemática.

Como primer involucrado esta los socios del comité ya que son los primeros afectados por el mal servicio recibido por parte de los empleados del comité, como segundo involucrado tenemos a los Directivos del Comité quienes son los responsables de que el Comité cumpla con todas las normas legales para su funcionamiento y lo representan legalmente a nombre de todos los socios.

Como tercer involucrado tenemos al Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón GAD, que es con la entidad pública que se trabaja directamente con los proyectos del plan del buen vivir, como cuarto involucrado está la Comisión Regula Tu Barrio; con el



---

que se trabaja en lo referente a los trámites de la legalización de los lotes y barrio Irregulares del Distrito Metropolitano de Quito.

Luego tenemos como quinto involucrado a la Secretaria de Territorio que es el departamento del Municipio con el cual se realiza todos los tramites de embargos y juicios que se realiza durante el proceso de regulación del barrio.

Luego tenemos como sexto involucrado a la señora coordinadora quien es responsable directa del desempeño de los empleados del comité. Como último y séptimo involucrado tenemos a los empleados del comité quienes son uno de los sectores interesados en mejorar su nivel de atención, desempeño y capacidades para poder seguir trabajando dentro del Comité y no ser remplazados.

## 2.02 Matriz de análisis de involucrados

Todos los involucrados que participan de alguna manera, en el diseño elaboración implementación, operación y evaluación de un proyecto son seres humanos con intereses diversos que pueden estar afectando por la puesta en marcha de una acción modificadora de su estado presente.(LUIS DE SEBASTIÁN, 2010)

TABLA:2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Actores Involucrados	Intereses sobre el problema central	Problemas Percibidos	Recursos Mandatos y Capacidades	Intereses sobre el proyecto	Conflictos Potenciales
Socios del Comité	Recibir un servicio óptimo y de calidad por parte de los empleados del Comité	Mala atención de los empleados del comité	Leyes del Consumidor Capacitaciones a los empleados	Mejorar el nivel de atención de los empleados del Comité	Perdida de interés por los socios en mantener su lote y no venderlo

Empleados del Comité	Mejorar el nivel de su desempeño y desarrollar sus habilidades	Escasas habilidades para atender a los socios. Desinterés de los empleados en el aprendizaje y retroalimentación. Comunicación no asertiva entre los empleados, coordinadora y directivos. Limitado iniciativa en la mejora de sus habilidades como empleados de la era de atención al cliente.	Políticas de entregar un servicio de calidad mundial. Reglamento interno del Comité. Contratos de trabajo de los empleados del Comité.	Interés en el aprendizaje y retroalimentación del personal que labora en el Comité. Mejoramiento de la comunicación entre empleados, coordinadora y directivos. Personal con iniciativa en la mejora de sus habilidades como empleado del área de atención al cliente.	Escasa iniciativa por parte de los empleados para mejorar su calidad de trabajo. Limitada coordinación entre los empleados, coordinación y directivos del Comité. Cooperación mínima por parte de los empleados
Directivos del Comité	Entregar a sus socios un servicio de calidad a través de sus empleados para que brinden un servicio de forma eficaz y eficiente	Falta de coordinación entre los empleados y directivos. Falta de capacitaciones a sus empleados.	Estatutos y Reglamentos internos del Comité. Políticas y reglas del Comité para los empleados	Satisfacción de sus socios y clientes externos al momento de recibir la atención de sus empleados	Comunicación no asertiva con sus empleados

Coordinadora de área	Guiar a los empleados para que brinden un servicio de calidad y cumplan con sus obligaciones como empleados de la mejor manera y proyectar una buena imagen del Comité hacia sus socios	Inconformidad de la coordinadora por la falta de interés de los empleados. Escasa habilidad para manejar a los empleados.	Estatutos y Reglamentos internos del Comité. Políticas y reglas del Comité para los empleados	Satisfacción en su coordinadora en cuanto a desempeño óptimo de los empleados	Limitada iniciativa por parte de la coordinadora. Poca coordinación con los empleados del Comité. Cooperación mínima para desarrollar competencias de los empleados
GAD De Calderón	Mantener una buena comunicación y coordinación entre estos dos organismos para trabajar de una manera más eficiente	falta de coordinación y comunicación entre los representantes del GAD Calderón y los empleados del Comité	Leyes del Consumidor Constitución del Ecuador Plan del Buen Vivir Estatutos y reglamentos del Comité	Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y en este caso especial a de los socios del comité	Retrasos en los proyectos que realizan conjuntamente estos dos organismos perjudicando la calidad de vida de los socios de comité
Comisión Regula tu Barrio	Tener una coordinación y cooperación efectiva con los empleados del Comité para que los proyectos se ejecuten en forma eficaz	Poca coordinación entre el personal De la Comisión Regula tu Barrio del Municipio y los empleados del Comité	Estatutos y Reglamentos internos del Comité. Políticas y reglas del Comité para los empleados	Buena coordinación entre el personal que trabaja en el municipio y los empleados del Comité	Cooperación mínima por parte de los empleados del Comité para gestionar y trabajar en equipo

Secretaria de Territorio	Establecer vínculos de comunicación entre el personal de La Secretaria de Territorio y de los empleados del Comité	Poca coordinación entre el personal de la Secretaria de Territorio y los empleados del Comité	Estatutos y Reglamentos internos del Comité. Políticas y reglas del Comité para los empleados	Buena coordinación entre el personal que trabaja en la Secretaria de Territorio y los empleados del Comité	Cooperación mínima por parte de los empleados del Comité para gestionar y trabajar en equipo y esto perjudica al avance de los proyectos en beneficio de los socios
--------------------------	--	---	---	--	---

Fuente: Empresa Comité Pro mejoras "Barrio Ecuador"  
Elaborado por: Johana Jiménez

### 2.02.01 Contextualización de la matriz de análisis de involucrados

Dentro de esta Matriz se toma en cuenta los involucrados directos sobre el problema central, el primero de ellos son los socios del comité cuyo interés en el problema es recibir un servicio óptimo y de calidad por parte de los empleados ya que se observa una mala atención, contamos con las leyes del consumidor que los protege a los socios así como capacitaciones a los empleados para que mejoren su nivel de atención la cual se ve afectada por la mala actitud de los empleados. El siguiente son los empleados los cuales buscan mejorar su nivel desempeño y desarrollar sus habilidades pero poseen poca experiencia o escasas habilidades, además reflejan un desinterés por el aprendizaje y mantienen una nula comunicación entre empleados, coordinadora y directivos lo que genera limitación para desarrollar sus habilidades como personal del área de servicio al cliente del comité.

Otro actor son los Directivos del Comité que buscan entregar a sus socios un servicio de calidad a través de la aplicación de las buenas prácticas en atención al cliente, pero uno de los problemas que se perciben es la falta de coordinación entre empleados y directivos lo que les genera una comunicación no asertiva entre ellos ya que no cuentan con capacitaciones que les ayuden a mejorar esto, para lo cual cuenta con un estatuto y reglamento interno así como las políticas que son claras con lo referente al trato de los empleados con sus socios ya que todos buscamos que el socio este satisfecho al momento de recibir nuestro servicio, sin embargo el conflicto potencial es la falta de coordinación entre directivos y

Empleados . Otro de los involucrados es la Coordinadora ya que su principal interés sobre el problema es guiar a los empleados para que brinden un servicio de calidad y cumplan con sus

obligaciones como empleados, en donde el problema percibido es la inconformidad de la coordinadora por la falta de interés de los empleados por mejorar su desempeño.

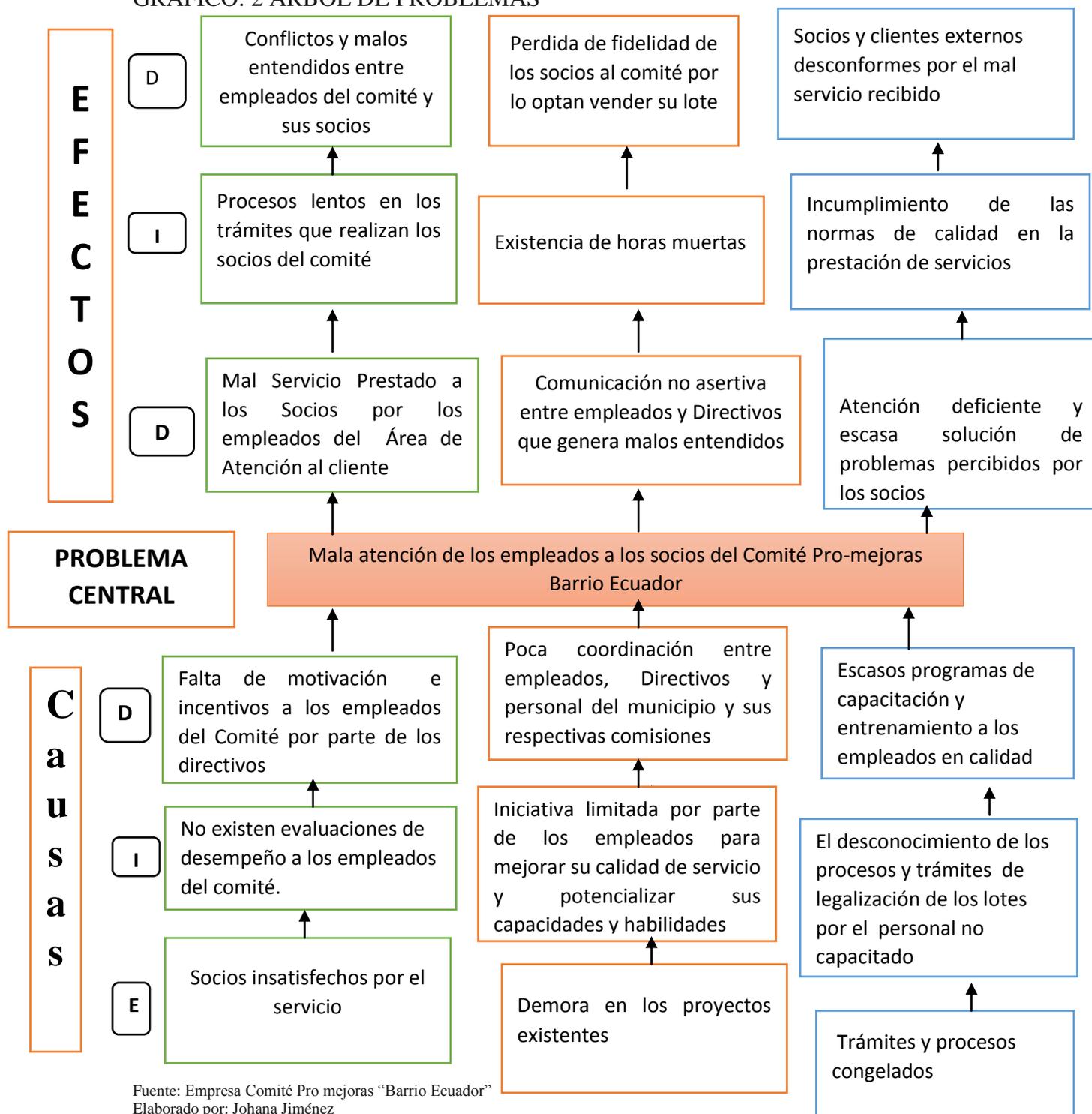
Otro involucrado dentro del problema esta es Estado que busca que todas las organizaciones que tienen personería jurídica, cumplan con las políticas de entrega de servicio de calidad total a todos los ciudadanos, pero puede percibir la falta de información por parte de los Directivos, empleados y socios sobre la aplicación de las políticas de servicio de calidad, pues se cuenta con leyes que amparan a l consumidor así como la constitución misma del Ecuador, objetivos del Plan del Buen Vivir y los propios estatutos y Reglamentos que tiene el Comité, que le permite ofrecer a sus socios, empleados una mejor calidad de vida, pero el desconocimiento de las leyes hace que se minimice y se limite la calidad de atención al cliente. Como último actor está el Municipio y a través de La Comisión de Regula tu Barrio y la Secretaria de Territorio quienes tienen relación directa con los empleados los que buscan establecer una coordinación y cooperación efectiva para que los proyectos se ejecuten en forma eficaz y en nuestro problema exista una comunicación asertiva ya que uno de los problemas que se puede percibir en la organización es la poca coordinación entre el personal del Municipio y los empleados del Comité.

### Capítulo III

#### 3. Problemas y Objetivos

##### 3.01 Árbol de Problemas

GRÁFICO: 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS



### 3.01.01 Contextualización del árbol de problemas

Luego de haber analizado los problemas percibidos por los involucrados se identificó como problema central una mala atención de los empleados a los socios del Comité Pro-mejoras Barrio Ecuador., además se observó la relación entre causas y efectos, en donde las causas directas del problema son la falta de motivación e incentivos a los empleados del comité ya que no existe evaluaciones de desempeño a los empleados, lo que ocasiona socios insatisfechos por el servicio recibido por parte de los empleados. Otra de las causas es la poca coordinación entre empleados y directivos del comité, debido a la iniciativa limitada por parte de los empleados para mejorar la calidad de su servicio y en potencializar sus capacidades y habilidades. Lo que genera demora en los proyectos existentes.

Como tercera causa están los escasos programas de capacitación y entrenamiento a los empleados en calidad de servicio prestado a los socios que por el desconocimiento de los procesos y trámites de legalización de los lotes por el personal no capacitado, ocasiona retraso y congelamiento en los trámites y procesos.

Uno de los efectos que tiene el problema antes mencionado es el mal servicio prestado a los socios por parte de los empleados del área de atención al cliente, generando procesos lentos en los tramites que realiza el comité así como conflictos y malos entendidos entre empleados y socios del comité.



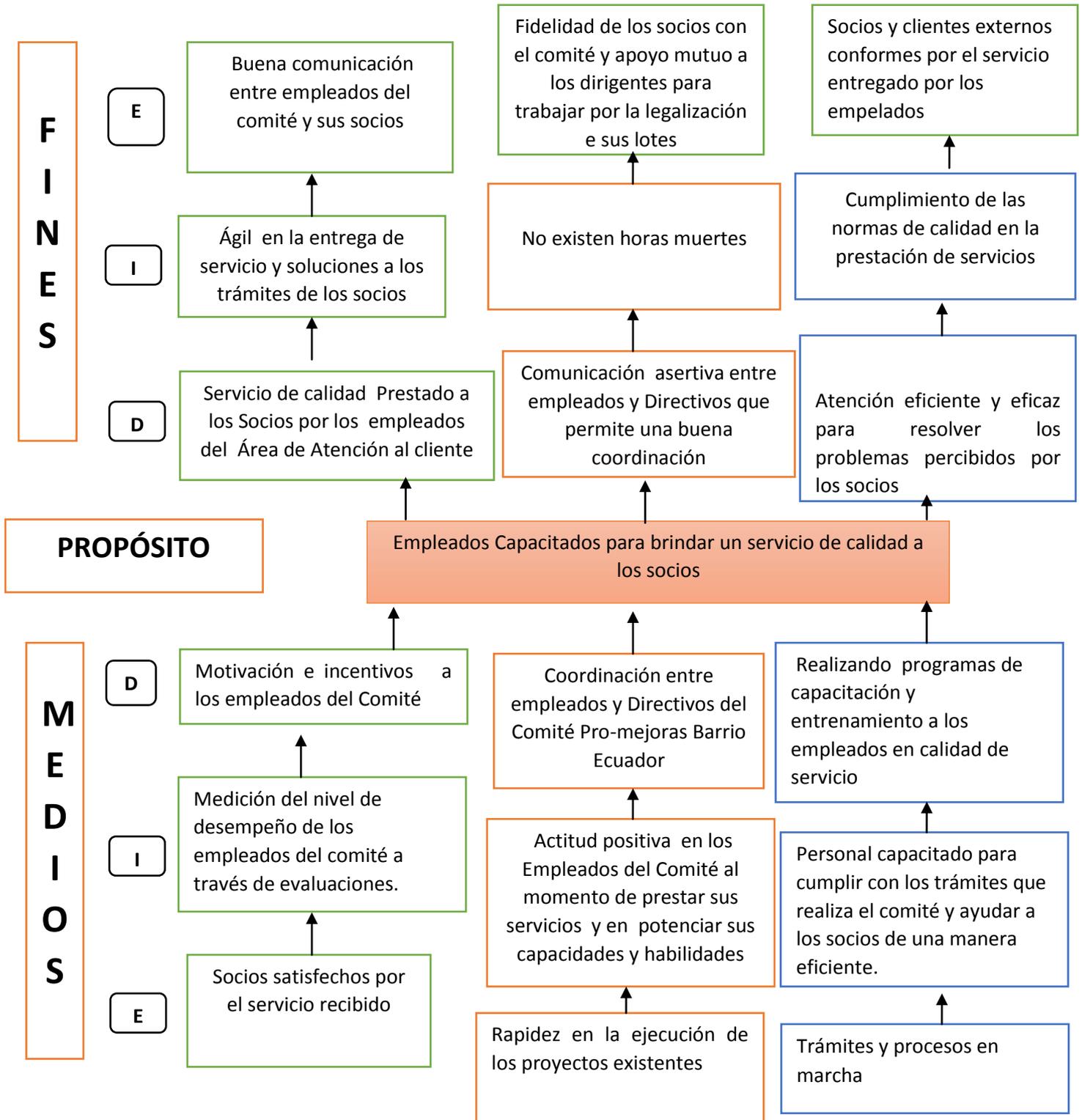
Otro efecto es la comunicación no asertiva entre empleados y directivos que ocasiona malos entendidos así como tiempos muertos y la pérdida de fidelidad de los socios por lo optan vender su lote.

El último efecto es la atención deficiente y escasa soluciones de problemas percibidos por los socios y el incumplimiento de las normas de calidad en la prestación de servicios lo que genera una inconformidad tanto en los socios como en los clientes externos por el mal servicio recibido.

**Concepto.-** “Es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto utilizando una relación causa- efecto”.(FRED, 2006, p.95)

### 3.02 Árbol de Objetivos

GRÁFICO: 3 ÁRBOL DE OBJETIVOS



Fuente: Empresa Comité Pro mejoras "Barrio Ecuador"  
Elaborado por: Johana Jiménez

### 3.02.01 Contextualización del árbol de objetivos

Después de haber construido el árbol de problemas, se realizó el árbol de objetivos se puede observar que el propósito es dar excelente atención por parte de los empleados; a los socios del comité. Para lo cual uno de los medios es motivar e incentivar a los empleados del comité, y la realización de una medición del nivel de desempeño de los empleados; a través de las evaluaciones, para tener socios satisfechos por el servicio recibido por parte de los empleados del comité.

Otro de los medios es tener una coordinación entre empleados y directivos del comité lo que generara una actitud positiva en los empleados al momento de prestar sus servicios y les ayuda a potencializar sus capacidades y habilidades generando rapidez en la ejecución de los proyectos ya existentes.

El último medio es la realización de programas de capacitación y entrenamiento a los empleados en calidad de servicio a través de un personal capacitado en los tramites que realiza el comité y teniendo los tramites y procesos en marcha.



Dentro de los fines del proyecto es brindar servicio de calidad a los socios por parte de los empleados del área de atención al cliente, con una ágil entrega de servicio y soluciones a los trámites de los socios con una buena comunicación entre empleados y socios del comité. Otra de las metas tener una comunicación asertiva entre empleados y directivos del comité, que permite la no existencia de horas muertas, dando fidelidad a los socios y apoyo mutuo a los dirigentes para seguir trabajando por la legalización de sus lotes. Finalmente se pretende brindar atención efectiva para resolver los problemas percibidos por los socios basándose en el cumplimiento de las normas de calidad en la prestación de servicio para tener socios y clientes externos conformes por el servicio recibido.

**Concepto.-** “En el árbol de objetivos, *las* situaciones negativas que fueron expuestas en el árbol de problemas se convierten en soluciones, estas se expresan como “logros positivos. El análisis de objetivos es un enfoque metodológico empleado para describir la situación a futuro, planteando un escenario en donde los problemas que fueron una vez identificados han sido solucionados, para esto se representan los medios y fines”.(FRED, 2006,p.105)

## Capítulo IV

### 4. Análisis de Alternativas

Una vez concluido el análisis de objetivos, ya podemos tener una idea aproximada de los retos que enfrentará el proyecto, es decir de lo que busca lograr como fines, asimismo ya se tiene claro que aspectos deben trabajarse para lograr un proyecto con impacto exitoso.

Es una técnica para identificar niveles de soluciones que puedan llegar a ser estrategias del proyecto.(FRED, 2006).

#### 4.01 Matriz de Análisis de Alternativas

TABLA: 3 MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS

OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLÍTICA	TOTAL	CATEGORÍAS
Motivación e incentivos a los empleados del Comité	5	5	3	5	4	22	Alto
Medición del nivel de desempeño a través de evaluaciones	4	4	3	3	4	18	Medio Alto



Socios satisfechos por el servicio recibido los empleados del comité	5	4	4	4	4	21	Alto
Coordinación entre empleados y directivos	4	3	3	5	4	20	Medio Alto
Actitud positiva, iniciativa de los empleados al momento de prestar sus servicios y potencializar sus capacidades.	4	3	3	5	3	18	Medio Alto
Coordinación buena entre empleados, directivos y personal de las comisiones del municipio para tener ejecución eficaz en los proyectos	5	4	5	3	3	20	Medio Alto
Realizando programas de capacitación y entrenamiento a los empleados en calidad de servicio	5	4	4	5	3	21	Alto
Personal capacitado para cumplir con los tramites que realiza el comité y ayudar a los socios de una manera eficiente	5	4	4	3	3	19	Medio Alto
Ejecución rápida en los tramites de los socios en el procesos de legalización	4	4	3	4	3	18	Medio Alto
<b>TOTAL</b>	36 puntos	31 puntos	32 puntos	32 puntos	31 puntos	177 puntos	

Fuente: Empresa Comité Pro mejoras "Barrio Ecuador"  
Elaborado por: Johana Jiménez

#### 4.01.01 Contextualización de la Matriz de análisis de Alternativas

Mediante el análisis de la matriz de alternativas se pudo observar que el primer objetivo es motivación e incentivos a los empleados del comité, realizando una medición de desempeño a los empleados lo que generara socios satisfechos por el servicio recibido por los empleados las ponderaciones se encuentra en categoría medio alto, por lo tanto puede ser logrado, ya que el impacto sobre el propósito y la factibilidad técnica están en 5, y la factibilidad política está en 4, y la factibilidad financiera, social está en 3 lo que nos mantiene una categoría media alto.

Otro objetivo es la coordinación entre empleados y directivos del comité, manteniendo una actitud positiva, iniciativa de los empleados al momento de prestar sus servicios y potencializar sus capacidades y habilidades, lo que genera una coordinación buena entre empleados, directivos y personal de las comisiones del municipio para tener ejecución eficaz en los proyectos, las ponderaciones de estos objetivos se encuentran en categoría medio alto, por lo tanto puede ser logrado, ya que el impacto sobre el propósito es de 4 que es medio alto, y la factibilidad técnica es de 3 lo que es medio alto, la factibilidad financiera es de 3 que es medio alto y la factibilidad social, política tiene ponderaciones de 3 que medio alto.

El último objetivo es realizando programas de capacitación y entrenamiento a los empleados en calidad de servicio para tener personal capacitado para cumplir con los tramites



que realiza el comité y ayudar a los socios de una manera eficiente, lo que les permite una ejecución rápida en los socios en el proceso de legalización la ponderación es en medio alto lo que significa que puede ser logrado.

El impacto sobre el propósito esta sobre 5 que es la ponderación más alta que se puede dar lo que significa que es posible cumplirlo, la factibilidad técnica y financiera esta 4 que es medio alto, la factibilidad social esta es 5 y la factibilidad política está 3 que es medio alto y puede ser cumplido.

#### 4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos

TABLA: 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE	IMPACTO EN GÉNERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL
OBJETIVOS	-Se genera estabilidad laboral y buena disposición en los empleados del comité. (5)	-Crecimiento, igualdad e inclusión de género en los empleados. (4)	-Mejora el entorno social para los empleados y socios del comité. (4)	-Beneficio para el personal de atención al cliente al estar motivado. (4)	-Acogida total por el personal del comité. (5)	22 Medio Alto
	-Se cuenta con los recursos necesarios para implantar este control de evaluación a los empleados. (5)	-Ingresos mayores para los empleados de acuerdo a su desempeño. (4)	-Reducción del uso de recursos energéticos por procesos lentos. (4)	-Beneficio para el empleado del comité, por estar desarrollando sus capacidades al ser evaluado. (5)	-Se genera el compromiso y participación de todos los empleados, directivos y socios del comité. (5)	23 Alto
	-Mejora la calidad de vida de los socios. (5)	-Incrementa las habilidades estratégicas tanto en hombres como en mujeres. (5)	-Mejora el ambiente laboral. (4)	-Mantener los cambios establecidos dentro del comité. (5)	-Se desarrolla con eficiencia todos los trámites y actividades del comité. (4)	23 Alto

	<p>-El respaldo del comité es aceptable para poder lograrlo. (5)</p>	<p>-Crecimiento laboral de las y los trabajadores el comité. (5)</p>	<p>-Promueve el bienestar del personal de servicio al cliente del comité. (5)</p>	<p>-Se fortalece la comunicación directa entre empelados, y directivos del comité. (5)</p>	<p>- Se logra mejor calidad de vida para los socios y empelados. (5)</p>	<p>25 Alto</p>
	<p>- Disposición por parte de los empleados para ejecutar los cambios. (3)</p>	<p>-Incrementa las capacidades y habilidades tanto en hombres como en mujeres que laboran en el comité. (4)</p>	<p>-Aplicación de las buenas prácticas en atención al cliente. (5)</p>	<p>-Se fortalece los buenos hábitos al momento de prestar los servicios a los socios. (4)</p>	<p>-Buena disposición y compromiso de todos. (4)</p>	<p>20 Medio Alto</p>
	<p>-El respaldo de los organismos exteriores con los que se trabaja. (4)</p>	<p>-Fortalece el conocimiento y aplicación de los derechos de hombres y mujeres. (4)</p>	<p>-Reducción de recursos y tiempo. (3)</p>	<p>-Fortalecer el trabajo en equipo para realizar mejor los proyectos (4)</p>	<p>-Compromiso de todos los involucrados (4)</p>	<p>19 Media Alto</p>
	<p>- Apoyo del comité para invertir en programas de capacitación para el personal. (5)</p>	<p>-Creciente profesional sin distinción de género. (4)</p>	<p>-Reducción de recursos energéticos. (3)</p>	<p>-Mejor expectativas para los empleados en crecimiento profesional. (3)</p>	<p>-Rapidez en la ejecución de trámites y actividades. (3)</p>	<p>18 Medio Alto</p>

	-Éxito común en la ejecución de los proyectos con eficacia. (5)	-Equidad de genero (4)	-Reducción de materiales como el papel. (3)	-Se generan nuevas reglas y normas para ser socializadas con todo el personal de servicio al cliente. (4)	-Cumplimiento de las normas en calidad de servicio (5)	21 Medio Alto
	- Ejecución de los trámites de los socios con calidad. (4)	-Igualdad de oportunidades para los y las empleados del comité. (4)	-Diminución de tiempo en la ejecución de los tramites (3)	- Confiabilidad en los trámites que realiza el comité. (4)	-Fiel cumplimiento con la normas de calidad. (4)	19 Medio Alto
Empleados Capacitados para brindar un servicio de calidad a los socios	23 Puntos	19 Puntos	16 puntos	21 puntos	16 Puntos	95 Total

Fuente: Empresa Comité Pro mejoras "Barrio Ecuador"  
Elaborado por: Johana Jiménez

#### **4.02.01 Contextualización de la matriz de análisis de impacto de los objetivos**

La matriz de análisis de impacto de los objetivos muestra relación con la matriz de alternativas que se presentó al inicio de este capítulo en donde se analizó los seis objetivos principales para realizar el estudio, para lo cual se determinó que de acuerdo a cada uno de los objetivos el impacto sobre el propósito del proyecto es medio alto, entonces dentro de la factibilidad de lograrse el proyecto presenta beneficios como generar estabilidad laboral y buena disposición en los empleados del comité, se cuenta con los recursos necesarios para implementar este control de evaluaciones a los empleados, mejora la calidad de vida de los socios el respaldo del comité es aceptable para poder lograrlo, la disposición por parte de los empleados para ejecutar los cambios y por último el respaldo de los organismos exteriores con los que se trabaja.

Con respecto al impacto en género, lo que se quiere la igualdad e inclusión de género en los empleados, ingresos mayores para los empleados de acuerdo a su desempeño, incrementar las habilidades estratégicas tanto en hombres como en mujeres de igual manera el crecimiento laboral de las y los trabajadores del comité, incrementa las capacidades y habilidades tanto de hombres como en mujeres que laboran en el comité que fortalece el conocimiento y aplicación de los derechos de hombres y mujeres.

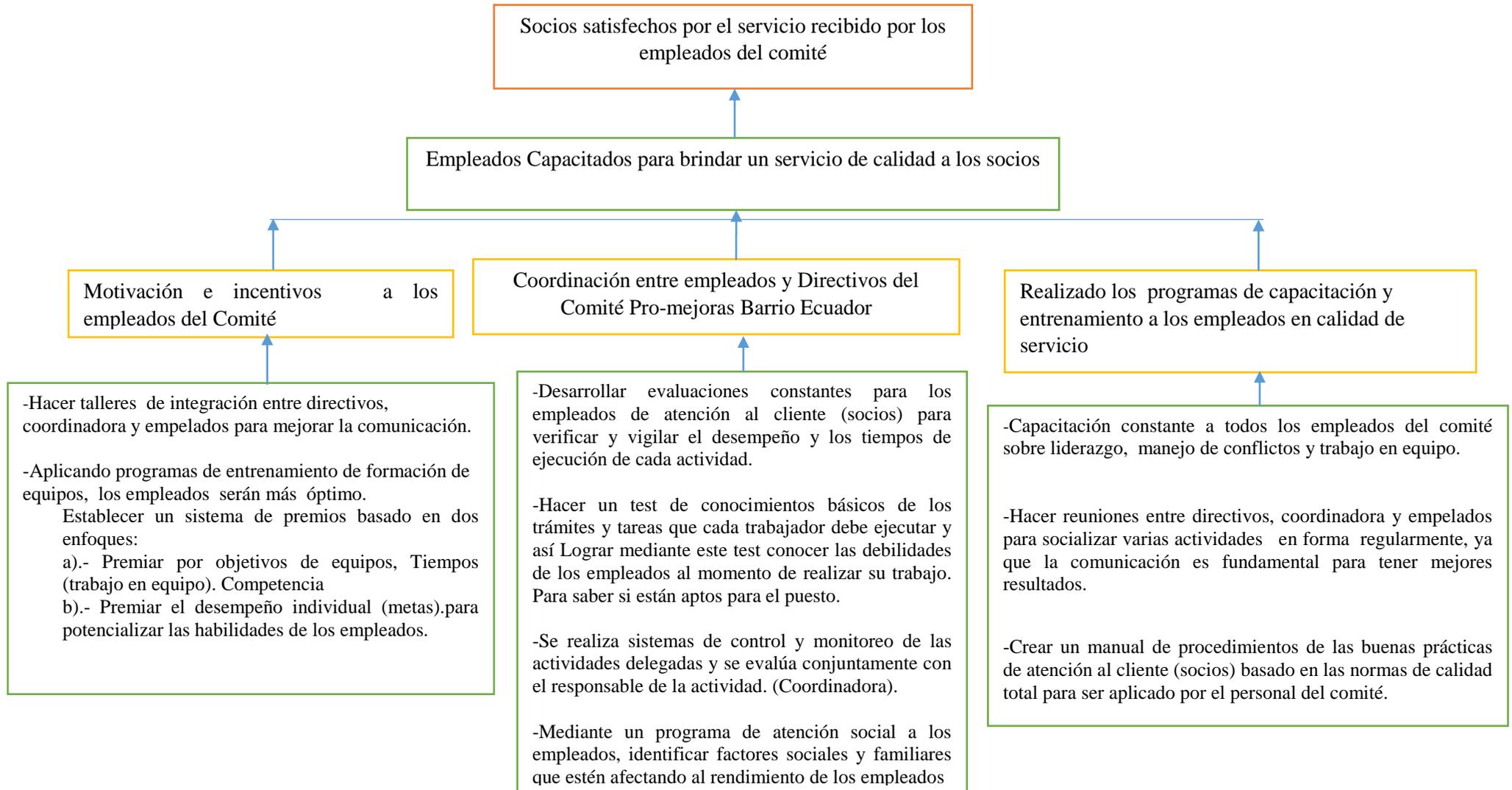
Dentro del impacto ambiental se mejora el entorno social para los empleados y socios del comité. Reducción del uso de recursos energéticos por procesos lentos. Mejorar el ambiente laboral. Promueve el bienestar del personal de servicio al cliente del comité con la aplicación de las buenas prácticas en atención al cliente y reducción de recursos y tiempo.

En cuanto a la relevancia los beneficios se aplican para todo el personal de atención al cliente al estar motivados. Beneficio para el empleado del comité por estar desarrollando sus capacidades al ser evaluado. Mantener los cambios establecidos dentro del comité. Se fortalece la comunicación directa entre empleados y directivos del comité. se fortalece los buenos hábitos al momento de prestar los servicios a los socios y fortalece el trabajo en equipo para realizar mejor los proyectos.

El proyecto es sostenible porque se tiene la acogida total por el personal del comité. Se genera el comportamiento y participación de todos los empleados, directivos y socios del comité. Se desarrolló con eficiencia todos los trámites y actividades del comité. Se logra mejor calidad de vida para los socios y empleados, se tiene buena disposición y compromiso de todos los involucrados.

### 4.03 Diagrama de Estrategias

DIAGRAMA: 4DIAGRAMA DEESTRATEGIAS



#### 4.03.01 Contextualización del diagrama de estrategias

Al realizar el análisis del Diagrama de Estrategias se consideró el propósito de la excelente atención brindada por los empleados a los socios del Comité Pro-mejoras Barrio Ecuador., ya que al solucionar esta situación se logrará tener socios satisfechos por el servicio recibido. Por lo tanto se tomó en cuenta que para mejorar esta situación se motivara y se entregaran incentivos los empleados, mediante talleres de integración entre directivos, coordinadora y empleados con una socialización de los horarios para establecer las actividades, aplicando programas de entrenamiento de formación de equipos, los empelados serán más óptimo. Para ello se establecerá un sistema de premios basado en dos enfoques:

- a). premiar por objetivos de equipos, tiempos (trabajo en equipo).Competencia.
- b). premiar el desempeño individual (metas) para potencializar las habilidades de los empleados.

Otro medio es tener coordinación entre empleados y directivos del Comité Pro-mejores Barrio Ecuador. Mediante las actividades de desarrollo de las evaluaciones constantes a los empleados del área de atención al cliente (socios) para verificar y vigilar el desempeño y los tiempos de ejecución de cada actividad. Hacer un test de conocimientos básicos de los tramites y tareas que cada trabajar debe ejecutar y así lograr mediante este test conocer las debilidades de los empleados al momento de realizar su trabajo y poder saber si el empleado esta óptimo para este trabajo.

El último medio es realizando programas de capacitación y entrenamiento a los empleados en calidad de servicio, a través de las capacitaciones constantes a todos los empleados del comité sobre liderazgo, manejo de conflictos y trabajo en equipo. Hacer reuniones entre directivos, coordinadora y empleados para socializar varias actividades en forma regular ya que la comunicación es fundamental para tener mejores resultados y la última actividad es crear un manual de procedimientos de las buenas prácticas de atención al cliente (Socios) basado en las normas de calidad total para ser aplicado por el personal del comité.

#### 4.04 Matriz de Marco Lógico

**TABLA:5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>FIN DEL PROYECTO</b></p> <p>-Socios satisfechos por el servicio recibido por los empleados del comité.</p>	<p>- La calidad de servicio se mejora en un 85%</p> <p>-Al cumplir con las normas de calidad, se obtiene la confianza y fidelidad del socio.</p> <p>-Los socios realizan sus trámites con éxito.</p>	<p>-Informes entregados por los directivos, a través de las encuestas realizadas a los socios sobre el tema de la mejora de atención al cliente en el comité Pro-mejoras del Barrio Ecuador.</p>	<p>-Mayor confianza y fidelidad de los socios con el comité.</p> <p>-Apoyo incondicional para lograr adjudicar los proyectos para los próximos años.</p>
<p><b>ROPÓSITO DEL PROYECTO</b></p> <p>-Empleados Capacitados para brindar un servicio de calidad a los socios</p>	<p>-El Compromiso y la responsabilidad de los empleados por brindar un servicio de calidad se mejoró en un 75%</p> <p>Mayor interés por las necesidades de los empleados del comité.</p> <p>-Personal capacitado en el área de atención al cliente.</p>	<p>-Informes de las asistencias de los empleados a los talleres y cursos de capacitación.</p> <p>- Registro de asistencia a las capacitaciones.</p> <p>-Fotos de las capacitaciones a los empleados.</p>	<p>-Mayor compromiso de los empleados con el comité.</p> <p>-Crecimiento personal y profesional de los empleados del comité.</p> <p>-Cumplimiento con las norma de calidad de atención al cliente, basados en los objetivos de Plan del</p>

			Buen Vivir.
<p><b>COMPONENTES DEL PROYECTO</b></p> <p>1.- Motivación e incentivos a los empleados del Comité.</p> <p>2.-Coordinación entre empleados y directivos del Comité Pro-mejoras Barrió Ecuador.</p> <p>3.-Realizado los programas de capacitación y entrenamiento a los empleados en calidad de servicio.</p>	<p>Al menos 85% de los empleados se encuentran motivados por los cursos de integración y los incentivos entregados por el comité.</p> <p>A través de los test ,programas de ayuda psicológica a los empleados se logró alcanzar los objetivos de rendimiento en los empelados en un 75%</p> <p>-Impartidos los cursos de capacitación y entrenamiento a los empleados y en especial al personal del área de atención al cliente (socios) más del 95% del personal cumplirán sus objetivos.</p>	<p>-Diplomas de los cursos realizados a los empleados del comité.</p> <p>-Pago mediante cheques a los empleados y grupos ganadores de los concurso de mejor equipos.</p> <p>- Informe mensuales entregado por el presidente del comité sobre la coordinación mensual de los empleados con sus jefes inmediatos y sus directivos.</p> <p>-Informe trimestrales del listado y aprobación de los cursos de capacitación dictados a los empleados del comité</p>	<p>-La motivación e incentivos, tiene una buena acogida por parte de los empleados del comité.</p> <p>-La buena coordinación entre empleados y directivos del comité, ayudo al flujo rápido de los proyectos.</p> <p>-Los empleados desarrollaron habilidades y capacidades que ellos mismos desconocen poseer.</p> <p>-El personal cumple con las normas de calidad y buenas conductas al momento de prestar sus servicios.</p> <p>- El personal capacitado, ayudo a mejorar los trámites de los socios de una manera más rápida y eficaz.</p>

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	PRESUPUESTO		
<p>1.01. Hacer talleres de integración entre directivos, coordinadora y empleados para mejorar la comunicación.</p>	<p><u>Total \$1260</u></p> <p>Se logró el objetivo de establecer las horas para las actividades interpersonales para ayudar a los empleados a mejorar el compañerismo y reducir el estrés en un 80%</p>	<p>-Informes mensuales de las actividades de integración; realizadas al personal directivo, coordinadora y empleados.</p>	
<p>1.02. Aplicando programas de entrenamiento de formación de equipos, los empleados serán más óptimo. Establecer un sistema de premios basado en dos enfoques: a).- Premiar por objetivos de equipos, Tiempos (trabajo en equipo). Competencia b).- Premiar el desempeño individual (metas).para potencializar las habilidades de los empleados.</p>	<p>Se logró el objetivo de encontrar líderes en un 70%</p> <p>La inversión del programa de incentivos fue de 300,00 dólares, de acuerdo al nivel de complejidad, riesgo y responsabilidad de la actividad delegada al equipo o a la persona.</p>	<p>-Informes trimestrales de los grupos líderes o personas líderes que hayan obtenido el mayor puntaje de acuerdo a la actividad que realizaron.</p> <p>-Informes trimestrales de señor tesorero de los incentivos entregados a los mejores. Copias de los cheques emitidos por este concepto.</p>	
<p>2.01. Desarrollar evaluaciones constantes para los empleados de atención al cliente (socios) para verificar y vigilar el desempeño y los tiempos de ejecución de cada actividad. 2.02. Hacer un test de conocimientos</p>	<p>-Se logró mejor el desempeño de los empleados en un 75% gracias a las evaluaciones.</p> <p>-Mediante la aplicación del test</p>	<p>-Informe mensual del desempeño de cada empleado, entregado por parte de la coordinadora.</p> <p>-Informe mensual</p>	

<p>básicos de los trámites y tareas que cada trabajador debe ejecutar y así Lograr mediante este test conocer las debilidades de los empleados al momento de realizar su trabajo. Para saber si están aptos para el puesto.</p>	<p>se invirtió: \$75.00 dólares -coordinadora/directivos -break coffee -materiales, y suministros - local</p>	<p>entregado por el responsable, después de realizado test de conocimiento. (Facturas de consumo N° 125)</p>	
<p>2.03. Se realiza sistemas de control y monitoreo de las actividades delegadas y se evalúa conjuntamente con el responsable de la actividad. (Coordinadora).</p>	<p>-Mediante la supervisión por parte de la coordinadora de aérea, se cumplió los objetivos plantados en un 80%</p>	<p>-Informe mensual entregado por la coordinadora de área, sobre el control realizado a los empleados.</p>	
<p>2.04. Mediante un programa de atención social a los empleados, identificar factores sociales y familiares que estén afectando al rendimiento de los empleados.</p>	<p>-Con el programa de ayuda psicológico al empleado se invirtió: 60.00 dólares Psicólogo(visitador social) Materiales e insumos</p>	<p>-Informe sobre las visitas sociales a los empleados por parte del psicólogo. (convenio firmado con la ONG) Plan Internacional para la ayuda de la ejecución del programa.</p>	
<p>3.01. Capacitación constante a todos los empleados del comité sobre liderazgo, manejo de conflictos y trabajo en equipo.</p>	<p>-Para la capacitación a los empleados se invirtió: Capacitador (\$300.00 dólares) Break coffee (150.00 dólares) Materiales y suministros(25.00 dólares)</p>	<p>-Informe trimestral entregado por el capacitador, después de realizado la capacitación al empelado.  -Contrato y Factura por</p>	

	local	servicio profesionales -Factura de consumo -Fotos y Grabaciones	
3.02. Hacer reuniones entre directivos, coordinadora y empelados para socializar varias actividades en forma regularmente, ya que la comunicación es fundamental para tener mejores resultados.	-Gracias a las reuniones se mejoró la comunicación en un 80%	-Informe del taller de socialización entregada por los directivos del comité. Factura de ejemplares del manual,	
3.03. Crear un manual de procedimientos de las buenas prácticas de atención al cliente (socios) basado en las normas de calidad total para ser aplicado por el personal del comité.	La aplicación del manual entre socialización y aplicación se necesitó una inversión de 350.00 total para todos los empleados.(Socialización y Distribución de ejemplares).	-Informes mensuales de las reuniones de directorio y empleados para coordinar y socializar las actividades. Fotos ,Grabaciones y Actas de la reuniones	

Fuente: Empresa Comité Pro mejoras "Barrio Ecuador"  
Elaborado por: Johana Jiménez

#### 4.04.01 Contextualización de la matriz de marco lógico

Dentro de la Matriz de Marco Lógico del proyecto se analizó las actividades que contribuyen a la realización y sostenibilidad del proyecto, entonces a continuación se mencionan los puntos principales que conforman la propuesta del manual para mejorar la calidad de servicio en el comité.,el primero es hacer talleres de integración entre directivos, coordinadora y empelados para mejorar la comunicación.

El segundo aplicando programas de entrenamiento de formación de equipos, los empleados serán más óptimo.Establecer un sistema de premios basado en dos enfoques:

- a).- Premiar por objetivos de equipos, Tiempos (trabajo en equipo). Competencia
- b).- Premiar el desempeño individual (metas).para potencializar las habilidades de los empleados.

El tercero desarrollar evaluaciones constantes para los empleados de atención al cliente (socios) para verificar y vigilar el desempeño y los tiempos de ejecución de cada actividad.

El cuarto hacer un test de conocimientos básicos de los trámites y tareas que cada trabajador debe ejecutar y así Lograr mediante este test conocer las debilidades de los empleados al momento de realizar su trabajo. Para saber si están aptos para el puesto.

El quinto realizar un sistemas de control y monitoreo de las actividades delegadas y se evalúa conjuntamente con el responsable de la actividad. (Coordinadora).el sexto mediante un programa de atención social a los empleados, identificar factores sociales y familiares que estén afectando al rendimiento de los empleados. El séptimo capacitación constante a todos los empleados del comité sobre liderazgo, manejo de conflictos y trabajo en equipo. El octavo hacer reuniones entre directivos, coordinadora y empelados para socializar varias actividades en forma regularmente, ya que la comunicación es fundamental para tener mejores resultados. El noveno y último crear un manual de procedimientos de las buenas prácticas de atención al cliente (socios) basado en las normas de calidad total para ser aplicado por el personal del comité.

Luego de mencionar las nueve actividades del marco lógico que conforman parte de la propuesta del manual de buenas prácticas, se determinó que si se realizan las actividades programadas y se cumplen los supuestos se llegará a cumplir los objetivos planteados. De esta manera se llega al propósito del proyecto en el cual mejorar el servicio en el Comité Pro-mejoras del Barrio Ecuador.

Y esto a su vez nos generara socios satisfechos. Por lo tanto el proyectista ha considerado que si se dan los elementos para la sostenibilidad del proyecto.

## Capítulo V

### 5. Propuesta

#### 5.01 Antecedentes

El Comité Pro-mejoras Barrio Ecuador está Ubicado en el Cantón Quito, Parroquia Calderón, Sector de San José de Moran; adquiere su figura jurídica mediante Acuerdo N°01264 del 3 de septiembre del 2002, por lo que la organización se someterá a las disposiciones de la Ley de Arbitraje y Mediación, publicada en el registro Oficial N°145, de septiembre 4 de 1997. Desde esa fecha el Comité a través de sus oficinas, viene trabajando conjuntamente con los organismos pertinentes para la ejecución de diversos proyectos en beneficio de sus socios. Su principal objetivo es cuidar y velar por los derechos de sus socios. Sin embargo en los últimos meses se a presentado el problema del mal servicio que están dando los empleados del área de atención al cliente (socios) del comité. Por lo que hemos visto la necesidad de realizar una investigación para hallar las causas que está generando este problema y poder plantear las posibles soluciones.

La herramienta con la que se pretende mejorar la atención de los empleados hacia los socios del Comité Pro-mejoras "Barrio Ecuador", es un Manual de procedimientos de las buenas prácticas en atención al cliente.

La buena práctica sería aquella forma de hacer que introduce mejoras en los procesos y actividades que tienen lugar en nuestras organizaciones, mejoras orientadas a producir resultados positivos sobre la calidad de vida de las personas.(FEAPS, 2000)

“Las Buenas Prácticas son acciones específicas impulsadas por comunidades, organizaciones sociales, iglesias, entidades estatales o la comunidad internacional, por la suma de varios de estos esfuerzos, que de acuerdo con los criterios anteriores, contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de la población”.

En general el concepto de “buenas prácticas” se refiere a toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto. Pueden promover nuevas ideas o sugerir adaptaciones y proporcionar una orientación sobre la manera más efectiva de visibilizar los diversos impactos de una intervención en las comunidades.

La búsqueda de buenas prácticas se relaciona directamente con los actuales planteamientos sobre los criterios de calidad y eficiencia de las intervenciones sociales, que abarcan no sólo la gestión y los procedimientos, sino fundamentalmente la satisfacción de las necesidades de las personas afectadas y la superación de su problemática.

Entonces se puede decir que un manual de procedimientos de las buenas prácticas en atención al cliente, ayuda a mejorar el nivel de desarrollo de las actividades en la organización, mediante la aplicación de las buenas prácticas que no son otra cosa valores personales.

En la Escuela Politécnica del Ejército Ecuador, Inés Verónica Parreño Herrera autora de la tesis “Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores” explica la historia de los manuales y su gran importancia para el éxito de las empresas.

Los Manuales Administrativos tienen su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado, fue necesario preparar a éste mediante manuales. Es fundamental que en toda empresa se tenga un método de trabajo a utilizar, la forma de desarrollar el trabajo, los diagramas de procesos, la definición y simbolización de las distintas actividades, los diagramas de operaciones, los diagramas de análisis; unidos a la actividad del trabajo van a definir cómo va a llevarse a cabo ejecución del

servicio, es así que se hace necesario la elaboración de manuales de procedimientos, los mismos que ayudan a optimizar tiempo y esfuerzos.

La importancia del Manual de Procedimientos constituye un documento básico para el logro de las metas y de los objetivos institucionales, toda vez que con éste las dependencias, organismos auxiliares podrán realizar sus actividades de una manera más ordenada y eficiente.

Para desarrollar este estudio, fue útil la revisión de investigaciones anteriores que aplicaron la herramienta de los manuales, como base para la solución de diversos problemas. Los antecedentes que a continuación se presentan, sirvieron de referencia y sustento a la investigación proporcionándole una base teórica que respalda el problema planteado dentro del comité y su importancia para su aplicación.

Al realizar una reunión extraordinaria con los socios se manifestó que el servicio recibido por los empelados es malo y se presenta por varias causas, sin embargo se enfocó que el problema principal es la falta de un manual de procedimientos de las buenas prácticas en atención al cliente, la falta de motivación e incentivos a los empleados, mala coordinación entre directivos, coordinadora, empelados y la falta de capacitaciones a los empleados del comité. Frente a la situación actual del comité, ha buscado soluciones para mejorar el servicio a los socios. Por lo tanto el proyectista ante la necesidad de solucionar la problemática afirma que el proyecto es factible y viable, ya que a través del manual de

procedimientos de las buenas prácticas, se ofrecerá las medidas para corregir el problema dentro de un período de corto plazo.

## 5.02 Descripción de la herramienta metodológica

### 5.02.01 Enfoque de la investigación

La investigación cuantitativa.- los estudios que utilizan este enfoque confían en la medición numérica, el conteo, y en uso de estadística para establecer indicadores exactos. (HERNANDEZ, 2006)

### 5.02.02 Modalidad básica de la investigación

La investigación se enfoca a la Elaboración de un Manual de Procedimientos de las Buenas Prácticas en Atención al cliente, para mejorar la calidad de servicio de los empleados hacia los socios del Comité Pro-mejoras Barrio Ecuador la cual está; ubicada en el Distrito

Metropolitano de Quito, por lo que se realizó un estudio de campo que permitió analizar a la organización de una manera profunda, para lo cual se utilizaron herramientas como encuestas a los empleados de la organización y para determinar las causas del problema de la inconformidad de los socios por el servicio recibido por parte de los empleados.

### 5.02.03 Tipo de investigación a realizar

Por el tipo de investigación el estudio es Descriptivo y Evaluativo.

**Descriptiva.-** Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (SABINO, 1992)

**Evaluativa.-** es el método concreto de la evaluación, pues aporta las herramientas para hacer más preciso y objetivo el proceso de evaluar. (CAZARES, 2000)

### 5.02.04 Etapas de la investigación

- ✓ Realizar el diagnóstico de la situación actual en el comité.
- ✓ Realizando un análisis de las causas más representativas que generan el mal servicio de los empleados del comité, a través de entrevistas a los socios.
- ✓ Desarrollar la propuesta de la elaboración de un Manual de Procedimientos de las Buenas Prácticas en Atención al Cliente.
- ✓ Para aplicar el Manual de las Buenas Prácticas en el Comité y mejorar la calidad de servicio, se utilizarán documentos y guías de apoyo para desarrollar el proyecto.

### **5.02.05 Población y muestra**

Población.-Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (SAMPIERI, 2003)

Muestra.-La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las Características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global. (TAMAYO, 1997).

En el Comité tiene 619 socios de los cuales el 403 están activos de los cuales se tomó una muestra de 25 socios a los cuales se les realizo la encuesta.

### **5.02.06 Recolección de la información**

La recolección de la información para la realización del estudio se la obtuvo directamente del Comité., mediante encuestas a los empleados y directivos que son los involucrados en forman directa.

### 5.02.07 Técnica de recolección de datos

**Encuestas.**-La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. (TAMAYO, 1997)

A continuación se presenta el modelo de encuesta aplicada a los empleados y directivos del comité para identificar los problemas encontrados y poder verificar si la propuesta de la creación del manual es viable.

#### Modelo de Encuesta para los socios

1.- ¿El servicio recibido por los empleados del área al cliente lo considera?:

Bueno ( ) Malo ( ) Regular ( )

2.- ¿Cree usted que la falta de motivación a los empleados del comité genera el mal servicio?

Si ( ) No ( )

3.- ¿Los empleados tienen claro el proceso de sus actividades dentro del comité?

Si ( ) No ( )

4.- ¿Cree usted que las capacitaciones a los empleados se les debe dar en forma continua?

Si ( ) No ( )

5.- ¿Considera que hay una buena coordinación entre los directivos y empleados del comité?

Si ( ) No ( )

6.- ¿Cree Ud. que el comité cuenta un presupuesto para realizar programas de incentivos?

Si ( ) No ( )

7.- ¿Usted considera que se debe cambiar al personal del área de atención al cliente?

Si ( ) No ( )

8.-¿Cree Ud. Que existe buena comunicación entre la coordinadora y empleados?

Si ( ) No ( )

9.- ¿Cree usted que un manual de buenas prácticas, ayudara a mejorar el servicio en el comité?

Si ( ) No ( )

10.- ¿Cree que es necesario, realizar evaluaciones de desempeño en forma continuo a los empleados?

Si ( ) No ( )

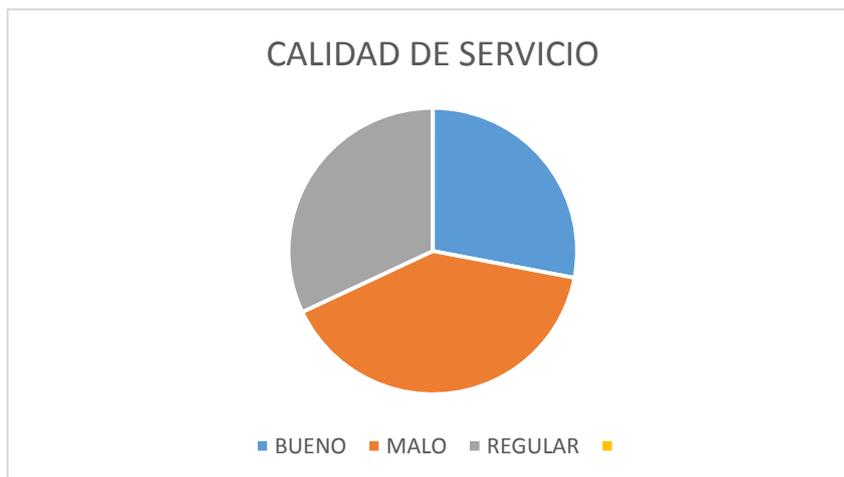
### 5.02.07.01 Resumen, Gráficos y Análisis de las encuestas realizadas a los Socios.

1.- ¿El servicio recibido por los empleados del área al cliente lo considera?:

**RESUMEN:**

Bueno	Malo	Regular
7	10	8

**GRÁFICO:**



**ANÁLISIS DE LA PRIMERA PREGUNTA:** Una vez realizado el gráfico ponemos darnos cuenta que de los veinticinco encuestados, 10 respondieron que el servicio es malo, mientras que siete empleados respondieron que el servicio es bueno y los ocho restantes respondieron que el servicio es regular. Lo que demuestra que se está dando un mal servicio a los socios por parte de los empleados y es necesario cambiar, mejorar el problema, mediante variables alternativas que se plantea durante el desarrollo del proyecto.

2.- ¿Cree usted que la falta de motivación a los empleados del comité genera el mal servicio?

**RESUMEN:**

SI	NO
20	5

**GRAFICO:**



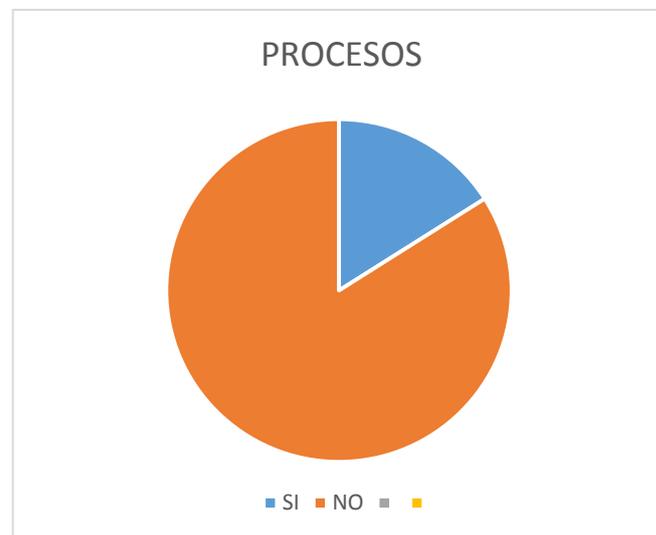
**ANALISIS DE LA SEGUNDA PREGUNTA:** Una vez realizado el grafico nos damos cuenta que de los veinticinco encuestados veinte consideran que un medio para mejorar el servicio es la motivación a los empleados, mientras que los cinco restantes responden que no. Lo que significa que la mayoría de los socios considera necesario ayudar a los empelados mediante talleres de motivación para que ellos mejoren su calidad de servicio.

3.- ¿Los empleados tienen claro el proceso de sus actividades dentro del comité?

**RESUMEN:**

SI	NO
4	21

**GRÁFICO:**



**ANÁLISIS DE LA TERCERA PREGUNTA:** Una vez realizado el gráfico podemos observar que veintiuno de los veinticinco encuestados respondieron que consideran que el personal del área de servicio al cliente no conoce con exactitud los procesos del comité por la demora en los procesos, mientras que apenas los cuatro restantes respondieron que consideran que los empleados del área de servicio al cliente están capacitados y aptos para ejercer esos puestos dentro del comité.

4.- ¿Cree usted que las capacitaciones a los empleados se les debe dar en forma continua?

**RESUMEN:**

SI	NO
18	7

**GRÁFICO:**



**ANÁLISIS DE LA CUARTA PREGUNTA:** Una vez realizado el gráfico nos damos cuenta que todos de los veinticinco encuestados dieciocho respondieron que considera necesario que las capacitaciones a los empleados se les dé un forma continuo mientras que los siete restantes respondieron que no.

5.- ¿Considera que hay una buena coordinación entre los directivos y empleados del comité?

**RESUMEN:**

SI	NO
6	20

**GRÁFICO:**



**ANALISIS DE QUINTA PREGUNTA:** Una vez realizado el grafico podemos darnos cuenta apenas seis de los veinticinco encuestados consideran que si existe buena coordinación entre directivos y empleados y los veinte restantes coinciden que no existe coordinación demostrando que según lo que perciben los socios no existe buena coordinación y hay que enfocarse en ese problema para ir mejorando la calidad de servicio.

6.- ¿El comité cuenta un presupuesto para realizar programas de incentivos?

**RESUMEN:**

SI	NO
19	6

**GRÁFICO:**



**ANÁLISIS DE LA SEXTA PREGUNTA:** Una vez realizado el gráfico nos damos cuenta de los veinticinco socios encuestados consideran que el comité si cuenta con presupuesto para implementar cambios de mejora en el área de servicio al cliente, seis socios consideran o respondieron que el comité no cuenta con presupuesto para realizar algún proyecto de mejora en el área de servicio al cliente. Si cuenta con presupuesto para realizar cambios de mejora de acuerdo a la respuesta positiva de los catorce encuestados y solo dos respondieron con respuesta negativa.

7.- ¿Usted considera que se debe cambiar al personal del área de atención al cliente?

**RESUMEN:**

SI	NO
9	15

**GRÁFICO:**



**ANÁLISIS DE LA SEPTIMA PREGUNTA:** Una vez realizado el grafico podemos darnos cuenta que nueve de los veinticinco encuestados respondieron que si se debe cambiar al personal mientras que los dieciséis restantes respondieron que no es factible cambiar al personal el área de atención al cliente sino solo capacitarlo y motivarlo.

8.- ¿Existe buena comunicación entre la coordinadora y empleados?

**RESUMEN:**

SI	NO
5	20

**GRÁFICO:**



**ANALISIS DE LA OCTAVA PREGUNTA:** Luego de realizar el grafico nos podemos dar cuenta que no existe una comunicación entre coordinadora y empleados porque de veinticinco encuestados solo cinco respondieron que consideran que si existe comunicación asertiva y directa entre la coordinadora y los empleados, mientras que los veinte socios restantes encuestados respondieron que consideran que no existe una buna comunicación entre la coordinadora y empleados por lo que se refleja que hay que corregir y mejorar este problema que genera malestar entre los socios del comité.

9.- ¿Cree usted que un manual de buenas prácticas, ayudara a mejorar el servicio en el comité?

**RESUMEN:**

SI	NO
24	1

**GRÁFICO:**



**ANALISIS DE LA NOVENA PREGUNTA:** Una vez realizado el grafico podemos decir que la propuesta de crear y aplicar un manual de buenas prácticas para los empleados tiene una buena acogida pues de los veinticinco encuestados veinticuatro respondieron que si es factible y recomendable crear un manual de buenas prácticas en atención al cliente para ser aplicado dentro del área de atención al cliente del comité, y solo un de los entrevistados considero que no es factible la aplicación de un manual.

10.- ¿Cree que es necesario, realizar evaluaciones de desempeño en forma continuo a los empleados?

**RESUMEN:**

SI	NO
25	1

**GRÁFICO:**

**ANÁLISIS DE LA DECIMA PREGUNTA:** Una vez realizado el gráfico podemos decir que los socios consideran que hay que evaluar a los empleados en forma continuo para mejorar el servicio ya que solo uno de los veinticinco socios encuestados respondieron en forma negativa, mientras que los veinticuatro respondieron que sí es necesario realizar evaluaciones de desempeño a los empleados del área de atención al cliente.

#### **5.02.08 Validez de la información**

La validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener resultados y no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación. (RUSQUE, 2003)

La validez de la información está en que se recolectaron los datos directamente de la fuente, que en este caso es del comité. Los instrumentos de recolección de datos que se aplicará en la investigación son las encuestas aplicada a los socios del comité con el fin de identificar el problema principal que genera el mal servicio.

#### **5.02.09 Técnicas de análisis de datos**

Una vez aplicadas las técnicas de recolección de datos y realizar la codificación correspondiente, se siguen unos procedimientos para el análisis cuantitativo, aplicando diversas técnicas estadísticas para determinar la validez de los resultados obtenidos. (HERNANDEZ, 2006). Los datos se obtendrán mediante los resultados obtenidos de las encuestas a los socios del comité.

#### **5.02.10 Preparación de la investigación de campo**

##### **Definición de objetivos de la investigación**

Los principales objetivos de la investigación de la propuesta para el Comité pro-mejoras Barrio Ecuador de detallan a continuación:



- Diagnosticar las causas más relevantes que generan el mal servicio entregado por los empleados, a través de entrevistas a los Directivos del comité, y la revisión de las encuestas realizadas a todo el personal.
- Evaluar los factores de mayor incidencia en la prestación del mal servicio mediante la aplicación de instrumentos y técnicas que permitan identificar las condiciones en las que se desempeñan los empleados.
- Elabora un Manual De Procedimientos de las Buenas Prácticas en Atención al Cliente que mejore la calidad de servicio.

### **5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta**

La aplicación de la propuesta, se realizara una vez socializado el proyecto del manual con todos los empelados, coordinadores y directivos del comité.

#### **5.03.01 Elaboración de un Manual de Procedimientos de las Bunas Prácticas en Atención al Cliente.**

Se realiza el Elaboración de un Manual de Procedimientos de las Buenas Practicas en Atención al Cliente, para mejorar la calidad de servicio de los empleados hacía los socios del Comité Pro-mejoras Barrio Ecuador. Ubicado en el Distrito metropolitano de Quito.

## **Manual de Procedimientos de las Buenas Prácticas en Atención al Cliente**

### **Introducción**

El éxito de toda organización está en el cumplimiento eficaz de sus objetivos planteados. Así como el empoderamiento de sus empleados con compromiso y amor a su organización.

El propósito fundamental es presentar una propuesta de un Manual para mejorar la calidad de servicio en el Comité Pro-mejoras Barrio Ecuador., ya que en estos momentos presenta un problema que genera inconformidad en los socios. Además se pondrá en conocimiento de la propuesta a los mandos medios y altos con el objetivo de ofrecer alternativas adecuadas que se ajusten a las necesidades del comité de esta manera evitar otros problemas derivados de la mala atención de los empleados como: pérdida de compromiso y fidelidad de los socios.

Para la elaboración del Manual de las Buenas Practicas, se requiere el apoyo y el compromiso de los empleados, directivos, socios y de todos los involucrados con el comité. Dicho manual integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes formas de actuar y prestar los servicios.

Este manual, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

## **1.- Objetivo General del Manual**

Mejorar la calidad de atención de los empleados del comité, mediante la aplicación del manual de las buenas prácticas en atención al cliente para garantizar la calidad de servicio y de fidelidad de los socios.

## **2.- Objetivos específicos del Manual**

- Informar al nuevo personal los lineamientos referentes a las buenas prácticas de atención al cliente.
- Mejorar la calidad de servicio aplicando las acciones, valores del manual.
- Cumplir con todos los procedimientos que están en el manual en forma responsable.

## **3.- Alcance**

El presente manual será impartido a todo el personal del Comité Pro-mejoras Barrio Ecuador.

## **4.- Información del comité**

### **COMITÉ PRO-MEJORAS BARRIO ECUADOR**

#### **Análisis interno**

Filosofía Corporativa

## **Misión**

“Somos el Comité Pro-Mejoras Del Barrio Ecuador, estamos enfocados en tener una buena organización social con el involucramiento de todos los habitantes para gestionar con entidades públicas y privadas; obras de infraestructura, fortaleciendo el crecimiento económico y mejorando la calidad de vida de nuestros socios.”

## **Visión**

“Ser una organización reconocida, distinguida, renombrada, en las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, enfocadas al desarrollo y ejecución de proyectos que permitan el desarrollo y bienestar social de la comunidad.

## **Objetivos del comité**

- Fortalecer permanentemente la calidad de vida de los socios del Barrio.
- Gestionar y ejecutar obras físicas y sociales para bienestar y desarrollo de la ciudadanía.
- Incentivar y buscar el espíritu de buena vecindad y amistad, fomentando la confraternidad y el buen vivir entre sus miembros mediante la realización de actos culturales, deportivos y sociales.
- Preparar a sus moradores para que participen en la dirección de la organización voluntariamente.

## Valores

- ✓ Honestidad.
- ✓ Compromiso
- ✓ Vocación de Servicio.
- ✓ Unidad y trabajo en equipo.

## Nuestra Gente

Personas comprometidas con los habitantes del Barrio para luchar y defender sus derechos como ciudadanos, para ofrecer una mejor calidad de vida.

## Condiciones necesarias

- ✓ Equipo humano calificado y competente
- ✓ Infraestructura y proyectos bien consolidados.
- ✓ Sólidas alianzas estratégicas con los organismos gubernamentales y la empresa privada.
- ✓ Permanente involucramiento a todos los socios

## Beneficiarios

Los principales beneficiarios del trabajo y la gestión que realiza el Comité Pro - mejoras de Barrio Ecuador son los habitantes del barrio, quienes se sirven de las obras que gestiona la organización para beneficio común.

El Comité Pro-mejoras tiene 61 9 socios que están divididos en seis sectores, en los cuales cuentan con un líder de equipo que trabaja en conjunto con los directivos del barrio transmiten los problemas o inconvenientes de su sector para ser atendidos de la mejor manera.

El Comité también aporta a la seguridad ciudadana del sector, con la gestión para la dotación de alarmas comunitarias conjuntamente con el Municipio de Quito, Administración Zonal Calderón y Policía Nacional.

De la misma manera también apoyan con el mantenimiento y cuidado de los parques como recurso natural del sector.

El trabajo mancomunado que realiza la organización se beneficia directa o indirectamente la comunidad en general quien es el principal motor para seguir con el desarrollo del sector.

### **Infraestructura del Comité Pro-mejoras Barrio Ecuador**

El Comité cuenta con una edificación de dos plantas en las que funcionan las oficinas y la casa de señor conserje y con un aula de uso múltiple con capacidad para 700 personas en el cual se realiza reuniones, eventos sociales y culturales que sirve como centro de encuentro de los socios.

## **Estatuto y Reglamento del CPBE**

En la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la Republica del Ecuador, Constituyese una organización de derecho privado sin fines de lucro, con patrimonio propio y administración autónoma; con finalidad social, cultural o pública, con estructura jurídica estatutaria permanente; y, por lo mismo con capacidad legal para ejercer derechos y contraer obligaciones por medio de sus representantes legales, cuya razón social será: Comité Pro- mejoras del Barrio "Ecuador", el mismo que se registrá de la conformidad con el presente estatuto y que establece de acuerdo a las disposiciones legales constantes en el Título XXIX del Libro Primero del código Civil ecuatoriano; Reglamentos que se expendieren y demás leyes de la república del Ecuador que le sean aplicables.

El Comité Pro-mejoras del Barrio "Ecuador", como tal se abstendrá de participar en asuntos de política partidista, religiosa, social, laboral, y sindical. Tampoco ejercerá actividad de crédito o de comercio.

El Comité Pro mejoras del Barrio "Ecuador", tiene un plazo de duración indefinida debiendo iniciar su vida jurídica con la aprobación del estatuto, a realizarse por el ministerio de bienestar social mediante Acuerdo Ministerial.

Domicilio.- El Comité Pro- mejoras del Barrio “Ecuador” se constituye, con domicilio principal de la ciudad de Quito, Parroquia Calderón, Sector del San José de Moran. Tanto para la Constitución, como para la disolución este Comité Pro- mejoras, recurrirá a la Asamblea General o al Ministerio respectivo;

### **OBJETIVO SOCIAL DEL COMITE**

El objetivo que tiene el Comité Pro mejoras del Barrio “Ecuador” son los siguientes:

- a.** Agrupar en su seno a todos los moradores del Barrio Ecuador, promoviendo el sentimiento de asociación y el mantenimiento de las mejores relaciones de unión, amistad y progreso mutuo, promoviendo el bienestar, progreso, superación de sus socios, fomentando el desarrollo social, técnico y económico.
- b.** Procurar la realización de mingas, para mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura y servicios básicos (alcantarillado, Agua potable, energía Eléctrica Teléfono, Adoquinado, Seguridad, Transporte, recolección de basura etc.)
- c.** Patrocinar y apoyar;
  - 1.-Cursos seminarios, y conferencias de capacitación, técnica y profesional;
  - 2.- Actos culturales tendientes a conseguir el mejoramiento y promoción integral de los socios:
- d.** Toda otra actividad en la que pueda intervenir con la relación a sus fines, para lo cual podrá realizar y celebrar convenios de cooperación con los organismos e instituciones



gubernamentales o privadas, nacionales o extranjeras que sean afines y de similar naturaleza y objetivos;

e. Cumplir y hacer cumplir con todos los fines previstos en este Estatuto y sus Reglamentos; para llevar a efecto los fines que se propone el Comité Pro-mejoras del Barrio "Ecuador" de San José de Moran, podrán realizar toda clase de actos y contratos permitidos por ley.

El comité se sujetará a la legislación nacional urgente y a los respectivos organismos de control.

Por su naturaleza y fines la organización queda prohibida de intervenir y representar en asuntos inherentes a: posesión lotización, y adjudicaciones de bienes raíces, destinados para la vivienda, fincas vacacionales o recreaciones, unidades de producción agrícola o ganadera, sin perjuicio del ejercicio del derecho de dominio que se establece el código Civil:

El Comité en caso de recibir subvenciones presupuestarias del Estado, se someterá a la supervisión de la Contraloría General del Estado y a la normativa legal aplicable.

Para el cumplimiento de sus fines la organización obtendrá los permisos respectivos.



## Aspectos Legales del Comité

En el artículo 66 numeral 13 de la Constitución de la República del Ecuador consagra el derecho a asociarse, reunirse manifestarse en forma libre y voluntaria

Que, mediante Acuerdo Ministerial N° 058 de 09 diciembre de 2009 se expidió el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, en el que se determina que la misión de la Institución es: formular, dirigir y coordinar la ejecución de políticas públicas en el ámbito de hábitat, vivienda y servicios domiciliarios de agua potable, saneamiento y residuos sólidos.

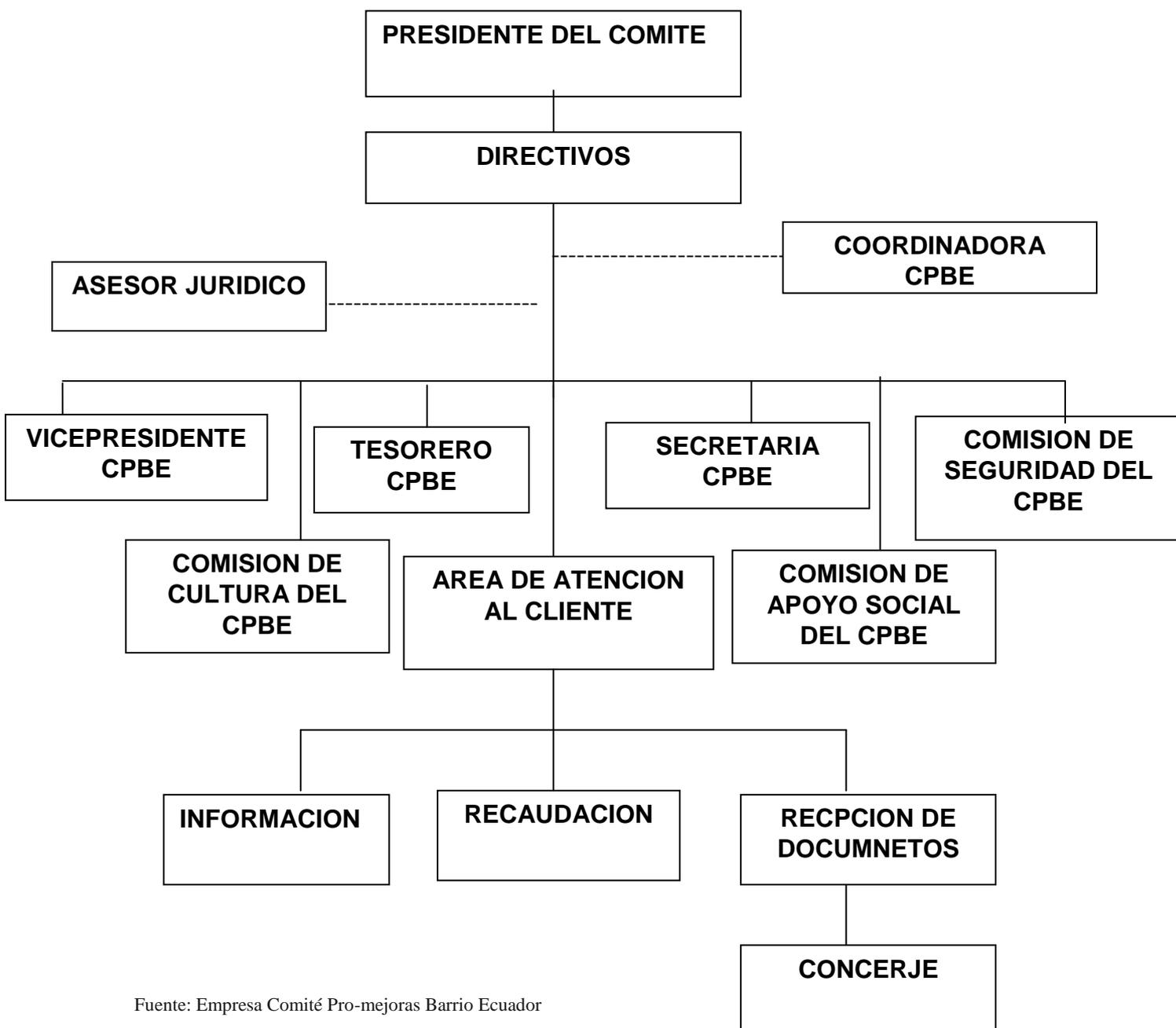
En el Registro Oficial No.660 de 11 de septiembre de 2002, se publicó el Decreto Ejecutivo No. 3054 que contiene el reglamento para la aprobación, control y extinción de personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, que se constituyan al amparo de lo dispuesto en el título XXIX del libro I del código civil.

El Presidente de la República podrá delegar la competencia para la aprobación de personas jurídicas de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro, a las máximas autoridades de instituciones de la Función Ejecutiva, quienes a su vez podrán actuar dicha competencia, en forma desconcentrada. Una vez fenecido el tiempo para el cual

fue electa la directiva, en un término no mayor a 30 días, las personas jurídicas de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro, deberán registrar la nueva nómina en la institución que otorga personalidad jurídica o en la Institución que actualmente ejerce su control y rectoría, previa actualización del Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil. (REGISTRO OFICIAL, N°61)

**ORGANIGRAMA DEL COMITÉ:**

GRÁFICO: 5 ORGANIGRAMA DEL COMITE



Fuente: Empresa Comité Pro-mejoras Barrio Ecuador

## 5.- Disposiciones Generales

### 5.01 Obligaciones de los Directivos

- Los directivos deben por escrito dar a los empleados, en un plazo máximo de diez (10) días calendario, el informe del sistema de trabajo del comité y en este caso el uso del manual.
- Dirigir el trabajo y dar las instrucciones del uso del manual, mediante un taller de socialización.
- Cumplir con los estatutos y reglamentos vigentes del comité.
- Tratar al trabajador de forma igualitaria.
- Facilitarle al trabajador información escrita sobre los condicionantes fundamentales del trabajo y la documentación con la que puede guiarse.
- Facilitarle al trabajador el manual de procedimientos de las buenas prácticas para que el trabajador puede ejecutar dichos procedimientos y actividades expuestas en el manual.
- Ofrecer un buen ambiente de trabajo de trabajo.
- Ejercer las facultades de organización y de dirección.
- Aplicar sanciones disciplinarias, debiendo hacerlo en forma proporcional a las faltas o incumplimientos demostrados por el trabajador en el uso correcto del manual.

### 5.02 Obligaciones de los Empleados

- Los empleados deben utilizar correctamente la información que se les proporciona el comité.
- Acudir puntualmente a los taller, cursos y demás eventos a los cuales les solita los directivos del comité.
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos vigentes del comité.
- Dirigirse a los directivos y jefes inmediatos con la educación y respeto.
- No proporcionar documentos o información a terceras personas sin previo autorización de un jefe superior.
- Aplicar correctamente el manual de procedimientos de las buenas prácticas.
- Mantener un buen ambiente de trabajo de trabajo y cooperación con sus compañeros.

### 5.03 Prohibiciones de los Directivos

- Obligar en cualquier forma a los trabajadores a realizar actividades peligros para la su integridad física o realizar acciones que perjudique su puesto de trabajo.
- Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio del buen cumplimiento de su trabajo
- Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo estatuto y reglamento interno del comité.

#### 5.04 Prohibiciones de los Empleados

- Sacar cualquier documento del comité para usos dudosos que perjudique a la organización.
- Reproducir la información proporcionada por los directivos en este caso folletos, manuales, sin previa autorización de un superior.
- Utilizar el material de trabajo proporcionado por el comité fuera del lugar de trabajo.
- Levantar falsos testimonios de sus compañeros de trabajo y directivos.

#### 5.05 Sanciones

- En caso de no utilizar correctamente el manual de buenas prácticas en atención al cliente los empleados del comité; serán sancionados la primera vez con un llamado de atención verbal, pero si continuare el incumplimiento por parte de los empleados se les pasara un memo por escrito por no cumplir y utilizar los documentos de ayuda y trabajo que les provee el comité.

## 6.- Procedimientos- Acciones de las buenas prácticas en atención al cliente

Las acciones a desarrollar el personal basado en las buenas prácticas en atención al cliente, que hacer y qué no hacer.

## 7.- Unidades de acción

Para el manual de las buenas prácticas creamos cuatro unidades: Gracias a la aplicación de un sistema de calidad, la organización consigue reducir los errores o defectos durante el proceso de prestación de servicios, lo cual genera una disminución de los costos y a su vez, el incremento de la productividad.

### 1. Unidad: El cliente (socios)

En consecuencia, se obtiene la satisfacción de los clientes, así como, la elevación moral de los colaboradores. Enfoque al cliente dado que es él quien califica los servicios recibidos. Resulta relevante conocer aquello que más valora y le produce satisfacción para focalizar esfuerzos.

Es cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, y que tiende a solicitar y utilizar los servicios brindados por una empresa o persona que ofrece dichos servicios.

“A los/as clientes/as hay que tratarlos como ellos/as quieren ser tratados”

Los cuatro factores para una buena atención al cliente son:

- Presentación personal
- Sonrisa

- Amabilidad
- Educación

La atención al/la cliente, la excelencia en el servicio constituye una de las bases fundamentales para el éxito y desarrollo de una empresa en el mercado.

### 1.1 Cómo evalúa el cliente (socio) a tu servicio

Atención y servicio no son lo mismo, el cliente o la clienta se fija en todos los detalles y reacciona ante ellos. Debes conocer los cinco elementos básicos a valorar para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente.

Los elementos básicos a tener en cuenta son:

- ❖ Elementos tangibles: Como las instalaciones y el equipo de la empresa, la presentación del personal, los materiales de comunicación.
- ❖ Cumplimiento: Implica desarrollar el servicio prometido oportunamente, es decir, lo que el empleado ofrece en palabras lo cumpla con la entrega del servicio.
- ❖ Disposición: Es ayudar a los/as socios /as a realizar sus trámites. proporcionándoles una asesoría para que se sienta satisfechos/as.
- ❖ Cualidades del personal: Los/as empleados/as deben demostrar que son competentes en su trabajo y capaces de inspirar confianza.
- ❖ Empatía: Los/exempleados/as deben conocer al socio, entender sus necesidades y mantener con él/ella una comunicación positiva y permanente.

## 1.2 La importancia de saber mirar, escuchar y preguntar.

### Mirar:

- Cuando usted atienda a alguien evite desviar su mira del oyente (socios).
- Si sus ojos se distraen su mente también lo hará.
- Evite distracciones y utilice sus ojos y oídos para concentrar su atención.

### Escuchar:

- Nunca se debe interrumpir al socio o cliente mientras habla.
- Espero a que haya terminado de hablar para ayudarlo.
- Recuerde que cuando el socio o cliente este hablando también está solicitando su servicio.

### Responder:

Cuando usted hace preguntas bien pensadas, asegura al socio o cliente con quien habla que usted es capaz de analizar y mejorar la tarea asignada.

Darte la oportunidad de escuchar, mirar y saber interpretar a los/as clientes/as son las herramientas más útiles. Escuchar y darles lo que necesitan genera satisfacción y esto se traduce en clientes/as fieles.

## 1.3 La comunicación con el cliente (socio)

En la atención al cliente uno de los aspectos más importantes es la **COMUNICACIÓN**, pues es la base de las buenas relaciones con el cliente/ socio, ésta consiste en: la transmisión de información desde un emisor, hasta un receptor, por medio de un canal.

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

### **Comunicación verbal**

La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para transmitir el mensaje, ésta debe ser coherente con la "vía oral"

#### **Aspectos que se debe cuidar:**

**Chillona:** Denota descortesía

**Quebradiza:** Denota tristeza

**Serena:** Denota seguridad y comprensión

**Fuerte:** Denota autoridad

- ❖ El volumen o intensidad de la voz: Al gritar se producen sonidos muy desagradables.
- ❖ Cuando la intensidad de la voz disminuye, el ambiente se hace confidencial.
- ❖ Nunca se hablará en voz demasiado alta.

**El acento:** Ha de utilizarse para pronunciar con claridad.

**El tono y la entonación:** No es conveniente mantener el mismo tono en la toda la Conversación, cada momento requiere cierta entonación predominante.

**El uso del lenguaje:** No es conveniente utilizar tecnicismos o vulgarismos con el Cliente/socio. Utilizando el lenguaje correctamente, hemos de adaptarnos a su Vocabulario y colocarnos a su nivel.

**Saber escuchar:** Escuchar no consiste simplemente en callarse y oír. Una escucha eficaz es un medio para establecer el clima de confianza entre el cliente/ socio y el empleado.

### **Comunicación**

Capacidad para expresar sus ideas de forma clara y convincente, de manera que su mensaje pueda ser entendido con claridad. Supone además la habilidad para escuchar y entender a otros estableciendo un diálogo de forma efectiva

### **Comunicación no verbal**

Este tipo de comunicación llamado "lenguaje corporal", se produce en situación cara a cara, ya que la comunicación es a partir de los gestos que expresan emociones y sentimientos.

Los mensajes no verbales pueden cumplir varias funciones:

- Reemplazar las palabras.
- Repetir lo que se dice (adiós con palabras y adiós con la mano).

La comunicación no verbal nos permite expresarnos positivamente con nuestros gestos y posturas.

### **Aspectos que debe cuidar:**

**Expresión facial:** Para el/la empleado/a es conveniente conservar la sonrisa, pues demuestra acuerdo y entendimiento con quienes la intercambian.

**Contacto ocular:** La mirada puede abrir o cerrar los canales comunicativos. Es una señal de comunicación, mientras que una mirada directa, pero no insistente, ni fija, puede ser un gran apoyo en la situación de comunicación con el/la cliente/socio.

**Gestos y movimientos con el cuerpo:** De todas las partes del cuerpo las manos son las que más amplían la expresividad del rostro, ya que a veces contribuyen a esclarecer en mensaje verbal poco claro.

### Lo que debes y no debes hacer

Lo positivo { Las manos abiertas indican aceptación.

Lo negativo { Las manos cerradas indican rechazo o nerviosismo  
Los Brazos cruzados, pueden indicar superioridad, indiferencia  
Si se mueve mucho, actitud de nerviosismo

Postura corporal: Refleja actitudes sobre uno mismo y su relación con los/as

Demás.

Lo positivo { Estar de pie cuando se recibe o atiende al socio es tener disposición.

## 2. Unidad: Calidad y Procesos de servicio a los clientes (socios)

Considera los siguientes elementos fundamentales, al hacer un seguimiento de los procesos de atención al cliente/socio

### Elementos:

- Determinación de las necesidades del cliente/socio.
- Evaluación de servicio de calidad.
- Análisis de recompensas y motivación.

### 2.1 Las necesidades de los clientes (socios)

Preguntarse como empleado/a lo siguiente:

- a). ¿Quiénes son mis clientes/as?: Determinar con qué tipos de personas va a tratar en el comité?.
- b). Tipos de clientes/as y cómo tratarlos

TIPOS DE SOCIOS	CARACTERISTICAS	COMO TRATARLOS
-Socio que siempre se queja.	-No hay nada que le guste. -Siempre se queja del servicio.	- Hay que asumir que es parte de su personalidad. -Hay que separar las quejas reales de las falsas.
-El socio exigente	-Es que interrumpe y pide inmediata atención.	- Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder

		a sus demandas.
-El coqueteador	-Los comentarios e insinuaciones pueden venir de hombre y mujeres	-Se debe mantener una actitud calmada y reaccionar con mucho profesionalismo.
-El socio callado	-Es callado no menciona con claridad lo que desea o necesita.	- Hay que tener paciencia y ayudarlos.
-El socio enojado	-Evitar decirles cosas negativas.	-No ponerse a la defensiva. - Hay que ser solidario y tratar de ayudarlo.
-El socio conservador	-Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo.	-Se debe demostrar interés y tener paciencia.
-El socio ofensivo	-Cuando tenemos una persona ofensiva es fácil volvernos irónicos no lo haga.	-Lo mejor es ser muy amables.



-El socio infeliz	-Es una persona negativa	-Mantenga la calma y trate de ayudarlo.
-------------------	--------------------------	---

## 2.2 Evaluación del comportamiento de atención.

Tiene que ver con la parte de atención del cliente. A continuación se presentan algunas reglas importantes para la persona que atiende:

- Mostrar atención.
- Tener una presentación adecuada.
- Atención personal y amable.
- Tener a mano la información adecuada.

“El trato personalizado, es la mejor manera de amarrar y fidelizar clientes/as”

Atención personal y amable; El/la cliente/a es su publicidad gratuita, si es atendido de forma cordial; este dirá a todos/as lo bien que fue recibido en su negocio y es más probable no solo que regrese sino que traiga a más clientes.

Los/as clientes/as siempre van por ahí diciendo como lo trataron por ello es importante que usted lo atienda de forma amable, respetuosa y se despida con una frase como: “fue un placer atenderle, pase bien, que regrese pronto”

### 2.3 Motivación y recompensas.

Motivación para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos) ofreciéndoles los servicios si es posible, anticiparse a sus necesidades y demandas. La empresa dispone de criterios definidos sobre las características de la imagen corporativa de la empresa.

La imagen es coherente con el público objetivo al que va dirigido la empresa.

La decoración y aspecto de los locales de acceso a los clientes son coherentes con la imagen de la empresa y no existen elementos discordantes.

**1. Valoración del trabajo:** Hay que saber valorar el trabajo realizado por cada vendedor/a.

- Instrumentos: Puede ser una remuneración monetaria adicional, sistemas de bonos o Comisiones.

**2. Motivación:** Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención al cliente.

- Instrumentos: Incentivos en el negocio, condiciones laborales mejores, talleres de motivación, integración, dinámicas de participación.

### 3. Unidad: Pasos para una excelente atención a los clientes (socios).

Debes tener en cuenta los siguientes puntos:

Mostrar atención; para que un negocio funcione debidamente lo primero a realizar en el momento que ingresa un/a cliente/a es demostrarle que para usted es una persona importante. Usualmente lo que el/la cliente/a busca al entrar a un negocio es ser recibido/a con un saludo o un “Siga en que puedo ayudarlo”

Tener una presentación adecuada; un/a cliente/a es muy observador/a y para nada le gustan que el/la vendedor/a descuide su imagen.

Atención personal y amable; El/la cliente/a es su publicidad gratuita, si es atendido de forma cordial; este dirá a todos/as lo bien que fue recibido en su negocio y es más probable no solo que regrese sino que traiga a más clientes.

Los/as clientes/as siempre van por ahí diciendo como lo trataron por ello es importante que usted lo atienda de forma amable, respetuosa y se despida con una frase como: “fue un placer atenderle, pase bien, que regrese pronto”

#### 4. Unidad: ¿Qué harías con los reclamos de tus clientes (socios)?

Debemos tratar las reclamaciones aplicando los siguientes pasos:

- ❖ Escuchar atentamente Dejar que el/la cliente/a exponga su punto de vista y los motivos que le inducen a quejarse.
- ❖ Respetar la opinión del/la cliente/a Anotar en un papel todos los datos aportados por el/la cliente/a (en caso de ser necesario), mostrando interés por sus opiniones.
- ❖ Comprometerse Si la reclamación tiene solución, comprometerse con el/la cliente/a indicándoles forma y fecha en que se solucionara el problema.
- ❖ Controlar Realizar el seguimiento oportuno para que se solucione la reclamación, en caso de que no seamos nosotros directamente los encargados de hacerlo.

Lo más importante es NO buscar excusas

El éxito en la atención al cliente no se centra solo en cómo se presta el servicio si no que incluye aspectos clave como el modo de seleccionar, formar, motivar e incentivar al personal que entrará en contacto con los clientes.

#### **Habilidades y capacidades a desarrollar**

##### **Dominio de uno mismo, aspecto interpersonal Autocontrol y estabilidad emocional**

Capacidad para dominar las emociones y afectos ante situaciones y condiciones difíciles, adoptando firmeza y confianza en sus propias potencialidades y evitando reacciones emocionales negativas.

### **Establecimiento de Relaciones**

Capacidad para establecer contactos con otras personas mostrando intuición y perspicacia social. Supone la capacidad para escuchar, interpretar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás y un cierto conocimiento para los usos y costumbres sociales.

### **Persuasión**

Capacidad para persuadir e influenciar sin utilizar el poder coercitivo, en personas o situaciones con el objeto de producir un determinado efecto, obtener una actitud positiva ante determinados cambios. Dirigir sus propios esfuerzos para inducir a la acción o reflexión.

### **Dominio del entorno, aspecto de evolución / cambio Disponibilidad**

Aptitud para buscar nuevas oportunidades y aceptar nuevos retos o tareas. Supone tanto la predisposición como la capacidad para asumirlos.

### **8.-Recomendaciones**

No maquillarse frente a los socios

No contestar llamadas personales al momento que está atendiendo al socio

No atender al socio, mirando otro lado o haciendo otras cosas

No hacer comentarios personales con los socios

Saludar al socio cortésmente

Atender al socio fuera de ventanilla de ser necesario

Se cortes y amable



## 9.- Instrucciones para el uso del manual

Se recomienda leer detenidamente los siguientes pasos, para lograr los fines propuestos:

1. Lea detenidamente los objetivos generales y específicos.
2. Examine los objetivos generales y específicos.
3. Establezca una relación entre el objetivo general y específicos.
4. Lea el manual y subraye los aspectos más importantes.
5. Subraye los términos desconocidos y consulte en las definiciones.
6. Mediante la lectura analice cada tema.
7. Consulte al especialista sobre las dificultades encontradas.

**Nota:** El Manual de Procedimientos, se enfoca más para el área de atención al cliente que tiene relación directa con el socio.

## 10.- QUIENES DEBEN UTILIZAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Todos los empleados de la empresa deberán consultar permanentemente este manual para conocer sus actividades, responsabilidades y forma de actuar, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos.
- La coordinadora del área de atención al cliente podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de acciones modernas que conlleven a cambios en el ambiente del comité para analizar resultados en las distintas operaciones.

## 11.- Anexos

Fotos y otros documentos que sirva de ayuda al momento de aplicar el manual.

### Perfil del trabajador moderno

#### VALORES.

1. Respetar a los Otros y a Sí Mismo: El individuo que se autorespeta y sabe respetar a los otros, eleva la calidad de vida de ambos, pues sabe recibir opiniones, se considera ser humano, se siente digno y esto en conjunto se transmite al medio, creándose una vida interior rica.
2. Empatía: Saber escuchar y ser comprensivo. Saber ponerse en el lugar de los demás. Tratar de buscar soluciones a los problemas que se les presentan a los compañeros de trabajo en las labores diarias.
3. Autocrítica y Autoanálisis: Es el reconocer los aciertos y enmendar los errores. Analizar el por qué se originaron los errores y cuál es su repercusión. Es una facultad que un individuo moderno e innovador debe poseer.
4. Elevada Autoestima: Es luchar contra la frustración de un mercado consumista, poseer fuerzas, sentir que se hace un aporte a la sociedad, y que esta lo necesita. Facultad que no debe faltar en las personas innovadoras sujetas a continuos cambios.
5. Equilibrio Emocional: Ante la eventualidad debe existir en si la tranquilidad y el actuar en forma normal. Todo individuo debe poseer este rasgo pues los desafíos impuestos por los



cambios, son demasiado duros. Aunque no es fácil detectar este factor, no se debe dejar de lado.

6. Honestidad, Honradez, Lealtad: Estos tres conceptos bien radicados en la sociedad, en las organizaciones son básicos. Se necesita de cada uno de ellos para saber creer y confiar en los demás. Siendo así, la empresa coloca en manos de los trabajadores, información y tareas importantes, por lo tanto se crea una relación laboral transparente.

7. Ser Emprendedor: Con todos los cambios que se producen aceleradamente, los individuos no se pueden quedar atrás, necesitan de energía, vitalidad y, sobre todo, deseos de surgir por la vía sana.

8. Perseverancia: La persona que consigue lo que ha deseado, no debe limitar sus capacidades, debe tener valentía y espíritu de superación, así se mantendrá en el tiempo.

9. Ética: Ser correctos y actuar en el marco de los principios individuales y sociales, que yacen en el ambiente interno y externo a la organización.

10. Colaboración y Cooperación: Es un requisito importante, pues en la empresa, ya sea en cualquier nivel de la organización, se requiere de mucha colaboración y cooperación, sobre todo cuando se habla de trabajo en equipo.

11. Puntualidad y Responsabilidad: Todo trabajo lleva implícito estas dos cualidades, para lograr un buen funcionamiento y una buena retroalimentación, y con esto lograr el compromiso y la seriedad por parte de todo el personal.

12. Responsabilidad y Madurez: Dirigido especialmente para los trabajadores a distancia, los cuales no serán controlados periódicamente sino que serán evaluados por sus resultados.

13. Comprometido con la Atención al Cliente: En la empresa moderna, el cliente es considerado un elemento perteneciente a la organización, quien busca satisfacer sus necesidades a través de la obtención de bienes y servicios que esta produce. El individuo debe adquirir un compromiso real con su atención. Usted lo leyó de Unamosapuntas.com

### **HABILIDADES Y DESTREZAS.**

1. Gran Capacidad de Análisis: Dentro del ámbito de las tareas que debe desempeñar, al momento de utilizar o desechar la información requerida para el cumplimiento de ellas, sobre todo cuando se trabaja sin supervisión directa.

2. Pensamiento Estratégico: Tener siempre presente, cuales son los objetivos y misiones empresariales. Adaptar el trabajo individual en pro de la visión y misión empresarial. Transmitir visión a los demás.

3. Capacidad de Gestión: Entender que el concepto de "Gestión", va más allá del concepto "Administración". Se debe abandonar posturas mecanicistas; adoptar posturas orgánicas y sistémicas.

4. Interactuar con Otras Culturas de Sistemas y Valores: Aprender a interrelacionarse con otras culturas existentes dentro de la misma empresa. Interactuar con personas pertenecientes



a otros departamentos. Alentar la ayuda mutua entre los distintos subsistemas organizacionales, en pro de objetivos de interés común.

5. Apertura: Saber trabajar en interrelación con los demás profesionales de la empresa: Comerciales, juristas, ingenieros, responsables de marketing, etc... Capacidad para trabajar en equipo, en torno a un grupo de proyectos o círculos de calidad. Apertura también se refiere a vivir las realidades existentes más allá del propio ser.

6. Capacidad para Trabajar en Equipo: Trabajar en equipo ayuda a obtener soluciones más integrales y, por lo tanto, permanentes para el problema o desafío que se emprende, y además permite a los individuos integrantes del equipo, comprender las necesidades y restricciones que enfrentan otras áreas de la empresa.

7. Inspirar y Motivar: Ser capaz de transmitir positivismo y optimismo a los demás. Ayuda mutua para realizar el trabajo y alivianar la carga laboral. Ser capaz de crear desafíos y estímulos.

8. Estimular el Compromiso: Ser comprometido y estimular el compromiso de los demás con el trabajo, con la visión, misión, objetivos grupales y empresariales.

9. Crear Sinergia: Comprender que "El Todo", es siempre superior a la suma de las partes. Alentar el trabajo en equipo o en red, y así obtener mejores resultados de la interacción grupal.

10. Buen Comunicador: Disponer de una cierta aptitud para la comunicación activa, y poseer la capacidad y la disposición para establecer una comunicación fluida y permanente.

11. Lidar con Conflictos: Aprender a enfrentar conflictos (Personales, grupales). Aprender a tratar con gente conflictiva, y convertir el conflicto grupal en una discusión de la cual se obtengan resultados positivos y productivos. Colaborar en la suavización de roces entre individuos, alentar el diálogo.

12. Ejercer Liderazgo.

- Auto liderazgo: Automotivación, empoderamiento (autodirección y autocontrol). Capacidad para evaluar rápidamente situaciones, tomar iniciativas y con facilidad de adaptación. Hoy, el trabajador es cada vez más responsable de sus horarios, de su modo de trabajo, de su relación con la empresa y de su función.

- Liderazgo Grupal: Ser líderes dentro del grupo. Deseos de participar e interactuar con los demás, y así obtener mejores resultados.

13. Adaptación al Cambio: Poseer espíritu "Proactivo" (en pro del cambio). Perder el temor al cambio. Ser partícipes activos de programas de desarrollo organizacional. Poseer Flexibilidad. Este es un requisito fundamental para los "Tele trabajadores", los cuales se enfrentan a un modo distinto de asumir el trabajo, es decir, horarios distintos, ambientes distintos, métodos de control distintos, etc...

14. Inspirar Confianza: El orden, la disciplina, el compromiso, entre otros, caracterizan al trabajador que inspira confianza y respeto a los demás.

15. Autonomía: También es una cualidad fundamental que debe poseer el "Tele trabajador" al realizar sus labores en un lugar geográfico distinto al de la organización y sin supervisión directa.

16. Negociar: Capacidad de llegar a acuerdos justos y benéficos, para la persona propia y para los demás.

17. Asertividad: Tomar las decisiones correctas ante hechos puntuales y difíciles de resolver, que se presenten.

18. Síntesis y Planeamiento: Ser directo, no evadir responsabilidades. Ser partícipes activos del planeamiento de objetivos y estrategias empresariales.

19. Intuición: Capacidad para intuir posibles fallas o falencias en el lugar de trabajo.

Habilidad para descubrir alteraciones en la información, entornos desagradables de trabajo y buscarle una solución a aquello.

20. Actuar Bajo Presión: Evitar el decaimiento ante excesos de trabajo y plazos establecidos.

Poseer equilibrio emocional. Capacidad para trabajar largas jornadas laborales.

## CONOCIMIENTOS

1. Evaluar Riesgos: Porque para tomar decisiones y actuar en forma rápida y correcta, como la empresa moderna lo requiere, se debe evaluar en forma clara y precisa las acciones a seguir.

2. Descomponer Objetivos: Para alcanzar un objetivo global, se debe poseer un conocimiento cabal de este, para descomponer aquel en objetivos específicos, ya sea individuales, grupales, para la unidad a la que se pertenece, etc...
3. Monitorear Logros y Presupuestos: Visualizar que a través de las personas y de la tecnología existente en la empresa, se logren los objetivos esperados, sin excederse del capital que se posee para llevar a cabo las tareas.
4. Saber Negociar: Poseer conocimientos sobre negociación individual y colectiva, ya que para los trabajadores, este es un tema de suma importancia. Sobre todo ahora que el trabajador posee más derechos laborales y el empleador más obligaciones que cumplir.
5. Saber Utilizar la tecnología: Este es un punto de vital importancia, ya que la empresa moderna ha desarrollado tecnología de punta y necesita de personal capacitado para utilizarla.
6. Con una Nueva Formación: En el futuro ya no habrá dos épocas, la del estudio y la del trabajo, sino una unidad en acción. En este sentido, la empresa debe favorecer a las personas, para que construyan su diseño de proyecto formativo (capacitación, plan de carrera). Se necesita de parte del individuo, espíritu de superación y ganas de aprender nuevas cosas.
7. Amplia Visión de los Objetivos Empresariales: Ya que el trabajador moderno participa plenamente en la toma de decisiones de la empresa, debe tener claros los objetivos de esta, para ser asertivo en un momento determinado. Si ejerce liderazgo, debe llevar al equipo a alcanzar estos objetivos.



8. Polifuncionalidad: Este es uno de los rasgos que el trabajador moderno debe poseer con mayor intensidad. El trabajador actual debe estar capacitado para laborar en cualquier segmento de la empresa, y saber llevar a cabo las tareas que se le exijan o se le presenten en algún momento determinado. La polifuncionalidad se define también, como la disposición a realizar un trabajo que no esté específicamente definido dentro de sus responsabilidades.

9. Conocer a la Empresa en Forma Interna y Externa: En la forma interna el trabajador moderno debe conocer e interactuar con las personas, debe conocer también las estrategias empresariales, la misión y visión de la empresa, y la estructura en sí. En forma externa.

### 5.03.02 Identificar el área de mejora en el comité.

Una vez realizado el diagnóstico, la unidad evaluada conoce las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno que la envuelve. La clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas.

**TABLA: 6AREAS DE MEJORA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES	ÁREAS DE MEJORA
1. Área de servicio al cliente bien estructurado.	1. No se capacita periódicamente al personal de atención al cliente.	1. Desarrollar programas motivación y capacitación a todo el personal.
2. Personal con buena disposición para los cambios	2. Poca inversión en programas de incentivos y de capacitación	2. Modificar el sistema retributivo, incentivos a los empleados por desempeño.
3. Estabilidad laboral para sus empleados.	3. No existe una comunicación asertiva entre la coordinadora y sus empleados.	3. Desarrollar talleres de integración.
4. Gran apoyo por parte de los directivos.	4. Poca coordinación entre directivos y empleados.	4. Mejorar la comunicación con el los directivos.

Fuente: Empresa Comité Pro mejoras "Barrio Ecuador"  
Elaborado por: Johana Jiménez

### 5.03.03 Detectar las principales causas del problema

Conocidas las áreas de mejora habrá que identificar las causas del problema. La solución de un problema y por lo tanto la superación de un área de mejora, comienza cuando se conoce la causa que lo originó. Existen múltiples herramientas metodológicas para su identificación, sin embargo para este caso se tomará en cuenta el árbol de problemas que se elaboró previamente en el capítulo III de este proyecto, en el cual ya han sido identificadas las

causas del mal servicio de los empleados hacia los socios del comité. La utilización del árbol de problemas ayudará a analizar y definir las acciones de mejora.

#### **5.03.04 Seleccionar las acciones de mejora**

La selección de las acciones de mejora es consecuencia lógica del conocimiento del problema, de sus causas y del objetivo fijado. Se pueden seleccionar las acciones más apropiadas para posteriormente priorizar las más adecuadas.

El número de acciones dependerá de la complejidad del problema y de la organización de la gestión interna de la organización. Es importante tener en cuenta que este ejercicio se debe hacer con total y plena libertad, las restricciones se tendrán en cuenta en el paso siguiente, cuando se tenga que hacer la priorización.

#### **5.03.05 Realizar una planificación**

Ahora se está en condiciones de comenzar a elegir, de priorizar las actuaciones a implantar y de establecer el resto de elementos que son necesarios para conseguir el objetivo prefijado.

Para priorizar las acciones de mejora se seguirán las siguientes indicaciones:

### **Dificultad de la implantación**

La dificultad en la implantación de una acción de mejora puede ser un factor clave a tener en cuenta, puesto que puede llegar a determinar la consecución o no, del mismo. Se procederá a priorizarlas de menor a mayor grado de dificultad.

### **Impacto en la organización**

Se define como impacto el resultado de la actuación a implantar, medido a través del grado de mejora conseguido (un cambio radical tiene un impacto mucho mayor que pequeños cambios continuos). Es importante también tener en cuenta el grado de despliegue al que afecta la medida. Si el impacto es mayor, la prioridad también deberá serlo.

#### **5.03.06 Seguimiento del manual de las buenas practicas**

El siguiente paso es la elaboración de un cronograma para el seguimiento e implantación de las acciones de mejora en el comité. En el mismo, se dispondrán de manera ordenada los plazos establecidos para los talleres de socialización del Manual de las buenas prácticas.



## Capítulo VI

### 6. Aspectos Administrativos

#### 6.01 Recursos

Para la elaboración del estudio de investigación, se utilizaron recursos humanos, materiales técnicos y financieros.

##### a) Recursos Humanos

- ✓ Expositor
- ✓ Empleados del comité
- ✓ Directivos

##### b) Recursos Materiales

- ✓ Aula de uso múltiple para dar el taller
- ✓ Pizarra
- ✓ Marcadores
- ✓ Materiales y suministros de oficina
- ✓ Computadores

##### c) Recursos Técnicos

- ✓ Aplicación de técnicas grupales y de comunicación

#### d) Recursos Financieros

Los costos de materiales e instrumentos, refrigerios para llevar a cabo el taller de socialización del manual, serán asumidos por el comité para su propio beneficio.

### 6.02 Presupuesto

Concepto.- El presupuesto es la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos.(ARVEY LOZANO,2006)

La elaboración del presupuesto es importante porque a través del mismo, las actividades de la empresa en términos cuantitativos se hacen de manera planificada y controlada, considerando las posibles fluctuaciones que pueden presentarse en el futuro, a fin de que las mismas no tengan mayor impacto en el giro normal de la empresa.

Como es un proyecto dirigido al comité por lo tanto busca su beneficio, los gastos del manual de buenas prácticas correrán a cargo del comité. Sin embargo los gastos que el proyectista asumió para realizar el estudio serán cubiertos por él y para el detalle del presupuesto general se incluirá estos gastos.

El presupuesto está facultado para una inversión total de 1435.00 dólares. Cabe señalar que todos los datos han sido observados y analizados cuidadosamente, tomando en cuenta la situación actual del comité.

**Presupuesto elaboración del manual de buenas practicas**

TABLA: 7 PRESUPUESTO ELABORACION DEL MANUAL

N°	Cantidad	Descripción	Costo mensual	Costo semestral
		<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
1	1	Capacitador		300,00
	2	Psicólogo	30,00	180,00
	3	Proyectista		50,00
		<b>RECURSOS MATERIALES</b>		
2	1	Anillados		7,00
	2	Empastados		6,00
	3	Materiales y suministros de oficina	14,00	84,00
		<b>RECURSOS TECNOLOGICOS</b>		
3	1	Copias	2,00	12,00
	2	Impresiones	3,00	18,00
	3	Internet	4,00	24,00
		<b>OTROS RECURSOS</b>		
4	1	Transporte	4,00	24,00
	2	Refrigerios capacitaciones y talleres	55,00	330,00
	3	Programa de incentivos	50,00	300,00
<b>Sub-total</b>				1335,00
5	1	10% Imprevistos		100,00
<b>Total</b>				<b>1435,00</b>

Elaborado por: Johana Jiménez

### 6.03 Cronograma

Concepto.- Diagrama de GANTT, es una herramienta que le permite al usuario modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto. Esta herramienta fue inventada por (GANTT, 1917)

El diagrama de Gantt, toma las dos variables de estudio como son: tiempo (meses en estudio del proyecto), partiendo de octubre del 2014 a marzo del 2015 y la variable actividad en donde se puntualiza lo que se realizará:

TABLA: 8 CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MES DE OCT.	MES DE NOV.	MES DE DIC.	MES DE ENE.	MES DE FEB.	MES DE MARZO
APROBACION DEL TEMA	15 DE OCT					
CONTEXTO	15-31 OCT					
JUSTIFICACION		1-5 DE NOV				
DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)		6-10 DE NOV				
MAPEO DE INVOLUCRADOS		11-15 DE NOV				
MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS		16-25 DE NOV				
ARBOL DE PROBLEMAS		26-30 DE NOV				
ARBOL DE OBJETIVOS			1-5 DE DIC			
MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS			6-15 DE DIC			
MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE OBJETIVOS			16-21 DE DIC			
DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS			22-31 DE DIC			
MATRIZ DE MARCO LOGICO				1-15 DE ENE		
ANTECEDENTES				16-20 DE ENE		
DESCRIPCION				21-25 DE ENE		
FORMULACION DE PROCESO DE LA APLICACION DE LA PROPUESTA				25-31 DE ENE		
RECURSOS					1-6 DE FEB	
PRESUPUESTO					7-15 DE FEB	
CRONOGRAMA					15-28 DE FEB	
CONCLUSIONES						1-6 DE MAR
RECOMENDACIONES						7-23 DE MAR

Elaborado por: Johana Jiménez

## Capítulo VII

### 7. Conclusiones y Recomendaciones

#### 7.01 Conclusiones

- 1.- Con la investigación efectuada al Comité Pro-mejoras Barrio Ecuador., se pudo encontrar las razones por las que los empelados dan un servicio malo a los socios, por lo cual se concluye que una manual de procedimientos de las buenas prácticas en atención al cliente, es la mejor opción para mejorar la atención que reciben los socios en la actualidad.
- 2.- La elaboración del manual permite definir acciones que le permitirán al comité alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán mantener la confianza y fidelidad de sus socios.
- 3.- El manual de buenas prácticas no es un fin o una solución absoluta al problema central encontrado en el comité, pero si una herramienta para que los empleados adquieran nuevos hábitos y valores al momento de prestar su servicio.
- 4.- Una de las acciones de mejora que se tomó en cuenta para solucionar el problema de la mala atención es la inversión para los empleados con cursos de capacitación que sin duda es una herramienta de motivación, además varias organizaciones similares pueden guiarse en nuestra propuesta de mejora.
- 5.- Otra acción es mejorar la coordinación y comunicación entre los directivos, coordinadora y empleados, pues la comunicación en línea recta nos permite mayor rapidez en la ejecución de los proyectos.



6.- El comité tiene como fortaleza el apoyo total de todos los directivos para la implementación del manual y de todo cambio.

### **7.02 Recomendaciones**

1.- Se recomienda cumplir con todos los objetivos plantados en el árbol de objetivos, para llegar al fin de obtener socios satisfechos por el servicio recibido por los empleados del comité.

2.- Se recomienda a los directivos cumplir con todas las actividades planteadas en beneficio de sus empleados para que ellos sepan lo importantes e indispensables que son para el desarrollo y crecimiento del comité.

3.-Se recomienda aplicar las acciones de mejora descritas en el capítulo V, para que mejore la calidad de servicio de los empleados y se mantenga la confianza en los socios.

4.- Se recomienda poder en práctica todas las técnicas de buenas prácticas en atención al cliente a todo el personal del comité, apoyándose en las explicaciones del manual.

5.- Aplicando todos los procedimientos, técnicas y tips recomendados en el manual el empleado mejora su nivel de desempeño.

6.- Se recomienda a los directivos realizar la respectiva socialización y aplicación del manual en las fechas ya estipuladas para obtener resultados a corto plazo.

## Bibliografía

Sampieri, R. H. (2003).

Tamayo, M. T. (1997).

Sabino Carlos, (1992).

Cazares. (2000). *Scribd*. Recuperado el 2014, de  
<http://es.scribd.com/doc/19058681/definiciones-Investigacion-Documental>

Fernández, J. C. (31 de Diciembre de 2007). *Slide Share*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de Slide Share: <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033>

Hernández. (2006). *Slide Share*. Recuperado el 2014, de  
<http://es.slideshare.net/mmujica/metodologia-de-la-investigacion-6290115>

Henry L. Gantt (1917)

Rimsky. (2005). Obtenido de  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/garcia\\_g\\_b/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/capitulo2.pdf)

Rusque. (2003). *eumed.net*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014

FRED David, Conceptos de Administración Estratégica

Net grafía

[http://www.eoi.es/wiki/index.php/Dise%C3%B1o\\_e\\_implantaci%C3%B3n\\_de\\_un\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_profesional\\_en\\_Recursos\\_humanos](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Dise%C3%B1o_e_implantaci%C3%B3n_de_un_plan_de_desarrollo_profesional_en_Recursos_humanos)

<http://www.monografias.com/trabajos98/plan-carrera-empresa/plan-carrera-empresa.shtml>

<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>

[http://www.asechiapas.gob.mx/download/normatividad/administrativa/Manual\\_de\\_procedimientos\\_administrativos](http://www.asechiapas.gob.mx/download/normatividad/administrativa/Manual_de_procedimientos_administrativos).

<http://www.fad.es/sites/default/files/Manual%20Atenci%C3%B3n%20Cliente.pdf>

[http://www.feaps.org/manualesbb\\_pp/atencion\\_dia.pdf](http://www.feaps.org/manualesbb_pp/atencion_dia.pdf)

## Anexos

### Fotografías del Comité.



ARCHIVO CPBE: Reunión de Directivos y empleados socialización del proyecto.



ARCHIVO CPBE: Reunión con los socios socialización del proyecto.



ARCHIVO CPBE: Culminación del curso de capacitación sobre etiqueta y protocolo



ARCHIVO CPBE: Culminación del curso de capacitación sobre liderazgo

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE, PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN A LOS SOCIOS EN EL COMITÉ PRO-MEJORAS "BARRIO ECUADOR", UBICADO EN DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015.**



ARCHIVO CPBE: Área de atención al cliente (socios)



ARCHIVO CPBE: Taller de vinculación con la comunidad.