



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TESIS PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU
CONTRIBUCION AL BUEN SERVICIO DEL REGISTRO CIVIL,
IDENTIFICACION Y CEDULACION DEL CANTON
BABAHOYO

AUTORA

YULIANA ROSALIA LOOR RIVERA

DIRECTOR DE TESIS

ING. RONNY ONOFRE ZAPATA MAE.

LECTOR DE TESIS

ING. DARIO ARELLANO VALENCIA MAE.

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS

Declaramos que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad de la autora y queda a disposición de la Universidad Técnica de Babahoyo la presente tesis de investigación.

Yuliana Loor Rivera

DEDICATORIA

La vida está llena de grandes sueños y metas que día a día fortalecen el espíritu humano de las personas, debido al constante esfuerzo.

Quiero dedicar esta tesis a mi madre Lucia Rivera por todo el esfuerzo y sacrificio, por brindarme todo el amor, su comprensión, todo su apoyo incondicional y la confianza en cada momento de mi vida y sobre todo en mis estudios universitarios.

También a una persona muy especial Mayerly Marín quien fue mi mejor amiga y compañera de tesis, quien inicio conmigo este trabajo y sé que desde el cielo me acompañó siempre para poder culminar esta etapa importante de mi vida.

Yuliana Loor Rivera

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mis hermanos por ser parte de mi vida y por llenarme de alegrías y amor cuando más lo he necesitado.

Les agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mis profesores y director de tesis, por haber compartido conmigo sus conocimientos y sobre todo su amistad.

A mis amigos por confiar y creer en mí y por haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidare.

Yuliana Loor Rivera

ÍNDICE

Portada	
Contraportada	
Declaración de autoría de tesis	2
Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Índice	5
Resumen ejecutivo	7
Abstract	8
Introducción	9
I. Objetivos.	13
1.1. Objetivo general	13
1.2. Objetivos específicos	13
II. Marco referencial.	14
2.1. Antecedentes.	14
2.2. Marco Conceptual	15
2.3. Marco Teórico	21
2.4. Postura Teórica	66
2.5. Hipótesis. (o idea a defender)	67
2.5.1. Hipótesis General.	67
2.5.2. Hipótesis Específicas.	67
2.6. Variables	68
2.6.1. Variable Independiente	68
2.6.2. Variables Dependiente.	68
III. Resultados de la investigación.	69
3.1 Descripción de resultados	69
3.2. Interpretación y discusión de resultados.	79
IV. Conclusiones	80
V. Recomendaciones	81
VI. Propuesta de intervención.	82
6.1. Título	82

6.2. Objetivos de la propuesta	82
6.2.1. General.	82
6.2.2. Específicos.	82
6.3. Justificación	83
6.4. Factibilidad de la propuesta.	83
6.5. Actividades.	84
6.6. Evaluación de la propuesta	102
VII Bibliografía	103
VIII Anexos	106

RESUMEN EJECUTIVO.

Esta investigación se enfoca en aquellos factores que impiden mejorar el servicio al cliente, se realizará en la Dirección del Registro Civil, Identificación y Cedulación del Cantón Babahoyo Provincia de los Ríos.

Dadas las características se implementara una investigación no experimental ya que no se construirá ninguna situación sino que observaremos situaciones ya existentes en el registro civil, identificación y cedulación, no provocadas intencionalmente por el investigador, se observará el fenómeno tal cual se presenta; en nuestra investigación las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas.

La propuesta de intervención está encaminada a realizar un manual de servicio al cliente para el Registro civil del cantón Babahoyo.

En capítulo I se abordan los objetivos de la investigación de esta tesis. En el capítulo II se abordara el desarrollo del marco referencial donde se encuentra los antecedentes de investigación, marco teórico, hipótesis.

En el capítulo III se aborda lo concerniente a los resultados de la investigación fase que se demuestra mediante las encuestas. En el capítulo IV y V se desarrollaran las conclusiones y recomendaciones. Y el capítulo VI se abordará la propuesta de intervención.

ABSTRACT

This research focuses on the factors preventing improve customer service will be held at the Civil Registry and Identification of Canton Babahoyo Rivers Province.

Given the characteristics of a non- experimental research was implemented as it will not be built any situation they observe existing situations in the Civil Registry and Identification , unintentionally caused by the researcher , the phenomenon as it is presented will be observed ; in our research independent variables have already occurred and cannot be manipulated.

The proposed intervention aims to perform a manual customer service for the civil registry of the canton Babahoyo.

In Chapter I the research objectives of this thesis are discussed. In Chapter II the development of the framework where the research background, theoretical framework, hypothesis is be addressed.

Chapter III addresses concerning the results of the research phase is demonstrated by the surveys. In chapter IV and V the conclusions and recommendations were developed. And Chapter VI the proposed intervention will be addressed.

INTRODUCCIÓN

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, fue creada mediante Ley del Congreso Nacional de la República del Ecuador, de 29 de Octubre de 1900, y se encuentra circunscrita en el proceso de cambios profundos efectuados por el General Eloy Alfaro Delgado, que marcó un hito de importancia suprema en la vida del país.

La Dirección de Registro Civil, Identificación y Cedulación del Cantón Babahoyo, se creó para brindar servicios de Inscripciones de nacimientos, matrimonios y defunción, razones de existencia, actas de reconocimiento, matrimonios dentro y fuera de la oficina, actualizaciones de datos, subinscripciones, copias integrales de nacimiento, matrimonios y defunción, partidas computarizadas, servicios del exterior, estadísticas, adopciones y archivo General a la ciudadanía, las instituciones de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada institución es por esto que cada uno de sus componentes debe moldearse para ajustarse a esos cambios.

En la actualidad las instituciones de servicio en el mundo han evolucionado a pasos agigantados, los retos y las oportunidades se han incrementado con el transcurso del tiempo. Todas las organizaciones enfrentan la necesidad de mejorar la gestión administrativa y el buen servicio. La tecnología de avanzada es indispensable para lograr una

contribución al buen servicio que hoy exigen las comunidades, el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participe en la organización.

Actualmente la tecnología y la información están al alcance de todas las instituciones, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una institución de otra es la capacidad que tienen los individuos dentro de la organización de adaptarse al cambio.

Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un modelo de competencias. Las competencias constituyen la razón de ser, el hecho diferencial de las organizaciones, la razón por la que un cliente decide trabajar con uno u otro proveedor.

La gestión por competencias es un enfoque social fomenta la relación dual entre el individuo y la organización, porque esta última ayuda a satisfacer las necesidades económicas, espirituales, académicas, biológicas del individuo y, a su vez, el individuo que es el poseedor de los rasgos cualitativos y cuantitativos con los que contribuye al logro de los objetivos organizacionales; a esta relación se la conoce como “compromiso organizacional.

El talento humano cuando no puede lograr sus objetivos en base a su esfuerzo propio, se une con otros para formar organizaciones; una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Chiavenato, (2001, pag.7).

El compromiso organizacional se da en la interacción entre la organización y el talento humano, este último ofrece eficacia en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades, mientras que la organización la recíproca con estabilidad, obviamente entre estos dos elementos del buen servicio subyacen compromisos fundamentales como el involucramiento en el trabajo, la convergencia en principios, la sinergia en objetivos y el acuerdo en estrategias en donde están las políticas, los valores y las creencias.

En la Dirección de Registro Civil, Identificación y Cedulación se puede determinar que existen varios problemas por la ausencia de gestión por competencias del talento humano, lo que generara, insatisfacción de los clientes, la carencia de conocimientos y habilidades hace que el personal de la institución no tenga empatía y no pueda desarrollar su ventaja competitiva en los usuarios y por ende perdida de su imagen corporativa. Las causas para estos problemas son: individualismo de los empleados y carencia de liderazgo, estrategias administrativas no apropiadas, no hay intercambio de experiencias laborales.

De mantenerse la insuficiencia de un buen servicio está en riesgo inminente, pues la gestión administrativa realizada de una manera no estructurada, hará que no pueda desarrollarse de forma eficiente y competitiva y lo que es peor, no pueda en un momento dado subsistir, por lo que resulta urgente encontrar solución a este problema, a fin de que la Institución permanezca sirviendo a la comunidad Riosense.

La Investigación a desarrollar busca elaborar un manual de gestión por competencias para aumentar la contribución al buen servicio, alineada al plan nacional del buen vivir que es mandataria para todas las organizaciones del sector público.

I. OBJETIVOS.

1.1. Objetivo General.

Diseñar estrategias que permitan aplicar el modelo de gestión por competencias en el registro civil, identificación y cedulación del cantón Babahoyo para mejorar su contribución del buen servicio.

1.2. Objetivos Específicos.

Determinar los factores internos y externos que se relaciona con la contribución del buen servicio del Registro Civil, Identificación y Cedulación del Cantón Babahoyo.

Analizar el estado actual de gestión de cada puesto de trabajo en función de los objetivos o misión del Registro Civil, Identificación y Cedulación del Cantón Babahoyo.

Establecer las estrategias para aplicar el modelo de gestión por competencias en el Registro Civil, Identificación y Cedulación del Cantón Babahoyo a fin de mejorar la contribución del buen servicio.

II. MARCO REFERENCIAL.

2.1. Antecedentes.

Revisando los temas de titulación de grado de la escuela de Ingeniería Comercial de la Facultad de Administración Finanzas e Informática, no existen temas referentes al desarrollo rural.

Trabajos de esta índole se han realizado a manera de proyecto en clase de pregrado pero no en la profundidad de análisis necesario ni con el nivel de concientización de ser verdaderamente promotores en el cambio de la cultura organizacional para mejoramiento de la productividad.

Otros trabajos carecen de estudios y técnicas de evaluación que permitan determinar la necesidad de su implementación con la propuesta planteada en todo su contexto.

Son pequeños trabajos que no dejan un aporte crítico de aprendizaje de los errores que se comete en la producción de las pequeñas empresas actuales y que peor aún no plantean soluciones clara; pero que si han servido de punto de partida para realizar este estudio y para que el mismo sea totalmente diferente a los anteriores

2.2. Marco Conceptual

Modelo

El término proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

Modelo de gestión

Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Gestión

Proviene del latín gesĭo y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Gestión social

Ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales.

Estructura orgánica

Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que deben existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos, es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.

Controles administrativos

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos de una entidad o empresa, que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones administrativas y con la adhesión a las políticas gerenciales y que, por lo común, sólo tienen que ver, de manera indirecta, con los controles y registros financieros.

Catálogo institucional de puestos

Es el instrumento básico de la administración que define las funciones, atribuciones y responsabilidad de cada puesto, así como los valores relativos asignados a éstos y los requisitos a cubrir para ocuparlos.

Capacitación

Es una actividad planeada y basada en las necesidades reales de la organización, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de sus trabajadores, su principal objetivo es aportar un personal capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, satisfaciendo necesidades presentes y previendo necesidades futuras respecto a la preparación y habilidades de los trabajadores.

Actividad

Conjunto de operaciones afines y coordinadas que se necesitan realizar para ejecutar los actos administrativos.

Expediente único de personal

Conjunto de documentos debidamente ordenados y asegurados en un orden cronológico dentro de una carpeta, los cuales constituyen la historia laboral del trabajador.

Función

Conjunto de actividades afines y coordinadas que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos de la dependencia o entidad y de cuyo ejercicio generalmente es responsable un área organizacional, se define a partir de las disposiciones jurídico-administrativas vigentes.

Grupo de trabajo

Conjunto de individuos dedicados al desarrollo de programas de investigación específicos.

Nivel Jerárquico

Es la división de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas definiendo rangos, o autoridad y responsabilidad; independientemente de la clase de función que se les encomiende.

Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura interna de una organización, de sus relaciones, canales de autoridad, responsabilidad y de sus niveles jerárquicos que lo conforman. Además sirve como complemento del Manual de Organización. Es preparado con el propósito de obtener información y racionalizar estructuras. Obtener información:

Órgano administrativo desconcentrado

Son instancias jerárquicamente subordinadas a las dependencias, con facultades específicas para resolver asuntos en la materia encomendada de conformidad con las disposiciones legales aplicables. Los órganos desconcentrados cuentan con autonomía administrativa, pero no tienen personalidad jurídica ni patrimonio propio.

Planeación

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.

Puesto

Es la unidad impersonal de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento de una o varias funciones y el logro de los objetivos de una o varias áreas administrativas.

Sistema administrativo contable

Este sistema tiene que ver con las tareas administrativas de una unidad productiva. En él se encuentran áreas como admisión y egreso de

empleados y trabajadores, otorgamiento de turnos para recibir materiales e insumos, departamento de recursos humanos, oficinas de auditoría, bodegas, entre otras.

Usuarios

Lo conforman las familias que serán beneficiarias directas del servicio de energía eléctrica del sistema, tendrán representación en el fondo de reposición.

Unidad administrativa

Es el órgano que tiene funciones y actividades al interior de la dependencia que la distinguen y diferencian de las demás dependencias conformándose a través de una infraestructura organizacional específica y propia.

2.3. Marco Teórico.

2.3.1 Evaluación por Competencias

Es medir el desempeño del personal a través de mecanismos de competencia (el mejor o los mejores ganan y obtienen un premio por esfuerzo).

Algunas reglas de evaluación por competencias:

- Se deben dar iguales oportunidades a los evaluados
- Se deben establecer los criterios de evaluación con claridad
- Se deben introducir mecanismos de evaluación que no afecten el desempeño de los opuestos.
- Es pertinente establecer premios, por el mejor desempeño

Según Villacis, Juan (2005) ``Algunos métodos propuestos en la actualidad aún no incluyen de manera práctica culturas como la calidad o el servicio o en su defecto sus estrategias no son aplicables completamente, a todo lo cual hay que añadir la carencia de programas para la evaluación del personal desarrollados específicamente para cada sector``

2.3.2 Sistema de evaluación por competencias

2.3.2.1 Competencias

Según la Organización Panamericana de la Salud (2000) "Las competencias constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitudes que definen un desempeño superior"

Según la Organización Panamericana de la Salud (2000) "Son comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar el trabajo con altos estándares. Los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados mediante un enfoque adecuado"

Cada vez con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto de trabajo a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencias encaminadas a buscar un óptimo desempeño dentro de la organización.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos, es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

- a. Saber es el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).
- b. Saber Hacer es el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Dentro de éstas tenemos:
 - Habilidades técnicas (para realizar diversas tareas).
 - Habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en

situaciones heterogéneas como: trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público).

- Habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones).

c. Saber Estar es el conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

d. Querer Hacer es el conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

e. Poder Hacer es el conjunto de factores relacionados con:

- Desde el punto de vista individual: la capacidad personal es decir las aptitudes y rasgos personales.
- Desde el punto de vista situacional: el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos

grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

Todos estos elementos nos llevan en conjunto a la competencia, al "hacer" que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de diversas tareas o en sus interacciones sociales.

2.3.2.2. Origen de las Competencias

Motivos.- Son la continua preocupación por llegar a una meta la cual impulsa, selecciona o dirige nuestros comportamientos de:

- Logro: Necesidad de éxito, se desarrolla a lo largo de la vida y es derivado de éxitos o situaciones adversas.
- Afiliación: Necesidad de interrelacionarse de forma cercana y amistosa, de aceptación o reducción de ansiedad.
- Poder: Necesidad de controlar o ejercer influencia, esta relacionado con la personalidad.
- Valores.- Creencias y convicciones de lo deseable o no deseable y que sirven de orientación a las ideas o acciones. Proviene de la formación de familia, centros educativos, sociedad, religión, tradición. En general están relacionados con las creencias propias y colectivas presentes en nuestra sociedad.

- Rasgos de personalidad.- Se refiere a un conjunto de comportamientos y características que distinguen a una persona y son perdurables en el tiempo y en distintas situaciones, provienen de la interacción, de la inteligencia, el carácter, el temperamento y la cultura.
- Autoimagen.- Se refiere al pensamiento sobre uno mismo a través de todas las creencias y experiencias vividas.

Siendo el Recurso Humano el capital más valioso de la institución, su desarrollo profesional estará apoyado mediante un proceso que involucra la entrega de las competencias que requiere su función y como están sus comportamientos individuales frente a los requeridos.

Dichas competencias a ser utilizadas en el Sistema Bancario y Financiero se detallan a continuación:

- Flexibilidad es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.
- Autoconfianza es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

- Integridad es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional.
- Identificación con la institución es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución.
- Pensamiento analítico es la capacidad de entender una situación desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.
- Pensamiento conceptual es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas.
- Búsqueda de información es la inquietud y la curiosidad constantes para saber más sobre temas, hechos o personas.
- Orientación al logro es la preocupación para realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar.

Iniciativa se refiere a:

- Identificar un problema, obstáculo u oportunidad.
- Llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos.
- Orientación al cliente implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades.

Comprensión interpersonal es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o parcialmente. Leboyer, (2000)

Comprensión de la organización es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.)

Impacto e influencia implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus objetivos.

Desarrollo de interrelaciones consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas. Leboyer, (2000)

Desarrollo de personas implica un esfuerzo constante por mejorar el desarrollo o el aprendizaje de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización.

Dirección de personas implica utilizar apropiada y adecuadamente la autoridad personal o la que el puesto nos confiere, para decir a los demás lo que tienen que hacer y demandar su cumplimiento. Leboyer, (2000)

Liderazgo implica el deseo de guiar a los demás, supone la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo.

Trabajo en equipo y cooperación implica la intención genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos del grupo del cual se forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

Preocupación por el orden y la calidad se expresa en forma como el seguimiento, la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información. Leboyer, (2000)

Autocontrol es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.

2.2.3.3 Enfoque de Competencias

a. Enfoque de rasgos

Según Leboyer, (2000), "Se definen como las características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado."

En un enfoque de rasgos vemos que existen algunos inconvenientes puesto que es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente.

b. Enfoque de competencias

Según Werther, (1999), "Se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos."

El enfoque de competencias es una excelente alternativa ya que es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos facilitando de esta manera la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas.

2.2.3.4. Elemento de Competencia

Según Organización Panamericana Salud (2000) "Es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo."

Analizando los elementos de competencias notamos que dichos elementos son fundamentales para evaluar los comportamientos o los

resultados que el personal debe demostrar en el cumplimiento de sus funciones dentro de la organización.

2.2.3.5. Niveles de Competencia

Según Cardona y Chinchilla (2004) "Indican las diferencias de la aptitud necesaria en distintos niveles de la organización y dentro de diferentes funciones, papeles y trabajos. Como resultado, el grado de aptitud varia de un puesto a otro por la singularidad de los requisitos particulares de cada puesto y la amplitud o naturaleza de cada habilidad, conocimiento, patrón de comportamiento."

Al analizar los niveles de competencia vemos que es importante puesto que ayuda a la institución a seleccionar al personal idóneo para un determinado puesto de acuerdo al grado de habilidades y destrezas de dicho funcionario.

2.2.3.6. Tipos de Competencias

Las competencias pueden clasificarse en:

- Técnicas o de puesto.
- Directivas o genéricas.

a. Técnicas o de puesto

Según Cardona y Chinchilla, (2004) "Se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes

específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta."

b. Directivas o genéricas

Según LOPEZ, Rafael (2005) "Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva"

Las competencias directivas o genéricas a su vez se clasifican en:

- Competencias estratégicas

Según LOPEZ, Rafael (2005) ``Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre éstas tenemos: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas. ``

- Competencias intratègicas

Según LOPEZ, Rafael (2005) ``Son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo entre las cuales se mencionan la comunicación, la delegación, el trabajo en equipo``

Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial cuales son las competencias que realmente producen un desempeño superior para la institución.

2.2.3.7 Impacto de la aplicación de competencias en la productividad Institucional

Según la investigación de Burke & Day ha demostrado que el desarrollo de competencias puede significar un incremento en la productividad entre un 29 y 32%, ya que incide en los comportamientos que causan un desempeño excelente en un puesto desplazando la curva de productividad un 0.6 de su desviación estándar hacia la derecha, lo cual nos permitirá apoyar al cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la institución.

2.2.3.8. Perfil de Competencias

Según López, Rafael (2005) "Es el conjunto de comportamientos que la función requiere para generar mayores resultados el cual permite predecir el éxito en el puesto de trabajo"

Cada función tiene definido un perfil de competencias y este a su vez tiene niveles de comportamientos base y/o niveles de comportamientos de excelencia.

Mientras los comportamientos de los colaboradores se acerquen más a los niveles descritos como "Nivel de Excelencia" mejor será el cumplimiento de su función.

2.2.3. 9. Medición de Perfiles de las Personas

Para la medición de competencias individuales se emplearán cuestionarios que nos permitirán establecer los comportamientos y niveles que cada persona ha demostrado en el desarrollo de sus actividades cotidianas en la función.

Una vez establecidos los perfiles de cada persona estos serán comparados con los perfiles requeridos por la posición. Cada colaborador, así como su línea de supervisión recibirán esta información para ser utilizada con fines laborales.

Recibirán también una guía de las acciones que se pueden tomar para desarrollar y alcanzar los comportamientos en los niveles requeridos.

2.2.3.10. Tipos de Mediciones

Existen varias posibilidades a la hora de elegir a las personas que realizarán la medición de competencias y ello determinará el tipo de medición a realizar.

2.3.2.11 Desarrollo de Competencias

Según López, Rafael (2005) "Es un proceso de aprendizaje que permite al colaborador incorporar y/o modificar comportamientos mediante la autogestión de su desarrollo para lograr la evolución de perfil de competencias hacia lo requerido por la función, y por lo tanto una mejora de desempeño``.

2.3.2.13 Diferencia entre evaluación

"La evaluación por competencias es la base para la certificación de competencia y se Deva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador"

Los sistemas tradicionales de evaluación suelen presentar todas o algunas de las siguientes características:

- Evaluación asociada a un curso o programa.
- Partes del programa se evalúan a partir de las materias.
- Partes del programa se incluyen en el examen final.
- Aprobación basada en escalas de puntos.
- No se conocen las preguntas.
- Se realiza en tiempos definidos
- Utiliza comparaciones estadísticas.

Por su parte, la evaluación de competencias laborales se define como un proceso con varios pasos:

- Definición de los objetivos
- Recolección de evidencias
- Comparación de evidencias con los objetivos
- Formación de un juicio (competente o todavía no competente)

La evaluación de competencias se caracteriza por:

- Se centra en los resultados del desempeño laboral.
- Tiempo no determinado.
- Individualizada.
- No asociada a un curso o programa de estudio.
- No compara a diferentes individuos.
- No utiliza escalas de puntuación.
- Su resultado es competente o aún no competente.

La evaluación por competencias tiene muchas ventajas ya que el desempeño del personal está vinculado a la estrategia y las metas de la organización, el cual se define según las competencias que describen qué trabajo se realiza y cómo.

2.3.2.14 Técnicas e Instrumentos de Evaluación

Desde hace algunos años, se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros más que por el

cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones.

A continuación, se hace referencia a algunos de los métodos y /o técnicas que son utilizados actualmente en el diagnóstico de competencias.

a. Método Evaluación 360°

"Es un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta?; ¿qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conducta? Todo esto referido a comportamientos observables o deseables"

Con la aplicación de este método es posible el establecimiento de políticas más claras basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite identificar al candidato adecuado para el puesto de trabajo identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño "difíciles de medir" como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipos, etc.

b. Método del Assesment Center

Este método, considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del

comportamiento, basado en múltiples estímulos. La metodología que se aplica para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando entorno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo.

Genéricamente los Assesment Center tienen dos pasos que son:

a. Definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo a las competencias para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, entre otros.

b. Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios

Actualmente la utilización de este método para la evaluación de competencias directivas se encuentra en una curva de ascenso, en la que se han obtenido resultados satisfactorios.

c. El Test de Monster

``A partir de un estudio exhaustivo de los cuestionarios existentes en el mercado actual, en un esfuerzo por unificar criterios a partir de la gran diversidad de estos, no solo en la forma en que son administrados, sino también en la forma y el tiempo de aplicación, el Test de Monster surge como una alternativa metodológica que permita evaluar y predecir la conducta laboral``

En función de esto, se plantearon dos cuestiones fundamentales:

a. ¿Que medir?: determinar que competencias son las más importantes en cada organización en función de su cultura organizacional y sus necesidades.

b. ¿Cómo medirlo?: Determinar la metodología a utilizar.

Como consecuencia de este análisis, surge un listado de competencias dando respuesta así a la primera cuestión planteada en relación a qué medir.

2.3.2.15 Habilidades

Robert Gagné (1970) define a las habilidades "como las capacidades intelectuales que son necesarias para ejecutar una tarea en forma correcta"

Hablar de habilidades es hablar de una disposición natural o adquirida en un campo determinado del comportamiento. Una habilidad es una capacitación intelectual que una vez activada facilita el aprendizaje, la ejecución o la retención de una tarea, es decir, para la ejecución como rango definido de una habilidad de aprendizaje.

"La combinación que constituye el aprendizaje de la ordenación de habilidades más simples, que representan los requisitos previos, se pueden analizar a su vez para resolver aún todavía habilidades más simples de las cuales están compuestas"

Este proceso de análisis revela aquello que se conoce como una jerarquía en el aprendizaje, lo cual no es más que una especie gráfica de las habilidades subordinadas relacionadas con alguna habilidad compleja en particular que se va a aprender.

La conceptualización que presenta Robert Gagné de las habilidades, se basa en la distinción de lo que él denomina transferencia lateral y transferencia vertical.

a. Transferencia lateral

"Es la base previa de entrenamiento. Es la capacidad de aplicar, en una nueva situación, una aptitud previamente aprendida"

El individuo aprende a responder ante una determinada serie de estímulos con una respuesta dada. Si la respuesta se presenta ante nuevas circunstancias, ocurrió una transferencia.

Una demostración de transferencia lateral será la aplicación de habilidades en el dominio de tareas de una misma clase general, es decir, habrá la incorporación de una habilidad con los prerrequisitos del mismo nivel de complejidad, en este caso el empleado aprende a aplicar una capacidad en varias situaciones.

b. Transferencia vertical.

"Una capacidad por aprenderse se adquiere más rápidamente, si fue precedida por el aprendizaje de capacidades secundarias"

Es decir, el empleado utiliza una conducta previamente adquirida que le ayuda a adquirir una nueva capacidad conductual. Así varias habilidades secundarias conducen a la adquisición de una habilidad superior.

2.3.2.16 Creatividad

``Se puede definir como la capacidad de creación de elementos nuevos y dinámicos o de solución de problemas, en entornos en donde los recursos o instrumentos son escasos y limitados, y en donde se debe usar el potencial mental para llegar a soluciones adecuadas``

El mundo cambiante, nos obliga a plantear soluciones, formular hipótesis, darnos cuenta de algo nuevo, novedoso, es decir, la acción prepositiva está íntimamente ligada con el proceso creativo.

2.3.3 Desempeño

2.3.3.1 Capital Humano

"Término utilizado para referirse a la capacitación y el nivel de conocimientos de que gozan los integrantes de una empresa, o de la sociedad en general, que los hacen idóneos para el desempeño de un trabajo o función y que constituyen una parte fundamental para la evaluación

del potencial que ésta tiene de generar riqueza, crecimiento, desarrollo o bienestar" según AMEZ, (1999), Diccionario de contabilidad y finanzas, Pág. 32-33

Al ser el recurso humano los activos más importantes de la organización es indispensable establecer los mecanismos adecuados de evaluación a través de indispensable establecer los mecanismos adecuados de evaluación a través de las competencias que desarrollen éstos para de esta manera elevar el desempeño del personal y ser más competitivos en el mercado.

2.3.3.2. Análisis de Cargos

"Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico, consiste en la obtención, evaluación organización de información sobre los cargos de una organización."

El análisis de cargos es muy importante ya que nos permite conocer las posiciones y puestos que tiene la institución, así como las funciones y el valor agregado con que se realiza y exige el cumplimiento de cada uno de ellos.

2.3.3.3. Indicadores de Desempeño

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre sus resultados, debe tener indicadores con los cuales se puedan desarrollar los análisis de desempeño correspondientes en la organización.

Existen tres grandes tipos de normas o indicadores para hacer la evaluación del desempeño en las empresas:

a. Indicadores de efectividad

Son las que miden el desempeño general de las ventas y las tendencias de venta según la segmentación de la compañía.

b. Indicadores de eficiencia

Son indicadores relacionados con los costos relativos.

c. Indicadores de efectividad - eficiencia

Son las que mezclan el desempeño de ventas contra el desempeño de los costos para generar indicadores que se relacionan con las utilidades de la empresa.

2.2.4.4. Criterios de Desempeño

"Son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia" 29 AMEZ, (1999), Diccionario de contabilidad y finanzas Pág. 88

Los criterios de desempeño nos permiten conocer el resultado esperado con elemento de competencia y además precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizada las diversas actividades dentro de la institución.

2.3.3.5. Eficiencia

"Capacidad para utilizar los medios de que se dispone de la forma más eficaz posible en la consecución de los objetivos planteados. Realización de una actividad económica de forma que se minimicen los costes y se utilicen los recursos disponibles óptimamente" según AMEZ, (1999), Diccionario de contabilidad y finanzas Pág. 88

"Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo."

2.2.4.6. Eficacia

Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos (la eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos educativos)" Amez, (1999), Diccionario de contabilidad y finanzas

2.2.4.7. Efectividad

"Es el criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa reflejando la capacidad de respuesta a las exigencias de la sociedad"

Lo mejor que podemos hacer cuando queremos iniciar procesos de renovación es invertir tiempo para mejorarnos a nosotros mismos, como personas y como gerentes y este cambio personal se logra cuando cambiamos nuestros hábitos. (Chiavenato, 2010)

2.2.4.8. Clima Cultura Organizacional y Recursos Humanos

Muchas han sido las interpretaciones que han hecho los tratadistas en tomo a lo que significa Análisis Administrativo; algunos de ellos lo definen como el estudio de los problemas que se dan en una Organización o Empresa, tanto a nivel micro-analítico como a nivel macro analítico. En realidad no existe una definición mala o buena de lo que puede significar el Análisis Administrativo. En éste pequeño aporte, pretendemos clarificar al lector lo que es, desde una nueva perspectiva: el Análisis Administrativo.

Podemos definir el Análisis Administrativo como el examen exhaustivo de los planos organizativo, dinámico, funcional, estructural y comportamental en una empresa u organización, para detectar situaciones anómalas y proponer las soluciones que sean necesarias. (Chiavenato, 2010)

El Plano Organizativo Dinámico.- Este plano proviene de los postulados que hiciera acertadamente el tratadista Luther Gulick, uno de los pioneros de la Escuela Clásica de la Administración. Gulick sostiene que en una organización debe haber ciertos principios administrativos, a saber: Planeación, Organización, Staff o Dotación de Personal y Asesoría, Dirección, Control, Reporte, y Presupuesto. En el momento en que realizamos una investigación específica de lo que corresponde al Plano Organizativo Dinámico, nos enfocamos en el cumplimiento eficiente y eficaz de cada uno de tales postulados.

El Plano Funcional.- En este plano se investiga cómo y de qué forma realiza la organización sus actividades productivas, para lo cual el Analista se puede valer de herramientas tales como los organigramas, sociogramas, cuadros de distribución de trabajo, diagramas de flujo, cuadros estadísticos, entre otros. Uno de los fines más importantes de la investigación de este plano, es el determinar cómo poder mejorar y más efectivos los procesos productivos de la organización. (Chiavenato, 2010)

Plano Estructural.- Desde los tiempos más remotos, la Administración ha nutrido su teoría de algunas organizaciones como la Iglesia Católica, los Egipcios, el Ejército, entre otros, que en su momento desarrollaron estructuras que funcionaron en su tiempo y espacio; pero que, sin embargo, traídos a nuestros días parecieran no adaptarse a nuestro tiempo y espacio. Podríamos decir, sin temor a equivocarnos, que rachas de las Firmas o

Empresas actuales, todavía sufren influencias de tales organizaciones ancestrales. Una de las características de la Administración actual, es el cambio constante; el cual se aplica a éste plano estructural, en el tanto las estructuras organizacionales deben investigarse con el fin de mejorarlas cada vez, y así brindar al cliente un servicio que llene sus expectativas. (Chiavenato, 2010)

El Plano comportamental.- las organizaciones ya han aceptado que su recurso más valioso ypreciado es el Humano. Los investigadores actuales prestan una especial mención a este factor como uno de los más críticos en la gestión de una empresa. Las relaciones interpersonales, tanto formales como informales, son las que se investigan en este plano; ya no observando al humano como una simple máquina productiva, sino como una de las partes más importantes de la empresa a la cual hay que mantener, desarrollar y potencializar.

Las empresas actuales, conscientes de la importancia del recurso humano, han implementado programas de Desarrollo Organizacional con el fin de preparar para el cambio a sus apreciados colaboradores, concomitantemente con una efectiva capacitación técnica.

2.2.4.9. El Cambio Paradigmático

En los últimos tiempos han estado cobrando fuerzas algunos procedimientos modernos para orientar los negocios y llevan implícita la idea de cambio, tratando sobre todo, de centrar las actividades en rediseños y

nuevas estructuras para obtener el mayor provecho posible de las diversas situaciones que se presentan en las empresas.

Entre estos movimientos dirigidos a mejorar las técnicas comerciales, se destaca el denominado paradigma que en otras palabras significa "modelo", uno de cuyos máximos impulsores es Joel Barker (1990) quien lo define como "un conjunto de reglas orientadas a establecer límites y a describir cómo solucionar problemas dentro de esos límites".

De esta definición se deduce que un paradigma o modelo no es más que cualquier técnica o procedimiento que permita alcanzar en forma práctica, rápida y conveniente los objetivos propuestos.

Paradigma Resistencia al cambio.- A pesar de todo lo que pueda hacerse para crear un clima que sea favorable al cambio, se puede anticipar cierto grado de resistencia. Esta puede estar basada en el temor económico, al temor a experimentar una reducción en la paga o desempleo temporal o incluso permanente.

Los empleados también pueden temer que el cambio pueda lesionar su status o reducir el reconocimiento o satisfacción que han estado obteniendo por su trabajo. También pueden percibir el cambio sugerido como una expresión de la crítica de sus desempeños o de sus acciones.

Con frecuencia, los paradigmas son la causa de esta resistencia inconsciente. Si un cambio propuesto choca con un paradigma, el resultado será un sentimiento de amenaza, un mecanismo de defensa natural que actúa a nivel del subconsciente.

El paradigma que actúa como filtro es también la causa subyacente de muchos problemas de comunicación. Cada individuo posee un conjunto diferente de paradigma de modo que es aceptable, incluso obvio, que una persona rechace o entienda de manera equivocada a otra. Durante años la magnitud de este problema se ha reconocido abiertamente, pero no se ha tenido éxito para corregirlo.

La reingeniería no es en si misma un paradigma, aunque muchos lo crean, pero requiere de uno nuevo para ser eficaz. Sin embargo, es cierto que aplicar la reingeniería sin desafiar nuestros supuestos básicos acerca de los negocios, no dará los resultados esperados, falla que muchas tentativas iniciales han demostrado.

2.2.4.10. La esencia de la decisión de cambio

Las Organizaciones tratan de sobrevivir día con día al exigente y competitivo entorno que las rodea, pero sus dirigentes no siempre toman en cuenta que deben aprender a apreciar el cambio y aprovecharlo con mucha determinación.

Muchas han sido las teorías de mejoramiento que han surgido en aras de operacionalizar el cambio; sin embargo, en las organizaciones han tomado estas teorías y las han implementado sin preparar a su gente para formar parte del cambio, lo que ha provocado una gran resistencia generada por factores económicos, incomodidades, incertidumbre, símbolos, relaciones interpersonales, resentimiento, actitud de grupos, entre otros.

El presente aporte no pretende ofrecer "una fórmula para administrar el cambio"; pero si proporcionar una serie de variables que son de suma importancia al considerar obtener un resultado efectivo en un proceso de cambio.

El cambio es una transformación en los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, científicos, administrativos y sobre todo en las expectativas del hombre. La importancia de implementar el cambio en las organizaciones radica en que éstas deben estar acordes con los requerimientos del entorno, so pena de volverse obsoletas y entrar en procesos de entropía.

Para identificar un mejor método de conocer el cambio y planearlo, citaremos los tres tipos o estrategias de cambio existentes:

Cambio evolutivo: es cuando el statu quo varía en forma mínima, es lento y moderado, éste no va acorde con los requerimientos del

entorno. Cambio revolucionario: es cuando el statu quo varía rápida, intensa y abruptamente. Este tipo de estrategia transforma las expectativas de sus involucrados generando un gran volumen de resistencia.

Cambio sistemático: es cuando el statu quo se transforma sin prisa pero sin pausa, aquí se constituyen mecanismos que preparan a la gente para poder recibir al cambio como un aliado y no como un agente amenazante. Este tipo de estrategia es la más adecuada para implementar un cambio en la organización.

Aunque resulte fácil determinar cuál es la estrategia que se debe utilizar para no lesionar a nuestra organización y sus recursos humanos, el cambio siempre se desea implementar de buenas a primeras, ocasionando que las personas generen resistencia al cambio: un gran muro de comportamientos tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio. Todos los colaboradores tienden a resistirse al cambio por todos los costos que lo acompañan.

Esa actitud se encuentra, por igual, entre gerentes y entre colaboradores; bien puede encontrarse en nuestro oficinista como en nuestro gerente de ventas y mercadeo; la resistencia al cambio no considera puesto, departamento u organización.

2.3.3 Guía de competencias

Enfoque de rasgos

Según Levoyer, Claude (2000) "Se definen como las características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado."

En un enfoque de rasgos vemos que existen algunos inconvenientes puesto que es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente.

Enfoque de competencias

Según Wrother, Williams (2007) "Se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos."

El enfoque de competencias es una excelente alternativa ya que es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos facilitando de esta manera la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas.

2.3.4 Sistema de Evaluación por Competencias

Competencias

Según Organización Panamericana de la Salud (2000) "Las competencias constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitudes que definen un desempeño superior"

Según Organización Panamericana de la Salud (2000) "Son comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar el trabajo con altos estándares. Los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados mediante un enfoque adecuado"

Cada vez con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto de trabajo a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencias encaminadas a buscar un óptimo desempeño dentro de la organización. Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos, es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

2.3.5 Elemento de competencias

A continuación se menciona los aspectos generales más relevantes que contiene la actual Ley de Registro Civil. Es importante anotar que durante los talleres realizados a nivel nacional, se manifestó constantemente la necesidad de realizar una actualización a la Ley vigente con el fin de diseñar un marco legal actualizado acorde a la realidad que vive el país y que permita enfrentar los retos actuales del registro e identificación de personas.

Ley de registro civil

Art. 1.- Funciones de la Dirección General.- La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación funcionará como dependencia del Ministerio de Gobierno, en la Capital de la República. Corresponde a esta Dirección la celebración de matrimonios, la inscripción de los hechos y actos relativos al estado civil de las personas residentes en el territorio de la República y de los ecuatorianos residentes en el exterior, y su identificación y cedulación. Tiene por finalidad específica organizar dichas inscripciones, otorgar las cédulas de identidad y ciudadanía.

Artículo 2.- Del Director General.- La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación estará representado administrativamente por el Director General. El Director General tendrá competencia nacional y le corresponderá organizar, ejecutar, vigilar y, en general, administrar todos los asuntos concernientes a la Dirección de Registro Civil, Identificación y Cedulación, así como las demás atribuciones y deberes señalados en la ley. Será de libre nombramiento y remoción del Ministerio de Gobierno.

Artículo 3.- Organismos.- La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación tendrá los siguientes organismos: Departamento de Registro Civil; Departamento de Cedulación; Departamento Técnico Administrativo; Departamento Jurídico; y, Jefaturas de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Artículo 4.- Personal de servidores.- La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación funcionará con el personal determinado en el Presupuesto General del Estado. El personal será nombrado y removido por el Director General, con sujeción a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

La Ley presenta de manera puntual los principales roles que la institución debe ejercer, y se aprecia la existencia de dos unidades generadoras de valor claramente definidas:

- Departamento de Registro Civil
- Departamento de Cedulación

Esta información fue incorporada como parte de los insumos a tomar en cuenta para la definición de la misión institucional.

Adicionalmente, es necesario presentar el Decreto Ejecutivo N 8 del 13 de agosto de 2009, el mismo que menciona:

Art 1.- Créase el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, como el órgano rector del desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación, que incluye las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico, que tendrá como finalidad emitir políticas, planes generales y realizar el seguimiento y evaluación de su implementación, coordinar acciones de apoyo y asesoría para garantizar el acceso igualitario

a los servicios y promover su uso efectivo, eficiente y eficaz, que asegure el avance hacia la Sociedad de la Información para el buen vivir de toda la población.

Artículo 21.- Adscripción del Registro Civil

Adscribase la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación al Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedades de la Información, el que supervisará la inmediata reforma y modernización de esa Entidad.

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación será una entidad descentralizada y desconcentrada administrativa y financieramente, su representante legal será el Director General.

El Director General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, será nombrado por el Ministro de Telecomunicaciones y podrá dictar la normativa interna de carácter general.

Este decreto presenta las modificaciones relativas a la dependencia de la Institución con el MINTEL y no con el Ministerio de Gobierno, como lo menciona el artículo 1 de la Ley de Registro Civil.

2.3.5.1. Proceso Administrativo

Harold Koontz/Heinz Wehrich (2006) Se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.

Se distinguen dentro del proceso administrativo cinco funciones fundamentales: Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección, Control. Dentro de estas cinco funciones, están encerrados todos los aspectos de dicho proceso, y se relacionan entre sí de tal modo que se entrelazan formando un solo conjunto consistente.

Planeación.- Implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acciones entre alternativas. Dentro de la planeación hay que definir los que son los planes, ya que sin planes no hay planeación: plan es el establecimiento de cursos de acción futuros que facilite la consecución de los objetivos perseguidos, y que puedan ser medidos en términos de tiempo, dinero, producción, y grados de satisfacción individual y de grupo. Hay varios tipos de planes, que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas, que deben emprenderse.

No existe ningún plan real hasta que se haya tomado una decisión, un compromiso de recursos humanos o materiales o de la reputación, antes de tomar una decisión, lo único que se tiene es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, pero no un plan real.

La planeación salva la brecha desde donde estamos hasta donde queremos llegar en un futuro, implica fuertemente no solo la introducción de cosas nuevas, sino también su implantación razonable y funcional. Permite que ocurran cosas que de otra manera no hubiesen sucedido. Aunque el futuro raras veces puede pronosticarse con exactitud y los imprevistos pueden interferir con los planes mejor elaborados, a no ser que haya planeación las acciones tienden a carecer de objetivo y están a merced de la casualidad.

No hay un elemento más importante y fundamental en el establecimiento de un ambiente para el desempeño que el hecho de hacerles saber a los empleados sus propósitos y objetivos, las tareas que deben ejecutarse y las normas a seguir para llevarlas a cabo.

Organización.- Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñaran en una organización.

Es intencional en el sentido de que asegura que todas las tareas necesarias para lograr las metas estén asignadas y, en teoría, asignadas personas que las pueden realizar mejor. El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana.

Se trata, entonces, de una herramienta administrativa y no de un fin en sí mismo. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar, los papeles así establecidos también deben diseñarse a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles. Levoyer, Claude (2000)

Integración de personal.- Implica llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados. Esto se hace al identificar los requerimientos de fuerza laboral, al inventariar a las personas disponibles, al reclutar, seleccionar, asignar, ascender, planificar la carrera, al remunerar y capacitar o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los titulares del puesto, para realizar tareas de modo eficaz y eficiente.

Dirección.- Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración.

Todos los gerentes estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen de los seres humanos (sus deseos y actitudes su conducta como individuos y en grupo) y que los gerentes eficaces también necesitan ser buenos líderes. Levoyer, Claude (2000)

Como el liderazgo implica seguidores y los seres humanos tienden a seguir a aquellos que ofrecen un medio para satisfacer sus propias necesidades, deseos y anhelos, es comprensible que la dirección implique motivación, estilos y enfoques de liderazgo, y comunicación.

Control.- Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en comparación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones negativas y, al poner en marcha acciones para corregirlas, ayuda a asegurar el logro de los planes. Aunque la planeación debe proceder al control, los planes no se alcanzan por si solos. El plan orienta a los gerentes en el uso de los recursos para lograr las metas específicas. Después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro. Algunos medios de control, como el presupuesto de gastos, Los registros de inspección y los registros de horas laborales pérdidas, son generalmente conocidos, cada uno mide y muestra si los planes están funcionando bien, si persisten las desviaciones se indica la corrección, ¿por qué se corrigen? Las actividades a través de las personas. Nada puede hacerse para reducir los desperdicios, hacer compras de acuerdo con especificaciones, manejar devoluciones de ventas a no ser que sepa quién es responsable por estas funciones.

2.3.5.2. Gestión.

Ochoa Robles, Héctor (2007) ``la gestión se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio``. Partiendo de dichas acepciones podríamos utilizar como frase que dejara patente las mismas, la siguiente: Pedro ha sido ascendido dentro de su empresa como reconocimiento a la magnífica gestión que ha realizado al frente del área en el que se encontraba trabajando.

Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas. En este sentido, el primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para

compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.

El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores. Es importante resaltar que existen distintos tipos de gestión. La gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.

Meier, Elizabeth (2009) ``la gestión de proyectos es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible``. Otro tipo de gestión es la gestión del conocimiento (proveniente del inglés knowledge management). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, Leander, Birgitta (2008-124) ``transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros``. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización.

Por último, cabe destacar que la gestión ambiental abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se

establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima.

(I. Chiavenato. 2011) el concepto de desarrollo organizacional se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio de las organizaciones. Para entender el Desarrollo organizacional es necesario conocer sus supuestos básicos, que son los siguientes:

Concepto de organización.- Organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Los sistemas orgánicos permiten que los participantes adquieran conciencia social y ello hace que las organizaciones tengan conciencia colectiva de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigirse mejor hacia ellos.

Concepto de cultura organizacional.- El único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencia, expectativas y valores una forma de interacción y relaciones. Cada organización es un sistema complejo humano, con características propias, con su propia cultura, y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente.

Concepto de cambio organizacional.- El mundo actual se caracteriza por un ambiente de transformaciones constante. El mundo moderno se caracteriza por sus veloces y constantes cambios que avanzan en progresión de manera exponencial. Los avances científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones, sean organizaciones industriales, de servicios, públicas, hospitales, bancos, universidades etc.

2.3.5.3. Modelo de gestión

R. Ackoff (2006) se basa en la necesidad de planeación y su lema es ser planeado o planear. Esta depende de 3 principios para llevar acabo esto como son: Principio participativo, Principio de continuidad, Principios holísticos los cuales se basándose en la planeación y El principio de coordinación e integración relacionados se planean simultanea e interdependientemente para conseguir mejores resultados. Este método describe las fases del modelo de planeación interactivo propuesto por Ackoff como: Formulación de la problemática, Preparación de Proyecciones de referencia Planeación de los fines, estos puntos más que todo están enfatizados aquella implementación de la planeación y aquellas proyecciones a futuro con las expectativas de formación de una empresa preparándose de esta manera a futuro.

Fred r. David (2008) a diferencia que el de Russel este se destaca con un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una

organización, la cual se organiza la información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas:

Formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Mirando las variables estratégicas como la Fijación de metas, la de las políticas y la asignación de recursos por parte de la ejecución .y por la evaluación Se realizan tres actividades básicas:

a. Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.

b. Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).

c. Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción, Este modelo apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización.

H. Igor Ansoff (2008) representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como una metodología para guiar la implementación. Su modelo comienza con: Medio ambiente, Evaluación de los sistemas de respuesta, Postura estrategia, El sistema de administración de eventos estratégicos. Más que todo estos se basan en las estrategias que se deben plantear su control desempeño ante el entorno empresarial dependiente a los cambios ya que los cambio son un que lleva a la

organización de un estado E1 a un estado E2 es imprescindible que también lo haga la estrategia de la organización, sus habilidades funcionales y las de administración.

Michael E. Porter (2008) plantea la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones, más que todo él se basa en las estrategias competitivas ya que esta es la combinación que hace lograr los fines por los cuales se están esforzando la compañía y los medios para llegar a lograrlos, dependientemente de la amenaza de riesgo, intensidad de la rivalidad entre los competidores, presión de productos sustitutos, poder de los negociadores; pero si embargo su modelo comprende de posicionamiento ,equilibrio, toma ventaja de cambio, y realiza estrategias de diversificación.

2.4. Postura Teórica

Según las teorías propuestas por Ruiz Ballesteros y Solís Carrión, expertos en Desarrollo humano, en su trabajo denominado: Desarrollo Humano Sostenible, se expone una metodología elaborada para el mejoramiento del desarrollo, humano que encara con éxito las expectativas del mundo.

El Desarrollo Humano ha sido concebido en varios estados de Suramérica como una política pública para superar la desigualdad social, y generar al mismo tiempo la inclusión de los diferentes actores sociales en el proceso de transformación del Estado.

Por sus formas de organización, y conjunto de valores, creencias, capacidades individuales y grupales, se propone un modelo de organización que permita gestionar adecuadamente la generación de alternativas del talento humano como fuente de gestión del conocimiento procedente del desarrollo del entorno para una mejor contribución al servicio de la institución.

2.5. Hipótesis.

2.5.1. Hipótesis General.

El modelo de gestión por competencias influye significativamente en el registro civil, identificación y cedulação del cantón Babahoyo para mejorar su contribución del buen servicio.

2.5.2. Hipótesis Específicas.

Los factores internos y externos influyen directamente con la contribución del buen servicio del Registro Civil, Identificación y Cedulación del Cantón Babahoyo.

El estado actual de gestión de cada puesto de trabajo influye significativamente con los objetivos o misión del Registro Civil, Identificación y Cedulación del Cantón Babahoyo.

Las estrategias del modelo de gestión por competencias influyen directamente en la contribución del buen servicio del Registro Civil, Identificación y Cedulación del Cantón Babahoyo.

2.6 Variables

2.6.1. Variable Independiente

Modelo de Competencia

2.6.2. Variable Dependiente

Contribución al Buen Servicio

III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Descripción de resultados

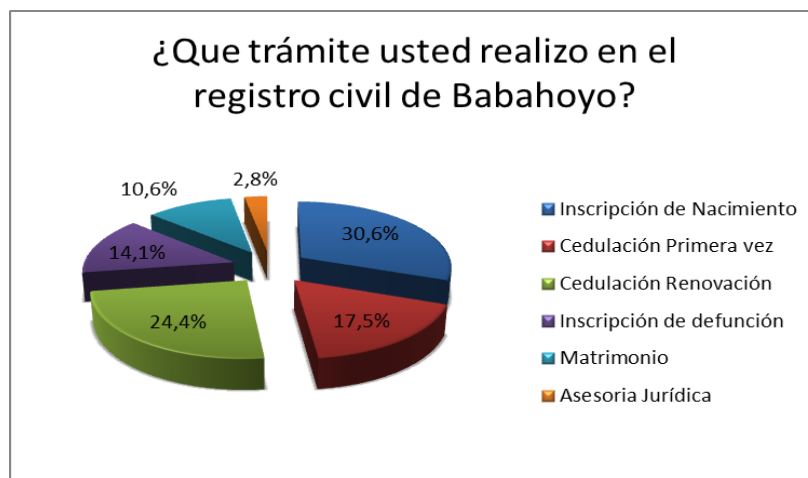
Encuestas realizadas a los Usuarios del Registro Civil del cantón Babahoyo Provincia de Los Ríos

1. ¿Qué trámite usted realizó en el registro civil de Babahoyo?

Detalle	Frecuencia	%
Inscripción de Nacimiento	98	30,6%
Cedulación Primera vez	56	17,5%
Cedulación Renovación	78	24,4%
Inscripción de defunción	45	14,1%
Matrimonio	34	10,6%
Asesoría Jurídica	9	2,8%
Total	320	100%

Fuente: Realizado por la autora

Grafico 1



Fuente: Realizado por la autora

Análisis:

El 30,6% de los encuestados indican que el trámite que realizaron es inscripción de nacimiento, un 24,4% cedulación renovación, un 17,5% cedulación por primera vez, un 14,1% inscripción de defunción, un 10,6% matrimonios y un 2,8% asesoría jurídica.

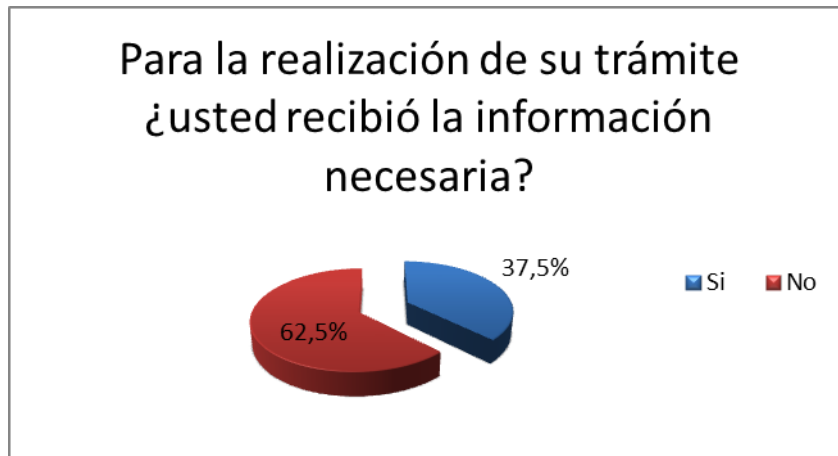
Encuestas realizadas a los Usuarios del Registro Civil del cantón Babahoyo Provincia de Los Ríos

2. Para la realización de su trámite ¿usted recibió la información necesaria?

Detalle	Frecuencia	%
Si	120	37,5%
No	200	62,5%
Total	320	100%

Fuente: Realizado por la autora

Grafico 2



Fuente: Realizado por la autora

Análisis:

El 62,5% de los encuestados expresan que no reciben información cuando van a realizar sus trámites, mientras que un 37,5% indicaron que si reciben información cuando van a realizar sus trámites.

Encuestas realizadas a los Usuarios del Registro Civil del cantón Babahoyo Provincia de Los Ríos

3. ¿Cómo considera el sistema de entrega de turno?

Detalle	Frecuencia	%
Excelente	23	7,2%
Bueno	34	10,6%
Malo	263	82,2%
Total	320	100%

Fuente: Realizado por la autora

Grafico 3



Fuente: Realizado por la autora

Análisis:

El 82,2% de los encuestados considera el sistema de entrega de turno es malo, un 10,65 que es bueno y un 7,2% considera el sistema de entrega de turno es pésimo.

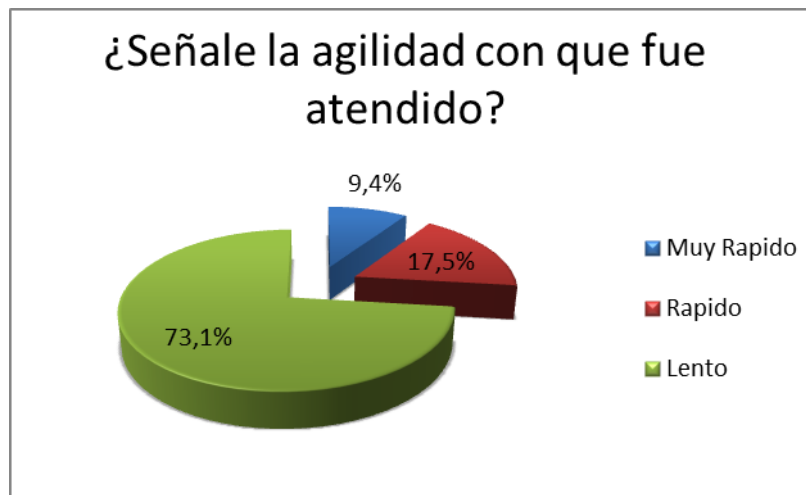
Encuestas realizadas a los Usuarios del Registro Civil del cantón Babahoyo Provincia de Los Ríos

4. ¿Señale la agilidad con que fue atendido?

Detalle	Frecuencia	%
Muy Rápido	30	9,4%
Rápido	56	17,5%
Lento	234	73,1%
Total	320	100%

Fuente: Realizado por la autora

Grafico 4



Fuente: Realizado por la autora

Análisis:

El 73,1% de los encuestados expresan que la atención fue lenta para realizar su trámite, un 17,5% indica que la atención fue rápida para realizar su trámite, mientras que un 9,4% indican que la atención para realizar su trámite fue muy rápida.

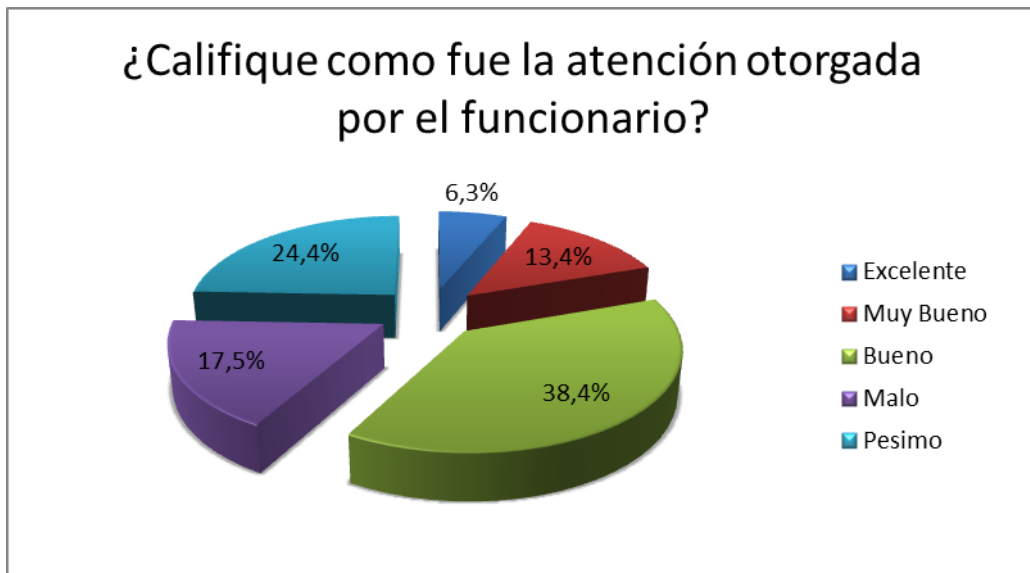
Encuestas realizadas a los Usuarios del Registro Civil del cantón Babahoyo Provincia de Los Ríos

5. ¿Califique como fue la atención otorgada por el funcionario?

Detalle	Frecuencia	%
Excelente	20	6,3%
Muy Bueno	43	13,4%
Bueno	123	38,4%
Malo	56	17,5%
Pésimo	78	24,4%
Total	320	100%

Fuente: Realizado por la autora

Grafico 5



Fuente: Realizado por la autora

Análisis:

El 38,4% de los encuestados expresan que la atención otorgada por el funcionario fue buena, un 24,4% expresa que fue pésima, un 17,5% que fue mala, un 13,4% que fue muy buena y un 6,3% indican que la atención otorgada por el funcionario fue excelente.

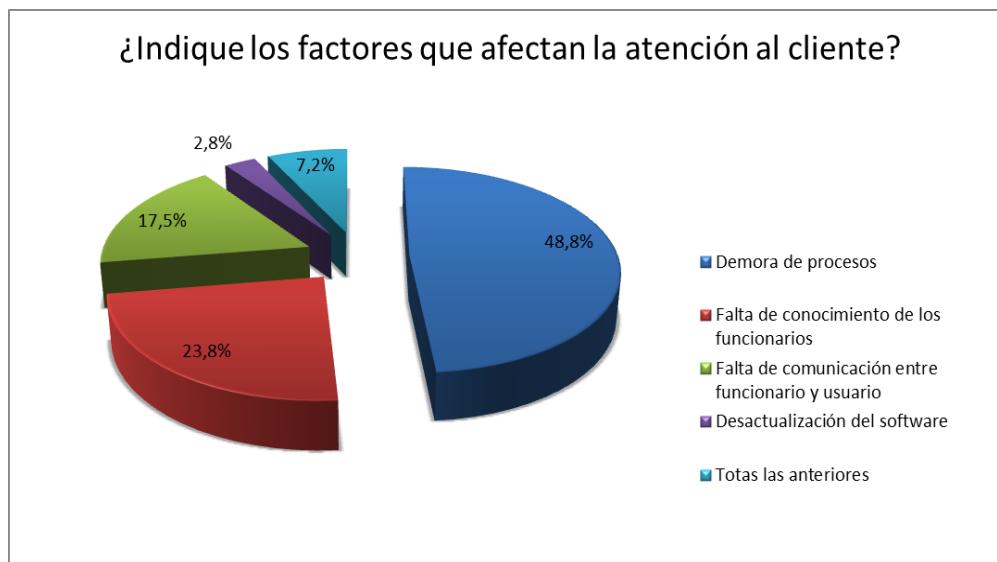
Encuestas realizadas a los Usuarios del Registro Civil del cantón Babahoyo Provincia de Los Ríos

6. ¿Indique los factores que afectan la atención al cliente?

Detalle	Frecuencia	%
Demora de procesos	156	48,8%
Falta de conocimiento de los funcionarios	76	23,8%
Falta de comunicación entre funcionario y usuario	56	17,5%
Desactualización del software	9	2,8%
Totas las anteriores	23	7,2%
Total	320	100%

Fuente: Realizado por la autora

Grafico 6



Fuente: Realizado por la autora

Análisis:

El 48,8% de los encuestados indican que el factor que afecta la atención al cliente es demora de procesos, un 23,8% es falta de conocimiento de los funcionarios, un 17,5% falta de comunicación entre funcionario y usuario, 7,2% todas las anteriores y un 2,8% indican que el factor que afecta la atención al cliente es desactualización de software.

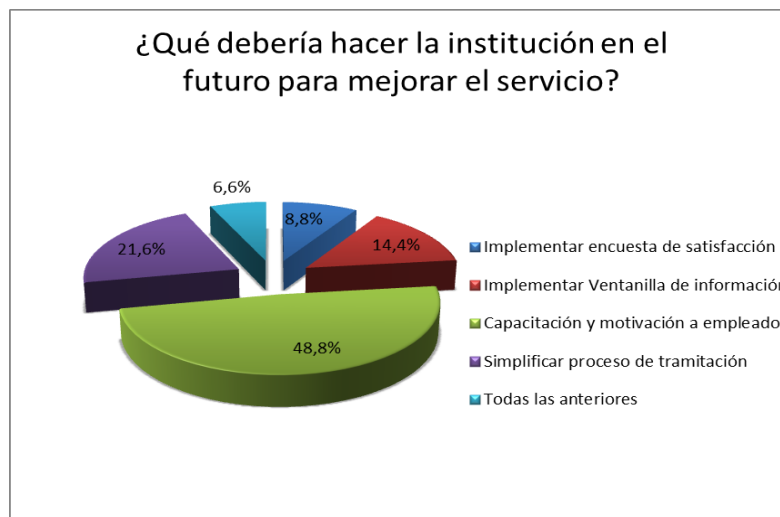
Encuestas realizadas a los Usuarios del Registro Civil del cantón Babahoyo Provincia de Los Ríos

7. ¿Qué debería hacer la institución en el futuro para mejorar el servicio?

Detalle	Frecuencia	%
Implementar encuesta de satisfacción	28	8,8%
Implementar Ventanilla de información	46	14,4%
Capacitación y motivación a empleados	156	48,8%
Simplificar proceso de tramitación	69	21,6%
Todas las anteriores	21	6,6%
Total	320	100%

Fuente: Realizado por la autora

Grafico 7



Fuente: Realizado por la autora

Análisis:

El 48,8% de los encuestados indican que la institución en el futuro para mejorar el servicio debería realizar Capacitación y motivación a empleados, un 21,6% debería Simplificar proceso de tramitación, un 14,4% debería Implementar Ventanilla de información, un 8,8% debería Implementar encuesta de satisfacción, mientras que un 6,6% indica que la institución en el futuro para mejorar el servicio debería realizar todas las anteriores propuestas.

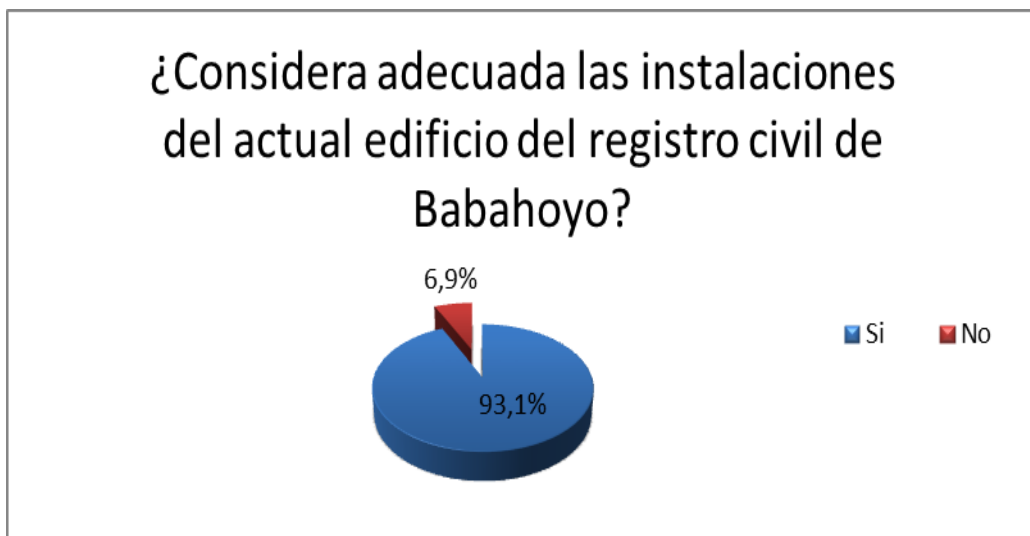
Encuestas realizadas a los Usuarios del Registro Civil del cantón Babahoyo Provincia de Los Ríos

8. ¿Considera adecuada las instalaciones del actual edificio del registro civil de Babahoyo?

Detalle	Frecuencia	%
Si	298	93,1%
No	22	6,9%
Total	320	100%

Fuente: Realizado por la autora

Grafico 8



Fuente: Realizado por la autora

Análisis:

El 93,1% de los encuestados indican que considera adecuada las instalaciones del actual edificio del registro civil de Babahoyo, mientras que un 6,9% indica que no considera adecuada las instalaciones del actual edificio del registro civil de Babahoyo

Encuestas realizadas a los Usuarios del Registro Civil del cantón Babahoyo Provincia de Los Ríos

9. ¿Conoce usted si el recurso humano del registro civil ha sido capacitado?

Detalle	Frecuencia	%
Si	58	18,1%
No	262	81,9%
Total	320	100%

Fuente: Realizado por la autora

Grafico 9



Fuente: Realizado por la autora

Análisis:

El 81,9% de los encuestados indican que desconocen si el recurso humano del registro civil ha sido capacitado, mientras que un 18,1% indican que si conocen que el personal del registro civil ha sido capacitado.

Encuestas realizadas a los Usuarios del Registro Civil del cantón Babahoyo Provincia de Los Ríos

10. ¿Qué mecanismo recomienda usted para que se mejore el servicio al usuario en esta institución?

Detalle	Frecuencia	%
Capacitación del recurso humano	176	55,0%
Renovación del personal	67	20,9%
Permanente evaluación al recurso humano	77	24,1%
Total	320	100%

Fuente: Realizado por la autora

Grafico 10



Fuente: Realizado por la autora

Análisis:

El 55% de los encuestados recomiendan que para mejorar el servicio al usuario en el registro civil se debería capacitar al recurso humano, un 24,1% recomienda permanente evaluación al recurso humano, mientras que un 20,9% recomiendan que para mejorar el servicio al usuario en el registro civil se debería realizar la renovación del personal.

3.2. Interpretación y discusión de resultados.

De los resultados obtenidos en la investigación se desprende la siguiente interpretación de los resultados.

El 30,6% de los encuestados indican que el trámite que realizaron es inscripción de nacimiento, el 62,5% de los encuestados expresan que no reciben información cuando van a realizar sus trámites, el 82,2% de los encuestados considera el sistema de entrega de turno es malo, un 10,65 que es bueno y un 7,2% considera el sistema de entrega de turno es pésimo.

El 73,1% de los encuestados expresan que la atención fue lenta para realizar su trámite, el 38,4% de los encuestados expresan que la atención otorgada por el funcionario fue buena, el 48,8% de los encuestados indican que el factor que afecta la atención al cliente es demora de procesos, un 23,8% es falta de conocimiento de los funcionarios, el 48,8% de los encuestados indican que la institución en el futuro para mejorar el servicio debería realizar Capacitación y motivación a empleados.

El 93,1% de los encuestados indican que considera adecuada las instalaciones del actual edificio del registro civil de Babahoyo, el 81,9% de los encuestados indican que desconocen si el recurso humano del registro civil ha sido capacitado, el 55% de los encuestados recomiendan que para mejorar el servicio al usuario en el registro civil se debería capacitar al recurso humano.

IV. CONCLUSIONES

El Registro civil del cantón Babahoyo con el paso del tiempo ha experimentado cambios de acuerdo a las circunstancias que el entorno exige, sin embargo aún tiene limitaciones de satisfacción al usuario, debido a varios factores que le impiden otorgar servicios de calidad.

El personal no cuenta con un programa de capacitación adecuado porque el proceso se realiza en el punto de venta y de cara al cliente

No existe un manual de servicio al cliente que ayude a mejorar la satisfacción del usuario.

V. RECOMENDACIONES

Concienciar a los funcionarios la buena comunicación que deben mantener con cada uno de los usuarios, es decir entregar servicio con eficiencia y calidad, mediante capacitaciones de atención al cliente y charlas de motivación y respeto que se debe otorgar a la persona que se está atendiendo.

Se debe incluir a todos los departamentos en los procesos de capacitación para asegurar la calidad del servicio en forma integral

Elaborar un manual de servicio al cliente para el registro civil del cantón Babahoyo

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

6.1. Título

Manual de servicio al cliente para el registro civil del cantón Babahoyo,
Provincia de Los Ríos

6.2. Objetivos de la propuesta

6.2.1. General.

Elaborar un soporte teórico sobre los aspectos relacionados con la atención al cliente, para que se incorporen en forma eficiente las buenas prácticas al momento de interactuar con sus usuarios, mediante la implementación de varios mecanismos y estrategias.

6.2.2. Específicos.

Identificar los tipos de usuarios, para saber cómo tratarlos, en el momento oportuno.

Dar a conocer al encargado del registro civil los pasos para una excelente atención a los usuarios.

Determinar qué medidas tomar cuando existen reclamos de los usuarios.

6.3. Justificación

La intención de la propuesta está orientada a crear sólida conciencia en los directivos, empleados y trabajadores para entrelazar esfuerzos hacia una mejor atención y trato los usuarios internos y externos a fin de acelerar un proceso administrativo capaz de convertir a la institución en un ente público entregado al buen servicio y preservar una buena imagen institucional.

Este manual permitirá mejorar la atención al usuario, generando beneficios en cuanto a la optimización del tiempo y trato en el servicio del portafolio de los productos a la comunidad local y provincial.

La importancia de realizar un manual en el registro civil, identificación y cedula en la ciudad de Babahoyo es para mejorar el nivel de servicio en cuanto a la atención a los usuarios ya que ha habido poca gestión por parte de las autoridades, lo que ocasiona que exista un estancamiento en el mejoramiento del tiempo de entrega de los productos entregable de la institución.

6.4. Factibilidad de la propuesta.

Factibilidad económica.

La aplicación de la propuesta es factible ya que no ocasiona gastos por ser un manual que cada empleado debe conocer y aplicar sin utilización de egreso económico.

Factibilidad social.

La propuesta de investigación es factible socialmente porque la aplicación del manual lograra mejorar el servicio al usuario con lo que favorecerá a los habitantes del cantón Babahoyo.

6.5. Actividades.

Manual de servicio al cliente

Es la estrategia comercial a través de la cual el RC define la forma de gestionar los servicios de la organización con el fin de entregar a los clientes internos y externos un producto con las mejores condiciones en cuanto a calidad y oportunidad del servicio.

El principal objetivo que se pretende con la implementación de este manual es la satisfacción total de los usuarios, los funcionarios del RC y demás grupos de interés en cuanto a la atención de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias que eleven ante el RC.

Objetivos Específicos del Manual

- Administrar y articular las relaciones con clientes internos y externos
- Identificar los actuales servicios internos y externos que se prestan entre las áreas y/o procesos del RC.
- Analizar cada uno de los servicios e identificar aquellos que son sujeto de contar con acuerdos de servicios, esquema de seguimiento y monitoreo de indicadores
- Fortalecer la cultura organizacional basada en el Servicio
- Integrar los indicadores resultantes de la prestación de servicios con la gestión del desempeño

- Gestionar los procesos que componen el modelo de servicio
- Establecer la estructura organizacional requerida para soportar la gestión de los servicios

Componentes del Manual

El manual de Servicio al cliente del RC se construye a partir de las siguientes componentes, que corresponden a las Dimensiones de Cambio Organizacional, es decir, los frentes de trabajo que la organización debe atender de forma balanceada para que funcione de manera adecuada.

Elementos del servicio al cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente

Reglas importantes para las personas que atiende:

- Mostrar atención
- Tener una presentación adecuada
- Atención personal y amable
- Tener a mano la información adecuada
- Expresión corporal y oral adecuada

Las habilidades de comunicación

Componente de la calidad del servicio. Existen ciertas habilidades que debe desarrollar todo el personal de una organización, no solo los empleados del

frente, en orden de cumplir las expectativas del cliente, esas destrezas se refieren a la comunicación son:

- Diagnosticar
- Escuchar
- Preguntar
- Sentir

Características del servicio

- Intangibilidad
- Variabilidad
- Inseparabilidad
- Imperdurabilidad

Políticas Generales de Servicio al cliente en el Registro Civil de Babahoyo

El compromiso y la política para la atención al Cliente del RC, están reflejados en el enunciado de su visión y en los objetivos que se listan a continuación:

a. Generar profundo conocimiento del cliente a través de:

- Establecer mecanismos que permitan identificar requerimientos y expectativas actuales y futuras de los clientes actuales y potenciales.
- Diseñar mecanismos para identificar y medir los niveles de satisfacción y desarrollar e implementar planes de mejora.

b. Responder oportunamente a las necesidades de los clientes, mediante:

- Implementar una herramienta que apoye la respuesta oportuna a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias por parte de los clientes externos e internos.

- Definir las responsabilidades de cada área de la organización en relación con la resolución de los problemas de los clientes y verificar su cumplimiento.
 - Identificar y retroalimentar en forma oportuna a las diferentes áreas involucradas sobre las variaciones positivas y negativas de los indicadores.
- c. Mantener altos estándares de servicio
- Desarrollar y promover altos estándares de servicio derivados de los requerimientos de los clientes.
- d. Lograr la participación de todos los funcionarios del RC y su compromiso con la excelencia en el servicio a clientes, a través de:
- Participar a todas las áreas de la entidad en el establecimiento y actualización de los estándares de servicio
 - Establecer mecanismos para enseñar e interiorizar los estándares de servicio en el personal, brindar retroalimentación y premiar los ejemplos de éxito
 - Lograr el compromiso de toda la organización en el cumplimiento de los estándares

Las políticas de Servicio al Cliente se presentan a todos los funcionarios nuevos y actuales durante su inducción y es continuamente reforzada por la dirección del RC para asegurar su entendimiento y compromiso a todos los niveles. Es utilizada para mantener la reputación del RC y para conservar un ambiente de trabajo agradable y disciplinado

Cultura

Políticas y lineamientos dados por la dirección del RC

Tecnología

La tecnología es el conjunto de conocimiento y técnicas, que aplicados de forma lógica y ordenada, permiten satisfacer necesidades, este conjunto se presenta como aquellas herramientas y métodos empleados para almacenar, registrar o distribuir información. La tecnología se encuentra generalmente asociada a computadores y herramientas afines aplicadas a la toma de decisiones, para el manual de servicio al cliente del RC

Procesos

Conjunto de actividades que interactúan con el fin de lograr un objetivo, documentados en el aplicativo.

Estructura

Es la organización, las personas que componen el RC, para el manual de servicio es el Departamento de Servicio al Cliente.

Proceso de atención al cliente

Etapas 1: Iniciar al contacto

Objetivo:

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

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

Etapa 2: Obtener Información

Objetivo:

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

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

Etapa 3: Satisfacer la Necesidad

Objetivo:

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

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

Etapa 4: Finalizar

Objetivo:

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

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

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

Por último es necesario incidir en que en el proceso de atención al cliente, en la resolución satisfactoria de la demanda o necesidad, el elemento fundamental es lo que llamamos personalización de la atención. Todo contacto con el cliente debe personalizarse. ¿Qué quiere decir esto? Significa que en todas las circunstancias, el cliente debe ser tratado como una persona.

Este trato será percibido como un valor. Si tratamos al cliente de un modo rutinario e impersonal, la transacción que realizamos con él perderá valor, aún en el caso de que la respuesta dada a su petición suponga su resolución parcial o total.

En este sentido, recordemos que el concepto que se tiene de un servicio está fuertemente condicionado por el trato recibido. Si éste se percibe como frío o incorrecto, la imagen que se obtiene del mismo tiende a ser negativa. Y esto con cierto grado de independencia de la solución obtenida.

Procedimiento para tratar quejas y sugerencias

Las quejas y sugerencias de los clientes internos y externos deben ser tomadas en cuenta, los clientes internos se encuentran en contacto directo con el cliente y son capaces de proponer interesantes y válidas ideas para ofrecer productos y servicios que superen las expectativas del cliente.

Beneficio a obtenerse

- Mayor grado de especialización productiva y desempeño
- Desarrollo y aprendizaje en el manejo tecnológico
- Aplicación de relaciones humanas y atención al público
- Seguridad y cuidado de archivos
- Desarrollo ético y calidad de servicio
- Mayor atención al público

Plan de capacitación

La dirección debe implementar dentro de su formación cuatro etapas que le ayudaran a mejorar los procesos de competencia y formación de sus funcionarios.

- a. Definición de las necesidades de formación
- b. Diseño y planificación de la formación
- c. Proveer la formación
- d. Evaluación del resultado de formación

a) Definir de las Necesidades de Formación

Como primera alternativa en el proceso de formación se debe, realizar un análisis de las necesidades de la organización y registrar todos los temas relacionados con la competencia.

El Registro Civil deberá:

- Definir la competencia necesaria para cada labor el cual afecte la calidad del servicio.
- Evaluar la competencia del personal que va a realizar la labor.
- Desarrollar planes para mejorar cualquier vacío existente relativo a la competencia

Los propósitos de esta etapa son:

- Definir los vacíos entre la competencia existente y la competencia exigida.
- Definir las necesidades de formación de los empleados cuya competencia actual no corresponden con la competencia exigida para las labores.
- Documentar las necesidades específicas de la formación

a. Definición de las necesidades de la organización

En este proceso se debe considerar:

- Las políticas de calidad de la organización.
- Las políticas de formación de la organización
- Los requisitos de gestión de calidad de la organización.
- La gestión de los recursos de la organización.
- El diseño del proceso de la organización

b. Definición y análisis de los requisitos de la competencia

En este proceso es importante la documentación de los requisitos y se debe:

- Revisar periódicamente.
- Revisar cuando se asignen trabajos especiales o específicos.
- Evaluar el desempeño de los mismos

c. Definición y análisis de los requisitos de la competencia

En este proceso es importante la documentación de los requisitos y se debe:

- Revisar periódicamente.
- Revisar cuando se asignen trabajos especiales o específicos.
- Evaluar el desempeño de los mismos

Para definir las necesidades de la organización en cuanto a las metas estratégicas, los objetivos de calidad y la competencia del personal se puede tener fuentes internas y externas como:

- Cambios tecnológicos
- Cambios en la organización que afectan a los procesos de

trabajo o tienen impacto en la naturaleza de los productos suministrados por la organización

- Datos registrados de procesos de formación actuales y anteriores
- Apreciación de la organización acerca de la competencia del personal para realizar labores específicas
- Rotación del personal o registros de variación transitoria que involucran a personal temporal
- Necesidad de certificación interna o externa para el desempeño de labores específicas
- Solicitudes de los empleados identificando oportunidades de desarrollo personal que contribuyan a los objetivos de la organización
- El resultado de revisiones del proceso y acciones correctivas debido a reclamos del cliente o informe de no conformidades;
- Legislación, reglamentación, normas e instrucciones que afectan a la organización, sus actividades y recursos;
- Investigación de mercado identificando o anticipando nuevos requisitos del cliente

Revisión de la competencia

Se debe realizar una revisión de documentos que indiquen la competencia exigida para cada proceso y de los registros que incluyan lista de la competencia de cada empleado.

Los métodos utilizados para revisar la competencia incluyen lo siguiente

- Cuestionarios
- Entrevistas con empleados, supervisores, directivos
- Observaciones de campo
- Discusiones en grupos
- Entradas provenientes de sujetos expertos en la materia

Esta revisión se relaciona con los requisitos de la labor y el desempeño de la misma

- Definición de los vacíos en la competencia

En este paso deben comparar la competencia existente con la exigida para definir y registrarlos vacíos de la competencia

- Identificación de las soluciones para llevar los vacíos en la competencia

Las soluciones para completar los vacíos en la competencia se deben encontrar a través de:

- ✚ La formación
- ✚ El rediseño de los procesos
- ✚ El reclutamiento del personal totalmente formado
- ✚ La contratación externa
- ✚ La mejora de recursos
- ✚ La rotación del trabajo
- ✚ La modificación de los procesos de trabajo

d. Definición de la especificación para la necesidades de formación

- En este proceso se debe seleccionar la mejor formación la cual llene los vacíos de la competencia, especifique y documente las necesidades de formación.
- La especificación para las necesidades de formación debe documentar los objetivos y los resultados esperados de la formación por parte de la organización.
- La entrada para la especificación de las necesidades de la formación debe ser suministrada por la lista de requisitos para la competencia que se encuentran en la definición y análisis de los requisitos de la competencia, los resultados de la formación previa, los vacíos actuales en la competencia y las solicitudes de acción correctiva.
- La definición de las especificaciones para las necesidades de formación debe ser parte de la especificación del plan de formación y deberá incluir un registro de los objetivos de la organización, los cuales se consideran entradas para el diseño y planificación de la formación y para el seguimiento del proceso de la formación.

b) Diseño y planificación de la formación

Esta etapa de diseño y planificación proporciona la base para la especificación del plan de formación.

Esta etapa incluye:

- Diseño y planificación de acciones que se deban realizar para tratar los vacíos en la competencia identificados en la definición de los vacíos de la competencia
- Definición de criterios para la evaluación de los resultados de la formación y para hacer el seguimiento del proceso de formación. Los cuales se definen en la etapa cuatro, en el seguimiento y mejora del proceso de formación.

Definición de las restricciones

En este proceso se debe determinar y hacer una lista de los elementos que restringen el proceso de formación.

Estos pueden ser:

- Los requisitos regulativos impuestos por la ley
- Los requisitos de la política impuestos por la organización, incluyendo aquellos relacionados con los recursos humanos
- Las consideraciones financieras
- Los requisitos de programación y tiempo;
- La disponibilidad, motivación y capacidad de los individuos que van a recibir la formación
- Los factores como la disponibilidad de recursos y de proveedores de formación honorables
- La restricción de cualquier otro recurso disponible

La lista de restricciones se debe usar:

- En la selección de métodos de formación y criterio para la selección;
- En la selección de un proveedor del servicio de formación;
- y para el desarrollo de las especificaciones del plan de formación.

Métodos de formación y criterios para la selección

- Se debe hacer una lista de métodos potenciales de formación que satisfagan las necesidades de las mismas.
- El tipo apropiado de formación dependen de los recursos, restricciones y objetivos listados.

Los métodos de formación deben incluir:

- Cursos
- Talleres internos y externos
- Pasantías
- Entrenamiento y asesorías en el sitio de trabajo

- Autoformación
- Aprendizaje a distancia.

La organización debe definir y documentar los criterios para la selección de los métodos apropiados, o la combinación de métodos para la formación del personal.

Estos criterios pueden incluir los siguientes:

- Fecha
- Ubicación;
- Instalaciones
- Costos
- Objetivos de la formación
- Grupos objetivos de personas que reciben la formación
- Duración de la formación y secuencia de implementación
- Formas de valoración
- Evaluación
- Certificación

Especificación del plan de formación

- La organización debe establecer una especificación del plan de formación, para negociar con un proveedor potencial de formación (interno y/o externo), las disposiciones de los procesos de formación específicos.
- Esta es apropiada para establecer una comprensión clara de las necesidades, los requisitos y los objetivos de la formación dentro de la organización.
- Aquí se define que la persona que recibe la formación logre el resultado esperado por la organización

Los objetivos de la formación se deben basar en la competencia esperada desarrollada en la especificación para las necesidades de la formación, con

el propósito de asegurar la presentación efectiva del servicio de formación y crear una comunicación clara y abierta.

Las especificaciones deben considerar los siguientes aspectos

- Objetivos y requisitos de la organización
- Especificación para las necesidades de la formación
- Objetivos de la formación
- Personas que reciben la formación (grupos objetivos o personal objetivo)
- Métodos de formación y bosquejos del contenido
- Programación de requisitos tales como duración, fechas, y eventos especiales
- Requisitos para los recursos tales como materiales y personal para la formación
- Requisitos financieros

Criterios y métodos de desarrollos para la evaluación de los resultados de la formación para medir los siguientes aspectos:

- Satisfacción de quien recibe la formación;
- Adquisición de conocimiento, habilidades de quien recibe la información; comportamientos de quien recibe la formación;
- Desempeño en el sitio de trabajo de quien recibe la formación;
- Satisfacción de los jefes de quien recibe la formación;
- Impacto en la organización de quien recibe la formación;
- Procedimientos para el seguimiento y mejora del proceso de formación
- Selección de un proveedor del servicio de formación.

c) Proveer la formación

Es responsabilidad del proveedor del servicio de formación llevar a cabo todas las actividades especificadas para la prestación de dichos servicios en la especificación del plan de formación. Sin embargo, la función de la

organización que apoya y facilita la formación, así como el suministro de los recursos necesarios para asegurar los servicios del proveedor del servicio de formación. Debe incluir:

- Apoyo tanto a quien recibe como a quien proporciona la información;
- Hacer el seguimiento a la calidad del servicio de la formación.

Quien proporciona la formación es la persona que aplica el método de formación.

La organización puede apoyar al proveedor del servicio de formación en el seguimiento del suministro de la información.

El éxito de esta actividad se ve afectado por la eficacia de las interacciones entre la organización, el proveedor del servicio de formación y quien lo recibe.

El propósito de esta etapa es proporcionar orientación acerca de la forma en que la organización puede llevar a cabo estas actividades

Proveer apoyo

Apoyo en la preformación Incluye las siguientes actividades:

- Instruir al proveedor del servicio de formación con información pertinente a la definición de las necesidades de formación;
- Instruir a quien recibe la información acerca de la naturaleza de la misma;
- Instruir a quien recibe la información acerca de los vacíos en la competencia que esta pretende llenar;
- Permitir el contacto de quien proporciona y quien recibe la información.
- Apoyo a la formación

El apoyo a la formación debe incluir las siguientes actividades:

- Proveer herramientas, equipo, documentación, software o instalaciones pertinentes para quien recibe y/o para quien proporciona la información;
- Proveer oportunidades adecuadas y pertinentes para que quien recibe la formación aplique la competencia que ésta desarrollando;
- Dar retroalimentación acerca del desempeño de la labor a solicitud de quien proporciona y/o quien recibe la formación

Apoyo al terminar la formación

El apoyo al terminar la información puede incluir actividades como:

- Recibir la información de retroalimentación por parte de quien recibe la información;
- Recibir la información de retroalimentación por parte de quien proporciona la información;
- Suministrar información de retroalimentación a los directores y al personal involucrado en el proceso de formación.

d) Evaluación de resultados de la formación

El propósito de la evaluación es confirmar que se han cumplido los objetivos tanto del Registro civil como de la formación, es decir que la información ha sido efectiva.

La entrada para la evaluación de los resultados de la formación es:

- Las especificaciones de las necesidades de formación;
- El plan de formación;
- Los registros de la entrega del servicio de formación

La evaluación se debe llevar tanto a corto y a largo plazo.

A corto plazo se debe obtener la información de retroalimentación por parte de quien recibe la información, acerca de:

- Los métodos de formación;
- Los recursos utilizados;
- El conocimiento adquirido;
- Las habilidades logradas como resultado de la misma.

A largo plazo se debe evaluar:

- El desempeño en el trabajo;
- Las mejoras en la productividad.

6.6. Evaluación de la propuesta

La evaluación debe ser realizada con base en criterios establecidos en la especificación del plan de formación.

El proceso de evaluación de los resultados de la formación debe incluir la recolección de datos y la preparación de un informe de evaluación, esta establece una entrada al proceso de seguimiento.

El seguimiento implica la revisión del proceso completo de formación en cada una de las cuatro etapas.

Las entradas para el seguimiento pueden incluir todos los registros de todas las etapas del proceso de formación.

Con estos registros se puede realizar una revisión de las diferentes etapas para detectar no conformidades, con el propósito de tomar acciones preventivas y correctivas al proceso de formación

VII. BIBLIOGRAFÍA

Blonda 2009. Control de gestión. El Cid Editor. Argentina.

Buckley, R. 2007. La formación: teoría y práctica. Ediciones Díaz de Santos. España.

Colunga, D. C. 2009. Calidad en el servicio. Panorama. México.

Chruden, Sherman, 2007. Administración de Personal. South-Western Publishing.

Daura, R. 2004. El ciclo del éxito o el valor de conocer los procesos. Ediciones Deusto. España.

Deming, W. E. 2008. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos. España.

Desatnick, L. R. 2009. Como conservar su clientela. Editorial Legis, S. A. Colombia.

Díaz- Monjiotti, E. 2003. Economía y desarrollo. p 120-136. La gestión de Recursos Humanos en el perfeccionamiento de la empresa cubana actual. Volumen I. Editorial Universitaria. Habana. Cuba.

Fernández, R. M. 2010. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Díaz de Santos.

Guajardo, G. E. 2009. Administración de la calidad total. Pax México. México.

Méndez, R. J. 2005. La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente. Ilustrados. Perú.

Nava C., V.; Jiménez V., A.; Corrie, C. 2005. Estrategias para implementar la norma de calidad para la mejora continua. ISO 9000: 2000. Limusa.

Peel, M. 2009. El servicio al cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia. Deusto. España.

Peralta, S, W. 2005. Estrategia de servicio al cliente. Ilustrados. Perú.

Pérez de Velazco, J. 2008. Gestión de la calidad empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total. Esic.

Reyes, P. A. 2000. Administración de personal. Limusa. México.

Rodríguez, V. J. 2007. Administración moderna de personal. Ecafsa Thomson Learning.

Rodríguez, V. J. 2002. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Ecafsa Thomson Learning.

Shaw, J. C. 2007. Gestión de servicios: la consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes. Ediciones Díaz de Santos. España.

VIII. ANEXOS.

Anexo 1

Cuestionario

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

1. ¿Que trámite usted realizo en el registro civil de Babahoyo?

Inscripción de Nacimiento

Cedulación Primera vez

Cedulación Renovación

Inscripción de defunción

Matrimonio

Asesoría Jurídica

2. Para la realización de su trámite ¿usted recibió la información necesaria?

Si

No

3. ¿Cómo considera el sistema de entrega de turno?

Excelente

Bueno

Malo

4. ¿Señale la agilidad con que fue atendido?

Muy rapido

Rapido

Lento

5. ¿Califique como fue la atención otorgada por el funcionario?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Malo

Pesimo

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

6. ¿Indique los factores que afectan la atención al cliente?
- | | |
|---|--------------------------|
| Demora de procesos | <input type="checkbox"/> |
| Falta de conocimiento de los funcionarios | <input type="checkbox"/> |
| Falta de comunicación entre funcionario y usuario | <input type="checkbox"/> |
| Desactualización del software | <input type="checkbox"/> |
| Totas las anteriores | <input type="checkbox"/> |
7. ¿Qué debería hacer la institución en el futuro para mejorar el servicio?
- | | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Implementar encuesta de satisfacción | <input type="checkbox"/> |
| Implementar Ventanilla de información | <input type="checkbox"/> |
| Capacitación y motivación a empleados | <input type="checkbox"/> |
| Simplificar proceso de tramitación | <input type="checkbox"/> |
| Todas las anteriores | <input type="checkbox"/> |
8. ¿Considera adecuada las instalaciones del actual edificio del registro civil de Babahoyo?
- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |
9. ¿Conoce usted si el recurso humano del registro civil ha sido capacitado?
- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |
10. ¿Qué mecanismo recomienda usted para que se mejore el servicio al usuario en esta institución
- | | |
|---|--------------------------|
| Capacitación del recurso humano | <input type="checkbox"/> |
| Renovación del personal | <input type="checkbox"/> |
| Permanente evaluación al recurso humano | <input type="checkbox"/> |

Anexo 2

Fotos

