



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

Maestría en Administración de Empresas, Mención Planeación

Análisis de la gestión del área de Servicios Administrativos en EP
Petroecuador Zona Noroccidente

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Análisis y mejoramiento de procesos

Tesis de grado previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación

Autor: Ing. Sabrina Isabel Echeverría Chávez

Asesor: Mgt. Ma. De Lourdes Solís Murillo

Esmeraldas, Ecuador, Agosto, 2019

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **SABRINA ISABEL ECHEVERRÍA CHÁVEZ**, portadora de la cédula de ciudadanía N° 080277344-0, declaro que los resultados obtenidos de la investigación que se presentó como informe final, previo a la obtención del título de **Magíster en administración de Empresas mención Planeación** son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

SABRINA ISABEL ECHEVERRÍA CHÁVEZ

C.I 080277344-0

CERTIFICACIÓN

Yo, Ma. De Lourdes Solís Murillo en calidad de directora de tesis, cuyo título es **Análisis de la gestión de servicios administrativos en EP Petroecuador zona noroccidente.**

Certifico haber revisado que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal al trabajo de grado.

Ma. De Lourdes Solís Murillo

DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios, por ser quien me llenó de fortaleza y sabiduría para cumplir con el objetivo que hoy se ha materializado gracias a su voluntad divina.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por ser el pilar fundamental sobre el cual sostengo todos mis esfuerzos de superación para ser cada día mejor persona.

A Leonardo, mi esposo, Luis Adrián, Liam Andrés mis hijos, quienes han sido el motor que me impulsa y motiva a luchar por lograr las metas que me he propuesto.

A mis padres, ejemplos de amor y constancia; les agradezco todo lo que han hecho por mí ya que gracias a ustedes he podido formarme como persona intachable y profesional capacitada, siendo ellos el espejo en el cual me propuse reflejarme y a la vez asimilar todas las cualidades y valores que de ellos resalto.

A todas las personas que me acompañaron durante este trayecto de formación, compañeros y profesionales.

A todos les quedo eternamente agradecida.

Sabrina Echeverría

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	3
CAPÍTULO 1	5
Introducción y Objetivos.....	5
Justificación	5
Marco teórico de la investigación.....	6
Fundamentación teórica/conceptual.....	6
Enfoque por procesos	7
Procesos.....	8
Gestión administrativa.....	8
Cliente	8
Gestión de la atención al cliente.....	9
Atención al cliente.....	9
Calidad y mejora continua en la atención al cliente.....	11
Indicadores de gestión de la calidad en la atención al usuario.....	12
Análisis situacional	12
Plan de mejora.....	13
Servicios Administrativos EP PETROECUADOR zona noroccidente .	13

Fundamentación legal	15
Revisión de estudios previos	16
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo General	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
CAPÍTULO 2	20
Metodología	20
2.1 Tipo de investigación.....	20
2.2 Método de la investigación	21
2.3 Universo y muestra	21
2.4 Instrumentos.....	22
Encuestas	22
Entrevista.....	22
2.5 Fuentes de información.....	23
Primarias.....	23
Secundarias.....	23
Información terciaria	23
CAPÍTULO 3	24
3.1 Análisis e interpretación de los resultados.....	24

Análisis de las encuestas aplicadas a los usuarios externos e internos del área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente	26
3.2 Análisis situacional FODA	33
CAPITULO 4	34
4.1 DISCUSIÓN	34
CAPÍTULO 5	37
CONCLUSIÓN Y PROPUESTA	37
5.1 Conclusiones	37
5.2 Propuesta.....	38
5.2.1 Título	39
5.2.2 Antecedentes	39
5.2.3 Ubicación sectorial del proyecto	41
5.2.4 Empowerment como herramienta administrativa para garantizar el cumplimiento de los procedimientos en el área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente.....	41
5.2.5 Principios fundamentales para la aplicación del Empowerment	42
5.2.6 Implementación del Empowerment en el área de servicios administrativos de EP Petroecuador Zona Noroccidente	44
5.2.6 Beneficios de la implementación del Empowerment en el área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente.	45

Índice de Ilustraciones

Gráfico 1 Modelo del enfoque por procesos para la gestión de calidad	18
Tabla 1 Colaboradores del área de servicios administrativos EP Petroecuador	31
Gráfico 2 Conocimiento de las políticas y procedimientos.....	36
Gráfico 3 Conocimiento de las políticas y procedimientos.....	37
Gráfico 4 Capacidad de respuesta a los requerimientos y solicitudes.....	38
Gráfico 5 Personal del área debidamente capacitado	39
Gráfico 6 Satisfacción del usuario	40
Gráfico 7 Confianza del usuario.....	41
Gráfico 8 Cumplimiento de las normativas TTHH del área de servicios	42
Tabla 2 Análisis Situacional FODA.....	43
Gráfico 9 Ciclo del proceso empowerment.....	51

RESUMEN

La atención al cliente en una empresa tan importante como EP Petroecuador Zona Noroccidente es un indicador que debe ser analizado frecuentemente en la búsqueda de la mejora continua para garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos.

En esta investigación aplicada para este trabajo se utilizó el método inductivo de tipo no experimental, en donde fueron consideradas otras investigaciones ligadas a la atención al cliente.

La presente investigación de enfoque cualitativo y alcance descriptivo, llevó un muestreo de once colaboradores y clientes externo que suman cinco según las estadísticas del departamento de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente; se aplicaron encuestas a la muestra de usuarios internos y externos del área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente con la finalidad de conocer aspectos relacionados al nivel de satisfacción que éstos perciben en relación con el servicio brindado por el personal del área de servicios administrativos. Los resultados demuestran que el 68% de los usuarios encuestados mencionan que si tienen conocimiento sobre las políticas y procedimientos estipulados por el área de servicios administrativos de EP Petroecuador. Por otro lado, el 32% de los usuarios encuestados manifestó no conocer sobre la existencia de políticas y procedimientos estipulados por el área administrativa; los resultados obtenidos también indican que el 80% de los encuestados coinciden en que el talento humano del área de servicios administrativos cumple con las políticas y normativas para la ejecución de los procesos y responsabilidades que llevan a cabo. Por otro lado, un 16% de los usuarios a los que se les aplicó la encuesta consideran que solo en ocasiones, los colaboradores del área aplican las políticas y procedimientos para el cumplimiento de sus funciones. Por último, un 4% considera que nunca se aplican las políticas y procedimientos en el área; al final se concluye que existe descontento en los proveedores, en los clientes internos y los trabajadores del área. Las demoras en

los tiempos de respuestas a las solicitudes y requerimientos por parte del personal del área de servicios administrativos es otra de las falencias encontradas y también que, aunque el talento humano que labora en el área de servicios administrativos ha sido capacitado, gran parte del personal no aplica de manera correcta las normativas y procedimientos establecidos.

Es necesario proponer y alertar a empresas a indagar en nuevos aspectos de mejoramientos para sus organizaciones o tratar de aplicar mejoras que serán favorables para los intereses de la empresa u organización, tratando de que sus ventajas nos ayuden a obtener los resultados favorables.

El uso adecuado de la administración y gestión de los procesos a llevarse a cabo deben de cumplir con las expectativas adecuadas o esperadas para los clientes, es por ello que se busca garantizar la satisfacción del cliente y por ende la calidad de los resultados.

Palabras clave: Gestión; Servicios Administrativos; Servicio al Cliente; Internos y Externos.

ABSTRACT

Customer service in a company as important as EP Petroecuador Northwestern Area is an indicator that should be analyzed frequently in the search for continuous improvement to ensure the satisfaction of internal and external customers.

In this applied investigation for this work the inductive method of non-experimental type was used, where other investigations related to customer service were considered.

The present investigation of qualitative approach and descriptive scope, took a sampling of eleven collaborators and external clients that add up to five according to the statistics of the administrative services department of EP Petroecuador northwestern area; surveys were applied to the sample of internal and external users of the administrative services area of EP Petroecuador northwestern area in order to know aspects related to the level of satisfaction they perceive in relation to the service provided by the staff of the administrative services area. The results show that 68% of the surveyed users mention that they do have knowledge about the policies and procedures stipulated by the administrative services area of EP Petroecuador. On the other hand, 32% of the surveyed users said they did not know about the existence of policies and procedures stipulated by the administrative area; the results obtained also indicate that 80% of the respondents agree that the human talent of the administrative services area complies with the policies and regulations for the execution of the processes and responsibilities they carry out. On the other side, 16% of the users to whom the survey was applied consider that only occasionally, the collaborators of the area apply the policies and procedures for the fulfillment of their functions. Finally, 4% consider that policies and procedures in the area are never applied; in the end it is concluded that there is discontent in the suppliers, in the internal clients and the workers of the area. Delays in response times of requests and requirements by the staff in the area of administrative services is another of the shortcomings found and also that, although the human talent working

in the area of administrative services has been trained, much of the personnel do not correctly apply the established regulations and procedures.

It is necessary to propose and alert companies to inquire into new aspects of improvements for their organizations, or to try to apply improvements that will be favorable to the interests of the company or organization, trying to ensure that their advantages help us obtain favorable results.

The proper use of the administration and management of the processes to be carried out must meet the appropriate or expected expectations for customers, which is why the guarantee of customer satisfaction it is sought, and therefore the quality of the results.

Key words: Management; Administrative Services; Customer Service; Internal and External.

CAPÍTULO 1

Introducción y Objetivos

Justificación

El desarrollo de la presente investigación se fundamenta en la planificación descrita en el (SENPLADES, 2013), puntualmente en el Plan Nacional del Buen –vivir, apoyado y promovido por el gobierno, el cual indica en el objetivo número 10: “Impulsar la transformación de la matriz productiva”.

Al considerarse a EP Petroecuador como una empresa estratégica, generadora de importantes ingresos económicos para el país, es de suma importancia que todos los aspectos que rodean al funcionamiento de la empresa se cumplan de manera correcta, eficiente y con los más altos estándares de calidad posible.

Por medio de la presente investigación se buscó identificar las causas de los problemas que generan la insatisfacción de los usuarios internos y externos en relación a la gestión del área administrativa de EP Petroecuador zona noroccidente, mediante un exhaustivo análisis de los procesos ejecutados en el área.

EP Petroecuador ha experimentado cambios trascendentes en los últimos años, siendo uno de los más importantes la rehabilitación de la Refinería de Esmeraldas, para lo cual fue necesario en la empresa duplicar el personal de trabajo y realizar varias contrataciones externas con diferentes empresas y contratistas para suplir las diferentes necesidades que se presentaban en el proceso de rehabilitación de la refinería.

Todo lo mencionado significa un reto para la gestión del área administrativa de EP Petroecuador zona noroccidente, en vista a que debido a su nueva estructura orgánica y el incremento de personal representa un verdadero desafío para el área en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades.

Al ser EP Petroecuador un holding que cuenta con subsidiarias para crear, gestionar el sector hidrocarburífero mediante la exploración, explotación, transporte, almacenamiento, industrialización y comercialización del petróleo en el ámbito nacional e internacional, la demanda de servicios administrativos por parte de los usuarios internos y externos de la empresa es muy alta. Por lo cual es un reto para la gestión administrativa de EP Petroecuador zona noroccidente satisfacer todos los requerimientos y necesidades de los usuarios de manera eficiente.

La gestión del área administrativa debe garantizar un trabajo de calidad y eficiencia, facilitando a los usuarios tanto internos como externos los elementos necesarios para que EP Petroecuador opere sin ningún inconveniente generando recursos para el desarrollo del país.

Marco teórico de la investigación

Fundamentación teórica/conceptual

Ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar)

El ciclo PHVA o ciclo Deming es una herramienta orientada al mejoramiento continuo organizacional y se utiliza comúnmente en los sistemas de gestión de calidad con el propósito de permitirle a las organizaciones una mejora continua integral en todos los procesos que ejecuta la empresa y a su vez adoptar una cultura que tenga como premisa la obtención de la calidad total.

Al tratarse de una metodología institucional muy dinámica, el ciclo Deming puede ser implementado en todos los procesos de la institución. Al ser una herramienta flexible y de fácil aplicación, la metodología aporta a que las tareas dentro de la empresa se efectúen de manera organizada, eficaz y eficiente.

Sam (2009), describe a continuación las actividades que componen al ciclo PHVA

- **Planificación.** Es necesario estudiar el problema en todas sus dimensiones, comprender el estado actual de los procesos, definir un conjunto de soluciones

posibles y por último enlistar las opciones que más se ajusten a la realidad del problema.

- **Hacer.** Capacitar todo el personal involucrado en los procesos claves de la organización, crear grupos de trabajo para afrontar los problemas que presentan los procesos de manera eficiente.
- **Verificar.** Es necesario constatar que las soluciones diseñadas sean las correctas (planes pilotos).
- **Actuar.** Implementar cambios a las inconformidades.

Enfoque por procesos

Se determina como enfoque por procesos a la perspectiva analítica y situacional cuyo fin es ver las cosas, la realidad de la empresa y su entorno, de esta manera un enfoque permitirá ver cosas en un proceso que otro enfoque no mostraría.

Según Fernández (2002), “El enfoque referencial, se basa en un modelo de procesos cuyo propósito es la mejora continua de la eficiencia en el funcionamiento de la empresa y los departamentos que la componen” (p.233).

La norma ISO9001 es un referente internacional para el diseño de gestión de calidad y a su vez lo relaciona de manera directa con el enfoque por procesos.

El enfoque por procesos ISO9001 se basa en un modelo de procesos cuyo objetivo es la mejora continua de la eficacia en el funcionamiento de la empresa.

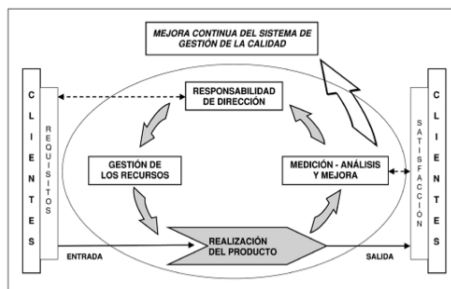


Gráfico N°1 Modelo de enfoque por procesos para la gestión de calidad

Fuente: ISO:9001:2000

Procesos

Cordova (2012), indica que “El proceso permite a la administración cumplir con su misión, de producir bienes y servicios. El proceso administrativo no solamente se lleva en la alta dirección, sino desde los niveles más bajos es necesario que se realice una planeación, organización, dirección y control de las actividades a realizar que son las etapas que conforman el proceso administrativo, por lo que se debe considerar que los procesos administrativos deben de ser considerados y llevados desde los niveles más bajos hasta la alta dirección, mismos que serán necesarios para llevar a cabo todas las etapas que contemplan el proceso administrativo.

Gestión administrativa

Terry (2000), define la gestión administrativa como “Un proceso distinto, que consiste en planear, organizar, ejecutar y contratar de manera desempeñada, con el fin de lograr los objetivos, todo esto a través del uso de seres humanos u otros elementos” (p.64). en este sentido, se puede definir a la gestión administrativa como el conjunto de procesos que hacen posible que la empresa cumpla con su razón de ser.

Cliente

El cliente constituye al activo más valioso que puede tener toda empresa u organización, por lo cual es necesario que la empresa brinde total atención a las necesidades, exigencias, forma de pensar y manera en la que se percibe a la organización.

En este sentido, el cliente es la persona que accede a un bien o servicio a través de una transacción financiera a la cual se la denomina pago.

Es pertinente mencionar que en relación con la organización, al cliente se lo puede clasificar como cliente interno y cliente externo.

El cliente interno es la persona que forma parte de una empresa y toma el trabajo llevado a cabo con anterioridad por otro miembro de la organización como recurso

para implementarlo en los procesos que están bajo su responsabilidad. En cuanto al cliente externo, lo definen como aquella persona que sin formar parte de la empresa, acude a la misma para solicitar un bien o servicio que satisfaga una necesidad. (Lloréns y Fuentes, 2007)

Gestión de la atención al cliente

La gestión de la atención al cliente consiste en simplemente eso: gestionar la atención del servicio al cliente y a su vez brindar todos los elementos tangibles y no tangibles que necesita el personal de una organización para brindar un servicio de calidad que tenga como premisa garantizar la satisfacción del cliente a través de la prestación de un servicio que cumpla con las expectativas del usuario.

La gestión de la atención al cliente intenta identificar quienes son las personas que con más frecuencia se ocupan de los clientes en una organización, determinar las necesidades de este personal, capacitarlo y brindarle todos los elementos necesarios para que cumplan con su función de manera eficiente y estén en condiciones de brindar un servicio de calidad. (Brown, 2005).

Atención al cliente

La atención al cliente se define como el servicio que proporcionan las empresas u organizaciones que prestan algún servicio en particular o comercializan productos para comunicarse con sus clientes, convirtiéndose este servicio en una herramienta de soporte clave para la empresa, ya que permite solventar las dudas que presenten los clientes o satisfacer las necesidades que estos tengan.

La atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el objetivo único y exclusivo de que el cliente obtenga un bien/servicio en el momento indicado y con las especificaciones requeridas, se asegure de que el bien/servicio cumpla con su propósito y garantice la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de la expectativa. Todo esto como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa. (Escudero, 2015).

La atención como proceso clave de la organización, no debe constituirse simplemente como una campaña eventual en la empresa, sino más bien ligarla a la cultura organizacional y a las buenas prácticas con el fin de que la empresa se encamine en la mejora continua y calidad.

Escudero (2015), expresa que la atención al cliente presenta las siguientes características:

- Intangibilidad. No se puede apreciar con los sentidos antes de que tenga lugar
- Inseparabilidad. La creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume
- Heterogeneidad. Los servicios son difíciles de estandarizar, un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione
- Es perecedera. No se puede almacenar

Bastos (2007), expresa que los principios organizacionales que deben tener las empresas en relación a la atención al cliente son los siguiente:

1. El cliente por encima de todo; ya que es el cliente quien genera los beneficios de la organización, en este sentido, solo la atención al cliente de calidad generará el aumento de dichos beneficios.
2. No hay nada imposible cuando se quiere; en muchas ocasiones los requerimientos de los clientes obligan a extralimitar las capacidades de los trabajadores de la empresa. Es conveniente que se agoten todos los recursos por garantizar la satisfacción de los usuarios.
3. Cumplir con todo lo que se promete; la mala gestión empresarial ha originado que muchas empresas recurran a métodos de engaño como lo son la publicidad engañosa, para atraer clientes. La fidelidad del cliente se debe conseguir a través de la oferta de bienes/servicios reales.
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente; esta forma consiste en darle más de lo que esperaba, superar las expectativas mediante la presentación de un bien/servicio de calidad y calidez.

5. Para el cliente la empresa marca la diferencia; y esto se debe a que las personas que están en contacto directo con el cliente tengan un gran responsabilidad, ya que estos pueden hacer que el cliente o que nunca más regrese.
6. Fallar en un punto es fallar en todo; la empresa puede cumplir con casi todos los requerimientos que el cliente exige pero si se falla en un requerimiento el trabajo no habrá servido de nada. Por ejemplo demora en la entrada del producto.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfecho; la empresa debe garantizar la satisfacción del cliente interno, ofrecerle todas las garantías para que este se sienta cómodo, de esta manera la calidad de servicio que brinde será óptima.
8. El cliente hace el juicio sobre la calidad del producto/servicio; la única verdad es que el cliente es quien juzga la calidad del servicio que brinda la empresa y en base a ese juicio las organizaciones deben basar las medidas de mejora o corrección.
9. Cuando se trata de satisfacer al cliente, la empresa en su totalidad debe trabajar como equipo.

Calidad y mejora continúa en la atención al cliente

Las normas ANSI/ISO/ASQ Q9001:2000, reconocen que las empresas efectivas emplean las necesidades de sus clientes como una aportación sumamente importante a la totalidad de su negocio, en este sentido se buscan fortalecer los procesos relacionados con los clientes, y con el objetivo de satisfacer sus necesidades es importante para las organizaciones considerar todas y cada una de las opiniones y recomendaciones al igual que reclamos de todos los clientes de la empresa.

Hayes (2005) Define a las necesidades del cliente como “Aquellas características de un bien o servicio que representan aspectos importantes” (p.9). motiva a transformar estas dimensiones en ejemplos concretos o en afirmaciones contundentes que sirvan como información a la empresa para tomar decisiones.

Indicadores de gestión de la calidad en la atención al usuario

Los indicadores de gestión de calidad en la atención al usuario son una herramienta destinada a brindar información a la empresa con la finalidad de que se cuente con datos que sirvan para la toma de decisiones. En esta parte entonces es pertinente recurrir al adagio que manifiesta “solo se puede mejorar aquello que se puede medir”.

Heredia (2007) define a los indicadores de gestión de la calidad en la atención al usuario como “aquel dato que evidencia los resultados en base a las acciones implementadas en el pasado en el proceso de atención al cliente” (p.24).

Los indicadores de gestión de la calidad del servicio al usuario permiten a la organización determinar si los proyectos o procesos están siendo exitosos y están cumpliendo con los objetivos planteados.

Sánchez (2008), expresa las siguientes generalidades de los indicadores de gestión en la calidad de la atención al usuario:

- Instrumentos o mecanismos que tienen como fin evaluar en qué medida se están cumpliendo con los objetivos planteados en relación a la atención al cliente.
- Representan una unidad de medida gerencial que servirá a la empresa para evaluar el desempeño de los procesos en el área de servicios y atención al usuario en referencia a sus metas, objetivos y responsabilidades.
- Generan información que sirve para analizar el desempeño de los colaboradores del área de atención al cliente en la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Análisis situacional

Sulsar y Pedroza (2005), Definen al análisis situacional como “un estudio profundo y minucioso de la organización, parte de la organización, proceso; en el que se determinan todos aquellos factores que se relacionan con el cumplimiento de las

metas y objetivos estratégicos de la organización, departamento o proceso en una empresa”.

El análisis situacional permite identificar de forma rápida y clara todos los aspectos que rodean el rendimiento y logro de objetivos de la empresa. Es por esto que el análisis situacional debe contener información del producto o servicio que brinda la empresa, sus atributos incluidas las características y el ambiente con los factores que se relacionana con la empresa.

Plan de mejora

Acreditación (2011), “El plan de mejora está constituido por la decisión estratégica sobre cuales son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos dentro de una empresa para que sean traducidos en un mejor servicio. “Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de todas las acciones a desarrollar, y a su vez la incorporación de acciones correctivas antes posibles contingencias no contempladas.

El procedimiento para implementar un plan de mejora en una organización se debe realizar siguiendo los siguientes pasos:

- Identificar el área donde se implementará el plan de mejora
- Realizar un análisis situacional para identificar los posibles problemas
- Formular el objetivo
- Diseñar e implementar las acciones de mejora
- Establecer un cronograma de seguimiento

Servicios Administrativos EP PETROECUADOR zona noroccidente

El área de Servicios Administrativos EP PETROECUADOR zona noroccidente, es una dependencia de la empresa perteneciente a la subgerencia de logística y abastecimiento.

Subgerencia de logística y abastecimiento (2011), Servicios administrativos dentro de EP Petroecuador juega un rol fundamental para que los procesos operativos de la empresa se ejecuten sin retrasos y ningún tipo de inconvenientes.

Dentro de las responsabilidades del área se encuentran las siguientes:

- Supervisar y evaluar los procesos relacionados a la adquisición, contrato e importación de bienes o servicios en función de las necesidades de las áreas usuarias de EP PETROECUADOR
- Planificar, dirigir, controlar el avance de los procesos de adquisiciones de obras, bienes y servicios.
- Definir e implementar políticas que permitan el mejoramiento de los servicios brindados al cliente externo, a través de la planificación y el desarrollo de los proveedores.
- Revisar y aprobar el plan anual de contrataciones y el plan anual de abastecimientos y sus respectivas modificaciones.

Dentro de las competencias corporativas del área de servicios administrativos destacan las siguientes:

- **INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA:** Investigar, proponer e implementar oportunidades para cambiar, optimizar y desarrollar los procesos orientados al servicio del usuario interno y/o externo.
- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS:** es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL:** Es el compromiso de realizar acciones para minimizar los impactos negativos y potenciar los impactos positivos den base a la gestion y el cumplimiento de las políticas y normativas socio ambiental.

Fundamentación legal

El presente trabajo de investigación se fundamenta en artículos, normativas y estatus pertenecientes a la Constitución de la República y a la empresa pública de hidrocarburos EP PETROECUADOR.

Numeral 7. Artículo 23 de la Constitución Política de la República.-: “es deber del Estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características”. (Asamblea Nacional Constituyente, 2013).

El capítulo XII de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor el cual corresponde al Control de Calidad, en el artículo 64 expresa “El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, determinará la lista de bienes y servicios, provenientes tanto del sector privado como del sector público, que deban someterse al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos o resoluciones” (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor).

El desarrollo de la presente investigación, también se enmarca y apega a las normativas regulatorias de EP Petroecuador que se detallan a continuación:

Resolución P-2010001

Art. 2.- Disponer de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EPPetroecuador se administre bajo el enfoque por procesos, con el fin de garantizar el desarrollo empresarial, maximización de la rentabilidad, permanencia en el tiempo, eficiente utilización de los recursos y un esquema de mejora continua en todos los ámbitos de gestión.

De igual forma en la Normativa de Gestión del Negocio, Título ix, Capítulo I, en la sección Macroproceso: Administración establece que:

Introducción. Es necesario planificar, organizar y gestionar oportunamente la provisión de servicios administrativos, manejo de documentos y transporte, a fin de satisfacer las necesidades y contribuir al desarrollo de las actividades de todas las dependencias administrativas y operativas de la Empresa Pública de Hidrocarburos EP PETROECUADOR (PETROECUADOR, 2010)

En esta misma sección se establece que:

Artículo 92.- Objeto.- el macroproceso administrativo comprende los Servicios Administrativos, Manejo de la documentación, y transporte con la finalidad de cumplir de manera eficiente y oportuna las necesidades y requerimientos realizados por los clientes internos, constituidos por otros macroprocesos y procesos que son parte de la estructura empresarial.

Artículo 93.- Objeto.- El macroproceso “Administración” brinda apoyo a los macroprocesos y procesos de la empresa a nivel nacional, a través de sus coordinaciones descentralizadas, desde la recepción del requerimiento hasta la entrega oportuna del servicio.

Revisión de estudios previos

Por la importancia que tiene para el país EP Petroecuador, la presente investigación adquiere relevancia y demanda a su vez la realización de un trabajo a conciencia y de calidad, que permita dar solución a la problemática existente utilizando los mecanismos propicios. Para este cometido ha sido necesario fundamentar este trabajo en estudios anteriores e investigaciones científicas que traten sobre la problemática relacionada con la atención al cliente, estos estudios sirvieron posteriormente para entablar una discusión que permitió obtener datos relevantes para el desarrollo de esta investigación.

La licenciada María Mercedes Botero (2006), docente de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, en el artículo científico de su autoría titulado “Calidad en el

servicio: El cliente incógnito” expone que la calidad del servicio se evalúa en relación a la perspectiva de satisfacción de las necesidades del cliente. En este sentido la autora menciona que el bien o servicio ofertado por cualquier empresa, indistintamente de su naturaleza no solo tiene que ser idóneo para lo que fue desarrollado, sino además debe cumplir y hasta superar las expectativas del cliente.

Botero (2006), da mucha relevancia a la necesidad de analizar constantemente el medio que relaciona a la empresa con el cliente final, ya que considera que de esta manera se puede identificar puntos críticos e indicadores que permitan la toma de decisiones al momento de aplicar mejoras que tengan como finalidad garantizar la satisfacción del cliente, fidelizarlo con la empresa y encaminar a la organización hacia la mejora continua y la calidad total.

Por otro lado Carmona Lavado (2007), docente investigador de la Universidad Pablo de Olavide. Sevilla, España en el artículo científico cuyo título es “La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente”, el autor es enfático al mencionar que hoy en día las empresas consideran que como objeto primordial alcanzar la satisfacción del cliente a través de la creación de procedimientos de marketing, estrategias y demás mecanismos que se enfocan netamente en la meta de satisfacer y medir dicha satisfacción a través de indicadores.

El autor sugiere que las organizaciones deben partir de un análisis situacional minucioso de todo el proceso que involucra a clientes y empresa. De esta manera focalizar el análisis en los indicadores de insatisfacción del cliente, en que está fallando la organización y por último como corregir estos fallos.

Carmona (2007), menciona que comunmente la empresa se focaliza en idear de manera impremeditada mecanismos para la captación de clientes cuando lo idóneo es fidelizar a los clientes a través del análisis de sus necesidades fundamentales.

Diana Vanessa Torres Tejada (2011), estudiante de la Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia, previo a la obtención del título de máster en Administración de Empresas, en su trabajo de tesis titulado “Propuesta de

mejoramiento del servicio al cliente frente al procedimiento de garantías de electrodomésticos en el centro electrónico Colseguros”, propone el análisis situacional de la atención al cliente en la empresa Colseguros, con la finalidad de redefinir los indicadores de gestión del servicio al cliente de la organización.

Torres manifiesta que a más de conocer las necesidades del cliente externo, es pertinente también ahondar en las necesidades de los clientes internos para que de esta manera estos puedan garantizar la satisfacción del usuario final.

La autora propone un rediseño integral de los indicadores de gestión de la calidad de la atención al cliente, de manera que abarque desde la perspectiva del usuario final hasta las necesidades técnicas y actitudinales del personal interno, en este sentido la empresa contará con información suficiente para implementar mejoras y garantizar una atención de calidad.

Por último, Dolores Cevallos (2009), estudiante de la Universidad Andina Simón Bolívar, en su trabajo titulado, “Herramientas de comunicación para mejorar el servicio al cliente en la empresa Alcon Ecuador” trabajo de investigación previo a la obtención del título de Máster en Dirección de Empresas califica a la comunicación como la herramienta principal en la calidad de la atención al cliente.

Cevallos manifiesta que la constante comunicación con el cliente facilita la comprensión de sus necesidades y sus requerimientos, creando un vínculo de confianza que facilita a la empresa atender las exigencias del cliente de manera eficiente, orientada a garantizar una atención de calidad.

Todos los trabajos citados han servido como referencia para el desarrollo de esta investigación. En base a las necesidades que presente la gestión en el área administrativa de EP Petroecuador zona noroccidente, se han considerado los diferentes artículos científicos e investigaciones.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Analizar la gestión del área de servicios administrativos en EP Petroecuador zona noroccidente.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Recabar información del nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios administrativos en EP Petroecuador zona noroccidente.
2. Identificar el estado actual de la gestión del área administrativa en EP Petroecuador zona noroccidente a través de un análisis situacional.
3. Proponer actividades fundamentales de mayor incidencia en la calidad de los servicios administrativos en EP Petroecuador zona noroccidente.

CAPÍTULO 2

Metodología

2.1 Tipo de investigación

La presente investigación es del tipo descriptivo, puesto que se partió de una situación existente, de la cual se buscó analizar e interpretar la naturaleza actual del problema y la composición de los elementos que forma parte del problema, de esta manera se determinó la alternativa más conveniente para subsanar el fenómeno tratado en un futuro.

Tamayo y Tamayo (2006), “La investigación de tipo descriptivo trabaja sobre las realidades, y su característica principal es la de presentarnos una interpretación correcta” (p.46).

Mediante la implementación de los instrumentos para el levantamiento de información (encuesta, entrevista) se cumplió con el primer objetivo específico que se planteó en ese trabajo.

El segundo objetivo específico de este trabajo se lo obtuvo mediante el análisis situacional del proceso actual, teniendo como base fundamental la valoración y ponderación de cada uno de los factores que inciden en el proceso de atención al cliente.

Por último, se propuso actividades para mejorar la calidad del de los servicios prestados por el área.

Se determinó los factores relevantes que señalan los procesos que afectan directamente la calidad del servicio, sobre esta base se elaboraron las estrategias que permiten solucionar el problema.

2.2 Método de la investigación

Heinemman (2006), define a la metodología como “las técnicas y herramientas que se utilizan en una investigación para la resolución de un problema o hipótesis” (p.12).

Para el desarrollo de la presente investigación, se consideró pertinente hacer uso del método inductivo, ya que, al ser una investigación de tipo no experimental, no se trataron variables de forma directa, sino más bien se basó el trabajo en información y experiencias de otras investigaciones ligadas a la atención al cliente y sus particularidades.

2.3 Universo y muestra

El universo de estudio estuvo dado por los trabajadores del área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente de la Empresa Pública Petroecuador que está compuesta por un total de 11 colaboradores y por otro lado están los clientes más recurrentes a solicitar los servicios del área administrativa.

Tabla n°1

Colaboradores del área de servicios administrativos EP Petroecuador zona noroccidente

N°	Cargo
1	Jefatura zonal
2	Especialista de gestión vehicular
1	Analista de gestión vehicular
1	Analista de gestión vehicular
1	Analista de servicios administrativos
1	Asistente de servicios administrativos
1	Asistente de servicios administrativos
1	Asistente de servicios administrativos
1	Analista de infraestructura
1	Administrador de la urbanización

Los clientes internos que están en constante relación con el área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente son los jefes de las áreas de EP PETROECUADOR, quienes constantemente realizan requerimientos, estos clientes suman un total de cinco personas.

Según el listado de proveedores y la estadística que maneja el departamento de servicios administrativos de EP PETROECUADOR zona noroccidente, los clientes externos que se mantienen en constante contacto con la empresa está compuesto por un total de 23 personas quienes en su mayoría son proveedores de bienes o servicios.

2.4 Instrumentos

Encuestas

Entendiéndose que una población es un conjunto de elementos sobre los cuales se desea realizar una inferencia y el muestreo en el conjunto no solapado de la población que cubre la población completa.

Se aplicaron encuestas a la muestra de usuarios internos y externos del área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente con la finalidad de conocer aspectos relacionados al nivel de satisfacción que estos perciben en relación con el servicio brindado por el personal del área de servicios administrativo.

Arias (1997), define: “La muestra es en esencia un subgrupo de la población que sirve para representarlo”.

Entrevista

La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia sobre una versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico. (Ibáñez y López, 2008).

Se buscó obtener información primaria a través de la implementación de la técnica de la entrevista a los funcionarios del área de servicios administrativos de EP Petroecuador Zona Noroccidente a quienes se consideraron como actores principales en este trabajo de investigación, por lo cual la información que se recabó mediante la implementación de la entrevista como instrumento, fue de suma relevancia para el correcto desarrollo del presente estudio.

2.5 Fuentes de información

Primarias

La información primaria se obtuvo en su totalidad a través de la aplicación de los instrumentos seleccionados para el levantamiento de información en este trabajo de investigación (encuesta, entrevista).

Secundarias

Se recurrió a textos de carácter académico o científico, también se recurrió a la revisión de artículos y trabajos académicos o científicos de diferentes autores. De igual manera se usó los manuales de procedimientos del área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente y toda la demás información que otorga relevancia al contenido de la investigación.

Información terciaria

Fue dada por toda la información que se obtuvo a través de buscadores web que cuenten con base de datos académicos como es el caso de Science Research, World Wide Science Microsoft Academic, Scielo y Google Academic.

CAPÍTULO 3

3.1 Análisis e interpretación de los resultados

Mediante la interpretación de la información obtenida con la implementación de los instrumentos y técnicas, fue posible recabar datos de suma importancia que aportaron al desarrollo del presente trabajo de investigación.

Análisis de la entrevista aplicada al JEFE ZONAL DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE EP PETROECUADOR ZONA NOROCCIDENTE

El Jefe Zonal de Servicios Administrativos expresó que la gestión del departamento de servicios administrativos presenta deficiencias en la gestión. Resalta que el incumplimiento de las normativas en los procesos constituye la causa principal para que se generen problemas tales como: retrasos de los procesos, inconsistencias e insatisfacciones por parte de los clientes internos e internos del área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente.

El Jefe Zonal menciona que el usuario tanto interno como externo del área de servicios administrativos no realiza un correcto seguimiento al estado de sus requerimientos, sumado a eso, reconoce que el área como tal no ha realizado un trabajo eficiente en cuanto a la socialización de las políticas para la ejecución de procesos lo cual ha incurrido en varios de los problemas que presenta el área de servicios administrativos de EP Petroecuador.

A su vez el entrevistado considera prioritario que se diseñen políticas específicas para el caso de requerimientos emergentes. Mencionó que en ocasiones los jefes de las áreas de producción de la EP Petroecuador hacen requerimientos (materiales/instrumentos) que deben ser atendidos a la brevedad y que por el cumplimiento de estos requerimientos no se cumple de manera correcta con el

proceso de contratación o adquisición, situación que a futuro ocasiona problemas con los proveedores debido a inconsistencias en el proceso.

Por último, El Jefe Zonal sentenció que el problema del área de servicios administrativos está ligado directamente a una deficiencia en la cultura organizacional de los usuarios (internos - externos). Considera necesario que se apliquen capacitaciones al personal que cumple funciones ligadas directamente a las actividades que desempeña el área de servicios administrativos de EP Petroecuador y que se elabore un plan de socialización de las normativas y políticas para los procedimientos, de manera que los usuarios externos tengan conocimiento de las fases y procesos a cumplir para evitar retrasos e inconsistencias que incidan en la gestión del área.

Análisis de las encuestas aplicadas a los usuarios externos e internos del área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente

1.- Conocimiento sobre las políticas y procedimientos que tiene el área de servicios administrativos para la solicitud de requerimientos

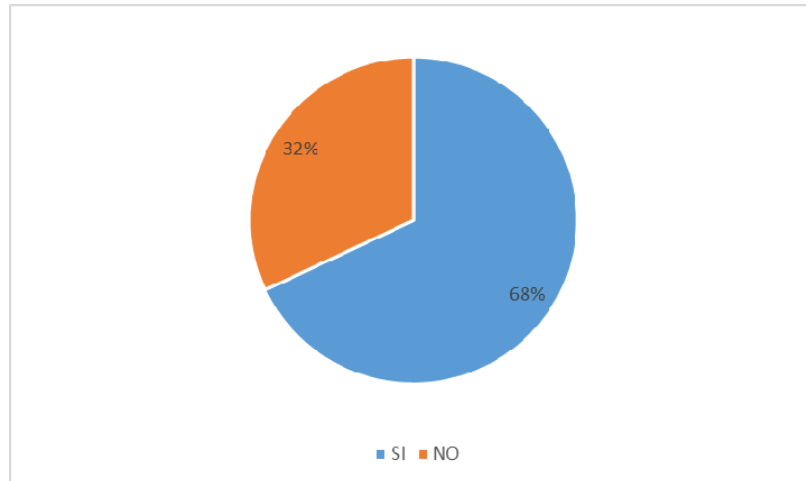


Gráfico N°2
Conocimiento sobre las políticas y procedimientos

Como indica el gráfico número 2, el 68% de los usuarios encuestados mencionan que sí se les ha dado a conocer particularidades sobre las políticas y procedimientos estipulados por el área de servicios administrativos de EP Petroecuador.

Por otro lado, el 32% de los usuarios encuestados manifestó no conocer sobre la existencia de políticas y procedimientos estipulados por el área administrativa

2. Aplicación de las normativas y procedimientos establecidos por el área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente

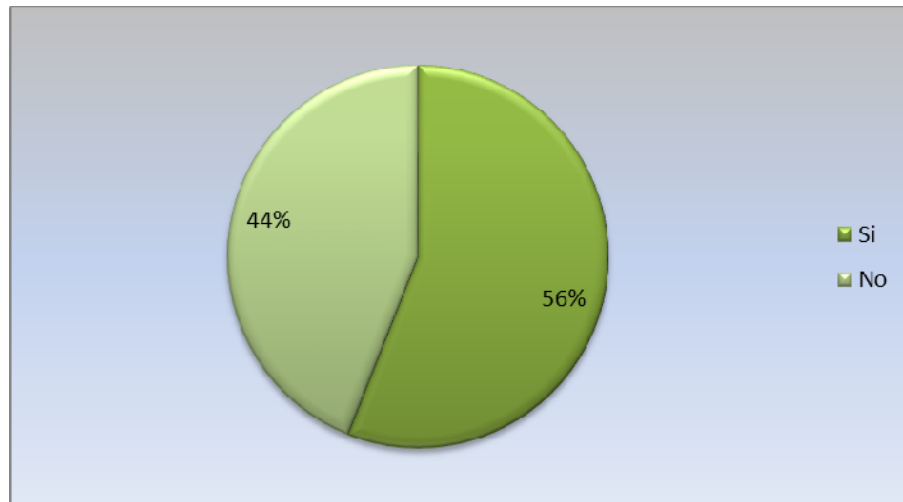


Gráfico N°3
Conocimiento sobre las políticas y procedimientos

Según se evidencia en el gráfico número 3, el 56% de los usuarios encuestados aplican las políticas y procedimientos establecidos por el área de servicios administrativos de manera correcta, a diferencia de un 44% de usuarios que dice no aplicar las políticas de manera cabal.

3.- Capacidad de respuesta a los requerimientos y solicitudes

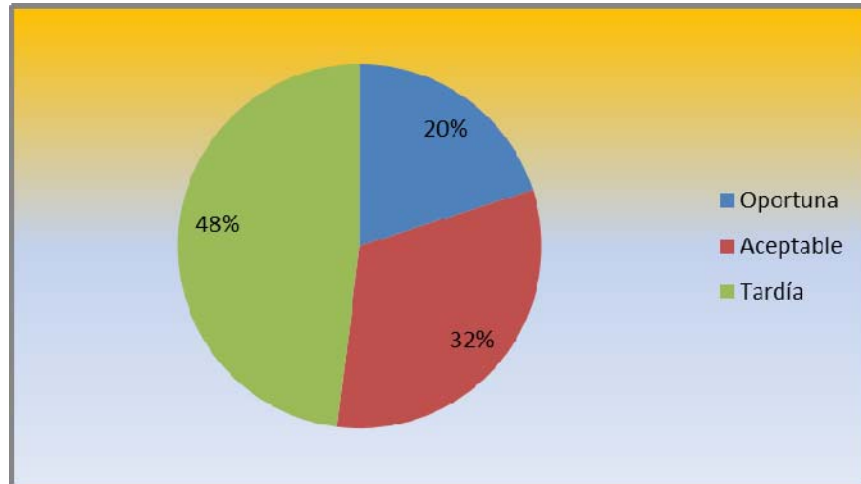


Gráfico N°4
Capacidad de respuesta a los requerimientos y solicitudes

El 48% de los encuestados considera que la capacidad de respuesta es tardía.

El 32% expresó que la capacidad de respuesta a los requerimientos y solicitudes es aceptable, aunque suelen presentarse inconvenientes durante el proceso que influyen en retrasos y por último el

Y, solo un 20% de los encuestados manifestó que la capacidad de respuesta a las solicitudes y requerimientos por parte del área de servicios administrativos es oportuna.

4.- Personal del área de servicios administrativa debidamente capacitado

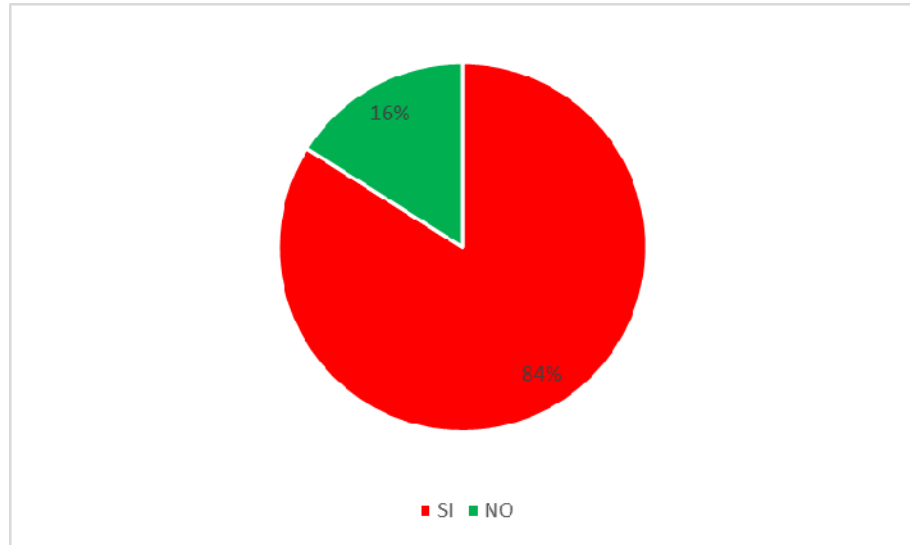


Gráfico N°5
Personal del área debidamente capacitado

El 84% de los encuestados considera que el personal que trabaja en el área de servicios administrativos está capacitado para cumplir con las responsabilidades en relación a sus funciones, mientras que el 16% restante considera que el capital humano que labora en el área de servicios administrativos no cuenta con la capacitación requerida para desempeñar sus funciones.

5.- Satisfacción del usuario en relación a la atención recibida por parte del personal del área de servicios administrativos

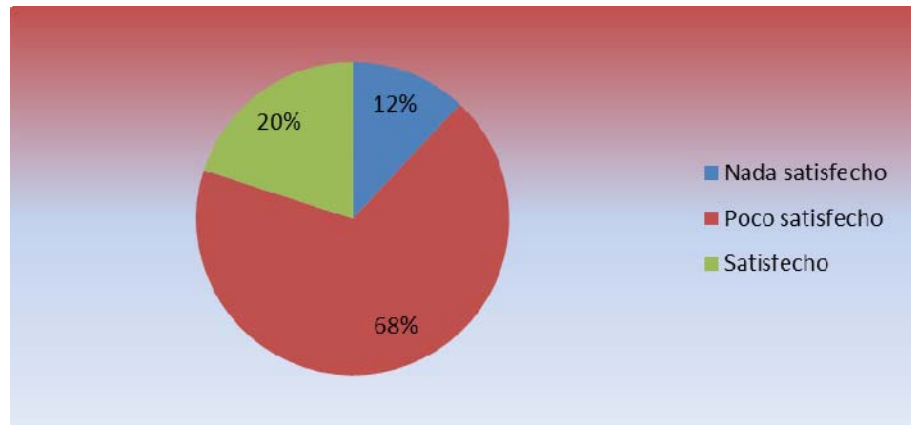


Gráfico N°6
Satisfacción del usuario

Un contundente 68% del total de los encuestados percibe la atención que brinda el personal del área de servicios administrativos como poca satisfactoria y por último un 12% expresó sentirse satisfecho con la atención que brinda el talento humano del área en mención. El restante 20% manifestó sentirse satisfecho con la atención recibida por parte del personal del área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente,

6.- Las soluciones que brinda el área de servicios administrativas transmiten confianza al usuario

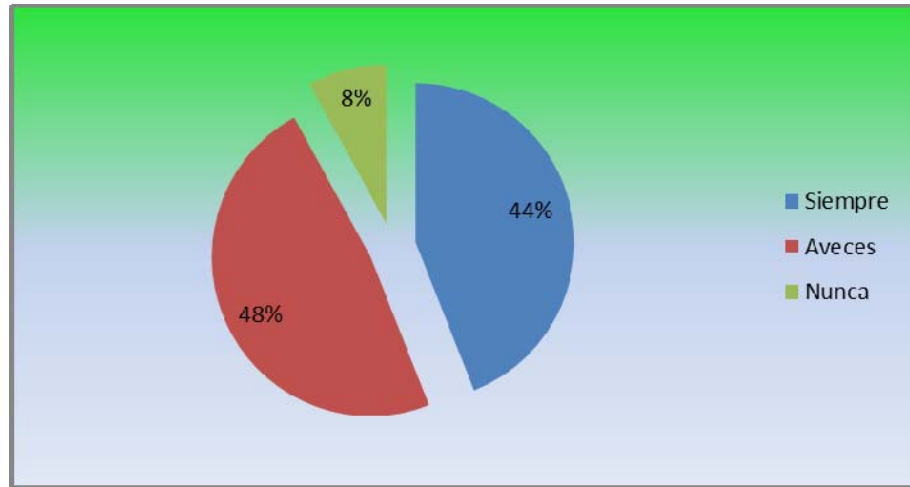


Gráfico N°7
Confianza del usuario

De los encuestados el 48% de los usuarios expresaron que las soluciones que brinda el área de servicios administrativo solo en ocasiones llegaban a brindarle confianza.

El 44% de los usuarios encuestados expresó que las soluciones que daba el área de servicios administrativos a sus solicitudes y requerimientos le generaban confianza, y el 8% restante de encuestados manifestaron que la respuesta a las solicitudes y requerimientos por parte del área de servicio administrativo no le brindaba confianza.

7.- Cumplimiento de las políticas y normativas por parte de los colaboradores del área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente

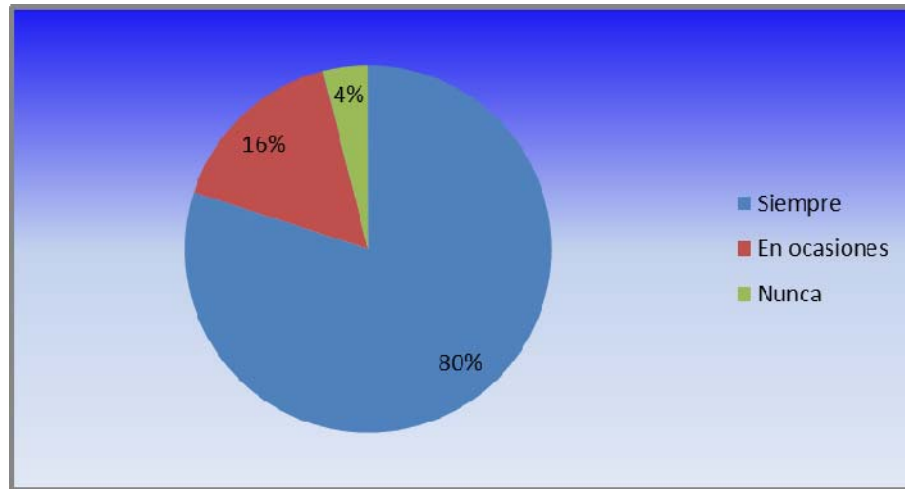


Gráfico N°8

Cumplimiento de las normativas del TTHH del área de servicios administrativos

La gráfica número 8 indica que el 80% de los encuestados coinciden en que el talento humano del área de servicios administrativos cumple con las políticas y normativas para la ejecución de los procesos y responsabilidades que llevan a cabo. Por otro lado, un 16% de los usuarios a los que se les aplicó la encuesta consideró que solo en ocasiones los colaboradores del área aplican las políticas y procedimientos para el cumplimiento de sus funciones. Por último, un 4% consideró que nunca se aplicaron las políticas y procedimientos en el área.

3.2 Análisis situacional FODA

Tabla n°2

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Nuevos proveedores y empresas en el mercado: Mejores ofertas.	Incumplimiento por parte de los proveedores.
FORTALEZAS	FO: Ofensiva	FA: Defensiva
Talento humano calificado y con experiencia en los procesos administrativos	Implementar un proceso de evaluación a la calidad del servicio a proveedores y empresas	Control y seguimiento permanente a empresas y proveedores para garantizar el cumplimiento de obras/servicios contratados
DEBILIDADES	DO: Reorientación:	DA: Supervivencia
Deficiencia en el cumplimiento de los pagos a proveedores debido a la dependencia de asignación de recursos financieros	Fijar plazos máximos para ingresos de facturas y pagos a proveedores	Establecer acuerdos entre el talento humano de la empresa y los proveedores en base a confianza mutua

Con el fin de poder garantizar la calidad, servicio de la atención brindada tanto a los clientes internos como externos en el área de Servicios Administrativos de EP Petroecuador se deberían considerar aspectos fundamentales dentro de los cuales citamos las siguientes propuestas:

- Solicitar la creación de un sistema informático que ayude en los procesos y gestión de todos y cada una de las actividades que se desarrollan dentro del área, con el fin de poder optimizar tiempos y recursos para poder llevar un mejor control de todas las actividades que se desarrollan en el área.
- Realizar capacitaciones periódicas de servicio al usuario, con el fin de poder contar con personal capacitado en atención al cliente.

CAPITULO 4

4.1 DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación expuestos en el capítulo anterior coinciden con lo manifestado por la autora de la primera investigación científica citada, Carmona, quien considera que el análisis situacional es el punto de partida para determinar el estado de percepción que tiene el cliente en cuanto a la calidad de la atención por parte de la empresa y sobre la base del análisis para tomar las decisiones necesarias que permitan subsanar los problemas existentes.

Cabe resaltar que se ha evidenciado un gran número de colaboradores que no tienen conocimiento claro de las políticas y procedimientos internos, lo cual puede estar incidiendo en la calidad del servicio brindado al cliente externo, por lo tanto es necesario implementar estrategias de socialización de las políticas y procedimientos del área, con la finalidad de que se rijan a las normativas para evitar el retraso en los procesos y mejorar la calidad de la gestión del área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente.

A pesar de que se tiene la certeza que el personal del área de servicios administrativos está debidamente capacitado para cumplir las funciones a ellos encomendadas, se notó un evidente descontento en el cliente externo, es así que se puede hacer referencia a lo expuesto por, Diana Vanessa Torres Tejada (2011), estudiante de la Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia, previo a la obtención del título de máster en administración de empresas, en su trabajo de tesis titulado “Propuesta de mejoramiento del servicio al cliente frente al procedimiento de garantías de electrodomésticos en el centro electrónico Colseguros”, el cual invita a conocer las necesidades del cliente interno e interactuar de una manera adecuada para que cada funcionario se sienta parte fundamental del área , que se sienta valorado y reconocido por cada función que allí realice.

Una parte fundamental de toda área de atención al cliente debe ser la comunicación efectiva tanto con el cliente interno como externo, al respecto Dolores Cevallos (2009), estudiante de la Universidad Andina Simón Bolívar, en su trabajo titulado, “Herramientas de comunicación para mejorar el servicio al cliente en la empresa Alcon Ecuador” trabajo de investigación previo a la obtención del título de Máster en Dirección de Empresas, indica que la comunicación es la principal herramienta para dar una atención de calidad al cliente , y de esta manera ir creando un vínculo de confianza con el cliente para conocer sus necesidades.

La información que se obtuvo a partir de los resultados logrados a través de la tabulación de datos e interpretación de los resultados coincide con lo expuesto por Cevallos (2009) en su trabajo de investigación. Los colaboradores de EP Petroecuador zona noroccidente consideran que no ha existido un correcto plan para la socialización de las nuevas políticas y procedimientos que se han implementado en el área de servicios administrativos de la empresa, por lo cual la ejecución de los diferentes procedimientos y el cumplimiento de las actividades del área frecuentemente se ven afectadas ya que al desconocer un procedimiento o sus políticas se generan retrasos y por ende molestias e insatisfacción por parte de los usuarios que se involucran con el proceso.

Botero (2006), puntualiza que las competencias los perfiles y las competencias profesionales son factor clave para una atención al cliente de calidad, Botero manifiesta que todo bien debe constar de idoneidad para cumplir con el fin para el cual fue desarrollado y todo servicio que una compañía brinde debe cumplir y hasta superar la expectativa del cliente. Para el presente estudio, se logró identificar que el personal de EP Petroecuador zona noroccidente que labora en el área de servicios administrativos cuenta con los perfiles y las competencias necesarias para desenvolverse en cada una de sus áreas, lo cual lo consideran como un factor a favor para solventar la problemática que acaece en el área de servicios administrativos de EP Petroecuador. Sumado a eso, el rubro del área que comprende a partida de capacitaciones y formación continua permite que los

colaboradores de esta área estén en un proceso de aprendizaje continuo con el fin de que cuenten con todas las herramientas tanto físicas como intelectuales para garantizar la prestación de un servicio de calidad.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIÓN Y PROPUESTA

5.1 Conclusiones

Una vez terminada la fase diagnóstica de la investigación, se concluye lo siguiente:

- Existe descontento en los proveedores, en los clientes internos y los trabajadores del área, es por ello que se debe tomar en consideración que el cliente externo e interno son parte fundamental en la obtención de resultados, se debe dar una atención adecuada, estar al tanto de las necesidades de cada uno de los involucrados en todo el proceso de las actividades del área, prestar las herramientas necesarias para el cumplimiento de cada una de las funciones a ellos encomendadas, brindando una atención de calidad y cordialidad.
- El descontento de los proveedores también se evidencia en las demoras de los tiempos de respuestas a las solicitudes y requerimientos por parte del personal del área de servicios administrativos es otra de las falencias encontradas.
- Aunque el talento humano que labora en el área de servicios administrativos ha sido capacitado, se muestra que parte del personal no aplica de manera correcta las normativas y procedimientos establecidos, lo que acarrea falencias que no permiten mejorar la atención al usuario y esto se mide en la cantidad de reclamos o quejas de los proveedores.
- Se encontró un balance no positivo relacionado a la insatisfacción en la calidad de la atención al cliente por parte del departamento de servicios administrativos de EP Petroecuador, basado en las quejas de experiencia en la atención de los proveedores.

5.2 Propuesta

Actualmente las condiciones que brinda un mercado global altamente competitivo, alertan a las empresas de todo el mundo a indagar en nuevos puntos de mejoramiento para sus organizaciones o en su defecto aplicar mejoras a aquellos puntos que han sido relegados, pero pueden resultar muy favorables para los intereses de la empresa aprovechando todas sus ventajas y dando el máximo de resultados favorables esperados.

Entre una de las tantas nuevas tendencias de la vanguardia del mejoramiento continuo y la calidad total en las empresas, destaca el mejoramiento de procesos, concepto que básicamente se compone por sub-actividades tales como analizar procesos para reducir los tiempos, optimizar recursos, disminuir desperdicios, calidad en los resultados; y de esta forma el conocimiento y correcta ejecución de los procesos dentro de una empresa desempeña un rol destacado dentro de todo el engranaje operacional de una organización, de tal manera que el plan estratégico institucional, los procedimientos y políticas deben estar desarrollados acorde y relacionarse, para lograr los objetivos planteados.

La correcta gestión y administración de los procesos radica en gestionar que la ejecución de un proceso se lleve a cabo de manera correcta en todas sus fases y que el resultado obtenido cumpla con las expectativas esperadas por los clientes relacionados. Es por esta razón que la administración y mejoramiento de procesos, mejoramiento continuo en la gestión de la calidad empresarial busca también garantizar la satisfacción del cliente a través del aseguramiento en el cumplimiento de los procesos y por ende en la calidad de los resultados esperados.

La calidad en la atención al cliente debe ser uno de los puntos en donde todas las empresas deben enfocarse y mejorar continuamente, ya que se constituye como método de fidelización y captación de clientes. Un cliente satisfecho es un

cliente que vuelve y un cliente que vuelve es un canal de publicidad sin costo para la empresa.

Comprender que la calidad de la atención al cliente no es un asunto ortodoxo y mecánico es imprescindible para empezar a trabajar en la parte emocional y actitudinal del talento humano dentro de una empresa y brindarle las herramientas necesarias para que brinde una atención de calidad, enfocada siempre a satisfacer la necesidad del cliente superando incluso sus expectativas.

Por todo lo mencionado anteriormente, es necesario implementar un modelo administrativo que permita que el personal que labora en el área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente, desarrolle una cultura organizacional de empoderamiento en cuanto a los procedimientos que se ejecutan en el área y exista un compromiso de cumplimiento procedimental para evitar cuellos de botellas o retrasos en la ejecución de los diferentes procesos que se llevan a cabo diariamente.

5.2.1 Título

Empowerment como herramienta administrativa para garantizar el cumplimiento de los procedimientos en el área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente.

5.2.2 Antecedentes

La última década EP Petroecuador zona noroccidente ha experimentado un crecimiento tanto en infraestructura como en cantidad de personal. El proyecto de ampliación y repotenciación de la Refinería de Esmeraldas significó un hito histórico para el País. Con una inversión de \$ 2.200 millones de dólares, este proyecto transformó la planta petrolera radicalmente y la actividad de contratación de servicios de todo tipo se multiplicó en ocho veces más de la que habitualmente atendía el área de servicios administrativo.

Debido a la importancia del proyecto de rehabilitación y repotenciación de la Refinería de Esmeraldas, los procedimientos y políticas que se manejaban en el área de contratación se modificaron acorde a lo que la naturaleza del proyecto demandaba. Entre una de las tantas reformas implementadas dentro de los procedimientos en el área de servicios administrativos y contratación de EP Petroecuador destaca el procedimiento de ínfima cuantía para contrataciones de servicios menores.

La implementación y reforma de los procedimientos se dieron debido a la traumatología que significaba cumplir con el proceso de contratación y lo cual generaba retrasos que incurrían en paralizaciones de obra o desperdicio del recurso tiempo.

Como ocurre normalmente en las instituciones, el proceso de adaptación a cambios procedimentales o reformas en las actividades empresariales suele tomar un período considerable de tiempo hasta que todo el personal asimila el nuevo modelo o esquema a aplicar. En este proceso de adaptación el cometimiento de errores es una parte que no se puede evitar, pero si reducir los riesgos o errores mediante la implementación de estrategias administrativas para procesos.

Siendo EP Petroecuador una de las empresas públicas más importantes del país por todo lo que genera y aporta a las arcas económicas de la nación y más aún por su naturaleza que la constituye como una empresa donde se desempeñan actividades de alto riesgo el cometimiento de errores tanto en la parte operativa como en la parte operacional debe tener la tendencia de acercarse siempre a cero, razón por la cual siempre se implementan los mecanismos necesarios para que todo el personal esté capacitado y apto a solventar cualquier tipo de inconveniente que se genere dentro de la empresa, poniendo por delante siempre la integridad física del talento humano.

El empowerment como herramienta administrativa para garantizar el cumplimiento de los procedimientos en el área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente, mediante la implementación de los mecanismos propicios asegurará el correcto cumplimiento de los procedimientos ejecutados por el área de servicios administrativos, lo que incidirá en la reducción en los tiempos de espera, optimización de recursos, producto final de calidad y la satisfacción del cliente relacionado con el proceso.

5.2.3 Ubicación sectorial del proyecto

Nombre de la empresa: EP Petroecuador zona noroccidente

Área del proyecto: Análisis y mejoramiento de procesos

País: Ecuador

Provincia-Ciudad: Esmeraldas, Esmeraldas

Sector: Vuelta Larga

5.2.4 Empowerment como herramienta administrativa para garantizar el cumplimiento de los procedimientos en el área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente

Se implementará el empowerment como herramienta para garantizar la gestión de la calidad en los procesos que se ejecutan en el área de servicios administrativos de EP Petroecuador.

La implementación del método incidirá favorablemente también en la gestión integral de la empresa, proveyendo todos los elementos necesarios propicios para fortalecer y garantizar que los procesos ejecutados por el área de servicios administrativos se desarrollen adecuadamente sin retrasos ni inconvenientes.

La fase diagnóstica y el análisis de la información recabada previo la aplicación de las encuestas y entrevistas permitió definir como propuesta para este trabajo la implementación filosofía empresarial del empowerment. Una vez analizada su funcionalidad aplicada como herramienta para la mejora de procesos, permitirá que el área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente cumpla con siguientes objetivos de mejora de calidad:

- Reducción de tramitología y burocracia innecesaria
- Aumento en la productividad del área
- Aumento en la competitividad del área
- Aumento en la flexibilidad de los procesos
- Responsabilidad por parte de los colaboradores del área
- Implicación por parte de los colaboradores del área
- Autonomía por parte de los colaboradores del área
- Reducción en los tiempos de respuestas

5.2.5 Principios fundamentales para la aplicación del Empowerment

Se ha desarrollado una estrategia dirigida a los colaboradores del área de servicios administrativos EP Petroecuador zona noroccidente, enfocando la implementación del método del empowerment como un proceso educativo enfocado a capacitar en valores y conductas a todos aquellos colaboradores incidentes en los procesos ejecutados por el área de servicios administrativos, lo cual permitirá que exista una libertad para la iniciativa, autonomía y el compromiso en cuanto a roles de trabajo se refiere.

Se aplicarán los esfuerzos necesarios para que los colaboradores comprendan que la implementación del método no implica simplemente la asignación de responsabilidades y tareas, si no que se refiere a una filosofía organizacional de trabajo en donde quedan atrás las estructuras empresariales piramidales y dando paso a una organización con una estructura más flexible con capacidad de reacción tanto grupal como

individual ante eventuales problemas y cuyas bases deben ser el respeto y la confianza.

La implementación del método generará un contraste notable en relación al modelo tradicional como se ha venido manejando la administración de procesos en el área de servicios administrativos, ya que se ha considerado que EP Petroecuador es una empresa que se encuentra en una línea de negocios con un mercado cambiante y altamente competitivo, es sumamente necesario que los colaboradores del área de servicios administrativos y de EP Petroecuador tengan una actitud de aprendizaje continuo, responsabilidad, creatividad e iniciativa. Actitudes que impactará de manera positiva la atención al cliente.

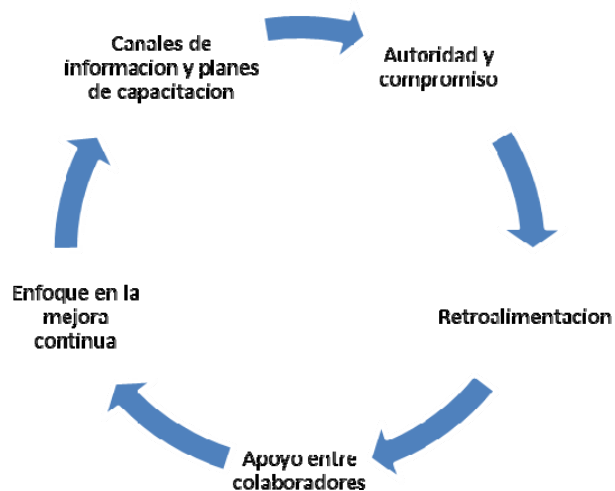


Gráfico N°9

Ciclo del proceso empowerment Área de servicios administrativos EP
Petroecuador

- **Autoridad y compromiso.** - Asignar autoridad y responsabilidades sobre las actividades y procesos basándose en perfiles por competencias.

- **Apoyo entre colaboradores.** - Colaboración y respeto entre trabajadores del área de servicios administrativos EP Petroecuador.
- **Enfoque en la mejora continua.** - Mantenerse en el tiempo ofreciendo servicios/productos que satisfagan las necesidades del cliente y cumpla los objetivos del área de servicios administrativos para que los colaboradores puedan cumplir con sus funciones.
- **Canales de información y planes de capacitación.** - Proveer de la información y las herramientas necesarias
- **Retroalimentación.** - Feedback oportuno en relación al desempeño de los colaboradores, es importante reconocer logros y reforzar falencias.

5.2.6 Implementación del Empowerment en el área de servicios administrativos de EP Petroecuador Zona Noroccidente

Procedimientos para implementar el proyecto de empowerment en el área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente.

- Facultar a todos los colaboradores del área de servicios administrativos, valorando sus competencias específicas y conductuales para determinar los campos de acción en donde su desempeño favorecerá a la consecución de objetivos beneficiosos para el área de servicios administrativos de EP Petroecuador.
- Facilitar el intercambio de información implementando canales seguros y de rápida expansión.
- Realizar inventario todos los recursos del área de servicios administrativos de EP Petroecuador y analizar si es conveniente dar de baja a los recursos innecesarios o requerir la adquisición de nuevos recursos en caso de considerarse pertinente.
- Implementar una cultura de empowerment dentro del área de servicios administrativos de EP Petroecuador, definiendo como valores fundamentales a adoptarlos que se mencionan a continuación:

- ✓ Calidad en el trabajo
 - ✓ Compromiso
 - ✓ Trabajo en equipo
 - ✓ Responsabilidad
-
- Potenciar al máximo las capacidades, habilidades y experiencia de los colaboradores del área de servicios administrativos
 - Elaborar acta donde consten los objetivos específicos y de manera medida se asigne a la persona que se relacione según el perfil con el objetivo asignado
 - Definir un sistema de apoyo para acciones de sostenibilidad y mejora del clima laboral

5.2.6 Beneficios de la implementación del Empowerment en el área de servicios administrativos de EP Petroecuador zona noroccidente

Una vez implementado el método de empowerment, se evidenciarán según lo esperado las siguientes mejoras en el área de servicios administrativos de EP Petroecuador se evidenciarán las siguientes mejoras.

- Satisfacción de los clientes internos y externos
- Incremento en el compromiso y responsabilidad por asegurar la superar las expectativas de los clientes externos
- Adaptabilidad a los cambios organizacionales e incremento en la creatividad del talento humano
- Mayor agilidad en la ejecución de los procesos
- Toma de decisión más eficiente

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alejandro Acebedo Ibañez, A. F. (2008). *El Proceso de la Entrevista*. México: Limusa.
- Antofagasta, U. d. (2011).
<https://www.uantof.cl/dgai/Acreditacion/Documentos/Docs/Pregrado/Elaboracion%20Plan%20de%20Mejoras.pdf>.
- Arias, F. G. (1997). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme C.A.
- Asamblea Nacional Constituyente, A. N. (2013). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Botero, M. M. (02 de Septiembre de 2006). *Calidad en el Servicio; El Cliente Incognito*. Obtenido de
<file:///C:/Users/luisl/AppData/Local/Temp/134216870007-1.pdf>
- Boubeta, A. I. (2007). *Distribución Logística y Comercial*. España.
- Brown. (2005). *Gestión de la atención al cliente*. Madrid.
- Carmona Lavado, A. (1998). *La Teoría de los dos Factores en la Satisfacción del Cliente*. Obtenido de <file:///C:/Users/luisl/AppData/Local/Temp/Dialnet-LaTeoriaDeLosDosFactoresEnLaSatisfaccionDelCliente-187754.pdf>
- Cevallos, D. (2009). *Herramientas de comunicación para mejorar el servicio al cliente en la Empresa Alcon Ecuador*. Obtenido de
<http://hdl.handle.net/10644/739>
- Escudero. (2015). *Servicio de atención comercial*. Málaga.
- Fernández, J. A. (2002). *Gestión por Procesos*. Madrid, España: Esic Editorial.

- Fuentes, L. y. (2007). *Gestión de la calidad empresarial, fundamentos e implantación*. Barcelona.
- Hayes, B. E. (2005). *Como medir la satisfacción del cliente*. Oxford NY: Alfaomega.
- Heinemman, K. (2003). *Inroducción a las Metodologías de la Investigación Empírica*. Barcelona: Padiotribo.
- Heredia Álvaro, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castellon de la PLana, España: Universitat Jaume I. (UJI) .
- Jorge, G. (2008). *Semilleros de Investigacion: una estrategia formativa*. Bogota: UNAB.
- León1, A. M. (2007). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3XUxVex6D2sJ:https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/download/62/58/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (2000). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Quito, Ecuador.
- López, R. C. (2012). *Proceso Administrativo*. México: Red Tercer Milenio.
- Martorelli, J. R. (2008). *Indicadores de Gestión Empresarial*. México: Palibrio.
- Petroecuador, E. (07 de Abril de 2010). *P2010001 Resolución Gerencia General de EP Petroecuador*. Obtenido de <http://gobec.gobiernoelectronico.gob.ec/regulaciones/p2010001-resolucion-gerencia-general-ep-petroecuador>

Petroecuador, E. (2011). *Gerencia de Logística y Abastecimiento*. Obtenido de
file:///C:/Users/luisl/AppData/Local/Temp/GERENCIA%20DE%20LOGISTI
CA%20Y%20ABASTECIMIENTO%20(INTEGRAL).pdf

Sanchez. (2008). *Indicadores de gestión empresarial*. Mexico. Mexico.

Sulser Valdes, R. A. (2004). *Exportacion Efectiva*. Mexico: Ediciones fiscales isef.

Tamayo, M. T. (2006). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.

Tejada, D. V. (2011). *Propuesta de Mejoramiento del Servicio al Cliente frente al
Procedimiento de Garantías de Electrodomésticos En el Centro Electrónico
Colseguros*. Obtenido de
file:///C:/Users/luisl/AppData/Local/Temp/TAD00921.pdf

Terry, G. (1998). *Principios de Administración*. México: Contiental.