

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas.**



**"Propuesta de un Modelo de Atención al Cliente,  
para la Eficiencia en la Prestación de  
Servicios de la Alcaldía Municipal de la Ciudad  
de La Unión".**

**Informe Final Presentado por:**

**Silvia Carolina Gutiérrez Cisneros  
César Alexander Montalvo Henríquez  
Elsy Yanira Trejo Ramírez**

**Para Optar al Grado de:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Febrero de 2003.**

**San Salvador,**

**El Salvador,**

**Centro América.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez.

Secretaria General : Licda. Lidia Margarita Muñoz V.

Decano de la Facultad  
de Ciencias Económicas : MSc. Roberto Enrique Mena.

Secretario de la  
Facultad de Ciencias  
Económicas : Lic. José Ciriaco Gutierrez.

Asesor : MSc. Manfredo Rifftofen Castro.

Tribunal Examinador : Lic. Rafael Arístides Campos.  
Lic. Mario Machón.  
MSc. Manfredo Rifftofen Castro.

Febrero de 2003.

San Salvador, El Salvador, Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestros asesores MSC Manfredo Riffthofen Castro y Lic. Luis Alonso Argueta, por compartir sus conocimientos, experiencias, y apoyarnos en todo momento y a los docentes que contribuyeron a nuestra formación profesional. **El Grupo.**

A Dios Todopoderoso, por ser mi guía espiritual y proporcionarme orientación durante todo mi proceso de estudio; a mis padres Manuel y María, por apoyarme, guiarme en todas mis decisiones; a mis hermanos Sulma, Manuel y Ramón, por su ayuda; a mis compañeros de tesis, Elsy y César, por existir entre nosotros cooperación, comprensión y amistad; a mis familiares y amigos, con mucho cariño. **Silvia Carolina.**

Al único Dios verdadero Jehová, por su sabiduría incomparable que nos guía a todos; a mi queridísima madre, María Elsy con mucho cariño y amor por su apoyo, paciencia y comprensión; a mi novia Sara Argentina por todo su amor, amistad y apoyo incondicional; a mis hermanas por la comprensión para conmigo; a mis compañeras de tesis, Elsy y Carolina, por todo su apoyo y amistad; y a todos mis familiares y amigos. Gracias. **César.**

A Dios Todopoderoso, por estar siempre conmigo y haberme guiado y permitido culminar mi carrera; a mis padres Julio y Migdalia, por su amor, comprensión y apoyo incondicional; a mis hermanas Sara y Ana, por brindarme siempre comprensión, motivación, cariño y apoyo; a mis compañeros de tesis, Silvia y César por su paciencia, amistad y comprensión brindados en todo momento; a mis familiares y amigos, con cariño. **Elsy Yanira.**

## INDICE.

	Página
- Resumen.....	i
- Introducción.....	iii
Capítulo 1: Generalidades de la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión y marco teórico mercadotecnia de servicio y modelo de de atención al cliente.	
1.1. Generalidades de la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión.....	1
1.1.1. Antecedentes.....	1
1.1.2. Misión.....	2
1.1.3. Estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión.....	3
1.1.3.1. Descripción de las funciones de cada unidad.....	6
1.1.4. Servicios que presta la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión.....	16
1.1.5. Constitución y legalismo de la municipalidad.....	17
1.2. Mercadotecnia de servicio y modelo de atención	

al cliente.....	18
1.2.1. Importancia de la mercadotecnia de servicio.....	18
1.2.2. Modelo.....	20
1.2.2.1 Importancia del modelo.....	21
1.2.3. Cliente.....	21
1.2.3.1. Clasificación de los clientes.....	21
1.2.4. El Servicio y su significado.....	22
1.2.5. Tipos de servicios.....	24
1.2.6. Características de los servicios.....	25
1.2.7. Significados y tipos de expectativas de servicio.....	29
1.2.8. Servicio al cliente.....	30
1.2.8.1. Importancia del servicio al cliente.....	30
1.2.9. Doce principios del servicio al cliente....	31
1.2.10. Ciclo del servicio.....	32
1.2.10.1. Ciclo de servicio de la empresa....	33
1.2.10.2. Ciclo de servicio del cliente.....	36
1.2.11. Percepción del cliente.....	38
1.2.12. Satisfacción del cliente.....	39
1.2.13. Calidad en el servicio.....	42

Capítulo 2: Diagnóstico sobre atención al cliente  
en la Alcaldía Municipal de la ciudad  
de La Unión.

2.1. Objetivos de la investigación.....	44
2.1.1. General.....	44
2.1.2. Específicos.....	44
2.2. Descripción metodológica de la investigación.....	45
2.2.1. Tipos de investigación.....	45
2.2.2. Métodos de investigación.....	45
2.2.3. Técnicas de investigación.....	45
2.2.4. Instrumentos de la investigación.....	46
2.2.5. Población y muestra.....	46
2.2.6. Datos primarios.....	46
2.2.7. Datos secundarios.....	47
2.2.8. Alcances y limitaciones.....	47
2.2.8.1. Alcances.....	47
2.2.8.1. Limitaciones.....	48
2.3. Resultados de la investigación de campo.....	49
2.3.1. Encuesta a usuarios.....	49
2.3.2. Encuesta a empleados.....	62
2.4. Descripción del diagnóstico sobre atención al cliente.....	76

2.5. Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico....	80
2.5.1. Conclusiones.....	80
2.5.2. Recomendaciones.....	83
Capítulo 3: Propuesta de un modelo de atención al cliente para la eficiencia en la prestación de servicios de la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión.	
3.1. Misión de la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión.....	85
3.2. Visión de La Alcaldía Municipal de La ciudad de La Unión.....	85
3.3. Estructura propuesta para la unidad de atención al cliente.....	86
3.3.1. Descripción de los objetivos y funciones de la unidad de atención al cliente.....	87
3.3.2. Perfil de puestos de la unidad de atención al cliente.....	92
3.3.3. Flujograma del proceso básico de recibimiento del usuario en la Alcaldía....	96
3.4. Objetivos del modelo.....	97
3.4.1. General.....	97

3.4.2. Específicos.....	97
3.5. Políticas .....	98
3.6. Estrategias de servicio.....	99
3.6.1. General.....	99
3.6.2. Específicas.....	99
3.6.2.1. Sistemas de información Institucional.....	100
3.6.2.2. Automatización en la prestación de los servicios.....	104
3.6.2.3. Programa de capacitación sobre atención al cliente.....	105
3.6.2.3.1. Instrucciones para su uso....	105
3.6.2.3.2. Instrucciones para su mantenimiento.....	105
3.6.2.3.3. Instrucciones para su difusión.....	106
3.6.2.3.4. Contenido del programa de capacitación sobre atención al cliente.....	106
3.6.2.3.5. Calendarización del programa de capacitación sobre atención al cliente.....	107



3.6.2.3.6. Calendarización de actividades del programa de capacitación sobre atención al cliente....	108
3.6.2.4. Promoción de la imagen institucional.....	110
3.7. Normas de calidad en el servicio al cliente.....	113
3.8. Manual de atención al cliente.....	114
3.8.1. Lenguaje corporal.....	115
3.8.2. Tono de voz.....	117
3.8.3. Actitud positiva.....	118
3.8.4. Como tratar con personas difíciles.....	119
3.9. Plan de implementación.....	122
3.9.1. Organización.....	122
3.9.2. Recursos.....	122
3.9.2.1. Humanos.....	122
3.9.2.2. Materiales.....	123
3.9.2.3. Financieros.....	125
3.9.2.3.1. Presupuesto anual.....	125
3.9.3. Conformación de grupos para el programa de capacitación.....	126
3.9.5. Evaluación y seguimiento.....	127
3.9.6. Cronograma de aplicación de actividades	

del modelo de atención al cliente.....	129
- Bibliografía.....	130
- Anexos.....	135
1. Constitución y legalismo de la municipalidad.	
2. Determinación de la muestra.	
3. Cuestionario dirigido a los usuarios de la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión.	
4. Cuestionario dirigido al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión.	
5. Cuestionario dirigido a las autoridades de la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión.	
6. Organigrama propuesto de la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión.	
7. Formulario para buzón de sugerencias.	
8. Esquema de rotulación acrílica.	
9. Presupuesto anual.	
10. Cuestionario de evaluación del instructor.	

## LISTA DE FIGURAS Y CUADROS.

Figuras.	Página
1 Organigrama de la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión.....	5
2 Ciclo de servicio de la empresa.....	33
3 Ciclo de servicio del cliente.....	37
4 Estructura propuesta para la unidad de atención al cliente.....	86
Cuadros.	
1 Calendarización del programa de capacitación sobre atención al cliente en la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión.....	107
2 Calendarización de actividades del programa de capacitación sobre atención al cliente en la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión..	108
3 Carta descriptiva. Área: Atención al cliente.....	109
4 Presupuesto anual.....	125
5-6 Conformación de grupos para programas de capacitación.....	126
7 Cronograma de aplicación de actividades del modelo de atención al cliente.....	129

## **RESUMEN**

El presente trabajo de graduación denominado: **"Propuesta de un Modelo de Atención al Cliente, para la eficiencia en la prestación de los servicios de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de La Unión"**, tiene como objeto constituir un instrumento que permita a la institución comunal de la Ciudad de La Unión, así como a las de otros municipios, brindar un servicio eficiente y de calidad a los usuarios.

Las Alcaldías Municipales como entidades de servicio de interés público, deben estar orientadas hacia el cliente o usuario de dichos servicios. La calidad en el servicio al cliente hace más efectivo el papel de quien la ponga en práctica, no limitándose a solo hacer las obligaciones del trabajo, sino hacerlas con el método adecuado, brindando más que un buen servicio, un buen trato.

El presente trabajo se orienta a brindar elementos importantes para el logro de tal cometido, para ello, se destaca la importancia de que las Alcaldía cuenten con un modelo de atención al cliente. Para realizar dicho modelo,

fue necesario realizar una investigación bibliográfica y testimonial de conceptos y factores relativos al tema.

También se llevó a cabo una investigación de campo, que involucró a funcionarios como a empleados y una muestra estadística de los usuarios de los servicios que presta la Alcaldía, quienes ofrecieron su colaboración con el objeto de evaluar el desempeño actual y proponer acciones tales como la capacitación que contribuyan al desarrollo institucional.

La investigación mostró deficiencias en algunos aspectos en la prestación de los servicios por parte de los empleados dando paso a la necesidad de contar con un modelo de atención al cliente.

## **INTRODUCCIÓN.**

La elaboración del modelo de atención al cliente tiene como objetivo primordial contribuir a la eficiencia en la prestación de los servicios que se brindan en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de La Unión.

En la institución que se utilizó de base para la elaboración del modelo, fueron encontradas deficiencias en la prestación de sus servicios, que origina malestar en los usuarios. Esta situación identificó la necesidad de diseñar el modelo con el objetivo mencionado.

El trabajo esta integrado por tres capítulos: el primero contiene las generalidades sobre la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión y el marco teórico sobre mercadotecnia de servicio y las variables que intervienen en el modelo de atención al cliente.

El segundo se centra en la presentación del diagnóstico sobre atención al cliente en la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión, conteniendo principalmente la descripción metodológica de la investigación, los resultados

de la investigación de campo, una descripción del diagnóstico sobre atención al cliente realizado en la comuna y las correspondientes conclusiones y recomendaciones del caso.

El tercer capítulo contiene el modelo propuesto para contribuir a la eficiencia en la prestación de los servicios en la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión, una reformulación de la misión y visión de la misma, la propuesta de creación de la unidad de atención al cliente, los objetivos del modelo, las políticas, las estrategias de servicio, normas de atención al cliente, un manual de atención al cliente, el plan de implementación, evaluación, seguimiento y el cronograma respectivo.

La parte medular del modelo propuesto destaca cuatro estrategias de servicio que en conjunto contribuirán a la eficiencia en la prestación de los servicios por parte de los empleados de la Alcaldía. Estas consisten en proveer de información oportuna y constante tanto al empleado como al usuario, fomentar y fortalecer las relaciones interpersonales entre los funcionarios y los empleados para

beneficio de todos, capacitar al personal sobre atención al cliente y desarrollar una mejor comunicación con la comunidad en general.

El presente trabajo incluye además un listado de los diferentes cuadros utilizados, anexos respectivos y la bibliografía necesaria para su preparación y elaboración.

Se espera sin lugar a duda, que nuestra propuesta una vez implementada, pueda considerarse de utilidad para otras municipalidades.



**CAPÍTULO 1. "GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN Y MARCO TEÓRICO DE MERCADOTECNIA DE SERVICIO Y MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE."**

**1.1. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN.**

**1.1.1. ANTECEDENTES.**

Las alcaldías municipales constituyen el ente encargado de garantizar la participación popular tanto en la formación como en la conducción de la sociedad local. En la ciudad de La Unión, que se encuentra a 184 kilómetros de la capital, dicho ente se fundó en el año de 1905, con autonomía para administrarse, así mismo se encarga de regir y gerenciar el bien común local, coordinadas estas funciones con las políticas y normas nacionales orientadas al bien común general, junto con el poder, autoridad y autonomía suficiente, en el ramo municipal.

La Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión, ha pasado por distintos gobiernos locales, en el año de 1905

cuando se fundó la institución el primer Alcalde que se eligió fue el señor Rodrigo Paz, siendo en ese entonces las normativas para la duración del período de gestión de dos años.

Entre los años de 1966 a 1968 dirigió la institución como Alcalde el señor Marcelo Emiliano Altamirano, de los períodos que siguieron hasta 1982 la duración de la gestión del cargo de Alcalde Municipal fue de dos años.

Fue hasta el período de 1982 a 1985 que cada tres años se llevan a cabo los cambios de Gobiernos Locales, hasta la fecha; modificando en alguna medida la administración de la misma.

#### **1.1.2. MISIÓN.**

“La Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión, se encarga de garantizar la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargada de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las

políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, y gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.”<sup>1</sup>

### **1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN.**

La Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión, cuenta con una estructura organizativa expuesta en el siguiente organigrama, elaborado el año de 1995, durante la gestión del entonces Alcalde Municipal. Así mismo se cuenta con un manual de organización y funciones, aunque no se le ha dado seguimiento en su totalidad.

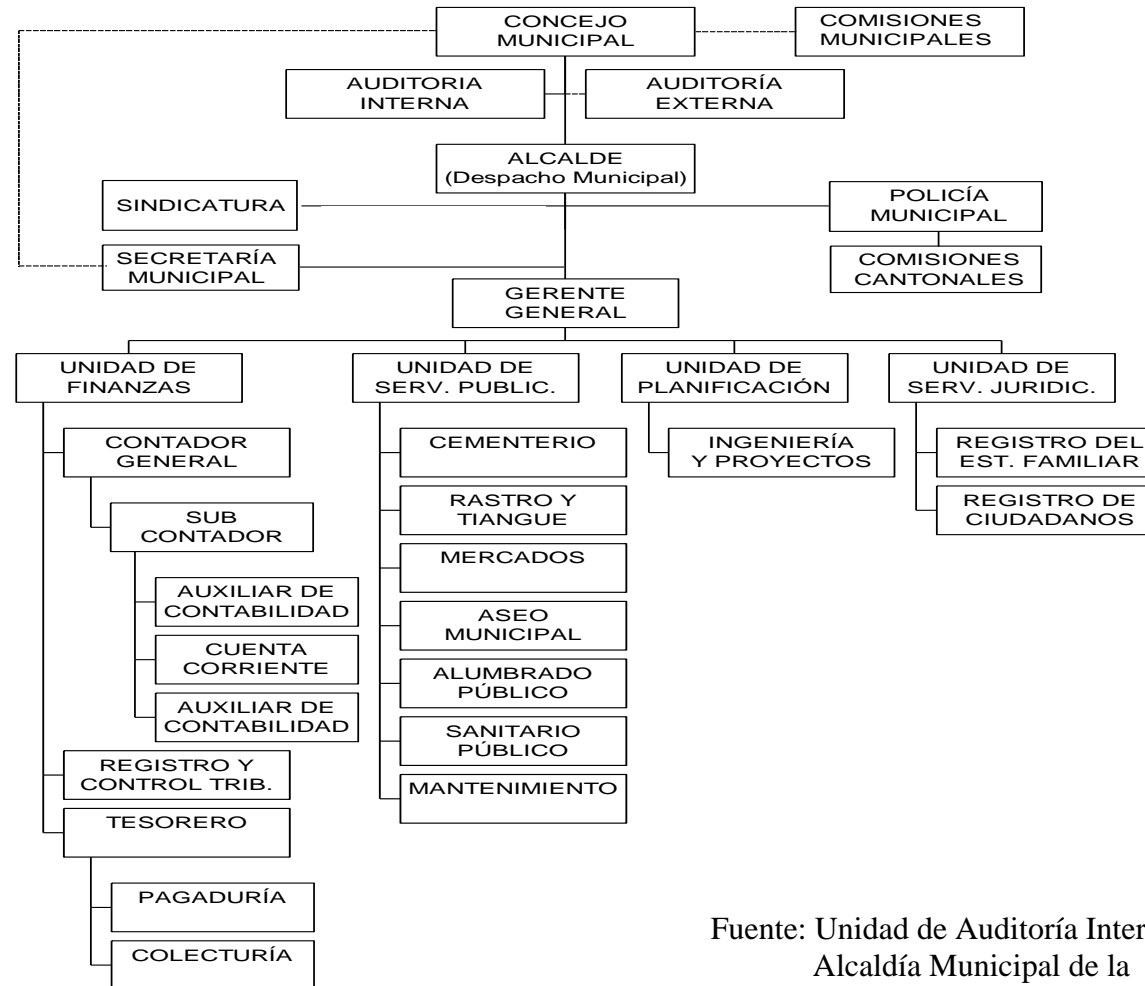
La estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión, está constituida por dos niveles jerárquicos (ver figura N°1, página. N° 5): el primer nivel se encarga de la dirección, coordinación, emisión y supervisión de la gestión municipal; está integrado por el Concejo Municipal, Sindicatura, Comisiones Municipales, Alcalde Municipal, Auditoría Interna, Secretaría Municipal, Policía Municipal y Gerente General; el segundo nivel se

---

<sup>1</sup> Plan Anual de Trabajo de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de La Unión. 2001.

encarga de planificar, programar, actualizar, formular normas y procedimientos que faciliten la administración de los recursos; está integrado por la Unidad de Finanzas, Unidad de Servicios Públicos, Unidad de Planificación y Unidad de Servicios Jurídicos.

ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN (Fig. N° 1)



Fuente: Unidad de Auditoría Interna.  
Alcaldía Municipal de la  
ciudad de La Unión.  
1995.

### **1.1.3.1. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE CADA UNIDAD.**

A continuación se describen las atribuciones de cada unidad de la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión, de acuerdo al Código Municipal<sup>2</sup> que se encuentra en vigencia.

#### **1. Concejo Municipal.**

Objetivos:

- Elaborar, aprobar y ejecutar los planes y programas de desarrollo económico y social de la municipalidad.
- Identificar las necesidades de la comunidad local para realizar aquellas acciones, actividades y servicios que satisfagan las necesidades y anhelos de la población.
- Ejercer la administración del municipio regulando las materias de su competencia y la prestación de servicios por medio de ordenanzas, reglamentos y acuerdos.

Algunas de sus funciones son:

- Llevar al día, mediante registros adecuados, el inventario de los bienes del municipio.

---

<sup>2</sup> Ministerio del Interior. "Código Municipal". Imprenta Nacional. Marzo de 1993. El Salvador. C. A.

- Proteger y conservar los bienes del municipio y establecer los casos de responsabilidad administrativa para quienes los tengan a su cargo, cuidado y custodia.
- Elaborar y controlar la ejecución del plan y programas de desarrollo local.
- Realizar la administración municipal en forma correcta, económica y eficaz.

## **2. Alcalde Municipal.**

Objetivo.

- Velar por la eficiente administración de los recursos de la municipalidad y por la prestación de servicios públicos en beneficio de la comunidad, además de cumplir y hacer cumplir los acuerdos, leyes y reglamentos vigentes

Algunas de sus funciones son:

- Presidir las sesiones del Concejo y representarlo legalmente.
- Llevar las relaciones entre la municipalidad que representa los organismos públicos y privados, así como los ciudadanos en general.

- Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo.

### **3. Auditoría Interna.**

Objetivo.

- Asistir y asesorar al Alcalde, mediante las acciones de auditoría aplicando análisis, evaluaciones y recomendaciones sobre el sistema de control interno, así como la revisión de los estados financieros de la municipalidad.

Algunas de sus funciones son:

- Evaluar los informes financieros y administrativos preparados dentro de la institución.
- Revisar y evaluar la eficiencia del control interno de los sistemas de contabilidad y de los cambios en estos.
- Verificar que los activos de la institución estén registrados y protegidos contra pérdidas o daños de cualquier índole.



#### **4. Sindicatura.**

Objetivo.

- Asesorar al Concejo en todo lo relativo a aspectos legales y emitir dictamen en forma razonada y oportuna en los asuntos que el Concejo les solicite.

Algunas de sus funciones son:

- Emitir dictamen en forma razonada y oportuna en los asuntos que el Concejo o Alcalde solicite.
- Examinar y fiscalizar las cuentas municipales, proponiendo al Concejo las medidas que tiendan a evitar inversiones ilegales, indebidas o abusos en el manejo de los recursos del municipio.
- Velar por el estricto cumplimiento del Código Municipal, Ordenanzas, Reglamentos y Acuerdos Municipales.

#### **6. Secretaría Municipal.**

Objetivo.

- Asesorar oportuna y eficientemente al Concejo Municipal en asuntos legales y administrativos.

Algunas de sus funciones son:

- Asistir a las sesiones del Concejo y elaborar las correspondientes actas.
- Autorizar las ordenanzas y demás instrumentos jurídicos que emite el Concejo.
- Despachar los comunicados que emanen del Concejo y llevar con exactitud un registro de todos los expedientes o documentos que se entreguen.

#### **6. Gerencia Administrativa.**

Objetivo.

- Lograr una gestión administrativa eficiente, cumpliendo eficazmente los objetivos y políticas dictadas por el Concejo Municipal.

Algunas de sus funciones son:

- Ejercer la gestión administrativa de la municipalidad de acuerdo con las Leyes, Reglamentos y con las disposiciones del Concejo Municipal.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones y actividades de todas las unidades de la municipalidad, a fin de alcanzar los objetivos institucionales.

- Buscar y proponer al Alcalde Municipal fuentes alternativas de financiamiento.
- Elaborar el presupuesto municipal de ingresos y egresos, con la cual la municipalidad hará frente a los requerimientos sociales de la comunidad y someterlo a consideración del Alcalde Municipal.

## **7. Policía Municipal.**

Objetivo.

- Salvaguardar los intereses de la sociedad, los bienes municipales y mantener el orden y tranquilidad pública garantizando los derechos de la ciudadanía y la seguridad del municipio.

Algunas de sus funciones son:

- Consignar a la orden de los tribunales correspondientes los detenidos comunes.
- Eliminar la portación de armas prohibidas.
- Hacer que se cumplan las Leyes y Reglamentos en lo relativo a ferias, mercados, terminales de buses y otros.

## **8. Comisiones Municipales.**

Objetivo.

- Ayudar al Concejo y al Alcalde Municipal en la ejecución de los planes de trabajo establecidos por el Gobierno Local a favor de su comunidad.

Algunas de sus funciones son:

- Asesorar al Concejo Municipal sobre los aspectos propios de cada comisión que le permita alcanzar los objetivos municipales.
- Asesorar y ayudar al Alcalde en el cumplimiento de sus atribuciones.
- Ejercer supervisión y control de la ejecución de los programas y proyectos presentados al Concejo Municipal y determinar sobre ellos.
- Presentar informe sobre los aspectos más relevantes y seguimiento de las actividades desarrolladas.

## **9. Unidad de Finanzas.**

Objetivo.

- Contribuir al desarrollo financiero de la municipalidad garantizándole la recaudación y efectivo control de los

ingresos para planificar las inversiones y el uso eficiente y racional de los recursos financieros, que permitan financiar sus operaciones administrativas y los servicios que presta la municipalidad a la comunidad.

Algunas de sus funciones son:

- Planificar y programar todas las acciones de carácter financiero y contable que se necesiten, para establecer un manejo y control eficiente de los recursos de la municipalidad.
- Administrar y controlar los fondos que por cualquier concepto sean percibidos por la municipalidad.
- Establecer y aplicar con aprobación del Concejo Municipal, políticas y normas sobre la captación, custodia y erogación de fondos.

#### **10. Unidad de Servicios Públicos.**

Objetivo.

- Brindar a la población del municipio los servicios públicos básicos y necesarios para el bienestar general y promover el desarrollo local, garantizando la mejor de las prestaciones.

Algunas de sus funciones son:

- Programar las actividades a desarrollar en el departamento y en las secciones bajo su dependencia.
- Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las actividades de las diferentes secciones que dependen de la Unidad de Servicios Públicos.
- Formular proyectos y presupuesto de las obras que deban realizarse por cuenta de la municipalidad para poder brindar los servicios públicos básicos y buscar su aprobación.

#### **11. Unidad de Planificación.**

Objetivo.

- Formular y ejecutar planes de desarrollo urbano y rural del municipio, involucrando en el proceso la participación de la comunidad, las diversas instituciones del Gobierno y las privadas desde su concepción hasta su ejecución. Asimismo, organizar, ejecutar y actualizar el catastro municipal.

Algunas de sus funciones son:

- Formular y actualizar periódicamente planes de desarrollo en sus aspectos globales y sectoriales; anuales, de mediano y largo plazo.
- Supervisar la ejecución de los planes de desarrollo
- Formular el presupuesto local dentro de las estructuras del plan de desarrollo.
- Dirigir o realizar programas y proyectos locales de desarrollo, enmarcados en las prioridades del plan de desarrollo.

## **12. Unidad de Servicios Jurídicos.**

Objetivo.

- Procurar la prestación oportuna y eficiente de los servicios jurídicos administrativos que la municipalidad presta a la comunidad, y los servicios básicos de registros y documentación para su respectiva inscripción e identificación legal.

Algunas de sus funciones son:

- Planificar las acciones y actividades de los servicios jurídico administrativo a desarrollar, a efecto de

controlar mejor el uso del tiempo y de los recursos humanos, materiales y financieros a utilizar.

- Diseñar y aplicar instrumentos administrativos que permitan ejercer un mejor control de los diferentes recursos humanos, materiales y financieros existentes.
- Discutir y aprobar las programaciones de las secciones del registro del estado familiar y registro de ciudadanos y carnetización de menores.

#### **1.1.4. SERVICIOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN.**

La Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión ofrece una amplia gama de servicios. De acuerdo al Código Municipal, el ente comunal tiene una serie de actividades dentro de su propia competencia. Pero dentro de estas mismas está la prestación de ciertos servicios, los cuales se mencionan a continuación

- Registro de ciudadanos de acuerdo a la ley, (nacimientos, defunciones, matrimonios, divorcios, minoría de edad).
- Regulación, recaudación y administración de los impuestos a la posesión de propiedades y comercios.



- Suministro del servicio de cementerios y servicios funerarios y control del uso de cementerios y servicios funerarios prestados por particulares.
- Proporcionar el servicio de Policía Municipal.
- La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección y disposición final de basura.
- Cuido y ornato de la ciudad.
- Servicio y mantenimiento de los mercados y alumbrado público.

#### **1.1.5. CONSTITUCIÓN Y LEGALISMO DE LA MUNICIPALIDAD.**

La Constitución de la República promulgada en 1983, regula a las Alcaldías Municipales estableciendo que los Gobiernos Locales se dividen en municipios, regidos por Concejos formados por un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores, todos ellos, mayores de veintiún años y pudiendo ser elegidos o reelegidos popularmente por períodos de tres años.

También se establece la autonomía de la Alcaldía en lo económico, lo técnico y lo administrativo; rigiéndose por

un Código Municipal para su administración, organización y funcionamiento.

Resulta importante destacar que la municipalidad está obligada a colaborar con otras instituciones públicas y a su vez las instituciones del Estado colaborar con la municipalidad en los planes de desarrollo nacional y regional respectivamente.

Para efectos de consulta se incluye en la sección de Anexos los artículos que apoyan lo antes mencionado.

## **1.2. MERCADOTECNIA DE SERVICIO Y MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.**

### **1.2.1. IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIO.**

El desarrollo de los conceptos y las estrategias de la mercadotecnia de servicios ha respondido en primer lugar, al crecimiento de las empresas de servicio, dentro de las economías mundiales. Otro indicador de importancia económica es el incremento del comercio de servicios y también el creciente mercado de servicios en todo el mundo.

Este formidable crecimiento del sector y sus contribuciones económicas llama cada vez más la atención sobre los asuntos y problemas relacionados con el mercado de servicios.

En El Salvador, el Índice Promedio del Volumen de la Actividad Económica (IVAE), registró un promedio de 11,4% como tasa de crecimiento de los principales sectores de servicios para el mes de marzo de 2002<sup>3</sup>, esto resulta significativo pues la mayoría de los otros sectores presenta un dígito en el índice o este es negativo, excepto el del sector construcción.

Dadas estas condiciones, las Alcaldías deben disponer de procedimientos de cómo satisfacer eficientemente a sus usuarios. La mercadotecnia de servicios sirve entonces para tal efecto. Y esto resulta aún más importante en el caso de la ciudad de La Unión, por su cercano despegue comercial y la creciente necesidad y demanda de un eficiente servicio a los usuarios individuales y colectivos de la misma.

---

<sup>3</sup> Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. "Comercio e Industria" N° 146. Marzo de 2002. Industrias Gráficas, S. A. de C. V. El Salvador.

### **1.2.2. MODELO.**

- "Teoría utilizada para analizar varias formas de comportamiento. Cuanto más cercano a la realidad este el modelo más útil será para el análisis"<sup>4</sup>.
- "Representación simplificada, pero completa de una realidad durante un periodo determinado"<sup>5</sup>.

De los conceptos anteriores se puede concluir que el modelo es:

Una teoría simplificada cuyo propósito es captar todos los elementos esenciales del mundo real, y que mientras más apegado este a la realidad será de mayor utilidad.

El modelo del presente trabajo puede, reproducirse para otras alcaldías con el propósito de brindar eficiencia en el servicio al usuario de las mismas.

---

<sup>4</sup> Rosenberg J. M. "Diccionario de Administración y Finanzas". Grupo Editorial Océano. España.

<sup>5</sup> Zorrilla Arena, Santiago. Et. Al. "Diccionario de Economía". Grupo Editorial Limusa. México. Segunda Edición. 1999.

#### **1.2.2.1. IMPORTANCIA DEL MODELO.**

- Permite hacer representación simplificada de algún fenómeno de la realidad.
- Permite la adaptación y reproducción de procesos, actitudes, procedimientos y comportamientos de una realidad a otra semejante.
- Reduce el gasto de inversión de una realidad para su abstracción y representación en una figura previa.
- Constituye un prototipo que puede recrearse en condiciones similares al original.

#### **1.2.3. CLIENTE.**

“Persona, organismo o empresa con las cuales la firma estableció una relación comercial. Los clientes son quienes compran los servicios”<sup>6</sup>.

##### **1.2.3.1. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES.**

En el presente trabajo se hará uso de la clasificación de los clientes según Karen Leland en su libro “Servicio al Cliente”, así:

---

<sup>6</sup> Serraf, Guy. “Diccionario Metodológico de Mercadotecnia”. Editorial Trillas. Edición Única. Pág. N° 22.

## 1. Clientes Externos.

Son las personas que los empleados atienden personalmente o por teléfono, cuando compran servicios. Sin clientes no habría instituciones, negocios, salarios.

## 2. Clientes Internos.

Los constituyen las personas que trabajan dentro de la institución. Cuentan con las autoridades de la misma para obtener los servicios, y la información que necesita para realizar su trabajo. Requieren la misma atención que se les da a los clientes externos.

### **1.2.4. EL SERVICIO Y SU SIGNIFICADO.**

El sustantivo español servicio, denota la acción o el efecto de servir, estar a disposición de una persona, organización, función desempeñada en el Estado, organización y personal destinados a satisfacer necesidades públicas.

El verbo servir señala la acción de estar al servicio de otro, estar empleado en la ejecución de algo por delegación de otro, ejercer un cargo o empleo.

En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones. En términos administrativos, "servicio es el trabajo realizado para otra persona".<sup>7</sup> En sentido amplio se pueden incluir todas las actividades cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos (como la conveniencia, oportunidad o comodidad) que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere.

El servicio existirá mientras una parte proporcione alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes, con mayores beneficios que si el cliente lo hiciera por sí mismo y otra parte tenga la capacidad y disposición para pagar por dicha satisfacción.

---

<sup>7</sup> Colunga Dávila, Carlos. "La Calidad en el Servicio". Primera Edición. Editorial Panorama. México. 1995. Pág. N° 25.

Una empresa de servicio existirá mientras tenga capacidad competitiva en la calidad de los servicios que ofrece, en el precio de los mismos y en las relaciones con los clientes.

#### **1.2.5. TIPOS DE SERVICIOS.**

Los servicios según Carlos Colunga Dávila lo expone en su libro: "La Calidad en el Servicio", pueden clasificarse de diversas maneras, las cuales se consideran las siguientes como las principales:

##### 1. Comercio.

Supermercados, mercados, almacenes, papelerías, farmacias.

##### 2. Comunicación.

Teléfonos, correo, radio, televisión, periódicos.

##### 3. Educación.

Guarderías, escuelas, universidades, institutos.



#### 4. Finanzas.

Bancos, seguros, créditos, financiamiento, inversiones.

#### 5. Públicos.

Protección, defensa, justicia, registro civil, vialidad, limpieza de la ciudad.

### **1.2.6. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.**

A continuación se presentan las características generales de los servicios, ya que existe una gran variedad de servicios que dificultan la especificación de las mismas.

1. Los servicios deben ser útiles para las personas que los reciben.

Si el cliente no encuentra utilidad y gusto en el servicio no pagara por él, es por ello que el servicio que se ofrece debe ser útil y ofrecer alternativas de solución a determinadas necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas de los clientes.

2. Los servicios requieren de un elevado número de transacciones.

Esto se da durante el ciclo del servicio al cliente dado que es cuando se solicita el servicio, se prestan las opciones, se escoge la opción deseada, se cotiza, se presta, se recibe el servicio, se factura y se cobra.

3. Los servicios requieren de transacciones directas con muchas personas.

Esto sucede especialmente durante el ciclo del servicio al cliente, mediante transacciones cara a cara, persona a persona, es decir donde se esta involucrado directamente con los clientes, al prestarles el servicio.

4. Los servicios requieren interacción humana en alto grado.

Por diversas transacciones directas con muchas personas y por el elevado número de transacciones directas que se dan con los clientes, los servicios generalmente requieren de una alta interacción humana, en especial durante el ciclo del servicio al cliente.

5. Las relaciones son importantes por que incrementan o decrementan el servicio.

Las relaciones son importantes en el ciclo del servicio del cliente, ya que requieren de una interacción humana en alto grado. Pero por muy importante que sean, unas adecuadas relaciones con los clientes nunca podrán sustituir una sistemática prestación de servicios.

Brindar un servicio de calidad es la base principal para lograr la satisfacción del cliente, las relaciones, al igual que el precio complementa al servicio, incrementando o decrementando su impacto en el cliente. Pero dicho impacto se puede incrementar con una adecuada relación, pero se pierde ante un deficiente servicio.

6. Los servicios requieren de un elevado número de papeleo.

En los servicios, la exactitud en el papeleo, la rapidez, la consistencia en el respeto a los tiempos y el cuidado en su manejo se convierte en factores importantes de competitividad.

7. Los servicios requieren de un elevado volumen de procesos.

En el servicio generalmente se requiere de un elevado volumen de procesos para llevar a cabo el alto número de transacciones que implica su operación.

Algunos de estos procesos pueden involucrar millones de datos, de papeles y de personas interactuando en un tiempo limitado.

8. En los servicios la variabilidad de los procesos es alta, por lo que existen muchas formas de cometer errores.

Existen factores que influyen a que la variabilidad de los procesos en los servicios sea alta entre ellos están: el que los servicios requieran de un elevado número de procesos, un elevado número de papeleo, que el ciclo del servicio del cliente necesite un elevado número de transacciones, así como también de transacciones directas con muchas personas y un alto grado de interacción humana.

Por todos estos factores, en los servicios existen muchas formas de cometer errores.

### **1.2.7. SIGNIFICADOS Y TIPOS DE EXPECTATIVAS DE SERVICIOS.**

Los clientes sostienen diferentes expectativas de servicios:

- 1- Servicio Deseado. Es el nivel de servicio que el cliente espera recibir o el nivel de desempeño que se desea de una institución.
- 2- Servicio Adecuado. Es el nivel de servicio que el cliente puede aceptar.
- 3- Servicio Predecido. Es el que el cliente considera que posiblemente obtendrá.

Los clientes tienen expectativas generales acerca de su relación con los proveedores de servicios, así como las expectativas sobre los encuentros de servicio individuales.

Son varios los factores que influyen sobre las expectativas del cliente, algunos controlables y otros incontrolables por parte de los encargados de la administración. Estos tipos mencionados son semejantes para los usuarios individuales y para los usuarios colectivos, lo mismo que para los clientes experimentados y no experimentados.

#### **1.2.8. SERVICIO AL CLIENTE.**

Es la capacidad de concentrarse en cumplir con las expectativas del cliente para lograr su satisfacción, mediante la utilización de sus recursos materiales y equipo.<sup>8</sup>

##### **1.2.8.1. IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE.**

En las instituciones es necesario adaptar un sistema en el servicio al cliente, en el cual deben definirse estrategias y la manera de dirigir a su personal.

Dentro de las estrategias más importantes que debe tener toda institución son:

1. Ofrecer a los clientes un servicio eficiente que satisfaga las necesidades del usuario.
2. Dar al cliente el lugar más importante dentro de la institución.
3. Brindar un valor agregado correcto.

Un buen servicio da como resultado clientes satisfechos, es por eso que el éxito o fracaso de una

---

<sup>8</sup> Concepto propio. Elaborado por el grupo de trabajo.

institución dependen específicamente de los clientes y no por el financiamiento o equipo especializado con que la institución cuente.

#### **1.2.9. DOCE PRINCIPIOS DEL SERVICIO AL CLIENTE.<sup>9</sup>**

- 1- Hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia.
- 2- Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal y con los clientes y proveedores.
- 3- Sistemas, no sonrisas. Decir "por favor" y "gracias" no garantiza que el trabajo resulte bien a la primera. En cambio los sistemas si garantizan eso.
- 4- Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes internos y externos.
- 5- Dar a todo empleado que tenga trato con los clientes autoridad para atender sus quejas.
- 6- Preguntar a los clientes lo que quieren y dárselo una y otra vez. Hacerlos volver.
- 7- Los clientes siempre esperan que se cumpla la palabra dicha, por lo tanto prometer menos y dar más.

---

<sup>9</sup> Berry, Leonard L. "Un Buen Servicio ya no Basta". Grupo Editorial Norma. 1ª Edición. Colombia. 1996. Pág. N° 45.

- 8-Mostrar respeto por las personas, ser atento con ellas, funciona.
- 9-Reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunere a sus empleados como a uno de los socios.
- 10-Hacer como los japoneses. Investigar quienes son los mejores y cómo hacen las cosas, apropiarse de sus sistemas, después mejorarlos.
- 11-Alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les guste.
- 12-Medir todo. Los equipos deportivos triunfadores lo hacen.

#### **1.2.10. CICLO DEL SERVICIO.**

“Es el conjunto sistematizado de pasos, para la prestación de un servicio”<sup>10</sup>.

Este se compone de otros dos ciclos, los cuales son: el ciclo del servicio de la empresa y el ciclo del servicio del cliente.

---

<sup>10</sup> Ibid. Pág. N° 30.



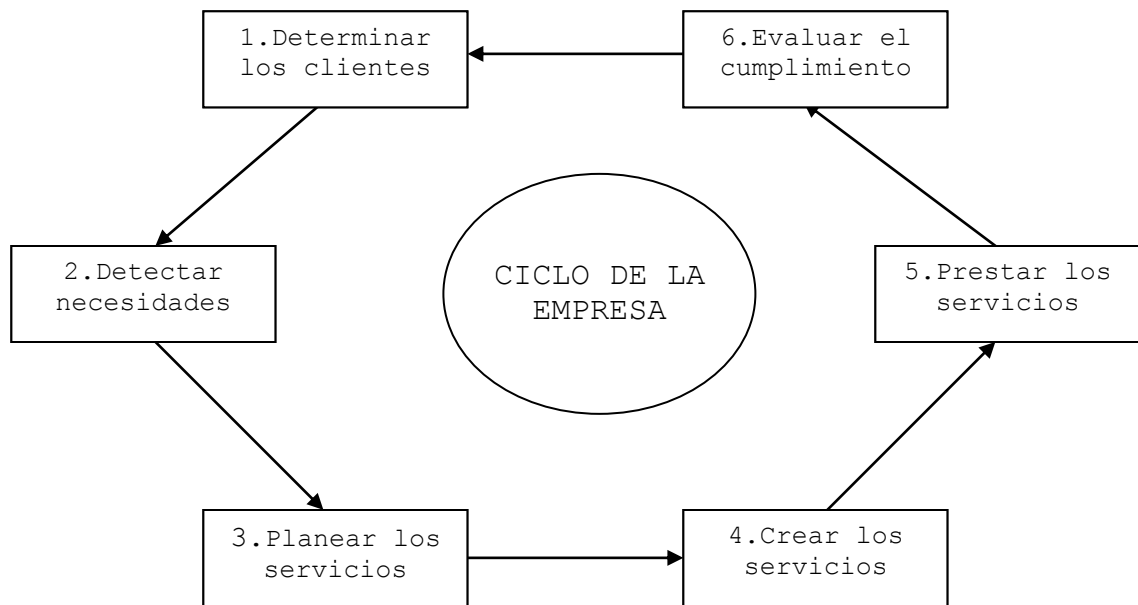
### 1.2.10.1. CICLO DE SERVICIO DE LA EMPRESA.

“Es el conjunto sistematizado de los pasos que lleva a cabo la empresa, para la creación y prestación de un servicio”<sup>11</sup>.

Los pasos que se siguen en el ciclo de la empresa son los siguientes:

Figura N°. 2

Ciclo de Servicio de la Empresa



Elaborado por el grupo de Investigación.

---

<sup>11</sup> Ibid. Pág. N° 30.

### 1. Determinar los clientes.

En primer lugar lo que se debe hacer es determinar quienes son los usuarios o clientes que pagan por el servicio que se vende.

La alta dirección inicia el ciclo del servicio de la empresa, determinando quienes son los clientes que utilizan o pueden emplear los servicios que la empresa presta.

### 2. Detectar las necesidades de los clientes.

Las instituciones sobreviven ya que los clientes pagan por los servicios que reciben, entonces ellos son la pieza más importante del ciclo del servicio de la empresa y se debe tener presente que hay que satisfacer sus necesidades, costumbres, preferencias y expectativas, si quiere permanecer en el negocio.

### 3. Planear los servicios.

Al detectar las necesidades la alta gerencia o la gerencia media ayudada por los especialistas planea los servicios y requerimientos necesarios para cumplir con las expectativas de los clientes, desarrollando los procesos

capaces de producirlos y autorizando los recursos necesarios para hacerlos.

#### 4. Crear los servicios.

Toda la institución se centra en llevar a cabo los planes a fin de crear los servicios de tal forma que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos en una serie de acciones que comprometen a todas las áreas de la empresa y a todos los proveedores.

#### 5. Prestar los servicios.

Los empleados que atienden directamente a los clientes les prestan el servicio de acuerdo a los procedimientos planeados, a fin de que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos.

#### 6. Evaluar el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes.

Mediante el control estadístico de los procesos se evalúa el cumplimiento de los requerimientos de cada servicio, de cada proceso, de cada sistema, de cada

empleado, equipo, maquinaria. Los datos se pueden obtener del propio sistema y de los empleados.

La satisfacción de los clientes es algo personal y por lo tanto más exigente que lo establecido en los requerimientos por lo que es necesario medirla dentro de una distribución que va desde la insatisfacción extrema hasta la gran satisfacción.

Las empresas de servicio no se pueden conformar con aplicar el ciclo del servicio de la empresa una vez; para mantener y mejorar su competitividad, se debe reiniciar sistemática y consistentemente, con una calidad cada vez superior, con un costo cada vez menor. Al hacer esto la institución va iniciando la mejora continua.

#### **1.2.10.2. CICLO DE SERVICIO DEL CLIENTE.**

“Es el conjunto de contacto y acciones que un cliente determinado tiene con cada empresa para recibir los servicios”<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Ibid. Pág. N° 33.

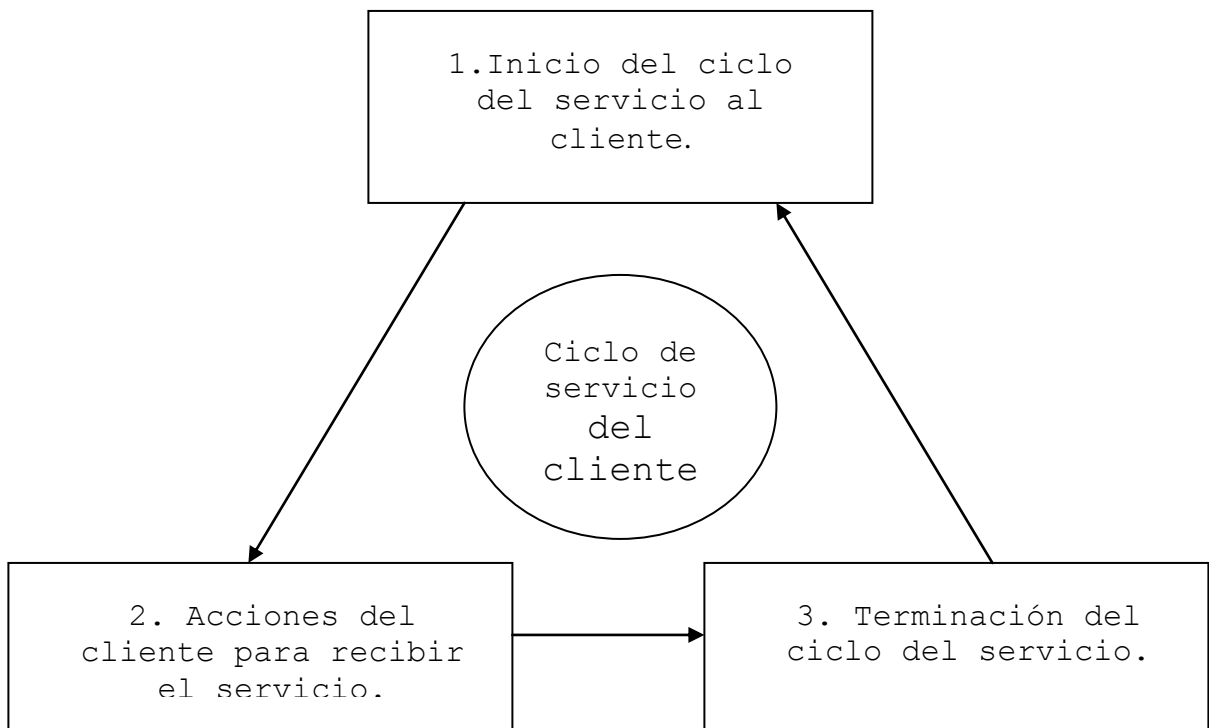
Los pasos que se siguen en el ciclo del servicio del cliente son los siguientes:

1. Inicio del ciclo del servicio al cliente.

Este da inicio con el primer contacto que el cliente hace con la institución prestadora de servicio.

Figura N°. 3

Ciclo de Servicio del Cliente



Elaborado por el grupo de investigación.

## 2. Acciones del cliente para recibir el servicio.

Si el cliente decide recibir el servicio, el ciclo de servicio continua a través de las diversas acciones necesarias de su parte para recibir de forma satisfactoria lo establecido y a través de los diversos contactos que tendrá con la institución durante el desarrollo del ciclo de servicio.

## 3. Terminación del ciclo del servicio del cliente.

El ciclo del servicio del cliente termina con el último contacto que tiene con la institución, independientemente que haya o no recibido el servicio por el que se contactó.

### **1.2.11. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE.**

Los clientes perciben los servicios en términos de su calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general.

Cuando se refiere a las percepciones de los clientes se asume que las dimensiones del servicio y la forma en que

este lo evalúa son semejantes, independientemente si es el cliente interno o externo.

Actualmente las instituciones reconocen que pueden competir con mayor eficiencia cuando se distinguen así mismas por la calidad en el servicio que prestan y por el mejoramiento en la satisfacción del cliente.

#### **1.2.12. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

“Es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio, o de que un producto o servicio en sí mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo. Es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas”.<sup>13</sup>

La satisfacción del cliente es influida por características específicas del producto o servicio. También intervienen sobre la satisfacción, las respuestas

---

<sup>13</sup> Zeithaml, Valarie A. Et. Al. “Marketing de Servicios”. 2ª . Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México. 2002 Pág. N° 94.

emocionales de los clientes lo mismo que sus atribuciones y percepciones de equidad.

La satisfacción del cliente en cuanto a un producto o servicio está influenciada significativamente por la evaluación que hace él sobre las características del producto o servicio.

“Las investigaciones realizadas han demostrado que los clientes de los servicios realizan intercambios entre las diversas características de los servicios (como el nivel de precios contra la calidad contra personal amistoso contra nivel de personalización), dependiendo de la clase de servicio que se evalúa y la importancia del mismo”.<sup>14</sup>

Las emociones de los clientes pueden afectar su percepción de satisfacción hacia los productos y servicios. Dichas emociones pueden ser estables o existir previamente. La propia experiencia que ha obtenido el cliente durante el consumo de un servicio puede provocar emociones específicas

---

<sup>14</sup> Ibid. Pág. N° 95.



que influyen en la satisfacción del cliente respecto al servicio.

La atribución, es decir, las causas de los acontecimientos también influyen en las percepciones de satisfacción. Cuando se sorprende a los clientes con los resultados de los servicios que le ha prestado una institución ya sea mejor o peor de lo esperado, ellos se inclinan a buscar las causas y la valoración que realizan puede afectar su satisfacción.

Al referirse a las percepciones de equidad o de justicia los clientes se preguntan: ¿El trato que me dieron fue justo en relación con el trato que brindan a los otros clientes? ¿Acaso los otros clientes reciben mejor trato, mejores precios o un servicio de mejor calidad? ¿Me atendieron bien a cambio de lo que pague y el esfuerzo que realicé?

Las nociones de justicia adquieren importancia central respecto a las percepciones de satisfacción de los clientes en relación con los productos y servicios.

### **1.2.13. CALIDAD EN EL SERVICIO.**

En la prestación de los servicios los requerimientos son los indicadores para conocer si se cumple o no con la calidad. Para fines prácticos cuando se cumplen tales requerimientos solicitados por los usuarios podemos hablar de calidad en el servicio.

Un cliente o usuario con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho. Por lo tanto satisfacer al cliente es calidad.

Debido a que las expectativas del usuario son dinámicas, lo que se considera un servicio de calidad o las cosas que satisfacen a los clientes en la actualidad, mañana pueden ser diferentes. También, conviene mencionar que todo el debate que gira en torno a la calidad y la satisfacción se basa en las percepciones del cliente o usuario del servicio y no sobre un criterio objetivo predeterminado sobre lo que es o debería ser el servicio.

Los clientes valorizan la calidad del servicio basándose en por lo menos un factor.

La calidad en el servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio:

- Confianza: que es la capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.
- Responsabilidad: es la disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.
- Seguridad: comprender el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
- Empatía: brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.
- Tangibles: La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

## **CAPÍTULO 2. "DIAGNÓSTICO SOBRE ATENCION AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN."**

### **2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Los objetivos que se plantearon en la investigación fueron:

#### **2.1.1. GENERAL.**

Proporcionar un modelo de atención al cliente que contribuya a la eficiencia de los servicios que se ofrecen en la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión.

#### **2.1.2. ESPECÍFICOS.**

- Determinar las estrategias de relaciones interpersonales que con el fin de dar un buen trato al usuario se disponen en la Alcaldía.
- Diagnosticar la necesidad de capacitar al personal de la Alcaldía sobre atención al cliente para brindar un servicio de calidad.
- Investigar la utilidad de crear una unidad de atención al cliente para proporcionar agilidad y eficiencia en el servicio al usuario.

## **2.2. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.2.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

Los tipos de investigación utilizados fueron los métodos descriptivo y el explicativo.

El primero sirvió para medir, evaluar aspectos diversos, dimensiones y componentes del fenómeno a investigar. El segundo para explicar por qué ocurren y en qué condiciones se encuentran.

### **2.2.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.**

Los métodos usados fueron: el muestreo probabilístico para obtener información sobre los servicios y la utilización de los mismos y el muestreo selectivo de informantes claves para obtener información de parte de las autoridades de la comuna acerca de los servicios ofrecidos.

### **2.2.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

La técnica que se utilizó para el método del muestreo probabilístico fue la encuesta.

Para el muestreo selectivo de informantes claves se empleó una entrevista estructurada o dirigida, a las autoridades de la alcaldía.

#### **2.2.4. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Se utilizaron dos técnicas: encuesta y entrevista, con dos instrumentos: el cuestionario y la guía de entrevista.

#### **2.2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

La población objeto de estudio la constituyeron el personal administrativo de la alcaldía, los miembros del Concejo, a los cuales se les aplicó un censo; y también una muestra de 264 habitantes del Municipio de La Unión partiendo de 22,687 según el censo de 1992.

El cálculo de la muestra se hizo a través de la fórmula para poblaciones finitas, dicho cálculo se especifica en la sección de Anexos bajo el número 2.

#### **2.2.6. DATOS PRIMARIOS.**

Los datos primarios se obtuvieron de los miembros del Concejo Municipal, personal administrativo y los usuarios

mediante las técnicas de la encuesta y la entrevista. Se utilizaron dos instrumentos: la guía de entrevista y dos cuestionarios. Dichos instrumentos se usaron para recopilar aspectos relacionados con la necesidad de un modelo de atención al cliente.

#### **2.2.7. DATOS SECUNDARIOS.**

Para obtener estos datos se hizo una selección y recopilación de información en las diferentes bibliotecas de la ciudad de San Miguel y La Unión, tales como: la Biblioteca de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, universidades privadas, Empresarios Juveniles, etc.

#### **2.2.8. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

Los alcances y limitaciones del presente trabajo de investigación se expresan en el siguiente apartado.

##### **2.2.8.1. ALCANCES.**

El modelo de atención al cliente constituye una útil herramienta que al implementarse beneficiará a los usuarios, al personal y por tanto a la institución comunal.

Beneficiará a los usuarios, ya que al contar con un modelo de atención al cliente, la institución cumplirá con los requerimientos solicitados en una forma ágil, moderna, oportuna y con calidad; en cuanto al personal le permitirá ser eficientes en los servicios que actualmente prestan en las diferentes dependencias.

#### **2.2.8.2. LIMITACIONES.**

Aunque la investigación a su fin busca proponer un modelo que puede servir a otras alcaldías, una limitación fue que la misma se enfoca a una alcaldía específica. Lo que puede originar pequeñas diferencias debido al tamaño de la misma, complejidad de los servicios, demanda poblacional, capacidad de recursos de otras alcaldías.

Por lo antes mencionado el modelo a proponer contendrá elementos básicos para que la aplicabilidad pueda darse a cualquier comuna.

Durante la investigación fue especialmente limitante la actitud de algunos usuarios, pretendiendo darle un matiz político a la investigación, pero que gracias a la oportuna



intervención de los encuestadores se disipó tal actitud. Otro aspecto no menos importante fue la indisposición de algunos usuarios a colaborar y en otros casos una disposición muy alta que motivaba al usuario a expresar asuntos fuera de los requerimientos contemplados.

También resultó limitante la actitud negativa de algunos empleados a colaborar en la investigación. Se logró que algunos colaboraran al ser persuadidos a hacerlo, no obstante hubo personas que mantuvieron su posición original.

### **2.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**

#### **2.3.1. TABULACIÓN DE ENCUESTA DE USUARIOS.**

##### **Pregunta No.1.**

Al entrar a la alcaldía, hubo alguien que le preguntara:  
¿En qué podemos servirle?

##### **Objetivo:**

Determinar la disposición a atender al usuario de parte de los empleados de la alcaldía.

Alternativas	F	%
Si	77	29
No	187	71
Total	264	100

**Interpretación:** Una elevada mayoría, el 71% de los usuarios, opinan que los empleados tienen deficiencias en cuanto a la disposición para atenderles.

**Pregunta No.2.**

¿Se le saludó con expresiones como "buenos días" o "buenas tardes"?.

**Objetivo:**

Determinar la cortesía en el trato al recibir al usuario en la alcaldía, de parte de sus empleados.

Alternativas	F	%
Si	77	29
No	187	71
Total	264	100

**Interpretación:** Se evidencia falta de cortesía de parte de los empleados, al momento de atender al usuario cuando realizan algún trámite.

**Pregunta No.3.**

¿Quien lo atendió, lo recibió de forma amigable?

**Objetivo:**

Percibir el grado de amigabilidad del empleado al recibir al usuario.

Alternativas	F	%
Si	66	25
No	198	75
Total	264	100

**Interpretación:** Según la mayoría de los usuarios la amigabilidad de los empleados es muy baja al recibirlos.

**Pregunta No.4.**

¿Quien le atendió, al dirigirse a usted usó palabras apropiadas durante la conversación?

**Objetivo:**

Determinar la forma de comunicación verbal del empleado al usuario.

Alternativas	F	%
Si	29	11
No	235	89
Total	264	100

**Interpretación:** Un elevado porcentaje de los usuarios (89%) afirman que los empleados no se expresan de forma apropiada cuando les atienden.

**Pregunta No.5.**

Si tuvo que esperar, ¿se le explicó el motivo de la tardanza en atenderle?

**Objetivo:**

Conocer si los empleados explican a los usuarios las razones por las cuales deben esperar en sus trámites.

Alternativas	F	%
Si	106	40
No	158	60
Total	264	100

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios exponen que ciertos empleados no tienen el cuidado de explicarles las razones por las cuales deberán esperar en la realización de ciertos trámites.

**Pregunta No.6.**

¿Cómo considera usted la actitud de quien le atendió?

**Objetivo:**

Conocer cual es la consideración de los usuarios sobre la actitud de el empleado que le brinda el servicio.

Alternativas	f	%
Pésima	45	17
Poco amable	164	62
Amable	55	21
Total	264	100

**Interpretación:** La opinión del 79% de los usuarios considera problemas en la actitud de los empleados, la cual va de poco amable a pésima.

**Pregunta No.7.**

¿Cuándo realiza algún trámite en la alcaldía, lo atienden con cortesía?

**Objetivo:**

Determinar si los empleados atienden a los usuarios con cortesía.

Alternativas	f	%
Si	69	26
No	195	74
Total	264	100

**Interpretación:** Según la opinión de los usuarios, se desprende la necesidad de mejorar el nivel de cortesía en el trato de parte de los empleados.

**Pregunta No.8.**

Cuando visita la alcaldía, ¿cuáles de los siguientes valores observa que se practican?

**Objetivo:**

Determinar ciertos valores, que a juicio de los usuarios, practican los empleados de la alcaldía.

Alternativas	f	%
Servicio	66	25
Responsabilidad	8	3
Respeto	58	22
Compañerismo	32	12
Ninguno	100	38
Total	264	100

**Interpretación:** Según los usuarios, los empleados practican ciertos valores, pero destaca que un 38% considera que no hay práctica de tales valores en la institución.

**Pregunta No.9.**

¿Cómo considera la atención brindada por el personal de la alcaldía?

**Objetivo:**

Indagar sobre la calidad de la atención que el personal brinda a los usuarios.

Alternativas	F	%
Excelente	8	3
Muy buena	8	3
Buena	69	26
Regular	134	51
Mala	45	17
Total	264	100

**Interpretación:** Según la calificación de los usuarios la atención brindada por los empleados que laboran en la alcaldía es entre regular y mala (68%).

**Pregunta No.10.**

¿Recibe información pertinente para realizar sus trámites?

**Objetivo:**

Determinar si el usuario recibe la información pertinente cuando realizar sus trámites en la alcaldía.

Alternativas	F	%
Si	82	31
No	182	69
Total	264	100

**Interpretación:** La opinión del 69% de los usuarios revela deficiencias en cuanto a suministrarles la información pertinente, para realizar sus trámites.

**Pregunta No.11.**

¿Considera útil un lugar de información que le sirva para realizar sus trámites?

**Objetivo:**

Establecer si los usuarios consideran útil un lugar de información que les sirva para realizar sus trámites.



Alternativas	F	%
Si	232	88
No	32	12
Total	264	100

**Interpretación:** Los usuarios concuerdan en gran mayoría sobre la utilidad de un lugar de información en la alcaldía, que les sirva a realizar sus trámites.

**Pregunta No.12.**

¿Recibió la atención requerida por quien lo atendió al realizar algún trámite?

**Objetivo:**

Determinar si los empleados brindan la atención requerida en la realización de los trámites de los usuarios.

Alternativas	F	%
Si	180	68
No	84	32
Total	264	100

**Interpretación:** El 68% de los usuarios manifiestan que los empleados brindan la atención requerida en la realización de sus trámites.

**Pregunta No.13.**

¿Según su criterio, como califica el desempeño laboral de los empleados de las diferentes unidades de la alcaldía?

**Objetivo:**

Determinar la calificación que los usuarios dan al desempeño del personal de la alcaldía.

Alternativas	f	%
Excelente	24	9
Muy buena	24	9
Buena	53	20
Regular	126	48
Mala	37	14
Total	264	100

**Interpretación:** Los usuarios evalúan que el desempeño laboral del personal es de regular a malo (62%).

**Pregunta No.14.**

¿Cómo califica la eficiencia en la prestación de los servicios de la alcaldía municipal?

**Objetivo:**

Que el usuario califique la eficiencia en la prestación de los servicios cuando este asiste a la alcaldía.

Alternativas	F	%
Excelente	0	0
Muy bueno	24	9
Bueno	18	7
Regular	45	17
Malo	177	67
Total	264	100

**Interpretación:** El 67% de los usuarios califica la eficiencia en la prestación de los servicios por parte de la alcaldía como malo. Es notoria la calificación de 0 para la alternativa excelente.

**Pregunta No.15.**

¿Con qué frecuencia encuentra errores en la prestación de servicios por parte de los empleados de la alcaldía?

**Objetivo:**

Determinar con qué frecuencia los usuarios encuentran errores en la prestación del servicio.

Alternativas	F	%
Siempre	24	9
Casi siempre	66	25
Algunas veces	119	45
Nunca	55	21
Total	264	100

**Interpretación:** Se evidencia un significativo nivel de errores cometidos por los empleados en la prestación de los servicios a los usuarios.

**Pregunta No.16.**

¿Se disculpan los empleados con usted, cuando cometen un error?

**Objetivo:**

Conocer si los empleados se disculpan cuando cometen un error.

Alternativas	F	%
Siempre	8	3
Casi siempre	8	3
Algunas veces o nunca	248	94
Total	264	100

**Interpretación:** los empleados en su mayoría (94%) no tienen la disposición de reconocer, aceptar y disculparse ante los usuarios de errores cometidos durante les atienden.

**Pregunta No.17.**

¿Qué sugerencias daría para mejorar los servicios de la alcaldía?

**Objetivo:**

Establecer las sugerencias que los usuarios consideran más necesarias, para mejorar los servicios de la alcaldía.

Alternativas	F	%
Mejorar la eficiencia	63	24
Mejorar la amabilidad	50	19
Mayor orientación a los usuarios	45	17
Aplicar técnicas de modernización	40	15
Incrementar personal administrativo	37	14
Colocar un buzón de sugerencias	29	11
Total	264	100

**Interpretación:** Los usuarios sugirieron: un 24% hacer más eficientes las operaciones laborales de los empleados; un 19% mencionó mejorar la amabilidad de los empleados; un 17% sugirió dar una mayor orientación a los usuarios para que ellos sepan adonde acudir y los documentos que cierto trámite en especial requiere en su momento y un 15% sugiere aplicar técnicas de modernización para volver rápidos y ágiles los procesos en la prestación de los servicios.

### 2.3.2. TABULACIÓN DE ENCUESTA A EMPLEADOS.

#### Pregunta No.1.

¿Se le ha dado a conocer la misión y los objetivos generales de la alcaldía municipal?

#### Objetivo:

Conocer si la institución se ha encargado de dar a conocer la misión y los objetivos a los empleados.

Alternativas	F	%
Si	40	38
No	66	62
Total	106	100

**Interpretación:** Las autoridades de la alcaldía han descuidado el aspecto de dar a conocer a sus empleados la misión y los objetivos de la comuna, pues el 62% admite no haber recibido tal información.

#### Pregunta No.2.

¿Considera que existe un ambiente de equipo de trabajo entre usted y sus compañeros en la realización de sus labores?

**Objetivo:**

Determinar si existe un ambiente de equipo de trabajo en la realización de las labores entre los empleados.

Alternativas	F	%
Siempre	31	29
Casi siempre	18	17
Algunas veces	43	41
Nunca	14	13
Total	106	100

**Interpretación:** Un ambiente de equipo de trabajo en las relaciones entre los empleados raras veces ocurre según la opinión de los mismos, esto sin duda repercute en la calidad de servicio que se da al usuario.

**Pregunta No.3.**

Si se le ha capacitado, ¿en qué áreas ha recibido capacitación?

**Objetivo:**

Determinar en qué áreas han recibido capacitación los empleados de la alcaldía.

Alternativas	F	%
Relaciones interpersonales	27	25
Contabilidad	14	13
Computación	27	25
Mecanografía	4	4
Inglés	0	0
Atención al cliente	21	20
Otras	9	9
Ninguna	4	4
Total	106	100

**Interpretación:** Se deja entrever que las autoridades de la comuna se han preocupado en brindar capacitaciones a sus empleados sobre áreas importantes, como en las relaciones interpersonales, computación y atención al cliente, pero al parecer no han tenido el efecto esperado. Existe un leve 4% que manifiesta no haber recibido capacitación alguna a la fecha.

**Pregunta No.4.**

¿En qué áreas le gustaría recibir capacitación?

**Objetivo:**

Conocer en qué áreas les gustaría a los empleados recibir capacitación.



Alternativas	F	%
Relaciones interpersonales	5	5
Contabilidad	17	16
Computación	22	21
Inglés	31	29
Atención al cliente	2	2
Ninguna	0	0
Otras	29	27
Total	106	100

**Interpretación:** Se nota un desinterés por recibir capacitación en áreas de atención al cliente y relaciones interpersonales, más bien los empleados desean capacitarse en áreas técnicas, operativas e idiomas.

**Pregunta No.5.**

¿Cada cuánto tiempo reciben capacitación?

**Objetivo:**

Establecer cada cuánto tiempo la institución le proporciona capacitación a los empleados.

Alternativas	f	%
Mensual	0	0
Trimestral	22	21
Semestral	8	8
Anual	31	29
Ninguna de las anteriores	45	42
Total	106	100

**Interpretación:** No existe un programa definido y estructurado de capacitaciones al personal, de parte de las autoridades competentes de la comuna.

**Pregunta No.6.**

¿Considera que sus compañeros realizan sus actividades con una actitud amable al usuario?

**Objetivo:**

Conocer la apreciación de los empleados sobre la actitud amigable de sus compañeros al brindar el servicio.

Alternativas	F	%
Si	71	67
No	35	33
Total	106	100

**Interpretación:** La actitud de los empleados en general es amable, pero se detecta que algunos necesitan mejorarla. En este punto resulta oportuno mencionar que en la pregunta N° 6 de la Encuesta a los Usuarios, casi el 80% de ellos evalúan la actitud de los empleados de poco amable a pésima. Esto establece un marcado contraste entre la opinión de ambas fuentes.

**Pregunta No.7.**

¿Conoce si existe un programa de fomento y práctica de valores en la alcaldía?

**Objetivo:**

Determinar si existe un programa de fomento y práctica de valores en la alcaldía que promueva el buen trato al cliente.

Alternativas	F	%
Si	22	21
No	84	79
Total	106	100

**Interpretación:** No existe un programa de fomento de valores en la alcaldía para los empleados con el objeto de promover y mantener el buen trato al usuario.

**Pregunta No.8.**

Según su opinión, ¿cómo valora la atención que brinda la alcaldía municipal al usuario?

**Objetivo:**

Determinar cómo consideran los empleados la atención que se les brinda a los usuarios en la alcaldía.

Alternativas	f	%
Excelente	4	4
Muy buena	18	17
Buena	56	53
Regular	14	13
Mala	14	13
Total	106	100

**Interpretación:** Solamente un 4% de los empleados evalúan que la atención al cliente en la alcaldía es excelente y un 17% que es muy buena; pero un porcentaje mayor (26%) muestran que necesitan mejorar en cuanto a la atención al usuario. Aún así un 53% considera de buena la atención que

brindan al usuario, dato que remarca la necesidad de poder superar dicha atención.

**Pregunta No.9.**

¿Cuál es su reacción cuando un usuario se queja sobre su trabajo, teniendo él la razón o no?

**Objetivo:**

Establecer la reacción de los empleados ante las quejas de los usuarios.

Alternativas	F	%
Soluciona inmediatamente el problema.	53	50
Tarda en solucionar el problema.	31	29
No hace nada para solucionar el problema.	22	21
Total	106	100

**Interpretación:** La mitad de los empleados se esmeran en solucionar inmediatamente los problemas de los usuarios, pero hay una parte de los mismos que no muestran esa actitud.

**Pregunta No.10.**

¿Considera útil un lugar de información que oriente al usuario en la alcaldía para realizar sus trámites?

**Objetivo:**

Determinar si el empleado considera útil contar con un lugar de información que oriente al usuario cuando visita la alcaldía.

Alternativas	f	%
Si	106	100
No	0	0
Total	106	100

**Interpretación:** Según los empleados un lugar de información sería útil para orientar a los usuarios y así brindarle un servicio eficiente.

**Pregunta No.11.**

¿Conoce la existencia de un manual de procedimientos administrativos en la alcaldía, que le sirva de guía para realizar sus labores?

**Objetivo:**

Determinar la existencia de un manual de procedimientos administrativos que oriente a los empleados.

Alternativas	f	%
Si	49	46
No	57	54
Total	106	100

**Interpretación:** Más de la mitad de los empleados (54%) de la alcaldía admiten no conocer la existencia de un manual de procedimientos administrativos, esto pese a que el resto afirma conocer dicho manual.

**Pregunta No.12.**

¿Cómo califica la eficiencia en la prestación de los servicios a los usuarios por parte de los demás empleados de la alcaldía.?

**Objetivo:**

Determinar cómo califica cada empleado la eficiencia de sus compañeros con relación al servicio a los usuarios.

Alternativas	F	%
Excelente	5	4
Muy bueno	26	25
Bueno	43	41
Regular	32	30
Malo	0	0
Total	106	100

**Interpretación:** Un 41% de los empleados considera que la eficiencia en la prestación de los servicios es buena, no obstante es interesante que un 30% de los mismos la califica de regular, por lo que la eficiencia actual pudiera superarse.

**Pregunta No.13.**

¿Considera que los procedimientos para la prestación de los servicios deberían agilizarse?

**Objetivo:**

Establecer si los empleados consideran que los procedimientos para la prestación de los servicios deberían agilizarse.



Alternativas	F	%
Bastante	80	75
Poco	26	25
Nada	0	0
Total	106	100

**Interpretación:** La necesidad de hacer ágiles los procedimientos se subraya por los mismos empleados, tres cuartas partes concuerdan totalmente. El resto opina que algunos procedimientos podrían mejorarse. Es de notar que ninguno de los empleados demostró conformidad con los procedimientos actuales.

**Pregunta No.14.**

De los siguientes satisfactores señale si ha percibido uno o más de ellos.

**Objetivo:**

Conocer el grado de satisfacción en el trabajo de los empleados de la alcaldía.

Alternativas	F	%
Coordinación entre los departamentos	18	16
Siente que le escuchan y se aprecia su trabajo	19	18
Sentirse conforme con su trabajo	23	22
Se le da entrenamiento y apoyo adecuado de sus jefes	23	22
Autoridades o jefes eficientes	23	22
Total	106	100

**Interpretación:** Los empleados consideran que los aspectos que menos contribuyen a sentirse satisfechos en su trabajo lo conforman la coordinación entre los departamentos y el ser escuchados y apreciados en su trabajo, en un 16% y 18% respectivamente. Aspectos importantes para hacer eficiente el servicio a partir de la satisfacción del empleado.

**Pregunta No.15.**

¿Considera usted necesario que la Alcaldía Municipal de la Unión cuente con un modelo de atención al cliente?

**Objetivo:**

Conocer si los empleados consideran necesario que la alcaldía cuente con un modelo de atención al cliente.

Alternativas	F	%
Si	98	92
No	8	8
Total	106	100

**Interpretación:** Según lo confirma un 92% de los empleados resultaría útil contar con un modelo de atención al usuario para brindar un servicio eficiente al mismo.

**Pregunta No.16:**

¿Qué recomendaría usted para lograr la eficiencia en la prestación de los servicios?

**Objetivo:**

Brindar a los empleados la oportunidad de opinar sobre como hacer eficiente la prestación de los servicios en la Alcaldía.

**Respuestas Obtenidas:**

- Capacitar al personal sobre atención al cliente constantemente.
- Capacitar al personal sobre relaciones interpersonales.

- Comprar paquetes computacionales para la actualización de datos tanto en Registro de Estado familiar, Contabilidad, Tesorería y Catastro.
- Sistematización y modernización de los procesos y equipos.
- Evaluar constantemente la satisfacción del cliente.
- Armonizar relaciones entre jefes y empleados.
- Ampliar el espacio físico de los departamentos.

**Interpretación:** Es necesario capacitar a los empleados en las áreas de atención al cliente, relaciones interpersonales, como también la sistematización y la modernización en los procesos y equipos de la comuna. Aspectos que son considerados importantes para brindar un eficiente servicio al usuario.

#### **2.4. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.**

En el presente diagnóstico se establece un contraste entre los resultados obtenidos de la investigación de campo, tanto de parte de la encuesta pasada a los usuarios como la pasada a los empleados. Esto permitirá hacer un

análisis y cruce de las opiniones vertidas por dichas fuentes. También se incluyen los comentarios hechos por las autoridades de la comuna.

### **Análisis**

Resulta útil mencionar que en la elaboración de los instrumentos se incluyeron las variables, dimensiones e indicadores de la matriz de congruencia.

La mayoría de los empleados desconoce la misión y los objetivos generales de la alcaldía. Esto contrario a opinión de las autoridades de que si se conocen dichos planes.

Con relación al ambiente de trabajo y clima organizacional en que los empleados realizan sus labores, más del 50% opinan que pocas veces o nunca existe un ambiente de equipo entre sus compañeros. Pese a eso más de un 67% considera que sus compañeros tienen una actitud amable para con el usuario al realizar sus labores. Las opiniones de los miembros del Concejo reflejan que en efecto al interior de la alcaldía se respira un buen

ambiente de trabajo, no obstante el Alcalde manifiesta que con relación al trato al usuario ya algunos han sido removidos de la planilla de la institución por no haber sido este el apropiado.

Un 53% de los empleados consideran que la atención que le brindan a los usuarios es buena. No obstante los usuarios consideran casi en igual porcentaje que esta no pasa de regular. Por ejemplo, un 84% de los usuarios consideran que la eficiencia en la prestación de los servicios va de regular a mala. Un porcentaje similar de usuarios muestra que el trato es poco amable, por parte de los empleados. No hay expresiones de cortesía, interés en atender al cliente, educación en el trato, etc.

Cabe mencionar que muchos empleados tienen un alto grado de insatisfacción en su trabajo. Aspectos como la falta de coordinación entre los departamentos, manifiestan no ser escuchados y que no se aprecia su trabajo, predominan en lo expresado por los mismos. No obstante los miembros del Concejo a pesar que no están directamente

involucrados en el servicio al usuario, expresan que les toman en cuenta y ser reúnen frecuentemente con ellos.

Tanto los empleados como los usuarios consideran que sería útil un lugar de información que oriente al usuario con relación a los trámites que debe realizar, cómo, dónde y qué necesita, etc. Los miembros del Concejo comparten dicha opinión.

Los empleados manifiestan que no son capacitados constantemente, en especial en áreas de atención al cliente y relaciones interpersonales. Asimismo, manifiestan interés en áreas como contabilidad, computación, inglés y otras. Esto contrasta con lo que las autoridades de la comuna manifiestan de que si capacitan constantemente a su personal.

Los usuarios expresan como sugerencias para mejorar la prestación de los servicios trabajar en la eficiencia, la amabilidad, una mayor orientación a los usuarios y el implementar técnicas de modernización. Por su lado los empleados expresan que para mejorar la eficiencia en los

servicios se debe capacitar al personal sobre atención al cliente, capacitar sobre relaciones interpersonales y sistematizar y modernizar los procesos a través de la informática.

Los empleados consideran que un modelo de atención al cliente, contribuirá a la eficiencia en la prestación de los servicios que ellos ofrecen a los usuarios. Esto también es del visto bueno de las autoridades comunales pues así tendrán un instrumento que les oriente y guíe en como tratar a los usuarios sea quién sea.

## **2.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO.**

### **2.5.1. CONCLUSIONES.**

1. El fomento de las buenas relaciones interpersonales entre los empleados y de éstos con el usuario, no ha generado el efecto que se esperaría, en especial en lo referente a la apropiada atención que a estos últimos debe darse.



2. No ha habido un programa formal de fomento y práctica de valores humanos y administrativos para los empleados de la alcaldía.
3. Más del 50% de los usuarios consideran que la calidad de atención que se les brinda de parte de los empleados de la alcaldía va de regular a mala.
4. No existe orientación a los usuarios para la realización y documentación de los diferentes trámites, que se llevan a cabo en la comuna.
5. El esfuerzo de algunos empleados por cumplir con los requerimientos de los usuarios es digno de encomio, según los mismos usuarios, pero hace falta una concientización del total de los empleados sobre la importancia de cumplir eficazmente su labor.
6. La inexistencia de un programa permanente de evaluación del desempeño que permita identificar, cómo introducir mejoras al interior de la comuna para contribuir a la eficiencia administrativa.
7. El desconocimiento de un manual de procedimientos por parte de la mayoría de los empleados es un factor a considerar en el servicio al usuario, pues la atención a éste no llega a ser la acertada por no tener los

empleados conocimientos concretos de los procedimientos que hagan la prestación del servicio, ágil, fácil y rápida, en otras palabras, eficiente.

8. No hay una identificación de los empleados con la misión y los objetivos que la alcaldía persigue como institución pública, bien sea porque en la etapa de la inducción no se dio la importancia necesaria o porque no existe una campaña constante de valores administrativos.
9. La alcaldía no posee una política de capacitación que identifique las áreas en que se debería capacitar al personal. Las capacitaciones se han dado de forma esporádica y no en la áreas necesarias.
10. Dentro de los satisfactores que menos contribuyen a la satisfacción de los empleados están la coordinación en los departamentos y el ser tomados en cuenta o escuchados. Esto genera un efecto negativo en la actitud de servicio al usuario. Dicho aspecto no ha sido tomado por las autoridades administrativas y municipales de la alcaldía.

### **2.5.2. RECOMENDACIONES.**

1. Diseñar e implementar estrategias de relaciones interpersonales entre los empleados y de éstos al usuario, con el objetivo de brindar una buena atención al usuario.
2. Elaborar un programa formal de fomento y práctica de valores humanos y administrativos para los empleados de la alcaldía. Esto para dar un buen servicio junto con valor agregado al usuario. Incluyendo en tal, evaluaciones del progreso y el efecto del mismo en los empleados y los usuarios.
3. Establecer normas de calidad en la atención al cliente de manera institucional, con el fin de que tales contribuyan a dar una buena atención al usuario de la comuna.
4. Crear mecanismos de información al usuario para facilitarle al mismo la realización de sus trámites en la alcaldía, como puede ser la apertura de un lugar de información al usuario y la señalización de las áreas al interior de las instalaciones de la alcaldía.
5. Aprovechar el conocimiento y la experiencia de algunos empleados sobre cómo realizar ciertas operaciones dentro

de la alcaldía fortaleciéndolas con la concientización de los mismos sobre los aspectos de la calidad en el servicio.

6. Dotar a los empleados de un manual de procedimientos mejorado para prestar un ágil y rápido servicio.
7. Identificar a los empleados con la misión y los objetivos de la institución comunal para que con lo mismo desempeñen su papel al servicio de los usuarios para los cuales se deben.
8. Elaborar una política de capacitación, especialmente sobre servicio al cliente, el cual le permita a los empleados, ser más eficientes y de esta manera brindar un mejor servicio.
9. Establecer mejores mecanismos de comunicación entre los diversos niveles de la Institución, así como un sistema de incentivos que permitan crear un ambiente de satisfacción en el trabajo.
10. De todas las anteriores técnicas, normas, programas, capacitaciones, procedimientos administrativos, realizar una retroalimentación periódica, y de esta manera la institución pueda brindar los servicios en una forma eficiente.

**CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE UN "MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA LA EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN."**

**3.1. MISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN.**

La Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión, constituye la unidad político administrativa primaria que en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales, debe garantizar, bajo un ordenamiento jurídico, la participación popular en la formación, conducción y rectoría de la sociedad y el bien común local.

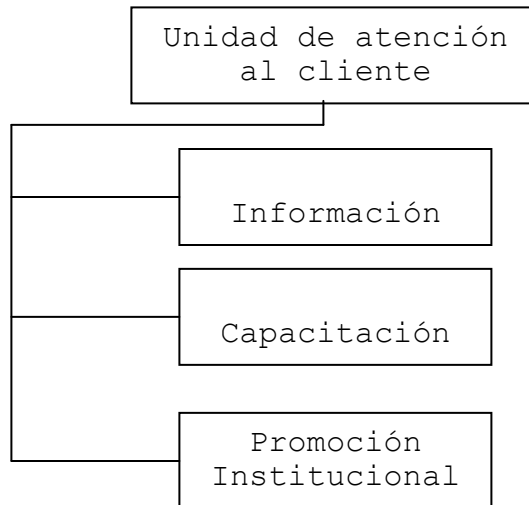
**3.2 VISION DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN.**

Dirigimos nuestros mayores esfuerzos para constituir de La Unión una ciudad puerto modelo. Desarrollar conjuntamente el crecimiento económico y social de la región, ubicándonos así como una de las principales ciudades tras el continuo progreso de la República de El Salvador.

### 3.3. ESTRUCTURA PROPUESTA PARA LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

La unidad que se propone, constituye la estructura básica para la puesta en marcha del modelo de atención al cliente.

Figura N° 4



#### SIMBOLOGÍA

□ = Unidades de organización y puestos

| = Autoridad de línea

Elaborado por: Gutiérrez C. Silvia Carolina.  
Montalvo H. César Alexander.  
Trejo Ramírez, Elsy Yanira.  
Fecha: 25 de septiembre de 2002

**3.3.1. DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA  
UNIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE.**

1. UNIDAD ORGANIZATIVA:	UNIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE
NATURALEZA:	DIRECCIÓN
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	GERENCIA GENERAL
UNIDADES BAJO SU MANDO:	INFORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo:

Planificar, dirigir y controlar las actividades encaminadas a la eficiencia en la prestación de los servicios municipales, para cumplir con las expectativas y requerimientos de los usuarios de la comuna, mediante la correcta canalización de la información, capacitación oportuna a los empleados y la debida promoción institucional.

Sus funciones son:

- Brindar una adecuada información a los empleados con relación a los procedimientos administrativos y

orientar a los usuarios sobre la debida realización de los trámites.

- Proveer y coordinar la capacitación sobre atención al cliente a los empleados, conjuntamente con las diferentes unidades municipales para brindar un servicio eficiente al usuario.
- Promocionar la entidad municipal, sus proyectos, gestiones y cambios, ante los empleados y la comunidad misma, dando a conocer así la nueva imagen de la misma.
- Mantener constante comunicación con la Gerencia y autoridades municipales con relación a la evaluación de la atención al usuario que brinda la Alcaldía Municipal.
- Evaluar la prestación de los servicios de parte de la Alcaldía Municipal a los usuarios.

## **2. Información.**

Objetivo:

Establecer y mantener un flujo de información adecuado al interior de la comuna y la municipalidad, dándole así la



orientación necesaria para que se realicen los trámites de la forma más ágil posible.

Sus funciones son:

- Recoger las sugerencias de los usuarios a través de instrumentos previamente diseñados con el objeto de que tales sirvan para brindar un servicio eficiente.
- Orientar al usuario, por medios orales, escritos y visuales hacia la unidad donde realizará el trámite como también los requisitos para dicho efecto.
- Revisar la documentación y/o requisitos que los usuarios necesitan para realizar los trámites en la Institución.
- Informar a los empleados sobre noticias y nuevos requerimientos, y cambios en los procesos administrativos en la realización de los trámites al usuario.
- Preparar la información vertida por las evaluaciones del servicio para ser presentadas a la Gerencia General.

### **3. Capacitación.**

Objetivo:

Identificar las necesidades y coordinar los programas de capacitación a los empleados para proporcionar las habilidades y conocimientos necesarias para desempeñar su trabajo eficientemente.

Sus funciones son:

- Diseñar y utilizar instrumentos para detectar necesidades de capacitación en los empleados, coordinándose con las otras unidades de la comuna.
- Promover charlas y capacitaciones a los jefes y empleados para mejorar la atención al usuario.
- Motivar e incentivar a los empleados para que realicen sus labores en una forma eficiente.
- Gestionar la participación de capacitadores y colaboraciones de instituciones dedicadas a tal fin y el financiamiento respectivo cuando sea conveniente.

#### **4. Promoción Institucional**

Objetivo:

Promocionar a los diferentes grupos internos y externos a través de los diferentes medios de difusión la información de las diversas actividades realizadas por la municipalidad.

Sus funciones son:

- Posicionar la imagen institucional a través de comunicación oportuna a la comunidad.
- Mantener comunicación con los usuarios para brindar una buena imagen.
- Preparar boletines informativos y elaborar anualmente la memoria de labores de la municipalidad.
- Coordinar los programas culturales y artísticos que la municipalidad promueva en bienestar de la comuna y empleados.
- Contactar con los diferentes medios de comunicación para dar a conocer los diversos proyectos y actividades a realizar por parte de la municipalidad.

- Revisar y aprobar los materiales que tienen que ver con la promoción de la institución. (panfletos, cuñas publicitarias, revistas, entrevistas, etc.).

### **3.3.2. PERFIL DE PUESTOS DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE.**

UNIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE. (1 PUESTO)

Nombre del puesto: Jefe de unidad de atención al cliente.

Nivel Académico: Licenciado en Administración de Empresas o Mercadeo.

Edad: De 25 años hasta 65 años.

Sexo: Masculino o femenino.

Habilidades: Experiencia mínima de 2 años en puestos similares y/o conocimientos en el área de servicios, matemáticas y estadísticas.

Manejo de paquetes computacionales.

Organizado (a).

Buenas relaciones interpersonales.

INFORMACIÓN. (2 PUESTOS)

Nombre del puesto(1): Encargado de información.

Nivel Académico: Egresado o graduado universitario en carreras de Lic. en Comunicaciones, Administración de Empresas, Mercadeo o Contaduría.

Edad: De 25 años hasta 65 años.

Sexo: Masculino o femenino.

Habilidades: Conocimiento y experiencia en análisis e interpretación de datos.

Facilidad para trabajar con matemáticas y estadísticas.

Manejo de hojas de cálculo.

Nombre del puesto(2): Recepcionista.

Nivel académico: Bachiller en comercio y administración. Opción: Secretariado Ejecutivo.

Edad: De 20 años hasta 35 años.

Sexo: Femenino.

Habilidades: Facilidad de expresión.

Buena presentación.

Conocimientos de computación.

Vocación de servicio.

CAPACITACIÓN. (1 PUESTO)

Nombre del puesto: Encargado de capacitación.

Nivel académico: Egresado o graduado en carrera de  
Lic. en Administración de  
Empresas.

Edad: De 25 años en adelante.

Sexo: Masculino o femenino.

Habilidades: Capacidad de análisis e  
interpretación.

Facilidad de expresión.

Dinámico.

Capacidad de negociación.

PROMOCIÓN INSTITUCIONAL. (1 PUESTO)

Nombre del puesto: Encargado de promoción  
institucional.

Nivel académico: Egresado universitario en las  
carreras de Lic. en Administración

de Empresas, Mercadeo, Relaciones  
Públicas, Comunicaciones.

Edad: De 25 años en adelante.

Sexo: Masculino o femenino.

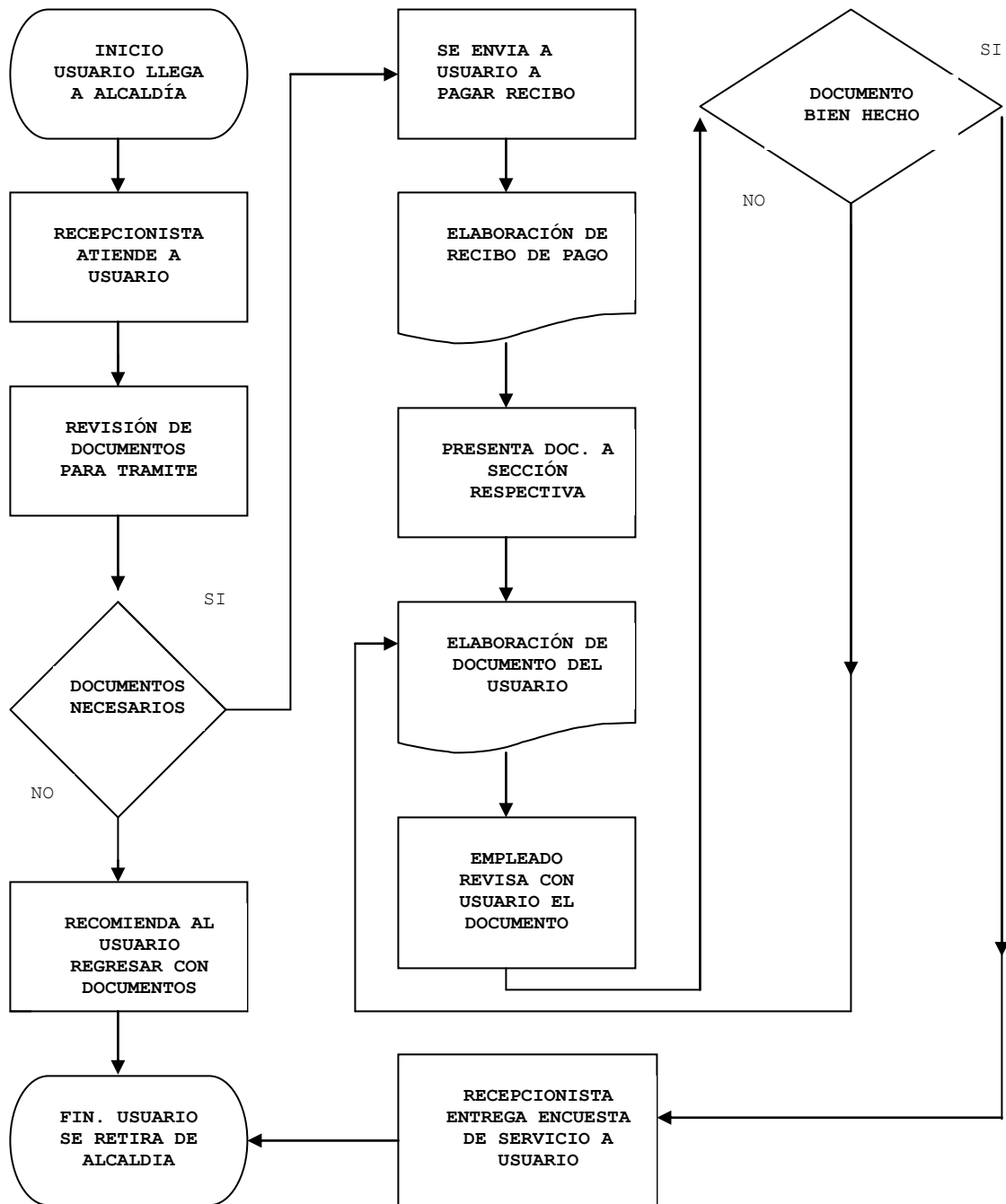
Habilidades: Creatividad.

Facilidad de expresión.

Iniciativa.

Buenas relaciones públicas.

3.3.3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO BÁSICO DE RECIBIMIENTO DEL USUARIO EN LA ALCALDÍA.





### **3.4. OBJETIVOS DEL MODELO.**

#### **3.4.1. GENERAL:**

- Brindar al cliente municipal un servicio eficiente y de calidad, para garantizar su satisfacción, mediante el desarrollo de estrategias y políticas encaminadas a la excelencia del servicio.

#### **3.4.2. ESPECIFICOS:**

- Dotar a la Alcaldía Municipal de un instrumento que garantice la eficiencia para la prestación de los servicios.
- Proveer a la Alcaldía Municipal de estrategias y políticas que conlleven a hacer eficiente la prestación de los servicios.
- Proporcionar un manual que contenga lineamientos generales sobre atención al cliente y garantizar así la satisfacción y el buen trato al usuario.

### **3.5. POLÍTICAS.**

Para que los objetivos del modelo puedan ser alcanzados, es necesario tener en cuenta y divulgar las siguientes políticas.

- La unidad de atención al cliente será la responsable de la puesta en práctica del modelo de atención al cliente.
- El personal asignado a las diferentes jornadas de capacitación deberá estar presente obligatoriamente.
- La unidad de atención al cliente deberá velar por que todos los recursos necesarios para la puesta en práctica del modelo sean debida y oportunamente asignados.
- Deberá publicarse con anticipación las diferentes jornadas de capacitación.
- El personal que brinde la capacitación podrá ser interno o externo, dependiendo de la necesidad del tema a desarrollar.
- La información que se va a divulgar por la unidad deberá ser previamente considerada y evaluada en conjunto con las autoridades de la comuna.

- Hacer de la satisfacción del ciudadano el compromiso primordial de las autoridades y los empleados de la alcaldía.

### **3.6. ESTRATEGIAS DE SERVICIO.**

#### **3.6.1. GENERAL:**

- Apoyar a las municipalidades proporcionándoles acciones específicas para brindar un eficiente servicio a los usuarios.

#### **3.6.2. ESPECIFICAS:**

- Proveer de información oportuna y constante sobre procedimientos, requisitos, trámites y cambios, al empleado como también al usuario, utilizando medios que orienten a estos últimos y así obtengan un eficiente servicio por parte de la alcaldía.
- Fomentar y fortalecer las relaciones interpersonales de los empleados para crear un ambiente de compañerismo y equipo en beneficio mismo del usuario.
- Dotar a la institución de una guía para el proceso de capacitación del personal que le permita ampliar y

adquirir conocimientos y habilidades sobre atención al cliente.

- A través de diversos medios de comunicación informar a la comunidad de las actividades de la alcaldía en pro del desarrollo y crecimiento local y regional.

#### **3.6.2.1. SISTEMA DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL.**

El sistema de información institucional comprende un conjunto coordinado de actividades encaminadas a que la información en la comuna sea dirigida a los sectores que la necesitan, informando al usuario a través de diferentes formas (verbal y no verbal) por parte de los empleados para servirles eficientemente.

Dicho sistema comprende cuatro elementos:

1. Representación esquemática de la planta y distribución de servicios de la Alcaldía Municipal.
2. Caseta de información.
3. Rotulación y señalización interna.
4. Difusión de información institucional.

## **1. Representación esquemática de la planta y distribución de servicios de la Alcaldía Municipal.**

La representación esquemática haciendo uso de un rótulo acrílico que contenga primeramente, la distribución de las secciones que prestan los servicios por planta y segundo un croquis o mapa de las respectivas instalaciones de la alcaldía, constituyen un instrumento visual no verbal que servirá para apoyar al cliente en la dirección a seguir para realizar sus trámites.

## **2. Caseta de información.**

Esta caseta de información constituirá un centro de apoyo para el usuario en lo relacionado con los trámites a llevar a cabo en la alcaldía. Se ubicará en la entrada principal de la misma. Se encargará de las siguientes actividades:

- Recepción: el usuario al llegar será recibido por una recepcionista que primeramente solicitará el motivo por el cual visita la comuna y los servicios que solicita.
- Orientación y verificación de documentos: en la misma caseta se orientará y verificará que el usuario tenga en ese momento los documentos y requerimientos necesarios

para realizar el trámite que solicita. Indicando posteriormente al usuario el lugar respectivo donde se le atenderá con el auxilio del esquema gráfico.

- Buzón de sugerencias: este instrumento será un depósito donde los usuarios dejarán un formulario que se les entregará en recepción y se les solicitará llenarlo mientras permanecen en la comuna, entregándolo al final de su gestión en la misma. Este contendrá información para el monitoreo de la atención al cliente. Una muestra sugerida se encuentra en el anexo N° 7. La unidad de atención al cliente analizará e interpretará la información, para dar informe y recomendaciones a la Gerencia sobre la prestación de los servicios en la comuna.

### **3. Rotulación y señalización interna.**

Con el objeto de guiar al usuario al lugar donde realizará sus trámites se incluye la rotulación de las unidades y sus secciones, en placas acrílicas que distingan dichas unidades por colores diferentes, esto con el objeto de auxiliar a personas que tengan dificultades con la lectura. (Ver Anexo N° 8).

La señalización a utilizar constará de flechas que guíen al usuario en las entradas y salidas de la alcaldía, subidas y bajadas de escaleras y líneas de espera en los servicios de caja para los pagos de los servicios que así lo ameriten.

Otras señalizaciones comprenden la identificación de los servicios sanitarios para hombres y mujeres, y también los cuidados que se deben tener al subir escaleras como el uso de pasamanos debidamente y áreas restringidas al público.

#### **4. Difusión de información institucional.**

La unidad de atención al cliente a través de la sección de información se encargará de difundir la información pertinente que resulte de acuerdos tomados por el Concejo que involucren a una unidad o sección en específico. También los cambios y noticias que lo ameriten. Y cuando algún servicio se suspenda por alguna reunión o motivo de fuerza mayor e involucre el servicio que deba dispensarse al usuario, se notificará dicha situación con anticipación a la unidad o sección respectiva.

### **3.6.2.2. AUTOMATIZACIÓN EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.**

La automatización de la prestación de los servicios consiste en el empleo de la informática a través de un programa de red que administre una base de datos, la cual proporcione información específica a cada unidad para la respectiva prestación de los servicios al usuario.

Para el diseño y la creación del programa al que se hace antes referencia se recomienda que la institución contrate a una empresa externa que al mismo tiempo le de mantenimiento. La inversión para tal efecto puede canalizarse a través de financiamiento del gobierno central o solicitar la donación a un organismo internacional.

Con la aplicación de este sistema de automatización se incrementará la velocidad en el trámite para dar así un servicio más rápido y ágil al usuario, ya que el tiempo que llevará la elaboración de documentos, realización de pagos y consultas se verá reducido en comparación con lo que actualmente se realiza.



### **3.6.2.3. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE ATENCIÓN AL CLIENTE.**

El presente programa de capacitación para el personal de la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión, se centra en el área de atención al cliente. El cual contiene los elementos necesarios para proporcionar un servicio eficiente a los usuarios de la comuna.

#### **3.6.2.3.1. INSTRUCCIONES PARA SU USO.**

El programa de capacitación se centra sólo en el área de atención al cliente conteniendo diferentes cursos ya debidamente ordenados para su desarrollo.

#### **3.6.2.3.2. INSTRUCCIONES PARA SU MANTENIMIENTO.**

- El programa debe actualizarse por lo menos una vez al año.
- Los temas a desarrollar en el programa deben estar en función de las necesidades que presenten tanto el personal como los usuarios.
- Debe hacerse una evaluación de los instructores, del personal, y de los métodos utilizados, para verificar

el grado de asimilación, aplicación y las deficiencias en el desarrollo del mismo.

#### **3.6.2.3.3. INSTRUCCIONES PARA SU DIFUSIÓN.**

El programa de capacitación está diseñado para ser aplicado al personal de la Alcaldía Municipal de la ciudad de La Unión, quienes tienen contacto directo con los usuarios. A los miembros del Concejo se les invitará a participar en el desarrollo de algunos temas.

#### **3.6.2.3.4. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE ATENCIÓN AL CLIENTE.**

- Inducción al modelo.
- Relaciones interpersonales.
- Manual sobre atención al cliente.
- Calidad en el servicio al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Manejo y uso del sistema de automatización de los servicios.

**3.6.2.3.5. CALENDARIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE ATENCIÓN AL CLIENTE EN  
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN.**

CONTENIDOS	DURACIÓN			HORARIO
	HORAS	DÍAS	MESES	DIURNO
- Inducción	40 min.			
- Relaciones interpersonales	3½ horas	1	¼	8 a 12 a.m.
- Manual de atención al cliente	6½ horas	2	½	8 a 12 a.m.
- Calidad en el servicio al cliente	4 horas	1	¼	8 a 12 a.m.
- Trabajo en equipo	4 horas	1	¼	8 a 12 a.m.
- Manejo y uso de equipo	8 horas	2	½	8 a 12 a.m.
TOTALES	26 hrs.	7*	1¾	

Cuadro N° 1

\* Para el cálculo de la duración en días se toma en cuenta sólo los días sábados del mes.

**3.6.2.3.6. CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN.**

CONTENIDO	DURACIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIRIGIDO A
• Inducción				Personal Administra tivo  y  Operativo  de la Alcaldía Municipal
- Misión.	10 min.	Exposición	Jefe de Unid.	
- Visión	10 min.	Exposición	Jefe de Unid.	
- Introducción al modelo	20 min.	Exposición	Jefe de Unid.	
• Relaciones interpersonales				
- Valores	1½ horas	Exposición	Instructor	
- Ética	1 hora	Exposición	Instructor	
- Cortesía	1 hora	Exposición	Instructor	
• Manual de atención al cliente				
- Lenguaje corporal	2 horas	Exposición	Instructor	
- Actitud positiva	1½ hora	Exposición	Instructor	
- Tono de voz	1 hora	Exposición	Instructor	
- Clientes difíciles	2 horas	Exposición	Instructor	
• Calidad en el servicio al cliente				
- Identificación de necesidades de los clientes	1½ hora	Exposición	Instructor	
- Ocuparse de las necesidades de los clientes	1½ hora	Exposición	Instructor	
- Normas para brindar un servicio de calidad	1 hora	Exposición	Instructor	
• Trabajo en equipo	4 horas	Mesa redonda	Instructor	
• Manejo y uso de equipo				
- Uso de hardware	2 horas	Teoría y práct.	Instructor	
- Uso de sistemas de actualización	6 horas	Teoría y práct.	Instructor	

Cuadro N° 2

**CARTA DESCRIPTIVA.**

Objetivo general: Proporcionar a los participantes conocimientos y habilidades necesarias para prestar eficientemente los servicios a los usuarios.

Área: Atención al cliente.

Objetivo específicos	Contenido	Metodología	Evaluación	Referencias
Inducir al personal administrativo operativo desarrollar habilidades conocimientos, con el propósito de proporcionar un servicio eficiente a los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inducción</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- Manual de atención al cliente</li> <li>- Calidad en el servicio al cliente</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Manejo y uso de equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferencias</li> <li>- Conferencias</li> <li>- Conferencias</li> <li>- Conferencias</li> <li>- Mesa redonda</li> <li>- Capacitación en aulas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prueba escrita</li> <li>- Participación individual y colectiva</li> <li>- Prueba escrita</li> <li>- Ejercicio práctico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de atención al cliente</li> <li>- Comportamiento organizacional teoría y práctica. Stephen P. Robbins. 7ª. Edición.</li> <li>- Servicio al cliente. Karen Leland.</li> <li>- Calidad en el servicio. Carlos Colunga Dávila. 4ª. Reimpresión</li> </ul>
Material y equipo a utilizar: Retroproyector, folletos, fólderes, lápices, computadoras, pizarra acrílica, etc.				

Cuadro N° 3

#### **3.6.2.4. PROMOCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL.**

La promoción es un elemento esencial para la institución, ya que sirve para informar, persuadir y mantener una comunicación entre la alcaldía y la comunidad.

Tal como se detalló en las funciones de la dependencia de la unidad de atención al cliente, promoción institucional, será esta quien se encargue de la coordinación, contratación y usos de los medios publicitarios por medio de los cuales la alcaldía de a conocer el desarrollo de sus obras y proyectos. Estos serán los siguientes:

- Televisión local:

El programa se llevará a cabo mensualmente en un canal de televisión local, en donde la alcaldía a través del Alcalde de a conocer las obras y proyectos que se van a realizar, los que se están realizando y los ya realizados en la ciudad y otras jurisdicciones de la misma. También el encargado, dentro de la unidad de atención al cliente, de la promoción institucional será el vocero que de a conocer los diferentes cambios que se den al interior de la alcaldía en las diversas

unidades que prestan servicio, tanto a los empleados como a los usuarios.

- Radio local:

Con el propósito de mantener informada a la comunidad, se debe crear un programa radial, el cual será utilizado para dar a conocer los proyectos que se están realizando. Dicho programa debe ser abierto con el objetivo de mantener contacto con los usuarios, en el cual ellos puedan expresar su opinión y sugerencias acerca de todas las actividades que realiza la municipalidad.

- Periódico:

La alcaldía deberá publicar, cuando se estime conveniente por el Concejo, en los periódicos de mayor circulación en el País, los proyectos que se están realizando o se van a realizar próximamente. Sirviendo esto para dar a conocer el desarrollo y progreso de la ciudad portuaria.

- Memoria de labores anual:

La alcaldía debe presentar un informe anual a cerca de sus labores realizadas durante el año, en donde presente el desarrollo de todas las actividades de los proyectos ejecutados, el informe financiero de la comuna, las obras de carácter social ejecutadas y las estimadas a realizar en el siguiente período.

- Página web:

Es un medio de comunicación importante, ya que permite que el usuario esté en contacto directo con la institución, le servirá para que se informe de las diferentes gestiones, proyectos y obras realizadas por la alcaldía.

En dicha página los usuarios podrán efectuar cualquier consulta desde su casa, empresa para solicitar los servicios de consulta de impuestos. La página web es un medio que permite la comunicación a gran distancia, es decir que esta le sería útil a la población que radica en otros países para obtener información a cerca de algún trámite que quieran realizar en la



alcaldía. El diseño de dicho sitio en la red mundial puede encargarse a la misma entidad que cree el programa para la automatización de los servicios de la alcaldía.

### **3.7. NORMAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.**

La institución debe establecer lineamientos generales a todos los empleados sobre cómo proceder con los usuarios, esto le permitirá a la municipalidad formar una imagen positiva, crearles confianza hacia la comuna con relación a la eficiencia en la prestación de los servicios que proporciona la alcaldía.

Las normas de calidad son las siguientes:

- Presentarse uniformado y ser puntual en los horarios establecidos de trabajo.
- Sonreír a los clientes cuando estos se acercan a solicitar algún servicio.
- Saludar al usuario diciendo "buenos días" o "buenas tardes", preguntarle "¿en que le puedo ayudar?".
- Hacer contacto visual con los clientes mientras explica el motivo de su visita.

- Contestar el teléfono sin que este suene más de tres veces y devolver las llamadas correspondientes dentro de un plazo de 24 horas.
- Presentar siempre disculpas al usuario cuando se cometan errores en la prestación del servicio.
- Explicar a los usuarios la razón de la tardanza en la realización de algún trámite.
- Cuando se le presente alguna dificultad para proporcionar el servicio requerido por el usuario acudir a un compañero de experiencia o si es necesario al jefe inmediato superior.

### **3.8. MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE.**

El presente manual le servirá a los empleados de la Alcaldía Municipal, para enriquecer los conocimientos sobre el trato al cliente. Se han tomado como base las aportaciones de la autora Karen Leland de su libro Servicio al Cliente, ya oportunamente citado antes.

Este documento contiene los temas siguientes: lenguaje corporal, tono de voz, actitud positiva y cómo tratar con clientes difíciles.

### **3.8.1. Lenguaje corporal.**

El lenguaje corporal puede representar más de la mitad del mensaje que se desea comunicar, la habilidad que se tenga para entender el lenguaje corporal del cliente y proyectar el suyo es una de las habilidades más poderosas que se puede tener.

Existen ciertos aspectos que son considerados básicos en el lenguaje corporal como son los siguientes:

#### **➤ Contacto visual.**

Un contacto visual eficaz se logra a través de:

- Una mirada suave.
- En el momento que el cliente se le acerque, haga contacto visual con él inmediatamente.
- Mire al cliente toda la cara, no sólo los ojos.
- A medida vaya conversando, aleje la mirada de vez en cuando para no desconcertarlo o ponerlo nervioso.

#### **➤ Expresión facial.**

La expresión facial debe crear un tono positivo, antes de empezar a hablar.

- Expresión relajada o agradable.

- Ajustar la expresión facial al estado del cliente.

➤ **Postura y movimiento del cuerpo.**

La postura del cuerpo y en particular su movimiento muestra el interés que tiene en lo que el cliente está diciendo. Para mostrar que usted sí está escuchando e interesado en la conversación con su cliente, haga lo siguiente:

- Asienta con la cabeza.
- Mire al cliente a la cara.
- Inclínese hacia adelante.

➤ **Distancia.**

Para mantener una distancia en la cual el cliente se sienta cómodo haga lo siguiente:

- Permanezca de 60cm a 1.20m. ya que de esta forma permitirá crear una distancia conveniente para el cliente.
- Si nota que el cliente se aleja un poco, es que está creando espacio para sí mismo.

➤ **Pulcritud.**

La apariencia personal produce un gran impacto en los clientes. Se espera que la presentación de los empleados sea apropiada para el trabajo que se realiza. Por lo cual es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Hábitos personales de limpieza (cuerpo, manos, uñas y dientes)
- Mantener organizado su área de trabajo (escritorio, archivo)

**3.8.2 Tono de voz.**

Generalmente el tono de voz, o la manera en que se dice algo, es a menudo más importante para los clientes. Por lo que debe hacerse lo siguiente:

- No utilice un tono de voz autoritario e intimidante.
- Controle su voz de manera que suene cálida y amistosa.
- Cuando conteste el teléfono utilice un tono alto y enfático, lo cual le indicará al cliente que usted lo escucha con mucho gusto.
- Si un cliente está contrariado y gritando, no le conteste con el mismo volumen (aunque instintivamente quiera hacerlo) más bien compórtese como un

profesional y comience hablándole con un volumen más bajo.

- Si un cliente está confundido hablarle un poco más alto ayuda a que se concentre y a que usted pueda controlar más fácilmente la conversación.
- Procure igualar el ritmo o la velocidad con que el cliente habla y la intensidad de la emoción. Ya que esto le permitirá establecer una buena relación.

### **3.8.3. Actitud positiva.**

La actitud es un estado mental influido por sentimientos, tendencias del pensamiento y de la acción. Por lo que nada es mejor en el servicio al cliente que transmitir una actitud positiva hacia aquellos con quienes se tiene contacto.

- Sea alegre y positivo con todo el mundo, sin importar su edad o apariencia.
- En los días en que nada parezca salir bien, conserve su actitud positiva, recuerde el cliente no tiene la culpa de lo que le sucede.
- Sea entusiasta en el trabajo.

- Considere al cliente como la parte más importante de su trabajo y aprecie que ellos prefieran hacer trámites con usted.

#### **3.8.4. Como tratar con personas difíciles.**

La naturaleza en el campo del servicio exige algunas veces que uno tenga que tratar con clientes difíciles. No importa que sean groseros, que estén frustrados, confundidos o iracundos; estos encuentros el empleado debe aprender a manejarlos a través de los siguientes pasos:

##### **1. Deje que el cliente se desahogue**

- Cuando el cliente esté contrariado permita que el exprese lo que siente.
- Quédese callado y no interrumpa mientras el cliente habla.
- Mantenga el contacto visual.
- No tome las cosas como algo personal.

##### **1. Evite caer en la trampa del filtro negativo.**

- No mal interprete el comportamiento del cliente.
- Evite formularse pensamientos negativos sobre el comportamiento del cliente.

- Cuando un cliente difícil llegue cambie de actitud adoptando un filtro de servicio; esto se logra preguntándose ¿Qué necesita este cliente y como puedo proporcionárselo?

### **3. Manifiéstele empatía al cliente.**

- Deje que el cliente se desahogue y demuéstrelle que comprende la contrariedad para establecer una relación más positiva.
- Utilice frases de empatía como: comprendo muy bien porque se siente así, eso tiene que ser muy frustrante.
- Utilice un tono cordial y amable para transmitir al cliente que esta apenado por la mala experiencia.

### **4. Empiece a solucionar activamente el problema.**

- Recopile toda la información adicional que necesite.
- Cuando el cliente se desvié de la conversación utilice frases de empatía para volver a conectarlo a la conversación y poder solucionar el problema.



- Verifique dos veces todos los datos, ya que los clientes contrariados raras veces cuentan bien su problema.

#### **5. Llegue a un acuerdo sobre la solución.**

- Ponerse de acuerdo con el cliente para ver si está conforme con la solución del problema.
- Nunca prometa lo que no pueda cumplir.
- Sea honesto y realista cuando le diga al cliente lo que va hacer.

#### **6. Seguimiento.**

- Mantenga contacto con el cliente ya sea por teléfono, correo o carta para averiguar si la solución funcionó.
- Si descubre que el cliente no está satisfecho con la solución no debe pensar que ya no es su responsabilidad sino buscar otra salida más satisfactoria.

### **3.9 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.**

#### **3.9.1. ORGANIZACIÓN.**

La responsabilidad de la implementación del modelo de atención al cliente recaerá en la unidad de atención al cliente, quién conjuntamente entre el jefe y los encargados de las secciones que la conforman tendrán poder de decisión y autoridad para la adecuada conducción del mismo.

Como se hizo referencia anteriormente cada sección tiene funciones específicas pero además tendrán asignadas las estrategias del modelo de atención al cliente, bajo la coordinación y supervisión del encargado de la unidad.

#### **3.9.2. RECURSOS.**

Para la implementación del modelo de atención al cliente es necesario la asignación de recursos humanos, materiales y financieros.

##### **3.9.2.1. HUMANOS.**

Los recursos humanos requeridos son los siguientes:

- Empleados: son las personas a quienes van dirigidas las actividades del modelo, con el objeto que los mismos apliquen y lo usen para brindar un servicio eficiente al usuario.
- Empleados de la unidad de atención al cliente: aunque estos son parte del elemento descrito antes, se les menciona por aparte pues corresponderá casi en la totalidad a ellos la responsabilidad de la aplicación, funcionamiento, desarrollo y continuidad del modelo.
- Empresa externa: corresponderá a esta el diseño, creación y aplicación a la alcaldía del programa informático que se usará para la automatización en la prestación de los servicios.
- Instructores: estos serán los encargados de brindar capacitación de algunos temas que contempla el programa de capacitación en el área de atención al cliente. Serán contratados para tal efecto cuando se considere conveniente o no haya quien en la comuna abarque algún tema.

#### **3.9.2.2. MATERIALES.**

Los recursos materiales a usar en el modelo son tres:

- Bibliográficos: estos permitirán transmitir por escrito los contenidos del programa de capacitación. Otros servirán de base para la elaboración del contenido del mismo. Constarán de libros, folletos, boletines, revistas, leyes, etc.
- Audiovisuales: estos estarán constituidos por pizarras, computadoras, retroproyectores, rótulos, etc.
- Informáticos: lo constituirán los programas que se utilizarán para la automatización en la prestación de los servicios de la comuna.

### 3.9.2.3. FINANCIEROS.

#### 3.9.2.3.1. PRESUPUESTO ANUAL.

N°	DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
1	Recursos humanos.	
	- Honorarios de instructores.	\$ 2,468.59
	- Salarios unidad de atención al cliente.	\$ 31.542.96
	- Otras prestaciones (aguinaldos).	\$ 876.20
2	Recursos materiales.	
	- Papelería y útiles.	\$ 552.92
	- Reproducción de material.	\$ 113.60
	- Mob. y equipo de unidad de atención al cliente.	\$ 1,628.00
3	Gastos de promoción.	
	- Publicidad radial.	\$ 316.46
	- Programa televisivo.	\$ 2,789.49
	- Boletín anual.	\$ 3,428.57
4	Otros gastos	
	- Refrigerios.	\$ 754.29
	- Imprevistos ( 1%)	\$ 421.92
	TOTAL	\$ 42,613.62

Cuadro N° 4

#### 5. Implementación del modelo \*

\* Estas actividades serán llevadas a licitación pública de acuerdo a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, se podrán usar recursos del Estado o donaciones. Contrario a los demás que serán recursos propios.

Ver Anexo N° 9

**3.9.3. CONFORMACIÓN DE GRUPOS PARA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

Para efectos de tener un ordenado desarrollo del programa de capacitación es necesario que los participantes se dividan en dos grupos, que quedarán conformados de la siguiente manera:

Grupo A	N° de Personas
1.Unidad de finanzas	
- Contaduría	6
- Registro y control tributario	5
- Tesorería	4
2.Unidad de servicios jurídicos.	
- Registro familiar	10
3.Unidad de servicios públicos.	
- Cementerio	1
- Rastro y tiangué.	3
- Mercado.	8
- Alumbrado público.	2
- Mantenimiento.	7
4.Unidad de planificación.	
- Ingeniería y proyectos.	2
- Promoción social.	2
5.Despacho municipal	5

Cuadro N° 5

Grupo B	N° de Personas
6. Auditoría interna.	3
7. Secretaría.	7
8. Unidad de servicios públicos.	
- Aseo municipal.	24
- Policía municipal	23

Cuadro N° 6

Para la última fase del programa de capacitación se excluirá a los empleados de la unidad de servicios públicos y policía municipal, conformando el resto un solo grupo, dicha fase es la de manejo y uso de equipo. También como se hizo mención anteriormente los miembros del Concejo serán invitados a las sesiones de los temas de relaciones interpersonales y de calidad en el servicio al cliente.

#### **3.9.4. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.**

La evaluación y el seguimiento son importantes para conocer si el modelo ha sido desarrollado adecuadamente, si cumple con el objetivo de proporcionar un servicio eficiente a los usuarios.

Permitirá conocer si los empleados ponen en práctica los conocimientos que se le proporciona a través de la capacitación, la cual se podrá verificar por medio de instrumentos diseñados para que se los usuarios den a conocer el grado de satisfacción con el servicio que los empleados de la institución le brindan. En este caso el formulario sugerido para usarse en el buzón de sugerencias puede ser utilizado perfectamente y modificado cuando se considere necesario. (Ver Anexo N° 7)

Para determinar el desempeño de los empleados en las capacitaciones, los instructores realizarán evaluaciones y establecerán los criterios que emplearán en dichas evaluaciones.

Es necesario que se evalúen por parte de los empleados también el desarrollo del programa de capacitación para determinar si los instructores están siendo eficientes en sus participaciones. Una guía para este cometido se señala en el anexo N° 10.



### 3.9.5. CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE ACTIVIDADES DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

N°	Actividades	Meses																							
		1				2				3				4				5				6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Reclutamiento de personal de unidad de atención al cliente.	■	■																						
2	Selección de personal de unidad de atención al cliente		■	■																					
3	Contratación e inducción de personal de la unidad				■																				
4	Equipamiento de unidad de atención al cliente			■	■																				
5	Licitaciones de proyectos del modelo de atención al cliente			■																					
6	Recepción de ofertas a las licitaciones				■																				
7	Inicia funciones unidad de atención al cliente					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Adjudicación de licitaciones de proyectos del modelo					■																			
9	Inicia realización de proyectos del modelo adjudicados						■																		
10	Plazo de entrega de proyecto de rotulación y esquema general						■	■	■																
11	Rotulación de la alcaldía y colocación de esquema general									■	■	■													
12	Inicia programa de capacitación										■	■	■	■	■	■									
13	Realización del programa de sistematización							■	■	■	■	■	■												
14	Aplicación, equipamiento y pruebas de programa en alcaldía												■	■	■										
15	Aplicación e instalación de servicio y red de conmutador														■	■									
16	Capacitación sobre uso y manejo de equipo y sistema de red															■	■								
17	Inicio de programa televisivo de la alcaldía																	■	■			■	■		■
18	Inicio de programa radial de la alcaldía																		■	■		■	■		■
19	Licitación para elaboración de boletín anual*																								
20	Adjudicación de elaboración de boletín anual**																								
21	Distribución de boletín anual***																								

Cuadro N° 7

Notas:

\* Se llevará a cabo las primeras dos semanas del mes de diciembre del respectivo año.

\*\* Se realizará en la tercera semana del mes de diciembre.

\*\*\* Se comenzará en el mes de enero siguiente al año de la aplicación del modelo de atención al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

Libros.

- BERRY, Leonard L. "Un Buen Servicio Ya no Basta". 3<sup>a</sup> Edición. Editorial Norma. Colombia 1996
  
- COLUNGA, Dávila Carlos. "La Calidad en el Servicio." 4<sup>a</sup> Reimpresión. Panorama Editorial. México. 2001
  
- CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos." 5<sup>a</sup> Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia 2000.
  
- DAY, George S. "Comprender, Captar y Fidelizar a los

- Clientes". Gestión  
2000. Barcelona.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Et. Al. "Metodología de la Investigación." 2ª. Edición. Editorial McGraw Hill. México 1991.
  - HILL, Nigel. Et. Al. "Cómo medir la satisfacción del cliente." 1ª Edición Panorama Editorial. México. 2001.
  - LELAND, Karen. Et. Al. "Servicio al Cliente" Editorial Norma. Colombia. 1997.
  - ROBBINS, Stephen P. "Comportamiento Organizacional." 7ª Edición. Editorial

Prentice Hall. México  
1996.

- ROJAS SORIANO, Raúl. "Guía para Realizar Investigaciones Sociales." 3<sup>a</sup> Edición. Plaza y Valdés Editores. México.1998.
  
- STANTON, William J. Y Otros. "Fundamentos de Marketing." 11<sup>a</sup> Edición. Editorial McGraw Hill. México. 2000.
  
- ZEITHAML, Valerie A. y Otros. "Marketing de Servicio." 2<sup>a</sup> Edición Editorial McGraw Hill México. 2002.

Tesis.

- BOLAINEZ VELAZQUEZ, Ada Sofía y Otros. "Diseño de un Modelo de Administración de la Calidad en el Servicio al Cliente Aplicado a las Pequeñas Empresas Comerciales de la Ciudad de San Miguel Tesis Universidad de Oriente. Julio de 1993.
  
- GUEVARA DIAZ, Glenda Idalia y Otros. "Diseño de un Programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal Administrativo de la Facultad Multidisciplinaria Oriental." Tesis UES Junio de 2001.

CÓDIGO Y DICCIONARIOS.

- BRAND, Salvador. "Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas".
  
- Código Municipal. Imprenta Nacional  
Marzo 1993.
  
- DROVETTA, Susana Mabel. "Diccionario de Administración y Ciencias Afines"  
Y Otros. Limusa Editores.  
México 1995
  
- OCÉANO. Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Grupo Editorial Océano.  
1992. Colombia.

**ANEXOS**

ANEXO No. 1

CAPÍTULO VI

GOBIERNO LOCAL

SECCIÓN SEGUNDA

“LAS MUNICIPALIDADES”

Art. 202.- Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico, y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios y vecinos del Municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

Art. 203.- Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios



generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional...

...Art. 206.- Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo, y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

Art. 207.- Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.

Otros artículos de la Constitución de la República que se refieren al Municipio son:

Art. 80.- Inciso 1º: El Presidente y Vicepresidente de la República, los Diputados a la Asamblea Legislativa y los

miembros de los Concejos Municipales, son funcionarios de elección popular.

Art. 133.- Tienen exclusivamente iniciativa de ley:...

4° Los Concejos Municipales en materia de impuestos municipales.

Art. 221.- Se prohíbe la huelga de los trabajadores públicos y municipales, lo mismo que el abandono colectivo de sus cargos.

## ANEXO N° 2

### DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

La muestra se seleccionó en base al cálculo usando la fórmula de muestra para poblaciones finitas, con un intervalo de confianza del 95% y un error máximo muestral dispuesto a aceptar del 6%.

Datos:

$$P = 0.50$$

$$Z = 95\% \equiv 1.96$$

$$N = 22,687.$$

$$e = 6\%$$

$$Q = 0.50$$

$$\text{Fórmula a usar} \quad n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2 (N-1) + e^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) 22,687}{(0.06)^2 (22687-1) + (0.06)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 263.69 \equiv 264$$

ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA UNION

**INDICACIONES.**

Favor lea detenidamente cada pregunta y conteste lo que se le solicita con la mayor veracidad posible, a fin de que los resultados de la investigación permitan desarrollar una propuesta objetiva.

Por su colaboración, le anticipamos nuestro agradecimiento.

**CUESTIONARIO**

1. Al entrar a la Alcaldía, hubo alguien que le preguntará

¿En qué podemos servirle?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Se le saludo con expresiones como "buenos días" o "buenas tardes"

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Quien lo atendió, lo recibió de forma amigable?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Quién lo atendió, al dirigirse a usted usó palabras apropiadas durante la conversación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. Si tuvo que esperar, ¿se le explicó el motivo de la tardanza en atenderle?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo considera usted la actitud de quien lo atendió?

Pésima \_\_\_\_\_

Poco amable \_\_\_\_\_

Amable \_\_\_\_\_

**7. ¿Cuándo realiza algún trámite en la Alcaldía, lo atienden con cortesía?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. Cuando visita la Alcaldía, ¿cuáles de los siguientes valores observa que se practican?

Servicio \_\_\_\_\_

Responsabilidad \_\_\_\_\_

Respeto \_\_\_\_\_

Compañerismo \_\_\_\_\_

Ninguno \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo considera la atención brindada por el personal de la Alcaldía?

Excelente \_\_\_\_\_  
Muy buena \_\_\_\_\_  
Bueno \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_\_

10. ¿Recibe información pertinente para realizar sus trámites?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿Consideraría útil un lugar de información que le sirva para realizar sus trámites?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Recibió la atención requerida por quien lo atendió al realizar algún trámite?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿Según su criterio, como califica el desempeño laboral de los empleados de las diferentes unidades de la Alcaldía?

Excelente \_\_\_\_\_  
Muy buena \_\_\_\_\_  
Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_  
Malo \_\_\_\_\_

14. ¿Cómo califica la eficiencia en la prestación de los servicios de la Alcaldía Municipal?

Excelente \_\_\_\_\_  
Muy buena \_\_\_\_\_  
Bueno \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Malo \_\_\_\_\_

15. ¿Con que frecuencia encuentra errores en la prestación de servicios por parte de los empleados de la Alcaldía?

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

16. ¿Se disculpan los empleados con usted cuando cometen un error?

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

17. ¿Qué sugerencias daría para mejorar los servicios de la Alcaldía?

a. Amabilidad \_\_\_\_\_

- b. Mejorar la eficiencia \_\_\_\_\_
- c. Aplicar técnicas de modernización \_\_\_\_\_
- d. Incrementar el personal administrativo \_\_\_\_\_
- e. Mayor orientación a los usuarios \_\_\_\_\_
- f. Buzón de sugerencias \_\_\_\_\_
- g. Abstención \_\_\_\_\_



ANEXO N° 4

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN.**

**INDICACIONES.**

Favor lea detenidamente cada pregunta y conteste lo que se le solicita con la mayor veracidad posible, a fin de que los resultados de la investigación permitan desarrollar una propuesta objetiva. Su información será estrictamente confidencial.

Por su colaboración, le anticipamos nuestro agradecimiento.

**CUESTIONARIO**

**1.¿Se le ha dado a conocer la misión y los objetivos  
generales de la Alcaldía Municipal?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**2.¿Considera que existe un ambiente de equipo de trabajo  
entre usted y sus compañeros en la realización de sus  
labores?**

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

3. Si se le ha capacitado, ¿en qué áreas ha recibido capacitación?

Relaciones Interpersonales \_\_\_\_\_  
Contabilidad \_\_\_\_\_  
Computación \_\_\_\_\_  
Mecanografía \_\_\_\_\_  
Inglés \_\_\_\_\_  
Atención al Cliente \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_  
Ninguna \_\_\_\_\_

4. ¿En qué áreas le gustaría recibir capacitación?

a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_  
c. \_\_\_\_\_  
d. \_\_\_\_\_

5. ¿Cada cuánto tiempo reciben capacitación?

a. Mensual \_\_\_\_\_  
b. Trimestral \_\_\_\_\_  
c. Semestral \_\_\_\_\_  
d. Anual \_\_\_\_\_  
e. Otros, especifique \_\_\_\_\_

---

6.¿Considera que sus compañeros realizan sus actividades con una actitud amable al usuario?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7.¿Conoce si existe un programa de fomento y práctica de valores en la Alcaldía, que promueva el buen trato al usuario?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8.Según su opinión, ¿cómo valora la atención que brinda la Alcaldía Municipal al usuario?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Muy Buena \_\_\_\_\_
- c. Buena \_\_\_\_\_
- d. Regular \_\_\_\_\_
- e. Mala \_\_\_\_\_

9.¿Cuál es su reacción cuando un usuario se queja sobre su trabajo, teniendo la razón o no?

- a. soluciona inmediatamente el problema \_\_\_\_\_
- b. tarda en solucionar el problema \_\_\_\_\_
- c. No hace nada para solucionarlo \_\_\_\_\_

10.¿Considera útil un lugar de información que guíe al usuario en la Alcaldía para realizar sus trámites?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11.¿Conoce la existencia de un manual de procedimientos administrativos en la Alcaldía que le sirva de guía para realizar sus labores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12.¿Cómo califica la eficiencia en la prestación de los servicios a los usuarios por parte de los demás empleados de la alcaldía.?

Excelente \_\_\_\_\_  
Muy buena \_\_\_\_\_  
Bueno \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_\_

13.¿Considera que los procedimientos para la prestación de los servicios deberían agilizarse?

Bastante \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Nada \_\_\_\_\_

14. De los siguientes satisfactores señale si ha percibido uno o más de ellos.

Le escuchan y aprecian su trabajo \_\_\_\_\_  
Sentirse conforme con su trabajo \_\_\_\_\_  
Entrenamiento y apoyo adecuado \_\_\_\_\_  
Coordinación entre los departamentos \_\_\_\_\_  
Autoridades o Jefes eficientes \_\_\_\_\_

15.¿Considera usted necesario que la Alcaldía Municipal de La Unión cuente con un Modelo de Atención al Cliente?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Qué recomendaría usted para lograr la eficiencia en la prestación de servicios?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. En su opinión, lo mejor de la Alcaldía es: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. En su opinión, lo menos bueno de la Alcaldía es: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ANEXO N° 5

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

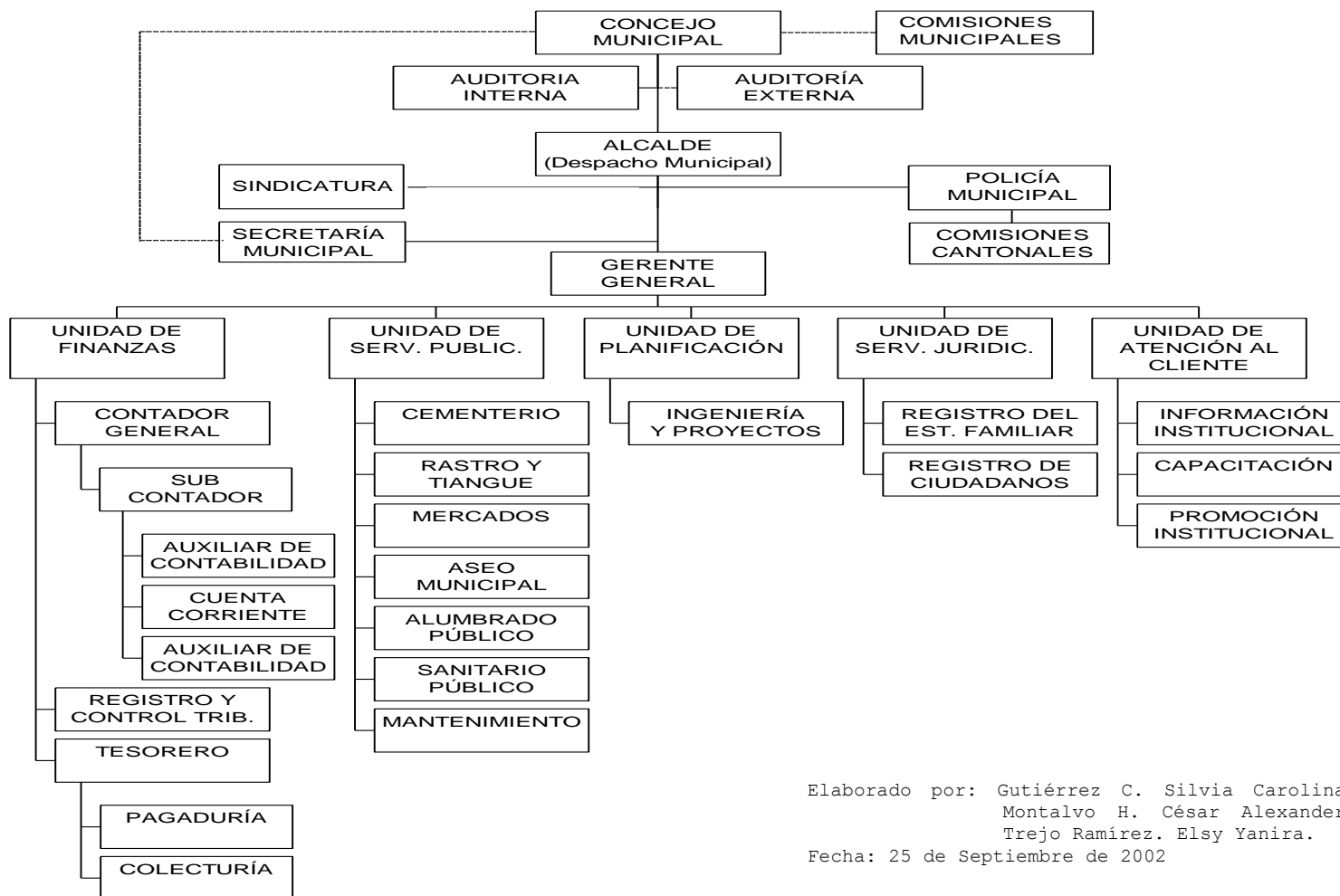
**GUÍA DE ENTREVISTA PARA LAS AUTORIDADES DE LA ALCALDÍA**  
**MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN**

1. Podría proporcionar en términos generales, la misión de la Alcaldía Municipal de La Unión.
2. Cuáles son los grandes objetivos que orientan la actual administración de la Alcaldía.
3. Se ha dado a conocer a cabalidad a los jefes de unidad y al resto del personal de la Alcaldía.
4. Cómo considera actualmente la prestación de servicios y el grado de eficiencia que el personal presta al usuario de la Alcaldía.
5. Cuenta con los recursos adecuados (personales, tecnológicos, económicos) suficientes para una eficiente prestación de servicios.
6. Cómo juzga las relaciones interpersonales:  
Entre el personal y los Jefes de las Unidades.  
Entre el Personal y el Concejo.  
Entre el Personal mismo.

7. En qué áreas propone a futuro capacitar al personal.
- 8.Cuál es la visión de desarrollo que tiene la Alcaldía Municipal respecto a los cambios económicos y sociales en el presente.
9. Se están planteando previsiones adecuadas en términos de recursos y apoyo necesario ante las perspectivas que se tienen presentes.
10. Qué significado le da a la capacitación y formación tanto del Concejo Municipal, de jefes y empleados de la comuna.

ANEXO N° 6

ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA UNIÓN (PROPUESTO).



Elaborado por: Gutiérrez C. Silvia Carolina.  
Montalvo H. César Alexander.  
Trejo Ramírez. Elsy Yanira.  
Fecha: 25 de Septiembre de 2002



***Estimado Usuario:***

**ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE LA CIUDAD DE  
LA UNIÓN.**

En su Alcaldía, cada día nos esforzamos para poderle servir mejor y brindarle una atención personalizada. Para estar seguros de que estamos cumpliendo con sus expectativas de servicio, le solicitamos llenar el siguiente cuestionario, referente a cómo califica nuestro servicio:

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Por favor marque una alternativa				
➤ Atención de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Servicio de Recepción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Servicio de Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Reclamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Rapidez en el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Amabilidad y profesionalismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Accesibilidad de las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sugerencias:

---



---



---



---

**¡ Muchas Gracias !**

ANEXO N° 8



Representación (sin escala) de rótulos acrílicos para identificar unidades y secciones de la Alcaldía.

ANEXO N° 9

1. Recursos Humanos.

Presupuesto de Honorarios a Instructores.			
Detalle	Tiempo	Valor	Total
Relaciones Interpersonales	6.40	\$ 171.43	\$1,097.15
Calidad en el servicio al cliente	8.00	\$ 171.43	\$1,371.44
- Reproducción de material			\$2,468.59*

\* Estos costos fueron proporcionados por una entidad privada de capacitación, los cuales pueden variar tanto en el mercado como en el tiempo.

Presupuesto de Salarios para Unidad de Atención al Cliente			
Detalle	Mensual	Aguinaldos	Anual
Jefe de Unidad	\$ 800.00	\$ 266.67	\$ 9,600.00
Encargado de Información	\$ 514.29	\$ 171.43	\$ 6,171.48
Encargado de Capacitación	\$ 514.29	\$ 171.43	\$ 6,171.48
Encargado de Promoción	\$ 514.29	\$ 171.43	\$ 6,171.48
Recepcionista	\$ 285.71	\$ 95.24	\$ 3,428.52
Total*	\$ 2,491.44	\$ 876.20	\$ 31,542.96

\* Estos totales no incluyen vacaciones, pues el Código de Trabajo establece que para gozar de tal prestación deberá el trabajador tener cumplido exacto un año de trabajo por lo menos.

2. Recursos Materiales.

Presupuesto de Papelería y Útiles.			
Detalle	Cantidad	Precio	Total
Papel	8 resmas	\$ 3.43c/u	\$ 27.44
Lápices	8 cajas	\$ 1.26c/u	\$ 10.08
Fólderes	224	\$ 0.06c/u	\$ 13.44
Plumones para pizarra	8	\$ 1.11c/u	\$ 8.88
Borrador	2	\$ 1.14c/u	\$ 2.28
Pizarra acrílica	1	\$ 91.43	\$ 91.43
Pantalla para retroproyector	1	\$ 171.43	\$ 171.43
Retroproyector	1	\$ 228.57	\$ 228.57
Total			\$ 553.55
- Reproducción de material	3976 Pág.	\$ 0.03	\$ 119.28

Presupuesto de Unidad de Atención al Cliente.			
Detalle	Cantidad	Precio x Unidad	Total
Escritorio	4	\$ 137.14	\$ 548.56
Sillas ejecutivas	4	\$ 40.00	\$ 160.00
Silla secretarial	1	\$ 91.43	\$ 91.43
Contómetro	4	\$ 71.43	\$ 285.72
Engrapadores	4	\$ 2.86	\$ 11.44
Sello de unidad	1	\$ 3.43	\$ 3.43
Almohadilla	1	\$ 1.71	\$ 1.71
Buzón de sugerencias	1	\$ 68.57	\$ 68.57
Archivos	4	\$ 114.29	\$ 457.16
Total	24		\$ 1,628.02

Otros recursos serán provistos por requisiciones.

3. Gastos de promoción.

Presupuesto de Gastos de Promoción	
Detalle	Costos
Publicidad radial (24 cuñas anuales)	\$ 316.46
Programa televisivo (24 programas al año)	\$ 2,789.49
Boletín anual	\$ 1,142.86
Total	\$ 4,248.81

4. Otros Gastos.

Presupuesto de Refrigerios	
Detalle	
- Costo por persona	\$ 1.14
- Aproximado de asistencia a programa de capacitación	660
Total	\$ 1.14 x 660 de asistencia = \$ 754.29

5. Gastos de implementación del modelo.

Presupuesto de Implementación del Modelo *
Detalle
Esquema de planta y ubicación Rotulación acrílica para unidades y secciones Conmutador (planta, red y accesorios) Programa de automatización
* Estos serán sometidos a licitación según lo establece la Ley de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales

ANEXO N° 10

**EVALUACIÓN AL INSTRUCTOR**

Le solicitamos responda este cuestionario con la mayor objetividad, ya que su respuesta servirá para el mejoramiento de las próximas capacitaciones.

**I. Datos de Identificación.**

Nombre del Instructor \_\_\_\_\_  
Nombre del Contenido \_\_\_\_\_  
Fecha de Evaluación \_\_\_\_\_

**II. Cuestionario.**

**A. Aspectos de Presentación**

1. La presentación del Instructor fue:

Excelente \_\_\_\_\_  
Adecuada \_\_\_\_\_  
Deficiente \_\_\_\_\_

2. La puntualidad y preparación previa fue:

Excelente \_\_\_\_\_  
Adecuada \_\_\_\_\_  
Deficiente \_\_\_\_\_

**B. Dominio del Tema y del Grupo.**

3. El conocimiento, dominio y seguridad al impartir la materia fue:

Excelente \_\_\_\_\_

Adecuada \_\_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_\_

4. La motivación que presentó a los participantes fue:

Excelente \_\_\_\_\_

Adecuada \_\_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_\_

5. La atención y disposición para aclarar dudas fue:

Excelente \_\_\_\_\_

Adecuada \_\_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_\_

6. Las relaciones del instructor con los participantes fueron:

Excelente \_\_\_\_\_

Adecuada \_\_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_\_

**C. Temática Impartida.**

7. El contenido del tema fue:

Claro y preciso \_\_\_\_\_

Adecuado \_\_\_\_\_

De manera confusa \_\_\_\_\_

8. La temática impartida ¿contribuirá a desarrollar mejor su desempeño laboral?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

9. El lenguaje utilizado por el instructor fue:

Excelente \_\_\_\_\_

Adecuada \_\_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_\_

10. Sugerencias sobre el curso y el instructor.

---

---

---