

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**TRABAJO DE GRADO:**

“PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ATENCION DEL USUARIO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017”

**PRESENTADO POR:**

RAMOS PERLA, LUIS RAFAEL

RODRIGUEZ DURAN, JENNY SARAI

SANDOVAL GUERRERO, IRIS LEIDY

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DOCENTE DIRECTOR:**

MTRA. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO

**CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE 2017**

**SAN MIGUEL. EL SALVADOR. CENTROAMÉRICA.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

**AUTORIDADES**

MAESTRO. ROGER ARMANDO ARIAS

**RECTOR.**

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA

**VICE - RECTOR ACADÉMICO.**

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS

**VICE - RECTOR ADMINISTRATIVO.**

MAESTRO. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

**SECRETARIO GENERAL.**

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

**FISCAL GENERAL.**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.**

**AUTORIDADES:**

ING. JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ

**DECANO EN FUNCIONES.**

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

**VICEDECANO.**

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

**SECRETARIO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**AUTORIDADES:**

LIC. OSCAR RENÉ BARRERA GARCÍA

**JEFE DE DEPARTAMENTO**

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA  
CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

LIC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

**ASESOR METODOLÓGICO**

MTRA. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO.

**ASESOR DE TESIS**

**SAN MIGUEL. EL SALVADOR. CENTROAMÉRICA.**

## **DEDICATORIA.**

“Se compra lo que tiene precio... Lo que tiene valor se conquista”

Doy gracias a Dios por haberme permitido culminar mis estudios profesionales y por haberme puesto a las personas indicadas en mi camino que formaron parte de este proyecto profesional.

Agradezco a mis padres, hermanos, abuelos y demás familia por estar a mi lado brindándome sus consejos, su apoyo para lograr alcanzar mi título universitario.

Agradezco a mis dos amigas de tesis que juntos logramos finalizar esta última etapa de la carrera universitaria que nos dio el paso a obtener nuestro título de Licenciatura en Administración de Empresa.

A mis amigas y amigos de mi infancia y a los que conocí en el camino que compartimos muchas experiencias y que nos ayudaron a alcanzar este objetivo de ser profesionales.

A todos los docentes que formaron parte de mi profesión por transmitirme todos sus conocimientos y consejos, que contribuirán para toda la vida.

*Luis Rafael Ramos Perla*

## **DEDICATORIA**

A Dios todo poderoso que me dio fuerza, salud, sabiduría y por haberme permitido alcanzar una de mis metas más anheladas y poner en mi camino a personas buenas que fueron apoyo y compañía en mi vida

A Mis Padres: por apoyarme y darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, y guiarme por el camino correcto, por sus consejos en los momentos más oportunos.

A mi Hermana: Iris Rodríguez por darme su ayuda y apoyo en momentos difíciles.

A mis amigos Compañeros de Tesis: Iris Sandoval y Luis Ramos por su apoyo, comprensión y ayuda que desde el inicio de la carrera formaron parte de esta aventura y hoy vemos juntos culminado la última etapa de nuestra carrera universitaria

A mi docente director: Lic. Lisseth Saleh, por su paciencia y dedicación en todo nuestro proceso de graduación, por haber sido una excelente persona y por ser una gran docente.

*Jenny sarai Rodríguez Duran*

## **DEDICATORIA**

**A DIOS:** Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

**A MIS PADRES:** Elda Marisol Guerrero de Sandoval y José Ángel Sandoval Gómez, quienes son la fuerza y estímulo más grande que la vida me dio. Quienes que con tanto sacrificio han logrado darme la educación, cultivar en mí, valores espirituales y morales y llevarme por el sendero del bien y por todos sus consejos, porque sin su apoyo no hubiese podido concluir mi carrera, no tengo palabras para agradecerles.

**A MIS HERMANOS:** Gerson Alexander Sandoval Guerrero y Keyri Xiomara Sandoval Guerrero, por toda su comprensión y apoyo incondicional en el transcurso de mi superación, gracias por ayudarme a cumplir mi meta.

**A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:** Jenny Sarai Rodríguez Duran y Luis Rafael Ramos Perla, por su paciencia y comprensión y el apoyo que me brindaron durante el proceso de tesis y por la confianza que depositaron en mí. Por tomar en cuenta mis opiniones y aportar de la suyas para que el trabajo de investigación sea una realidad.

**A MI DOCENTE DIRECTOR:** Lic. Lisseth Nohemy Saleh, por contribuir en el desarrollo de nuestra formación profesional, y por la ayuda obtenida en las asesorías y dudas presentadas en la elaboración de esta tesis.

*Iris Leidy Sandoval Guerrero*

## INDICE

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Situación Problemática.	1
1.2 Enunciado del Problema.	3
1.3 Justificación de la Investigación.	4
1.4 Objetivos de la Investigación.	5
1.4.1 Objetivo General.	5
1.4.2 Objetivo Específico.	5
1.5 Delimitación de la Investigación.	6
1.5.1 Delimitación de Espacio.	6
1.5.2 Delimitación Teórico.	6
1.5.3 Delimitación de Recursos.	6
1.5.3.1 Recursos Económicos.	6
1.5.3.2 Materiales y Equipo.	7
1.5.3.3 Recursos Humanos.	7
1.6 Sistema de hipótesis de investigación.	8
1.6.1 Hipótesis General.	8
1.6.2 Hipótesis Específica.	8
1.6.3 Sistema de Variables.	9
1.7 Operacionalización de Hipótesis.	10
CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA	14
2.1 Marco Histórico.	14
2.1.1 Antecedente de los Manuales Administrativos	14
2.1.2 Antecedentes del Servicio al Cliente.	15
2.1.3 Antecedentes del Servicio al Cliente a Nivel de Centro América.	16
2.1.4 Antecedentes de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.	18
2.1.5 Situación Actual.	19
2.1.6 Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.	20
2.1.6.1 Misión.	20
2.1.6.2 Visión.	20
2.2 Marco Normativo	21
2.2.1 Constitución de la Republica	21
2.2.2 Código Municipal.	22
2.2.3 Código de Trabajo.	24
2.2.4 Ley de Ética Gubernamental.	28
2.2.5 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.	31

2.2.6 Norma Técnica de la Calidad En la Gestión Pública 1000:2009.	32
2.3 Marco Teórico.	36
2.3.1 Manual Administrativo.	36
2.3.1.1 Manual.	36
2.3.1.2 Tipo de Manuales Administrativos.	36
2.3.2 Atención Al Usuario.	40
2.3.2.1 Usuario.	40
2.3.2.2 Atención al Usuario.	40
2.3.2.3 Servicios.	41
2.3.2.4 Satisfacción al Usuario.	41
2.3.2.5 Atención Personalizada.	41
2.3.2.6 Tipos de Usuarios.	42
2.3.3 Analizar el Servicio.	43
2.3.3.1 Resolución de Dudas.	43
2.3.3.2 Comunicación.	44
2.3.3.3 Análisis Interno.	44
2.3.3.4 Análisis Externo.	44
2.3.4 Satisfacción de los Usuarios.	45
2.3.4.1 Eficacia.	45
2.3.4.2 Productividad.	45
2.3.5 Programa de Incentivos.	46
2.3.5.1 Incentivo.	46
2.3.5.2 Recompensas.	46
2.3.5.3 Formación.	47
2.3.5.4 Beneficios no Económicos.	47
2.3.5.5 Capacitación.	47
2.3.6 Clima Laboral.	48
2.3.6.1 Imagen Institucional.	48
2.3.6.2 Rendimiento Laboral.	48
2.3.6.3 Calidad de Vida.	49
2.3.7 Guía Instructiva.	49
2.3.7.1 Guía.	49
2.3.7.2 Proceso Administrativo.	49
2.3.7.3 Entrenamiento.	50
2.3.7.4 Lineamientos Estratégicos.	50
2.3.7.5 Funciones.	50
2.3.8 Lineamientos Estratégicos para la Mejora de la Atención Al Usuario.	50
2.3.8.1 Tipos de Estrategias.	50

2.3.8.2 La visión.	50
2.3.8.3 Valores.	50
2.3.8.4 Objetivo.	51
2.3.8.5 Calidad en la Atención.	51
<b>CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>52</b>
3.1 Tipo de Estudio.	52
3.1.1 Investigación Documental.	52
3.1.2 Investigación Concluyente.	52
3.1.3 Investigación Descriptiva.	52
3.2 Población y Muestra.	53
3.2.1 Población.	53
3.2.2 Muestra.	54
3.2.3 Calculo de la Muestra.	54
3.3 Fuentes de Recolección de Información.	55
3.3.1 Fuentes Primarias.	55
3.3.2 Fuentes Secundarias.	56
3.4 Técnicas de Recolección de Información.	56
3.4.1 Técnicas de Investigación.	56
3.4.1.1 Entrevista.	56
3.4.1.2 Encuesta.	57
3.4.1.3 La Observación.	57
3.5 Instrumentos de Recolección de Información.	58
3.5.1 Guía de Entrevista.	58
3.5.2 Cuestionario.	58
3.5.3 Observación Directa.	58
3.6 Plan de Análisis.	59
3.6.1 Procesamiento de la Información.	59
<b>CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.</b>	<b>60</b>
4.1 Entrevista Dirigida al Alcalde Municipal de Nueva Guadalupe.	60
4.2 Análisis de los Datos Obtenidos en la Encuesta Dirigida a los Empleados de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.	66
4.3 Análisis de los Datos Obtenidos en la Encuesta Dirigida a los Usuarios de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.	98
Conclusiones	123
Recomendaciones	125

CAPITULO V PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ATENCION DEL USUARIO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.	127
5.0 Resumen Ejecutivo	128
5.1 Introducción	130
5.2 Objetivo General	131
5.2.1 Objetivos Específicos	131
5.3 Organigrama	132
5.4 Análisis Del Ambiente Interno Y Externo	134
5.4.1 Ambiente Interno De La Institución	134
5.4.1.1 Fortalezas.	134
5.4.1.2 Debilidades.	134
5.4.2 Análisis Externo de la Institución.	135
5.4.2.1 Oportunidades.	135
5.4.2.2 Amenazas.	135
5.5 Análisis FODA.	135
5.5.1 Matriz FODA	136
5.6 Plan Estratégico	138
5.7 Método De Evaluación	141
5.7.1 Evaluación Del Desempeño	141
5.7.2 La Evaluación De 360.	141
5.7.3 Evaluación Del Desempeño Por El Método De Elección Forzada.	145
5.7.3.1 Ventajas Del Método	145
5.7.3.2 Desventajas Del Método	145
5.8 Sugerencias de los Métodos de Evaluación	147
5.9 Programación De Capacitación	148
5.10 Plan De Incentivos	149
5.11 Buzón De Quejas Y Sugerencias	150
Manual De Atención Al Usuario	156
5.12 Introducción	158
5.13 Objetivos Del Manual	159
5.14 Ámbito De Aplicación	160
5.15 Alcance Del Manual	161
5.16 Atención Personal	162
5.17 Atención Telefónica	163
5.18 Atención Virtual	165
5.19 Atención De Adultos Mayores Y Mujeres En Estado De Embarazo.	167

5.20 Responsabilidades De Los Funcionarios Públicos	169
5.21 Responsable De La Función Del Manual	170
5.22 Recomendaciones Generales Para Todo Tipo De empleado	173
5.23 Cultura Organizacional	174
5.23.1 Imagen Personal	174
5.23.2 Presentación De Los Puestos De Trabajo	176
5.23.3 La Comunicación	177
5.23.4 La Motivación	179
5.23.5 Tips Para Mejorar El Stress	181
5.24 Acciones Que Se Deben Evitar	182
5.25 Pasos en Resolución De Conflictos Con Usuarios	183
5.26 Control y Seguimiento	184
5.27 Cronograma de control y evaluación de las Estrategias	186
REFERENCIAS	187
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

La Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, del departamento de San Miguel, es una institución que se siente comprometida con la población a la que sirve, y que también debe brindar una atención eficiente y eficaz, con calidad de servicio que satisfaga las necesidades de los usuarios. Y con el propósito de modernizar y orientar su administración al desarrollo integral. La manera de lograrlo es a través de un manual administrativo de atención al usuario.

El manual de atención al usuario en las instituciones debe ser una actividad sistemática, planificada y permanente, para desarrollar e integrar al recurso humano, y lograr de esta manera los objetivos organizacionales. Y también debe tener presentes tres valores que acompañan a la institución y que deben ser aplicados en la vida diaria: Confianza, Seguridad y Transparencia, donde permite un acercamiento más agradable, cómodo, natural y sencillo.

La presente investigación contiene el planteamiento del problema, el cual tiene inmerso los antecedentes, donde se mencionan los acontecimientos que produjeron el problema en investigación; la situación problemática que muestra el problema principal que padecen los usuarios de Nueva Guadalupe; el enunciado del problema, el cual es una interrogante que enmarca la incidencia de la solución en el problema en investigación; luego posteriormente se encuentra la justificación, en la cual se especifica porque se llevará a cabo el estudio y los beneficios de su realización.

También, en este documento se enlistan el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con la realización de la investigación, luego se establece la delimitación, en esta parte se presenta de manera espacial y temporal los tiempos de actuación de la investigación; el marco de referencia, el cual se divide en marco histórico: en donde se muestra los antecedentes del servicio al cliente a nivel Mundial, antecedentes de servicio al cliente a nivel Centroamérica y los antecedentes

de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, el marco normativo: que contiene las normas que deben seguir las municipalidades y habitantes, marco teórico: que exhibe la teoría en la que se basa la investigación y la cual ayudará a sustentar la solución al problema y el marco conceptual que contiene los principales términos que podrían generar controversia al momento de su interpretación.

Así mismo, se describe la metodología de la investigación, que incluye el tipo de estudio a realizar; la población y muestra, la cual señala los respectivos cálculos estadísticos que se realizan para establecer las unidades de análisis considerada a estudiar, se despliega el sistema de hipótesis y la Operacionalización de las variables, las fuentes de recopilación de información, además; se presenta las técnicas e instrumentos de medición.

El plan de análisis o propuesta capitular que muestra una breve descripción de los elementos de la propuesta a presentar, el cronograma que muestra una calendarización de las actividades a realizar, el presupuesto que demarca el posible presupuesto de gastos en los que incurrirá la investigación, las referencias bibliográficas en donde se citará toda la bibliografía utilizada en el desarrollo de la investigación y los anexos.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

La municipalidad como parte del sector público del país, constituye un elemento de gran importancia en el desarrollo económico, político y social de El Salvador. Las instituciones públicas por ende persiguen el rol de procurar el bienestar y desarrollo social, cultural y económico del municipio, en el cual se deberían brindar un servicio de atención al usuario eficiente y eficaz a las personas.

La alcaldía municipal de nueva Guadalupe, ubicada en el departamento de San Miguel, que tiene como objetivo el mejoramiento y desarrollo de dicho municipio y por ser una institución pública cuenta con una diversidad y demanda de servicios en beneficio de los ciudadanos de dicha localidad, por tanto es necesario que los empleados cuenten con una buena disposición para atender cada una de las solicitudes de los usuarios, pero el problema radica en eso que el personal de la alcaldía no es oportuna y no le da la debida atención a cada uno de los usuarios.

El problema se viene dando desde que los usuarios presentan quejas continuas en cada una de la unidades de las alcaldías debido al mal servicio, la lentitud en los procesos, la mala atención por parte de los empleados, una mala orientación y falta de interés de los empleados por resolver cada una de la dudas e inquietudes del ciudadano.

Los usuarios esperan ser atendidos de la manera más rápido posible, pero ellos tienen que esperar mucho tiempo para obtener una respuesta a sus solicitudes, en cuanto a las llamadas telefónicas se deben de intentar llamar varias veces para poder obtener una respuesta, también la alcaldía carece de una página web pero cuenta con un perfil en Facebook pero que solamente es utilizado con fines de publicidad,

tampoco cuenta con un correo electrónico formal en donde los usuarios puedan consultar sobre algún proceso pendiente o alguna duda o inquietud.

La falta de una guía instructiva o un manual describiendo el proceder y el actuar en cada una de las situaciones, conlleva a que los empleados no den un servicio preciso y oportuno, retrasando cada una de las solicitudes de los usuarios y aumentando el tiempo que ellos tienen que esperar para ser atendidos.

Por medio de la observación se pudo determinar la inconformidad de los usuarios, en cuanto a los procesos ahí realizados, debido a las largas esperas, quejas no atendidas, personal desmotivado, no existe un buzón de quejas y sugerencias, lo cual todo eso contribuye al desarrollo de deficiencias.

Además existen muchos distractores entre los empleados como lo son las redes sociales, charlas entre compañeros, también las relaciones interpersonales entre los empleados es mala, no existe el compañerismo, tampoco en la alcaldía cuentan con un plan de capacitación sobre temas de servicio y atención al cliente, clima y cultura organizacional.

En la alcaldía diariamente se presentan los usuarios a realizar diversidad de trámites dependiendo de cada una de sus necesidades, pero en la institución no cumplen con sus expectativas en la mayoría de los casos, aunque cuentan con un manual de funciones este es obsoleto ya que no detalla la parte de atención y servicio al usuario y por lo tanto no realizan las funciones adecuadamente, además no existen técnicas de atención al cliente definidas para incrementar la satisfacción de estos y mejorar la imagen de la institución.

Por tanto es importante que en la alcaldía exista un programa de incentivos eficaz y eficiente que contribuya a la motivación de los empleados y así mejore el

esfuerzo por alcanzar las metas y programas de la Organización aumentando el rendimiento, mejorando el clima laboral y la imagen institucional.

Los empleados de la alcaldía deben de garantizarle a los ciudadanos, una atención y un servicio amable, alegre, eficiente y efectivo basado en el dominio de la tarea, la comunicación fluida, el auto control, la autogestión, la autoevaluación, la transparencia y el compromiso con la misión encomendada. Se espera, que un manual administrativo enfocado en el mejoramiento de la atención al usuario contribuya a mejorar la labor desempeñada por todos los empleados y así considerar que el servicio a la ciudadanía es la razón y finalidad de su trabajo lo cual ayudará a continuar el proceso de mejora continua de la calidad de los servicios que presta la comuna.

## **1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿En qué medida un Manual Administrativo Mejorara la Atención del Usuario en la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, el problema en la atención al usuario se ha venido incrementando desde las administraciones anteriores, debido a que los empleados no satisfacen con su servicio las necesidades de los usuarios, a pesar de que este es un problema evidente las administraciones anteriores y la actual no han buscado la manera de como contrarrestar este fenómeno.

Con el diseño de un manual administrativo en la atención al usuario, se pretende definir una guía instructiva que establezca lineamientos estratégicos que le permitan al empleado satisfacer en el momento las necesidades de los usuarios. Por lo tanto el manual se dará a conocer a los empleados que son los que están en contacto directo con los usuarios.

Los empleados se beneficiaran con el diseño del manual administrativo en la atención al usuario, el cual aumentara y fortalecerá sus capacidades intelectuales mejorara el clima laboral, la imagen institucional y el nivel motivacional de los empleados, se desarrolla de la mejor manera los procesos y procedimientos permitiéndole brindar un buen servicio en la atención al usuario.

Los usuarios se beneficiaran con la implementación del manual de atención al usuario, debido a que los empleados mejoraran sus habilidades y conocimientos para brindarles una mejor atención de manera rápida eficaz y eficiente.

El estudio de la problemática beneficiara a las nuevas generaciones estudiantiles, a la sociedad y al grupo, debido a que es un tema nuevo de investigación, el cual nos permitirá adquirir nuevos conocimientos sobre una realidad que se vive en las instituciones públicas.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo General**

- ✚ Diseñar un manual administrativo para mejorar la atención del usuario en la alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- ✚ Analizar el servicio brindado por el empleado para conocer la satisfacción de los usuarios.
- ✚ Diseñar un programa de incentivos eficaz y eficiente para mejorar el clima laboral.
- ✚ Proporcionar un instrumento de consulta y guía, que establezcan lineamientos estratégicos orientados a mejorar los procesos de atención y servicio al usuario.

## **1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Delimitación de Espacio**

La investigación se desarrolló en el Municipio de Nueva Guadalupe perteneciente al Departamento de San Miguel, cuenta con una extensión territorial de 22.81 kilómetros cuadrados. Está limitado por los siguiente municipios: al norte, Lolotique (Departamento de San Miguel); al este, Moncagua (Departamento de San Miguel); al sur, por Chinameca (Departamento de San Miguel); al oeste, por San Buenaventura (Departamento de Usulután).<sup>1</sup>

### **1.5.2 Delimitación Teórica**

Para lograr una investigación completa se ha tomado a bien fundamentarse en la utilización de diferentes libros, tesis, revistas, periódicos, páginas web e internet. Los recursos serán proporcionados por el grupo de trabajo y también por la biblioteca y videoteca de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

### **1.5.3 Delimitación de Recursos**

#### **1.5.3.1 Recursos Económicos**

La manera en que el presente trabajo de investigación se financiara es mediante fondos propios del grupo de trabajo, dado que no se cuenta con ninguna otra fuente de financiamiento.

---

<sup>1</sup> <http://www.municipiosdeelsalvador.com/san-miguel/nueva-guadalupe> 11/05/2017

### **1.5.3.2 Materiales y Equipo**

La realización de la investigación involucra la utilización de materiales y equipo tales como: papel bond, lapiceros, lápices, borradores, sacapuntas, folders, impresiones, USB, libros, uso de internet, revistas y libros virtuales, entre otros elementos que corren bajo la responsabilidad y el coste del grupo de trabajo.

### **1.5.3.3 Recurso Humano**

Para la realización de la investigación se tiene como recurso humano: un asesor metodológico y un docente director del trabajo de investigación, que le dan seguimiento a todo el proceso, de igual manera se integran el alcalde del municipio de Nueva Guadalupe y su concejo municipal, los empleados de la alcaldía y principalmente por los usuarios que hacen uso de los servicios dentro de la institución anteriormente mencionada y el grupo de trabajo en el cual recae la responsabilidad de recopilar, ordenar, procesar y analizar la información para el desarrollo de la investigación.

## **1.6 SISTEMA DE HIPOTESIS DE INVESTIGACION**

### **1.6.1 Hipótesis General**

El diseño de un manual administrativo mejorara la atención del usuario para la alcaldía municipal de nueva Guadalupe.

### **1.6.2 Hipótesis Específicas**

- ✚ Al analizar el servicio brindado por el empleado nos permitirá conocer el nivel de satisfacción del usuario.
  
- ✚ El diseño de un programa de incentivos eficaz y eficiente mejorara el clima laboral.
  
- ✚ Una guía instructiva ayudara a establecer lineamientos estratégicos orientados a mejorar los procesos de atención y servicio al usuario.

### **1.6.3 Sistema de variables**

#### **Hipótesis General**

V.I: Manual Administrativo

V.D: Atención del Usuario

#### **Hipótesis Específica 1**

V.I: Analizar el Servicio

V.D: Satisfacción de los Usuarios

#### **Hipótesis Específica 2**

V.I: Programa de Incentivos

V.D: Clima laboral

#### **Hipótesis Específica 3**

V.I: Guía Instructiva

V.D: Lineamientos Estratégicos para la mejora de Atención al Usuario

### 1.7 OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS

Objetivo	Hipótesis	Variables	Definición Conceptual	Indicadores
<b>General</b>	<b>General</b>	V.I: Manual Administrativo	Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Manual</li> <li>✚ Tipos de Manuales Administrativo</li> </ul>
Diseñar un manual administrativo para mejorar la atención del usuario en la alcaldía municipal de nueva Guadalupe.	El diseño de un manual administrativo mejorara la atención del usuario para la alcaldía municipal de nueva Guadalupe.	V.D: Atención del Usuario	Manejo y diseño de canales de comunicación que destina una organización con o sin fines de lucro para establecer contacto e interactuar con sus clientes/usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Usuario</li> <li>✚ Atención al usuario</li> <li>✚ Servicio</li> <li>✚ Satisfacción del Usuario</li> <li>✚ Atención Personalizada</li> <li>✚ Tipos de Usuarios</li> </ul>

Específicos	Específicos			
<p>1-Analizar el servicio brindado por el empleado para conocer la satisfacción de los usuarios.</p>	<p>Al analizar el servicio brindado por el empleado nos permitirá conocer el nivel de satisfacción del usuario.</p>	<p>V.I: Analizar el Servicio.</p>	<p>Gratificación de todas las necesidades y deseos de los usuarios/clientes, dando respuesta a las expectativas demandadas por los mismos. Es un sentimiento del cliente frente a la calidad del producto o servicio que recibe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Resolución de dudas</li> <li> Comunicación</li> <li> Análisis interno</li> <li> Análisis externo</li> </ul>
		<p>V.D: Satisfacción de los Usuarios.</p>	<p>Es el que ofrece una empresa para relacionarse con sus usuarios/clientes. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece con el fin de que el usuario/cliente obtenga la atención en el momento adecuado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Eficacia</li> <li> Productividad</li> </ul>

<p>2- Diseñar un programa de incentivos eficaz y eficiente para mejorar el clima laboral.</p>	<p>El diseño de un programa de incentivos eficaz y eficiente mejorara el clima laboral.</p>	<p>V.I: Programa de Incentivos.</p>	<p>Son políticas y mecanismos para motivar, estimular, reconocer y premiar el desempeño en nivel sobresaliente, ya sea de manera individual o por equipos de trabajo, de todos los servidores que aportan de esta forma al logro de las metas institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Incentivos</li> <li> Recompensas</li> <li> Formación</li> <li> Beneficios Económicos</li> <li> Capacitaciones</li> </ul>
		<p>V.D: Clima Laboral.</p>	<p>Se entiende como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Imagen Institucional</li> <li> Rendimiento Laboral</li> <li> Calidad de vida</li> </ul>

3. Proporcionar un instrumento de consulta y guía, que establezcan lineamientos estratégicos orientados a mejorar los procesos de atención y servicio al usuario.	Una guía instructiva ayudara a establecer lineamientos estratégicos orientados a mejorar los procesos de atención y servicio al usuario.	V.I: Guía Instructiva.	Documento que incluye los principios o procedimientos para encauzar una cosa o el listado con informaciones que se refieren a un asunto específico.	<ul style="list-style-type: none"> <li> Guía</li> <li> Proceso</li> <li> Entrenamiento</li> <li> Lineamientos Estratégicos</li> <li> Funciones</li> </ul>
		V.D: Lineamientos Estratégicos para la mejora de Atención al Usuario.	Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li> Tipos de Estrategias</li> <li> La visión</li> <li> Valores</li> <li> Objetivos</li> <li> Calidad en la atención</li> </ul>

## **CAPITULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **2.1 MARCO HISTORICO**

##### **2.1.1 Antecedentes de los Manuales Administrativos.**

“El uso de los manuales administrativos (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate”. (Terry, 1993)

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; estos intentos carecían de un perfil técnico, no contaban con un formato preestablecido, simplemente, indicaban las estrategias a realizarse en un combate, pero establecieron la base para los mismos.

Estos primeros modelos que se generaron contenían cantidad de defectos técnicos, pero sin duda alguna, fueron de gran utilidad para el adiestramiento del personal de nuevo ingreso.

Con el paso de los años, los manuales se adaptaron a las necesidades de cada empresa para ser más concisos, claros, prácticos y con mejores argumentos que pudieran orientar al nuevo trabajador sin caer en redundancias e ineficiencias en sus labores.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <https://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>

### **2.1.2 Antecedentes del Servicio al Cliente.**

Por años, el popular adagio "El cliente siempre tiene la razón" ha dominado los mercados minoristas. Sin embargo, desde la década de 1990, una nueva tendencia ha aparecido que coloca al cliente y sus necesidades como el centro de todas las decisiones de negocios.

Los inicios

La Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) se formó en Ginebra, Suiza, en 1946. La organización fijó estándares para el servicio de atención al cliente. La primera reunión en Londres ese mismo año atrajo a un total de 65 asistentes de 25 países.

Década de 1980

La década de 1980 incluyó a los aparatos electrónicos en la discusión. Las agencias como el Instituto de Calidad de Servicio, que ha proporcionado capacitación en el servicio al cliente desde 1971, desarrolló seminarios, libros y videos de capacitación adicionales. El seguimiento de los dispositivos y las encuestas en línea en sitios web también ganaron popularidad.

Década de 1990 en adelante

Durante la década de 1990, las compañías se enfocaron más en retribuir a sus clientes proporcionando regalos por la lealtad de los clientes. Puntos de bonificación en las tarjetas de crédito, ofertas de dinero en efectivo de los bancos por abrir cuentas y millas de viajero frecuente fueron sólo algunas de las ofertas que las empresas utilizaron para incrementar las ventas.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> [http://www.ehowenespanol.com/historia-del-servicio-cliente-hechos\\_99217/](http://www.ehowenespanol.com/historia-del-servicio-cliente-hechos_99217/) 12/14/2017

### **2.1.3 Antecedentes de Servicio al Cliente a Nivel de Centroamérica.**

Todos los países que se orientan hacia la modernización de sus estructuras, están siendo testigos de un cambio fundamental en el papel del Estado. Aunque los principios en que se sustentan las políticas sociales no han cambiado, si se está modificando la forma en la que el sector público se organiza para garantizar los servicios a la población.

Es indispensable que el sector público sea más empresarial, más orientado hacia el cliente, y trabaje con más eficiencia y calidad en los servicios que ofrece a la población.

El cliente ha dejado de ser quien debe adquirir nuestro producto o servicio, para convertirse en una persona que tiene libertad, en una persona activa que exige su derecho de recibir los mejores servicios.

Es importante conocer no sólo quienes son nuestros clientes, sino cuáles son sus necesidades, qué esperan de nuestros servicios, cómo los perciben y cuáles son los elementos que determinan su satisfacción.

En Costa Rica, poco hemos hecho por conocer la satisfacción del usuario y por lo tanto, poco hemos hecho para mejorar los servicios. Pero este tema cobra cada día más importancia, sobre todo si consideramos que trabajar con calidad es mantener viva la esperanza de cambio hacia una sociedad más justa y humana.

El proceso de desarrollo que enfrenta el mundo entero, producto del fenómeno de globalización, se caracteriza por un estado permanente de cambio y transformación, que busca lograr mayor eficiencia en las organizaciones.

Como parte de ese fenómeno de globalización, se habla hoy día del servicio al cliente; y es que la tendencia mundial es enfocar las organizaciones hacia la satisfacción de sus clientes.

Desde finales de la década de los ochenta, la tendencia en el mundo es la globalización de los mercados; pero esta apertura no sólo significa amenazas para los pequeños países, sino que por el contrario, constituye una fuente de excelentes oportunidades de desarrollo.

Para poder enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades, es absolutamente necesario cambiar los paradigmas de manejo de las empresas e instituciones, propios de la Era Industrial, por los paradigmas propios de la Era del Conocimiento que enfoca su atención en el tema de la Calidad Total.

A grandes rasgos, la filosofía de la Calidad Total abarca dos grandes propósitos: mejorar el nivel de vida de los clientes y mejorar el nivel de vida de los integrantes de la empresa (clientes internos).

Una organización puede ser muy eficiente en sus procesos y en su dirección interna, pero solamente mejorará su efectividad y la calidad de sus productos o servicios, si mira con prioridad a sus clientes, que son en última instancia su razón de ser y existir.

Pero ¿qué es el servicio al cliente? Es una filosofía de trabajo. No es necesariamente una estructura definida en la organización, sino una forma de trabajo interiorizada en cada persona que da servicio a un cliente, no importa si es interno o externo.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-12591999000100006](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12591999000100006)

#### **2.1.4 Antecedentes de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.**

La Ciudad de Nueva Guadalupe es una comunidad de origen “pipil”, fundada en el año de 1838 por el coronel colombiano Narciso Benítez “guerrillero” (ideología socialista) en el valle denominado “la Esperanza”. En 1840 por disposición del mismo coronel Benítez, recibe el título de “Pueblo Viejo”.

Perteneció al distrito de Chinameca departamento de San Miguel desde 1838 al 22 de junio de 1856 y al mismo distrito en el departamento de Usulután desde el 22 de junio de 1865 al 14 de julio de 1875 posteriormente este distrito pasó al departamento de San Miguel nuevamente.

La historia registra que el 6 y 7 de mayo de 1951 sucedió uno de los terremotos más fuertes ocurridos en la región oriental, el cual destruyó casi en su totalidad las ciudades de Jucuapa, Chinameca, Alegría y Nueva Guadalupe. Fenómeno que obligó a las autoridades gubernamentales a la reconstrucción total de los pueblos antes mencionados construyendo las viviendas nuevamente con el apoyo de la República de Argentina a las familias damnificadas, así como también ayudas alimentarias y de salud.

En 1878 le fue otorgado el título de Municipio y el de Ciudad el 2 de diciembre de 1996, por la Asamblea Legislativa, período 1994-1997, durante la administración municipal del mismo período (1994-1997), presidido por el Profesor Ectelio Quinteros Zelaya y durante la administración del Presidente de la República de El Salvador, Dr. Armando Calderón Sol.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Plan Estratégico Participativo, Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe 2017-2021

### **2.1.5 Situación Actual.**

#### Ubicación del municipio

Nueva Guadalupe se ubica geográficamente entre las coordenadas a los 13° 32" y 04" de latitud norte y 88° 25" 02" de longitud oeste, en el departamento de San Miguel, de la zona oriental de El Salvador. El área del municipio mide 22.81 km<sup>2</sup>; la distancia del municipio a la carretera panamericana, es de 1.5 Km, a la cabecera departamental San Miguel: 24 Km. y a la capital San Salvador: 120 Km. Su territorio jurisdiccional está limitado por los siguientes municipios: al Norte y Noreste por el municipio de Lolotique, al Este por el municipio de Moncagua al Sureste, Sur y Suroeste por los municipios de Chinameca; también linda al poniente, con el municipio de San Buenaventura del departamento de Usulután.

En la actualidad la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe se encuentra gobernada por el Sr. Ever Salvador Brizuela Aparicio, desde el 1 de mayo de 2015, El consejo municipal está formado por 10 miembros (4 propietarios, 4 suplentes, el alcalde y el síndico) Cuenta con 56 empleados. Se cuenta con un jefe de personal pero solo de nombre.

La zona urbana está constituida por 4 barrios, 9 colonias y 4 lotificaciones; mientras que la zona rural la constituyen 2 cantones, 9 caseríos y 2 lotificaciones ubicadas una en cantón Planes de San Sebastián y otra en cantón San Luis, además de 3 sectores que integran el Cantón San Luis.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Plan Estratégico Participativo, Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe 2017-2021

### **Estructura del Gobierno Local Actual Período 2015-2018.**

<b>NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>
Ever Salvador Brizuela Aparicio	Alcalde Municipal
Mayra Clide Flore López	Síndica Municipal
José Wilfredo Zelaya Álvarez	Primer Regidor Propietario
Ercilia De La Paz Majano De López	Segundo Regidor Propietario
Francisco Benavides Funes	Tercer Regidor Propietario
Hipólito Alberto Bonilla García	Cuarto Regidor Propietario
María Lorena Campos De Aparicio	Primer Regidor Suplente
Rosa Emery Quintanilla De Quintanilla	Segundo Regidor Suplente
José Enrique Solórzano	Tercer Regidor Suplente
Cándida Yanira Cisneros De Soto	Cuarto Regidor Suplente

Fuente: Elaboración Propia del grupo.

### **2.1.6 Misión y Visión Actual de la Alcaldía de Nueva Guadalupe.**

#### **2.1.6.1 Misión**

*“Ser un Municipio modelo en proceso de Organización, Transparencia y Participación Ciudadana, enfocados en un Sistema integral de fortalecimiento Institucional, optimizando los recursos en coordinación con las comunidades, encaminados a satisfacer las necesidades sociales y económicas de la población.”*

#### **2.1.6.2 Visión**

*“Implementar prácticas positivas de Gobierno abierto y equitativo creando una cultura que impulse la honestidad y responsabilidad en la gestión, basada en el compromiso y la integridad; con gran capacidad de concertación y dispuesta a brindar servicios de calidad, procurando la conservación y respeto al medio.”*

## **2.2 MARCO NORMATIVO**

### **2.2.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA.**

**Art. 40.-** Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor. El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.

**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. 204.-** La autonomía del Municipio comprende:

1. Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca. Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento;
2. Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;
3. Gestionar libremente en las materias de su competencia;
4. Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;
5. Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

6. Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.<sup>7</sup>

### **2.2.2 CODIGO MUNICIPAL.**

**Art. 1** El presente código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

**Art. 4.** Compete a los Municipios:

- La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales de la localidad.
- La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las Artes.
- La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.
- La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales.
- El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio.
- La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Constitución de la Republica, Decreto.38,  
<https://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/constitucion-de-la-republica>

<sup>8</sup> Código Municipal. Recuperado de: <http://www.femica.org/archivos/codigoelsalvador.pdf/>.

## **De la Participación Ciudadana y Transparencia**

**Art. 115.-** Es obligación de los gobiernos municipales promover la participación ciudadana, para informar públicamente de la gestión municipal, tratar asuntos que los vecinos hubieren solicitado y los que el mismo concejo considere conveniente.

**Art. 116.-** Son mecanismos de participación ciudadana los siguientes:

- a) Sesiones públicas del concejo;
- b) Cabildo abierto;
- c) Consulta popular;
- d) Consulta vecinal y sectorial;
- e) Plan de inversión participativo;
- f) Comités de desarrollo local;
- g) Consejos de seguridad ciudadana;
- h) Presupuesto de inversión participativa;
- i) Otros que el concejo municipal estime conveniente.

El secretario municipal levantará acta de todo lo actuado, cualquiera que sea el mecanismo de participación que se haya utilizado.

**Art. 118.-** Los habitantes de las comunidades en los barrios, colonias, cantones y caseríos, podrán constituir asociaciones comunales para participar organizadamente en el estudio, análisis de la realidad social y de los problemas y necesidades de la comunidad, así como en la elaboración e impulso de soluciones y proyectos de beneficio para la misma. Las asociaciones podrán participar en el campo social, económico, cultural, religioso, cívico, educativo y en cualquiera otra que fuere legal y provechoso a la comunidad.

**Art. 125-b.-** Todos los ciudadanos domiciliados en el municipio tienen derecho a:

- a) Solicitar información por escrito a los concejos municipales y a recibir respuesta de manera clara y oportuna;
- b) Ser informados de las decisiones gubernamentales que afecten al desarrollo local;
- c) Conocer el funcionamiento del gobierno municipal y del manejo de su administración;
- d) Ser tomados en cuenta por las autoridades municipales en la aplicación de las políticas públicas locales;
- e) Recibir informe anual de rendición de cuentas y ejercer contraloría a través del comité respectivo, en la ejecución de obras de infraestructura.

**Art. 125-c.-** La municipalidad tiene la obligación de:

- a) Garantizar el ejercicio de los derechos a que se refiere el art. 125-b;
- b) Informar a los ciudadanos de su comprensión lo pertinente a la administración municipal, en forma clara, oportuna y actualizada;
- c) Proporcionar la información requerida por los ciudadanos cuando sea procedente de acuerdo a este código.<sup>9</sup>

### **2.2.3 CODIGO DE TRABAJO.**

#### **Del Salario.**

**Art. 119.-**Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se

---

<sup>9</sup> Código Municipal, Decreto n°274, tomo n° 290, 2016.

adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código.

### **De la Jornada de Trabajo y de la Semana Laboral.**

**Art. 166.-** Cuando la jornada no fuere dividida, en el horario de trabajo deberán señalarse las pausas para que, dentro de la misma, los trabajadores puedan tomar sus alimentos y descansar. Estas pausas deberán ser de media hora; sin embargo, cuando por la índole del trabajo no pudieren tener efecto, será obligatorio para el patrono conceder permiso a los trabajadores para tomar sus alimentos, sin alterar la marcha normal de las labores.

En las empresas que prestan un servicio público como las de ferrocarriles, de transporte de pasajeros, de suministro de energía eléctrica y otras análogas, el horario de trabajo será elaborado por la empresa, en atención al mejor servicio o a las disposiciones dictadas por la autoridad competente, según el caso, e incorporado al respectivo reglamento interno de trabajo. Los trabajadores y los patronos no podrán pactar, en labores esenciales a la comunidad, horarios de trabajo que la perjudiquen. En esta clase de servicios, el horario de Trabajo deberá ser sometido a la aprobación del Director General de Trabajo.

### **Del Descanso Semanal.**

**Art. 173.-** El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo, o que presten un servicio público, o de aquéllas que por la índole de sus actividades laboran normalmente en día domingo, tienen la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana. Fuera de estos casos, cuando las necesidades de la empresa lo requieran, el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo.

### **Del Aguinaldo.**

**Art. 200.-** La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.

### **Prestaciones por Maternidad.**

**Art. 309.-** El patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, dieciséis semanas de licencia, diez de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia.

En caso de enfermedad que, de acuerdo con un certificado médico sea consecuencia del embarazo, la trabajadora tendrá derecho a un descanso prenatal suplementario cuya duración máxima será fijada por la reglamentación del presente código.

Cuando el parto sobrevenga después de la fecha presunta, el descanso tomado anteriormente será siempre prolongado hasta la fecha verdadera del parto, y la duración del descanso puerperal obligatorio no será reducida.

En ningún caso el patrono estará obligado a pagar, una prestación en dinero más allá de los límites previstos en el primer párrafo.

El patrono podrá deducir, de la prestación en dinero a que se refiere el primer párrafo de este artículo, el equivalente de lo que la trabajadora hubiese recibido a título de subsidio en dinero en virtud de la ley del seguro social y su reglamento de aplicación.

**Art. 310.-** Para que la trabajadora goce de la licencia establecida en el artículo anterior, será suficiente presentar al patrono una constancia médica expedida en papel simple, en la que se determine el estado de embarazo de la trabajadora, indicando la fecha probable del parto.

**Art. 311.-** Para que la trabajadora tenga derecho a la prestación económica establecida en este Capítulo, será requisito indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto; pero en todo caso tendrá derecho a la licencia establecida en el Art. 309.

**Art. 312.-** Si transcurrido el período de licencia por maternidad, la trabajadora comprobare con certificación médica que no se encuentra en condiciones de volver al trabajo, continuará suspendido el contrato por la causal 4ª del Art. 36, por el tiempo necesario para su restablecimiento, quedando obligada el patrono a pagarle las prestaciones por enfermedad y a conservar su empleo.

Si una trabajadora lacta a su hijo, tendrá derecho con este fin, a una interrupción del trabajo de hasta una hora diaria. A su pedido esta interrupción se podrá fraccionar en dos pausas de treinta minutos cada una, las interrupciones de trabajo conforme a párrafo precedente serán contadas como horas de trabajo y remuneradas como tales.

10

---

<sup>10</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador, Código de Trabajo, Diario Oficial N°.142 Tomo 236, Fecha 17-11-2016.

#### **2.2.4 LEY DE ÉTICA GUBERNAMENTAL.**

Ámbito de Aplicación **Art. 2.-** Esta Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o adhonorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato emanado de la autoridad competente, que presten servicio en cualquier entidad estatal o municipal, dentro o fuera del territorio de la República. El ejercicio de toda profesión, actividad empresarial, arte o industria es compatible con el servicio público. Las únicas incompatibilidades son las establecidas específicamente en la Constitución y las leyes.

Definiciones **Art. 3.-** Para los efectos de esta ley se entiende por:

- a) Función Pública. Toda actividad temporal o permanente, remunerada o adhonorem, realizada por una persona natural en nombre del Estado, al servicio de éste, o de sus entidades en cualquiera de sus niveles jerárquicos.
- b) Funcionario Público. Persona natural que presta servicios, retribuidos o adhonorem, permanentes o temporales en la administración del Estado, de los municipios y de las entidades oficiales autónomas sin excepción, por elección o por nombramiento, con facultad para tomar decisiones dentro de las atribuciones de su cargo.
- c) Empleado Público. Persona natural que presta servicios, retribuidos o adhonorem, permanentes o temporales en la administración pública y que actúan por orden o delegación del funcionario o superior jerárquico, dentro de las facultades establecidas en su cargo.
- d) Servidor Público. Persona natural que presta ocasional o permanentemente, servicios dentro de la administración del Estado, de los municipios y de las entidades oficiales autónomas sin excepción. Comprende a los funcionarios y empleados públicos y agentes de autoridad en todos sus niveles jerárquicos.
- e) Fondos públicos. Son los provenientes de la hacienda pública o municipal que se utilizan para el cumplimiento de funciones, finalidades, potestades o actividades de naturaleza pública.

- f) **Corrupción.** El uso y abuso del cargo y de los bienes públicos, cometido por servidor público, por acción u omisión, para la obtención de un beneficio económico o de otra índole, para sí o a favor de un tercero.
- g) **Particular.** Persona natural o jurídica que carece de vinculación laboral con la administración pública a quien ésta le presta servicios.
- h) **Bienes.** Activos de cualquier tipo, muebles o inmuebles, tangibles o intangibles, y documentos o instrumentos legales que acrediten, intenten probar o se refieran a la propiedad u otros derechos sobre dichos activos.
- i) **Probidad.** Honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad en el actuar del servidor público.
- j) **Conflicto de intereses.** Son aquellas situaciones en que el interés personal del servidor público o sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, entran en pugna con el interés público.
- k) **Enriquecimiento ilícito** Aumento del capital de un funcionario o servidor público o de su grupo familiar, dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, que fuere notablemente superior al que normalmente hubiere podido tener en virtud de los sueldos y emolumentos que haya percibido legalmente y de los incrementos de su capital o de sus ingresos por cualquier causa justa.
- l) **Ética Pública.** Principios que norman los pensamientos, las acciones y las conductas humanas y que las orientan al correcto, honorable y adecuado cumplimiento de las funciones públicas.

### **Normas Éticas.**

Principios, deberes y prohibiciones éticas Principios de la Ética Pública **Art. 4.-** La actuación de los servidores públicos deberá regirse por los siguientes principios de la ética pública:

- a) **Supremacía del Interés Público.**

- b) Probidad. Actuar con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.
- c) No Discriminación.
- d) Imparcialidad.
- e) Justicia
- f) Transparencia.
- g) Confidencialidad.
- h) Responsabilidad.
- i) Disciplina.
- j) Legalidad.
- k) Lealtad.
- l) Decoro.
- m) Eficiencia y eficacia.
- n) Rendición de cuentas Rendir cuentas ante autoridad competente y ante el público cuando sea el caso.

### **Régimen de Dádivas y Otros Beneficios.**

Dádivas y favores. **Art. 7.-** Los servidores públicos no podrán pedir o recibir dádivas, beneficios o favores en razón de:

- a) Hacer, dejar de hacer, apresurar, o retardar trámites que correspondan a sus funciones;
- b) Hacer valer su influencia en razón del cargo que ocupa, ante otro servidor público, con el objetivo de que éste haga, omita o retarde cualquier tarea propia de sus funciones.

## **Participación Ciudadana en el Control de la Ética Pública.**

Derecho y deber de denuncia **Art. 33.-** Cualquier persona, sea o no servidor público, por sí o a través de representante, tiene el derecho y el deber de denunciar los actos que, conforme a esta ley, constituyan una trasgresión ética.

Facilidades para presentar denuncias **Art. 34.-**Las instituciones públicas a través de su comisión de ética, están obligadas a facilitar la recepción y canalización de denuncias de los ciudadanos y a comunicarles la resolución final. <sup>11</sup>

### **2.2.5. LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.**

**Art. 1.-** El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole.

**Art.49** Las Municipalidades, individual o asociadamente y demás entidades municipales, están en la obligación de cooperar y coordinar con el Centro de Formación a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, en los procesos

---

<sup>11</sup> Ley de Ética Gubernamental, Decreto No 873, 2014

de planeamiento e implementación de programas de capacitación y adiestramiento, para lograr los objetivos establecidos en el artículo 47 de esta Ley.<sup>12</sup>

**Art. 81.** La Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos dice que la obligación de las municipalidades es elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño, manuales reguladores de sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de salarios complementos por ascenso de categoría y demás que fueren necesarios manuales sobre políticas, planes y programa de capacitación y manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados.

## **2.2.6 NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA 1000:2009.<sup>13</sup>**

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA RAMA EJECUTIVA DEL PODER PÚBLICO Y OTRAS ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS REQUISITOS.

### 1 INTRODUCCION

#### 1.1 GENERALIDADES

Para la elaboración de este documento se han empleado como base las normas internacionales ISO 9000:2005 y la ISO 9001:2008 sobre gestión de la calidad. En esta medida, la implementación de la presente norma permite el cumplimiento de la norma internacional ISO 9001:2008, puesto que ajusta la terminología y los requisitos de ésta a la aplicación específica en las entidades.

---

<sup>12</sup> Ley de la Carrera Administrativa Municipal, decreto No 1039, Recuperado de: <https://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-la-carrera-administrativa-municipal>.

<sup>13</sup> <http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/NTC%20GP1000-2009.pdf>

## 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

### 5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como con la mejora continua de su eficacia, eficiencia y efectividad, mediante:

- a) La comunicación a los servidores públicos y/o particulares que ejerzan funciones públicas de la entidad acerca de la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales,
- b) El establecimiento de la política de la calidad,
- c) La seguridad de que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) La realización de las revisiones por la dirección, y e) el aseguramiento de la disponibilidad de recursos.

## 6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

### 6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS

La entidad debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad, y
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

### 6.2 TALENTO HUMANO

#### 6.2.1 Generalidades

Los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas que realicen trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

## 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La entidad debe:

- a) Determinar la competencia necesaria de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas o que realizan trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio;
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria cuando se requiera;
- c) Evaluar las acciones tomadas, en términos de su efecto sobre la eficacia, eficiencia o efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad de la entidad;
- d) Asegurarse de que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas son conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas.

## 8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

### 8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, la entidad debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la entidad. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

### 8.5.2 Acción correctiva

La entidad debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con el objeto de evitar que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluidas las quejas y reclamos de los clientes),
- b) Determinar las causas de las no conformidades,
- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas, y
- f) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

## **2.3 MARCO TEÓRICO**

### **2.3.1 Manual Administrativo**

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

#### **2.3.1.1 Manual**

Documento que contiene de manera ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

#### **2.3.1.2 Tipos de Manuales Administrativos**

- Por su contenido: en esta categoría se incluyen los siguientes manuales.
  - De historia: su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: comienzos, crecimientos, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición de la filosofía del organismo.
  - De organización: su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones funciones autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
  - De políticas: se propones describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
  - De procedimientos: su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canalizan la actividad operativa del organismo.

- De contenido múltiple: cuando el volumen de actividades, la cantidad de personal, o la simplicidad de la estructura de la organizacional no justifique la elaboración y la utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo.
- Por funciones específica: en este grupo entran los manuales que rigen una determinada función. El grupo incluye los siguientes manuales.
- De producción: su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación; es decir, la inspección, la ingeniería industrial y el control de producción.
- De compras: su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores.
- Manual de ventas: su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de venta.
- De finanzas: su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración.
- De contabilidad: su propósito es señalar los propósitos y técnicas de contabilidad que debe de seguir todo el personal relacionado con esa actividad.
- De crédito y cobranza: se refiere a la determinación por escritos de procedimientos y normas de esa actividad.
- De personal: su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en la que se refiere a personal, los manuales de personal podrán contener aspectos como reclutamiento y selección, administración de personal, usos de servicios, prestaciones, capacitaciones, etc.

- Manual técnico: contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada.<sup>14</sup>

#### Manual de Servicios al Usuario

El Manual de Servicios al Usuario integra información real y concisa acerca de los servicios y trámites que una Institución proporciona a sus usuarios, así como la forma en que se pueden presentar sugerencias, quejas e inconformidades por el servicio prestado. Este Manual debe ser un documento de fácil consulta con información clara, redacción sencilla y evitar usar términos técnicos que dificulten la comprensión de los usuarios.

Objetivos del Manual de Servicios al Usuario.

Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- Recopilar en un documento información real, referente a los diversos servicios y trámites que la Institución proporciona, así como de los requisitos que el usuario solicitante debe realizar para obtenerlos.
- Proporcionar a las unidades administrativas encargadas de atender usuarios, un documento que sirva de guía para orientar e informar correctamente a estos usuarios sobre los servicios que proporciona la institución.
- Contribuir a fortalecer la relación existente entre la Institución y la sociedad civil, ya sea para el ejercicio de los derechos o en el cumplimiento de sus deberes de ambas partes.

#### Contenido básico del Manual de Servicios al Usuario.

La información que integrara un Manual de Servicios al Usuario, es variable de una institución a otra, esto por cuando depende de decisiones de carácter discrecional por parte de los jefes institucionales. Para efectos del presente

---

<sup>14</sup> Como elaborar y usar los manuales administrativos, Joaquín Rodríguez Valencia, capítulo 4, pág. 36.

manual, a continuación mostramos algunos aspectos básicos que un manual de este tipo debería contener:

- **Portada:** en esta sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Servicios al Usuario.

- **Introducción:** consiste en la explicación del contenido del Manual, cómo está estructurado este contenido, objetivos o propósitos del Manual, ámbito de aplicación, incluyendo la periodicidad o circunstancias que deben mediar para que este sea actualizado y conserve su vigencia.

- **Objetivo y Alcance:** es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.

- **Marco Jurídico:** en este apartado se relacionan los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y funcionamiento de la Institución o de las unidades administrativas comprendidas en ella. Es importante clasificar y analizar los documentos legales vigentes que definan el marco jurídico del cual se deriven los servicios que brinda la Institución o las unidades administrativas.

- **Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones.

- **Cédula del servicio al usuario:** se refiere a la información básica de cada uno de los servicios que se brinda al usuario: a) nombre del servicio; b) el tiempo de respuesta o solución al mismo; c) el objetivo del servicio; d) la unidad administrativa responsable de brindar el servicio; e) el costo del servicio (si es gratuito, es conveniente indicarlo); f) la vigencia del servicio; g) los documentos que comprueban que el servicio se brindó; h) los usuarios a quienes se encuentra dirigido el servicio; i) el

horario de atención para brindar el servicio; j) las oficinas en las cuales se brinda el servicio y su ubicación; k) los requisitos necesarios para obtener el servicio; l) el fundamento jurídico del mismo; m) los formularios que necesarios; n) el nombre del funcionario que validó la cédula; y, o) la fecha de elaboración y autorización de la misma.

- Firmas de autorización: en este apartado se Indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.<sup>15</sup>

### **2.3.2 Atención del Usuario.**

Manejo y diseño de canales de comunicación que destina una organización con o sin fines de lucro para establecer contacto e interactuar con sus clientes/usuarios.

#### **2.3.2.1. Usuario**

Es quien usa ordinariamente algo. El término, que procede del latín *usuarius*, hace mención a la persona que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea privado o público.<sup>16</sup>

#### **2.3.2.2. Atención al Usuario**

Es aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos. En caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este

---

<sup>15</sup> <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf?guest=true>

<sup>16</sup> <https://edukavital.blogspot.com/2012/11/definicion-concepto-y-significado-de.html>

sector o área de las empresas a sus consumidores, los clientes de una empresa deberán comunicarse con este servicio.<sup>17</sup>

### **2.3.2.3. Servicio**

Son el conjunto de actividades y prestaciones permitidas, reservadas o exigidas a las administraciones públicas por la legislación en cada Estado, y que tienen como finalidad responder a diferentes imperativos del funcionamiento social, y, en última instancia, favorecer la realización efectiva de la igualdad y del bienestar social.<sup>18</sup>

### **2.3.2.4. Satisfacción del Usuario**

Nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

### **2.3.2.5. Atención Personalizada**

Es la atención que implica un trato directo o personal entre un determinado trabajador y un determinado cliente, y que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias de éste último.

Brindar una atención personalizada nos permite hacerle saber al cliente que no lo tratamos como si fuera un cliente más, sino que tomamos en cuenta sus necesidades, gustos y preferencias particulares, lo cual a su vez nos permite hacerlo sentir valorado e importante, y hasta único y especial.

---

<sup>17</sup> <http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>

<sup>18</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_p%C3%BAblico](https://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_p%C3%BAblico)

### 2.3.2.6. Tipos de Usuarios

La tipología de un cliente no es estática, sino que cada sujeto puede variar su conducta dependiendo del entorno y el momento en el que se encuentre.

#### Racional

- Sabe lo que quiere y necesita.
- Es concreto y conciso en sus demandas y opiniones.
- Pide información exacta.

#### Reservado

- Evita mirar a los ojos.
- Procura mantener distancia con el vendedor.
- No exterioriza sus intereses ni opiniones.
- Busca información completa.
- Necesita tiempo para valorar y decidir.

#### Indeciso

- Muestra una actitud de duda e indecisión.
- Demanda gran cantidad de información para la toma de decisiones.
- Necesita mucho tiempo para decidirse.

#### Dominante

- Necesita expresar sus conocimientos, mostrar superioridad y controlar la conversación.
- Cree conocer los productos.
- Duda de la información ofrecida sobre productos y servicios y de las soluciones aportadas.
- Exige mucha atención.

- Busca continuamente que le elogien.

Hablador

- Expone diversos temas incluso sin relación con la compra.
- Se interesa por la opinión del vendedor.
- Necesita que estén pendientes de él.

Impaciente

- Siempre tiene prisa.
- Necesita que le presten atención.
- Se pone nervioso mientras espera.<sup>19</sup>

### **2.3.3 Analizar el Servicio.**

Gratificación de todas las necesidades y deseos de los usuarios/clientes, dando respuesta a las expectativas demandadas por los mismos. Es un sentimiento del cliente frente a la calidad del producto o servicio que recibe.

#### **2.3.3.1 Resolución de Dudas**

El objetivo primordial de un representante de servicio en atención al cliente es básicamente resolver inquietudes de los clientes y solucionar sus problemas. Es importante estar informado acerca de tus productos, la política de su empresa con respecto a la solución de inconvenientes de los clientes y la forma de responder a las preguntas de una manera rápida y eficiente.

---

<sup>19</sup> Disposición y venta de productos, Montserrat Chao Millar, Sabela Fernández Vila, editorial Mc Graw Hill pág. 26

### **2.3.3.2 Comunicación**

ANZIEU (1971), define la comunicación como el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas – emisor, emisores- con una o varias personas –receptor, receptores-, con el objeto de alcanzar determinados objetivos.

### **2.3.3.3 Análisis Interno**

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.

Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.<sup>20</sup>

### **2.3.3.4 Análisis Externo**

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> <https://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>

<sup>21</sup> <https://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas>

### **3.4 Satisfacción de los Usuarios.**

Es el que ofrece una empresa para relacionarse con sus usuarios/clientes. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece con el fin de que el usuario/cliente obtenga la atención en el momento adecuado.

#### **2.3.4.1 Eficacia**

Se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento. Busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

- 1- Alcance de objetivos empresariales.
- 2- Mantenimiento del sistema interno.
- 3- Adaptación al ambiente externo.<sup>22</sup>

#### **2.3.4.2 Productividad**

Es una relación entre el producto obtenido y los recursos empleados en la producción. Depende no sólo del esfuerzo realizado y del método racional, sino, sobre todo, del interés y de la motivación de las personas.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Idalberto Chiavenato “Administración De Recursos Humanos” Quinta Edición – Noviembre De 1999 – Editorial Mc Graw Hill Fecha 29-07-2017 Hora: 11:11 P.M.

<sup>23</sup> Idalberto Chiavenato “Administración De Recursos Humanos” Quinta Edición – Noviembre De 1999 – Editorial Mc Graw Hill Fecha 29-07-2017 Hora: 11:11 Pm

### **2.3.5 Programa de Incentivos.**

Desser (1997) dice que un programa o sistema de incentivos puede ser algo que incita o que tiene una tendencia a incitar a la acción. Los incentivos son los motivos e inducciones destinadas a aumentar o mejorar la producción.

Barro y Jiménez también dicen que la administración debe estimular a los empleados para que puedan ser más productivos, se puede dividir en dos tipos de incentivos:

- Los positivos: son efectivos tanto para el alcance de las metas de la empresa, como para satisfacer al trabajador. Tales incentivos pueden ser aumento de salario, un permiso, seguridad, apreciación y reconocimiento de los resultados, entre otros. )
- Los negativos: motivan el comportamiento con el temor al castigo. No es recomendable, amonestaciones, multas, descenso, suspensión y despido.<sup>24</sup>

#### **2.3.5.1 Incentivos**

Pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc.). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro.<sup>25</sup>

#### **2.3.5.2 Recompensas**

La recompensa o incentivo es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir). Cualquiera que sea el propósito, el producto o

---

<sup>24</sup> JEG RIVAS - biblio3.url.edu.gt

<sup>25</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de RRHH, Quinta Edición-Nov. 1999, Editorial Mc Graw Hill, Capítulo # 3, Las personas y las Organizaciones pág. 9

la tecnología de la organización, es fundamental mantener el equilibrio incentivos/contribuciones.<sup>26</sup>

### **2.3.5.3 Formación**

Es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas.<sup>27</sup>

### **2.3.5.4 Beneficios no Económicos**

Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.<sup>28</sup>

### **2.3.5.5 Capacitación.**

Es proporcionar o transmitir los conocimientos que la empresa requiere que el empleado desarrolle dentro del área o departamento que se le asigne para el buen desempeño de sus actividades, dándole así, las herramientas para un mejor desarrollo laboral en beneficio de la empresa.

La capacitación debe tratar de experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico así como completarlas y reforzarlas con actividades para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez

---

<sup>26</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de RRHH, Quinta Edición-Nov. 1999, Editorial Mc Graw Hill, Capítulo # 3, Las personas y las Organizaciones pág. 39

<sup>27</sup> <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>

<sup>28</sup> <https://www.gestiopolis.com/los-programas-de-incentivos-en-las-organizaciones/> 18 ene. 2006 - Según Chiavenato (2000).

y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran así mismos y a la empresa.<sup>29</sup>

### **2.3.6 Clima Laboral.**

Se entiende como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

#### **2.3.6.1 Imagen Institucional**

La imagen institucional comprende el conjunto de acciones comunicativas que debe realizar una organización para expresar su identidad y fincar una positiva reputación pública. La imagen institucional de ninguna manera se agota en el esfuerzo publicitario, propagandístico o promocional de alguna organización. Una imagen fincada en la publicidad, la promoción y la propaganda resulta extremadamente volátil.<sup>30</sup>

#### **2.3.6.2 Rendimiento Laboral**

Nos referimos a la relación existente entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. Sería como el beneficio o el provecho.

Ruth Kenfer (1995) que señala que la motivación y el rendimiento presentan una influencia recíproca. Esto es que no sólo la motivación puede afectar al rendimiento,

---

<sup>29</sup> Chiavenato I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá Mc Graw Hill. Fecha 29/07/2017 Hora:10:08 pm

<sup>30</sup> <https://es.scribd.com/doc/15909907/Imagen-Institucional>

sino que el rendimiento también puede afectar a la motivación. Muchas veces conocer cuál es nuestro rendimiento conseguido puede favorecer la motivación futura.<sup>31</sup>

### **2.3.6.3 Calidad de Vida**

La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella.

La calidad de vida en el trabajo afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar, o aceptar los cambios.

### **2.3.7 Guía Instructiva.**

Documento que incluye los principios o procedimientos para encauzar una cosa o el listado con informaciones que se refieren a un asunto específico.

#### **2.3.7.1 Guía.**

La guía describe las distintas operaciones o pasos en su secuencia lógica, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.<sup>32</sup>

#### **2.3.7.2 Proceso Administrativo**

Se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> <http://es.workmeter.com/blog/bid/291345/Rendimiento-laboral-influencias-de-la-motivacion-y-el-presencialismo>

<sup>32</sup> [http://kmtoolkit-external.fomin.org/productos/guias/Guide\\_How-to\\_esp.pdf](http://kmtoolkit-external.fomin.org/productos/guias/Guide_How-to_esp.pdf)

### **2.3.7.3 Entrenamiento**

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y desarrollo de habilidades.<sup>34</sup>

### **2.3.7.4 Lineamientos Estratégicos**

Son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. El conjunto de fines, misión, valores, visión, políticas, objetivos, metas y estrategias.<sup>35</sup>

### **2.3.7.5 Funciones**

Son un conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el fin común que persiguen.<sup>36</sup>

### **2.3.8 Lineamientos Estratégicos para la mejora de Atención al Usuario.**

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas.

---

<sup>33</sup> Harold Koontz y Heinzion Wehrich, Administración, 9º Editorial, Editorial Mcgraw-Hill, Año 1990.

<sup>34</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5º Edición, Pág. 557. Editorial Mcgraw-Hill, Año 1999.

<sup>35</sup> <https://prezi.com/fdiavrql4bqz/lineamientos-estrategicos/>

<sup>36</sup> <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2011/02/concepto-de-funcion-en-la.html>

### **2.3.8.1 Tipos de Estrategias**

Son aquellas ideas planeadas con el fin de alcanzar un determinado objetivo y las estrategias pueden ser clasificadas según el ámbito donde sea utilizadas en: estrategias de mercado, estrategias de administración y estrategias de aprendizaje.

### **2.3.8.2 La visión**

Es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.

### **2.3.8.3 Valores**

Son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión.

### **2.3.8.4 Objetivos**

Son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.<sup>37</sup>

### **2.3.8.5 Calidad en la Atención**

“Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa” (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007)

---

<sup>37</sup> Thompson Peteraf y Gamble y Strickland, Administración Estratégica, Editorial MC Graw-Hill, 18<sup>o</sup> Edición.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.**

#### **3.1 TIPO DE ESTUDIO.**

##### **3.1.1 Investigación Documental.**

Es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie tales como la información obtenida a través de fuentes bibliográficas. Se hará uso de este tipo de investigación dado que mediante la ayuda de libros y otros documentos, se puede sustentar de manera teórica la investigación, al mismo tiempo le da un grado de validez y veracidad, al ser una base sobre la cual se puede comprobar la legitimidad de los componentes de la investigación y que el desarrollo del mismo lleve la claridad y fluidez necesaria para su realización.

##### **3.1.2 Investigación Concluyente.**

Su objetivo básico es proporcionar evidencia concluyente sobre los interrogantes e hipótesis planteados, será utilizada debido a la relevancia que tiene establecer relaciones entre las variables sus causales y el efecto de las mismas que puedan sobre el problema al cual se busca dar solución.

##### **3.1.3 Investigación Descriptiva.**

Se utilizara la investigación descriptiva porque permite conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. De esta forma se identifica las relaciones entre las variables, mediante la recolección de datos que permitan afianzar las bases para la solución del problema.

## **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

### **3.2.1 Población.**

Para la realización de la investigación se tomaran en cuenta los habitantes de nueva Guadalupe dado que son los usuarios de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, cuales solicitan los servicios que se ofrecen en la alcaldía antes mencionada. Además serán parte de la población los trabajadores de la alcaldía, tanto administrativos y operativos así como también el alcalde. La cual se presenta a continuación:

Total de usuarios                      6042

Total de empleados                    56

Edades	Población Total			Población Urbana			Población Rural		
	Total	Hombre	Mujeres	Total	Hombre	Mujeres	Total	Hombre	Mujeres
15-19	929	458	471	543	253	290	386	205	181
20-24	710	328	382	373	165	208	337	163	174
25-29	644	282	362	381	166	215	263	116	147
30-34	613	263	350	350	149	201	263	114	149
35-39	491	206	285	299	121	178	192	85	107
40-44	474	201	273	282	111	171	192	90	102
45-49	411	177	234	230	97	133	181	80	101
50-54	359	171	188	202	100	102	157	71	86
55-59	316	141	175	182	76	106	134	65	69
60-64	275	121	154	140	63	77	135	58	77
65-69	225	101	124	137	50	87	88	51	37
70-74	204	89	115	119	46	73	85	43	42
75-79	160	64	96	86	33	53	74	31	43
80-84	114	48	66	66	27	39	48	21	27
85 y mas	117	61	56	61	30	31	56	31	25
<b>TOTAL</b>	<b>6042</b>	<b>2711</b>	<b>3331</b>	<b>3451</b>	<b>1487</b>	<b>1964</b>	<b>2591</b>	<b>1224</b>	<b>1367</b>

### 3.2.2 Muestra

Para el cálculo de muestra de los empleados no se utilizara ningún tipo de muestreo debido a que se conoce específicamente la población la cual está integrada por 56 empleados. Para el caso de los usuario la investigación se ha realizado tomando como muestra la población comprendida en los siguiente rango entre 15 a 85 años de edad los cuales sumaron una población total de 6,042 personas entre hombres y mujeres que hacen uso de los servicios que presta la municipalidad.

### 3.2.3 Cálculo de la Muestra

La fórmula que se utilizara para determinar el tamaño de la muestra de los usuarios a encuestar es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 95%

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

N= Población

E=Error permisible

### Sustituyendo en la fórmula

$$n = ? \quad p = 0.50$$

$$Z = 1.96 \quad q = 0.50 \quad N = 6,042 \quad E = 0.06$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(6,042)}{(0.06)^2(6,042 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{5802.7368}{22.708}$$

$$n = 256$$

- ✚ Los habitantes a considerar como muestra serán un total de: 256 usuarios.
- ✚ Los empleados a considerar serán 56 más el alcalde municipal de Nueva Guadalupe, en total 57.

### **3.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **3.3.1 Fuentes Primarias**

Es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar, las cuales para la presente investigación son los usuarios, empleados, el consejo municipal y el alcalde, de la Alcaldía de Nueva Guadalupe que nos brindaran la información.

### **3.3.2. Fuentes Secundarias**

Son los documentos escritos que han sufrido un proceso de reelaboración por parte de otras personas distintas a los autores originales. Entre las fuentes de información secundarias utilizadas en la investigación son los siguientes: Libros, Tesis, Folletos, Revistas, Internet y la información proporcionada por la alcaldía, etc.

## **3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

### **3.4.1 Técnicas de Investigación.**

Para llevar a cabo un trabajo de investigación valedero, fiable y oportuno, se utilizó diferentes técnicas de investigación que permitirán el éxito del mismo aplicando procedimientos racionales en la recolección, tabulación, análisis e interpretación de la información. Entre las técnicas que utilizaron se pueden mencionar:<sup>38</sup>

#### **3.4.1.1 Entrevista**

Esta técnica consiste en: “orientar y establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información y tiene como propósitos obtener información más espontánea y abierta.”

La entrevista como técnica de recolección en esta investigación, es de vital importancia, debido a que permitió tener un contacto directo con los empleados y los habitantes de que visitan a la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, permitiendo

---

<sup>38</sup> Cesar Augusto Bernal, fuentes y tácticas de investigación. Pág. 173

relacionar preguntas de las funciones que hacen en sus puestos de trabajo con mayor detalle y la atención que se le brinda al usuario.

#### **3.4.1.2 Encuesta**

“Esta herramienta es una de las técnicas de recolección de información más usada, se fundamenta en el cuestionario con el propósito de obtener información de las personas”; el cuestionario fue dirigido a los usuarios y empleados de dicha institución y a través de él se obtuvo la opinión respecto al Manual Administrativo de Atención al Usuario, y las áreas que necesitan ser fortalecidas y la percepción que tienen los usuarios de la atención que se les brinda.

Dicho instrumento combinado con la técnica de la entrevista permitió que el proceso de obtención de la información sea más dinámico y menos aburrido. La recolección y procesamiento de la información fue llevada a cabo por los miembros del grupo de investigación, con la finalidad de obtener elementos puntuales de la manera en que ellos ejercen sus funciones laborales.

#### **3.4.1.3 La Observación**

Se utilizó esta técnica durante todo el tiempo en que se realizó la investigación, debido a que mediante ella, se obtuvo gran cantidad de datos e información valiosa para el análisis del problema y de la situación actual de los usuarios y empleados, su desenvolvimiento y cumplimiento de sus funciones dentro de la institución. Y además se utilizó para determinar alguna información que no se pudo con el cuestionario y la entrevista.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

#### **3.5.1 Guía de Entrevista**

Se utilizó la guía de entrevista porque fue la forma más especializada de obtener la información concreta y específica de la alta dirección, y esta consistió en una conversación directa con el alcalde, y el equipo investigador donde se desarrollaron preguntas abiertas y cerradas.

#### **3.5.2 Cuestionario**

Se utilizó este instrumento que permitió obtener información específica por medio de preguntas abiertas y cerradas realizadas a los empleados de la alcaldía y a la ciudadanía del municipio con el objetivo de conocer la atención y servicio prestado a los usuarios del municipio por los empleados de dicha institución.

#### **3.5.3 Observación directa**

Se establecen los factores a observar para apoyar la investigación, tales como: El comportamiento de los empleados de la alcaldía en horas de trabajo, nivel de motivación, resolución de quejas, clima laboral, condiciones internas y externas, entre otros.

### **3.6 PLAN DE ANALISIS**

#### **3.6.1 Procesamiento de la Información**

Una vez aplicadas las técnicas de recolección de datos como son el cuestionario, la observación directa y la entrevista se procederán a tabular los datos mediante un sistema computacional para posteriormente presentar los resultados de forma ordenada a través de tablas y gráficas que reflejen los datos de manera clara y explícita.

Con éste paso se finalizará la fase de recolección y procesamiento de la información, dando interpretación a los resultados obtenidos a través de los instrumentos adecuados entre los cuales están: el análisis y la Síntesis. Dichas interpretaciones permitirán realizar comentarios que serán considerados en la elaboración del análisis de la situación actual en cuanto a la atención a los usuarios, conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO IV

### ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

#### **4.1 ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE.**

**1. ¿Qué tipo de manuales son utilizados por la alcaldía y cual consideran más importante?**

Los manuales con lo que se cuenta en la alcaldía son el manual de organización y funciones, manual de cargos y categoría, manual de evaluaciones del desempeño manual de contabilidad y auditoría interna, manual de políticas planes y programas y reglamento interno de trabajo, además de eso hay unidades que cuentan con sus propios manuales como el manual de contabilidad, manual de auditoria interna y de tesorería pero que en su mayoría no están actualizados.

**¿Por qué?**

Todos los manuales con los que se cuentan en la alcaldía son considerados importantes ya que cada uno se hace referencia a áreas específicas.

**2. ¿La alcaldía estaría dispuesta en implementar un manual de atención al cliente? Si, por supuesto que si ya que casi todas la unidades tienen contactos con los usuarios en unas unidades más que otras.**

**¿Por qué?**

Considero que es bueno, y vendría a beneficiar a las distintas áreas de la alcaldía. La atención al usuario es una necesidad de todos los días y se tiene que estar mejorando.

**3. ¿La atención personalizada que se le ofrece a los usuarios es la mejor?**

Se trata de darle a las personas la mejor atención pero siempre hay insatisfacción en los usuarios debido a ciertos errores que se cometen por lo que genera que se vayan molestos por el servicio ofrecido.

**4. ¿Según su criterio cuales son las fortalezas y debilidades que presenta la alcaldía, especialmente en la parte de atención al usuario?**

Dentro de las fortalezas están que hay unidades eficientes.

En las debilidades es que en los empleados deben tener más conciencia que los usuarios son importante para la empresa y otras de las debilidades está el ambiente laboral que entre compañeros no existe una buenas relación.

**5. ¿Según su criterio cuales son las oportunidades y amenazas que presenta la alcaldía, especialmente en la parte de atención al usuario?**

Dentro de las oportunidades está el aprovechamiento de los cursos y capacitaciones.

Y dentro de las amenazas esta la mala situación financiera la cual bloquea a ofrecer mejores incentivos y condiciones a los empleados.

**6. ¿Cómo es la comunicación entre usted con sus empleados y viceversa, los empleados con sus compañeros, los empleados con el usuario y viceversa?**

En alcaldía se trata de fomentar las buenas relaciones y mi relación con los empleados siempre se procura que sea excelente, tratando de motivar el trabajo en equipo, la relación entre los empleados y como en todos los grupos de personas siempre existen problemas, disgustos, mal entendidos, y eso trato de ser una persona conciliadora que trato de mediar en algunas situaciones y de ser justo.

**7. ¿Qué distractores observa en los empleados con respecto a la atención al usuario?**

Aquí en la alcaldía no se cuenta con la disciplina con la que se cuenta en otros lugares, y una de las situaciones que se da es que el empleado está comiendo en sus horas laborales en su escritorio y el usuario está esperando ser atendido y eso tal vez se da por la falta de un lugar y horario establecido, otro distractor es el uso de los teléfonos celulares revisando las redes sociales, entonces eso da lugar a fallar a las personas.

**8. ¿Cómo enfrenta los conflictos internos y externos?**

Trato de ser conciliador y ser consiente en cada situación que se presente a nivel interno, y siempre trato de fomentar las buenas relaciones interpersonales, en cuanto a los conflictos externos hay que tomar en cuenta que son instituciones de servicio y políticas a la vez y siempre habrán personas inconformes entonces lo que se trata es de lograr el bien común beneficiando a los más necesitados siempre existirán inconformidades pero se trata que sea el menor número de personas posibles.

**9. ¿Qué sugerencias ofrece para mejorar el servicio al usuario?**

Actualizar y aprovechar la tecnología.

La adquisición de equipo de oficina.

Aprovechando el plan de rescate financiero.

**10. ¿Cómo considera el clima organizacional de la alcaldía?**

El ambiente de trabajo que en la institución se fomenta es bueno hasta cierto sentido debido a que se han podido resolver la diferencia entre algunos miembros, siempre hay inconformidades pero para evitar los problemas entre los miembros se han hecho cambios en algunas unidades donde los involucrados pueden sentirse mejor haciendo su trabajo.

**11. ¿Considera usted que el trabajo que realiza desarrolla actividades rutinarias que le genera stress laboral a los empleados? ¿Por qué?**

Sí, es algo que se da en el trabajo repetitivo de todos los días y sumándose a esos situaciones que generan incomodidad entre los mismos empleados.

**12. ¿Recibe información con respecto al servicio solicitado?**

Si, y también es algo notorio en la reacciones de las personas, además cada empleado presenta un informe sobre sus actividades.

**13. ¿Cuánto tiempo se han tardado en la atención de los servicios?**

<b>Servicios</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Registro del Estado Familiar</b>	Hay servicios que se tardan 5 minutos como lo es una partida de nacimiento pero ese dependerá del tipo de servicio que se esté solicitando ya que servicios que se pueden llegar a tardar hasta una semana como lo son las marginaciones, pero también la institución tiene 10 días hábiles para responder una solicitud a una persona.
<b>Secretaria</b>	
<b>Despacho Municipal</b>	
<b>Tesorería</b>	
<b>Unidad de Adquisiciones y Contrataciones.</b>	

**14. ¿Qué tipo de motivación es ofrecida a los empleados por parte de la alcaldía?**

Lo único que se da en una bonificación de 25 dólares a inicio de año y otras en mes de julio de 50 dólares, y también en mayo se les realiza un convivio con todo el gasto pagado y también se les realiza la celebración el empleado municipal.

**15. ¿Qué tipo de incentivos les ofrecen a los empleados cada vez que cumplen las metas?**

El único incentivo que se les ofrece es la felicitación verbal en reuniones, y otorgar día compensatorio cuando se trabaja un día de fin de semana y la alimentación de ese día trabajado.

**16. ¿Le preguntan a los empleados si están de acuerdo con sus incentivos?**

No, no se les pregunta

**17. ¿Qué tipo de capacitaciones ofrecen a los empleados?**

Las capacitaciones van de acuerdo con las áreas, los temas que se han recibidos de contabilidad gubernamental, diplomados de gestión municipal, inteligencia emocional y el coaching, pero en ninguna ocasión temas en referidos en la atención de los usuarios.

**18. ¿Cómo resuelve los conflictos que se dan entre los empleado?**

Trato siempre de ser conciliador y de ser justo con cada uno de ellos.

**19. ¿A su criterio serviría la aplicación de estrategias de mejoras para la atención al usuario? Si ¿Porque?**

La aplicación de estrategias enfocadas en mejorar la atención al usuario, es algo que sería mucha ayuda los que contribuiría a tener clientes satisfechos y una mejor imagen institucional.

**20. ¿Cuáles de las estrategias considera que sería importante para mejorar el servicio al usuario?**

Una de la estrategia que sería de gran importancia seria tener una mayor supervisión en cada uno de los procesos que se realizan, es decir, llevar un control y asignar una persona que se encargue de hacer las revisiones.

**21. ¿Qué servicio considera que la alcaldía debería mejorar?**

Los servicios que se deben mejorar son los de recolección de basura, el alumbrado eléctrico, el suministro de agua y todos los servicios que se prestan internamente dentro de la alcaldía.

**¿Por qué?**

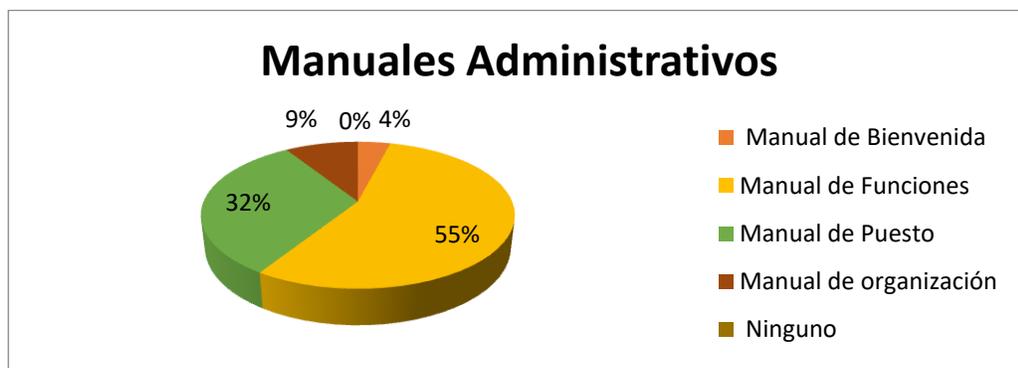
Por que como institución pública estamos al servicio de la ciudadanía de nueva Guadalupe la cual es la razón de ser de la alcaldía.

**4.2 ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA DIRIGIDA  
A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA  
GUADALUPE.**

**1. ¿Cuáles son los tipos de manuales administrativos con los que cuenta la alcaldía?**

**Objetivo:** Identificar cuáles son los tipos de manuales administrativos con los que cuenta la alcaldía.

Opciones.	Frecuencia	Porcentaje
Manual de Bienvenida	2	4%
Manual de Funciones	31	55%
Manual de Puestos	18	32%
Manual de Organización	5	9%
Ninguno	0	0%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



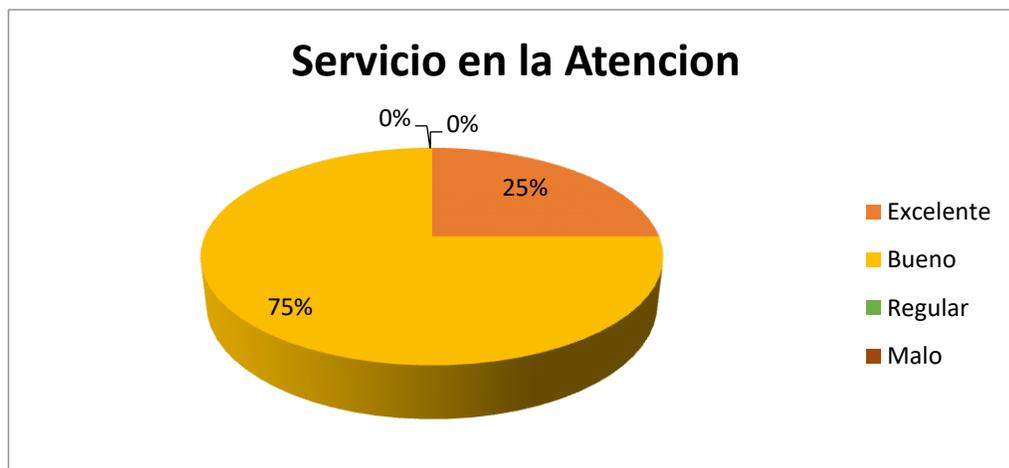
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 55% respondió que de los manuales con los que cuenta la alcaldía solo conocen el manual de funciones, el 32% el manual de puestos, el 9% el de organización, el 4% el manual de bienvenida.

Según el estudio realizado a los empleados de los manuales administrativos que cuenta la alcaldía conocen más el de funciones y el de puesto.

**2. ¿Cómo considera usted el servicio en la atención personalizada que brinda alcaldía al usuario?**

**Objetivo:** Conocer como es el servicio en la atención personalizada en la alcaldía.

Elementos	Frecuencia	Porcentaje.
Excelente	14	25%
Bueno	42	75%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 75% respondieron que el servicio en atención personalizada que brindan es bueno, y el 25% consideran que su servicio es excelente.

De acuerdo con el estudio realizado el servicio en atención personalizado que brindan los empleados a los usuarios consideran que es bueno.

**3. ¿Considera usted que la aplicación de un manual administrativo de atención al usuario mejorara su desempeño laboral?**

**Objetivo:** Conocer si la aplicación de un manual administrativo de atención al usuario mejorara el desempeño laboral.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	93%
No	4	7%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 93% respondió que es necesario la aplicación de un manual administrativo en atención al cliente, y el 7% considera que no es necesario la aplicación de un manual.

De acuerdo al análisis realizado se determinó que los empleados ven la necesidad de aplicación de un manual en atención al usuario para mejorar su desempeño laboral

4. ¿Según usted el número de usuarios que llegan a la alcaldía diariamente es?

**Objetivo:** Determinar cuál es el número de usuarios que acuden a la alcaldía.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A.10-15	4	7%
B.15-25	7	13%
C.25-30	45	80%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 80% considera que el número de usuarios que llegan a la alcaldía andan entre 25-30, el 13% considera que entre 15-25 y el 7% entre 10-15.

Se puede decir que en la alcaldía llegan entre 25-30 usuarios hacer uso de los servicios que brinda la alcaldía diariamente.

**5. ¿Conoce la estructura organizativa (misión, visión, objetivos, valores, principios, y políticas) de la Alcaldía Municipal?**

**Objetivo:** Conocer si el empleado conoce la estructura organizativa de la alcaldía.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	91%
No	5	7%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 91% respondió que conoce la estructura organizativa, mientras el 7% no conoce la estructura organizacional. Según el análisis anterior la mayoría de los empleados conocen lo que es la estructura organizacional.

## 6. ¿Considera usted que su labor genera satisfacción al usuario?

**Objetivo:** Conocer si la labor que el empleado realiza genera satisfacción al usuario.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	95%
No	3	5%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



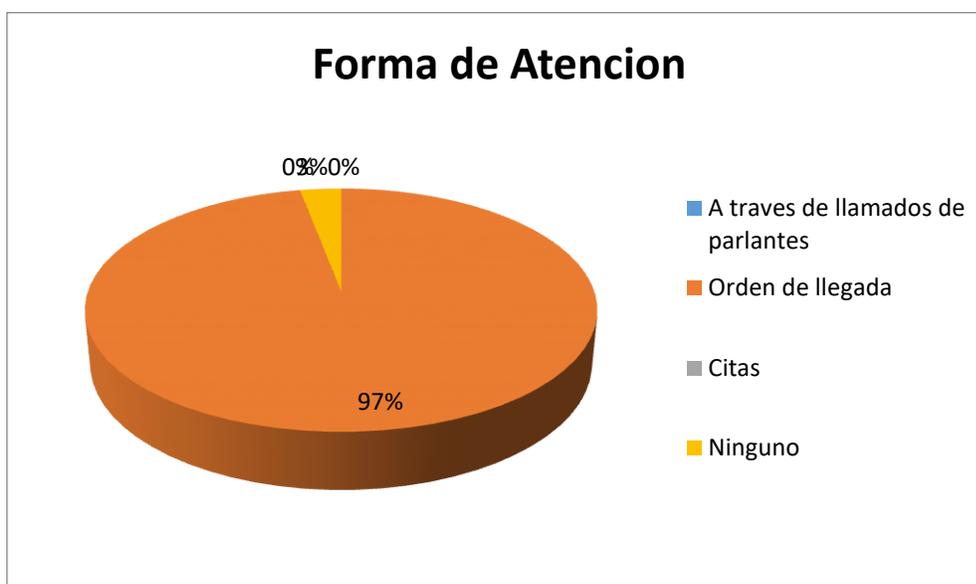
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 95% considera que su labor genera satisfacción a los usuarios mientras el 5% su labor no genera satisfacción.

De acuerdo con el análisis anterior los empleados consideran el servicio que brindan a sus usuarios satisfacen sus necesidades.

## 7. ¿Cuál es la forma de atención a los usuarios?

**Objetivo:** Conocer cuál es forma de atender a los usuarios.

Elementos	Frecuencia	Porcentaje
A través de llamados de parlantes	0	0%
Orden de llegada	54	97%
Citas	0	0%
Ninguno	2	3%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



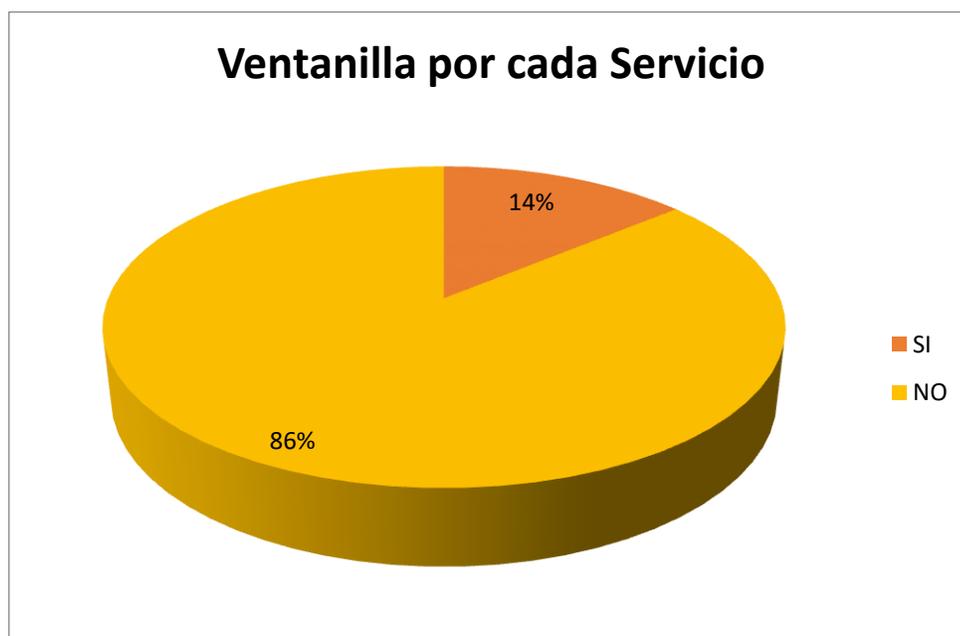
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 97% respondió que la forma de atender a los usuarios es por orden de llegada y mientras que el 3% considera que no se utiliza ninguna forma de atender.

Según el estudio realizado la forma de atender a los usuarios en la alcaldía es por orden de llegada se considera que es la mejor forma al no utilizar otro medio método

### 8. ¿Hay ventanilla para cada servicio que ofrece la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer si la alcaldía cuenta con ventanilla para cada servicio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	14%
No	48	86%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



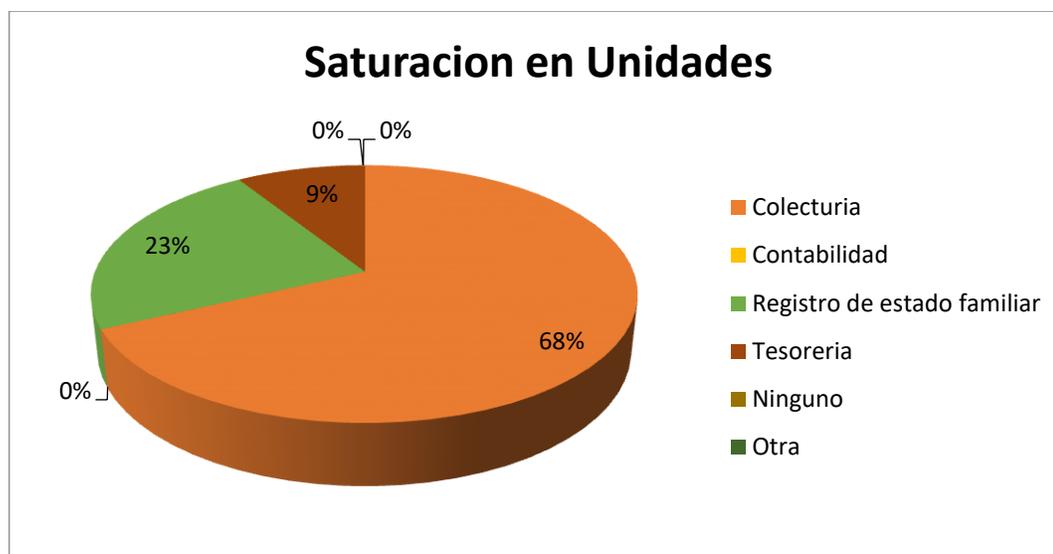
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados 86% respondió que en la alcaldía no cuenta con ventanilla para cada servicio y el 14% considera que si cuenta con ventanilla para cada servicio.

Según el análisis anterior se puede decir que hay empleados que no tienen idea que si todos los servicios que brinda la alcaldía cuentan con ventanilla cada uno.

**9. ¿Según usted en cuál de estas unidades se da más saturación para los usuarios?**

**Objetivo:** Determinar en cuál de las unidades en la institución se satura para los usuarios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Colecturía	38	68%
Contabilidad	0	0%
Registro estado familiar	13	23%
Tesorería	5	9%
Ninguna	0	0%
Otra	0	0%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

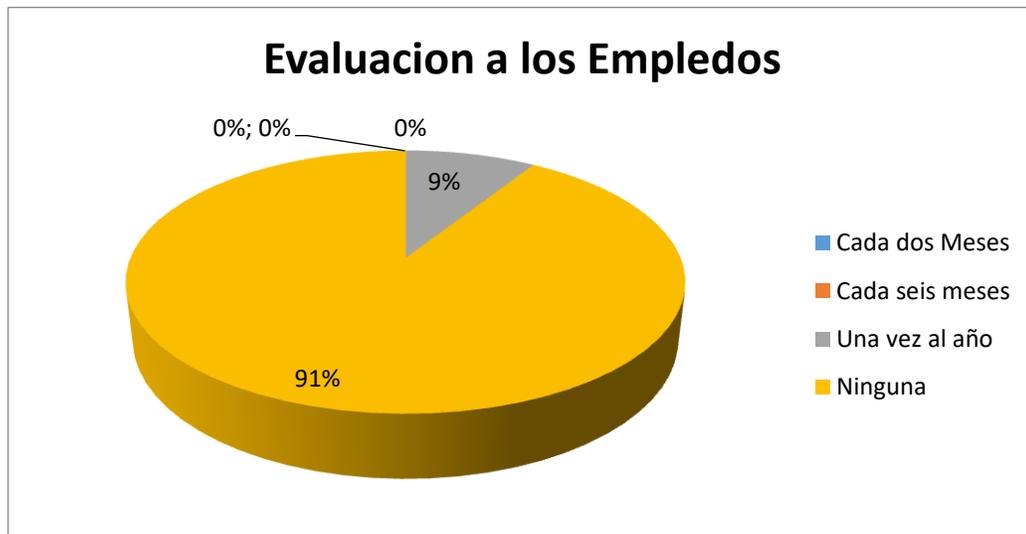


**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados 68% respondió que en la unidad donde se da más saturación es colecturía, el 23% registro de estado familiar y el 9% en tesorería. De acuerdo con el análisis anterior los empleados se inclinan que en la unidad donde hay saturación es en colecturía, debido a los trámites que realizan los usuarios.

**10. ¿Cada cuánto tiempo son evaluados los empleados con respecto al servicio al usuario?**

**Objetivo:** Determinar cada cuanto tiempo son evaluados los empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cada dos meses	0	0%
Cada seis meses	0	0%
Una vez al año	5	9%
Ninguna	51	91%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 91% respondieron que no son evaluados con respecto al servicio al usuario y el 9% considera que si son evaluados con respecto al servicio.

De acuerdo con el análisis anterior se puede determinar que los empleados no son evaluados en cuanto a temas de atención al usuario.

**11. ¿Cómo considera que la labor desempeñada por las distintas unidades tiene un buen rendimiento en la prestación de servicios de calidad, hacia los usuarios?**

**Objetivo:** Conocer si la labor desempeñada de las unidades de la institución tiene un buen rendimiento en la prestación de servicios hacia los usuarios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	26%
Buena	32	57%
Regular	9	17%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



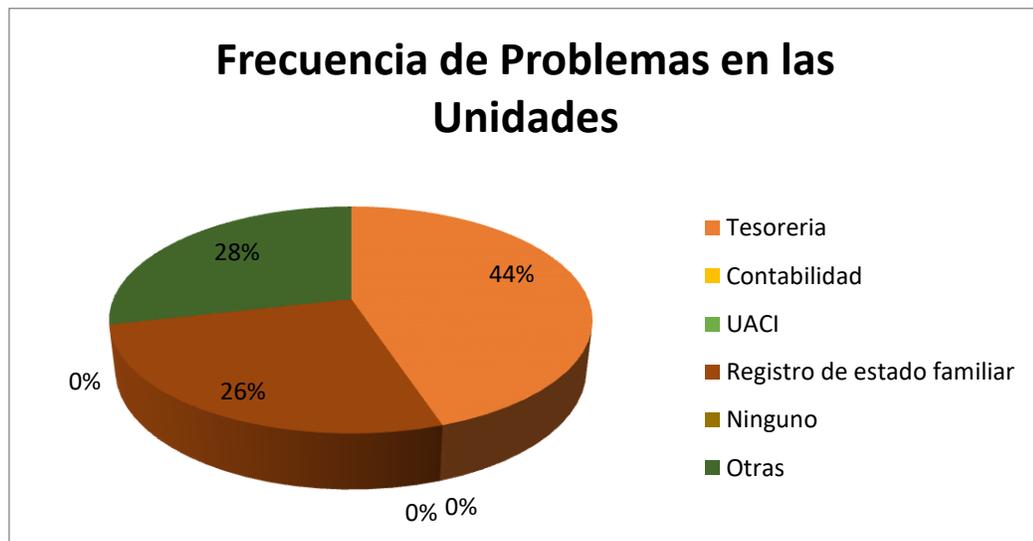
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 57% respondieron que el desempeño de las unidades en la prestación de servicios es excelente, el 26% es buena y el 17% regular.

Según el análisis anterior los empleados consideran que la labor desempeñada en cada una de las unidades es excelente, bueno y también regular.

**12. ¿Los problemas que se dan en la alcaldía son más en cuál de las unidades son más frecuentes?**

**Objetivo:** Determinar en cuál de las unidades se da más problemas conferencia.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Tesorería	25	44%
Contabilidad	0	0%
UACI	0	0%
Registro de estado familiar	15	26%
Ninguna	0	0%
Otras	16	28%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 44% respondieron que la unidad donde se dan más problemas es tesorería, el 28% en otras y el 26% en registro de estado familiar.

De acuerdo con el estudio anterior la unidad donde se da más problemas es la de tesorería aunque algunos consideran que existen otras unidades aparte de las mencionadas.

**13. ¿Las instalaciones de la alcaldía son adecuadas para su desempeño laboral?**

**Objetivo:** Conocer si las instalaciones de la alcaldía son adecuadas para el desempeño laboral.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	11%
No	50	89%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



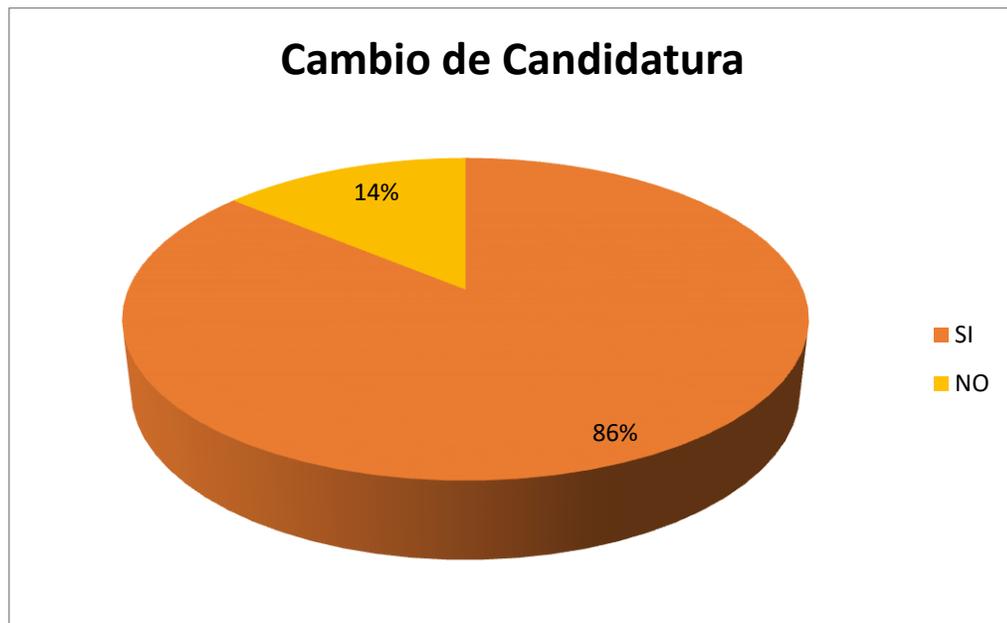
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 89% respondieron que las instalaciones de la alcaldía no son adecuadas mientras que el 11% consideran que son adecuadas para el desempeño laboral.

Según el estudio anterior podemos recalcar que las instalaciones de la alcaldía no son las adecuadas para el desempeño laboral considerando muchos factores.

#### 14. ¿Considera usted que el cambio de candidatura genera estrés?

**Objetivo:** Conocer si el cambio de candidatura genera estrés.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	86%
No	8	14%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 86% respondieron sí que cualquier cambio de candidatura genera estrés mientras laboral que el 14% considera que no. De acuerdo con el estudio anterior los empleados afirman que el cambio de candidatura genera estrés laboral.

**15. ¿Usted como empleado puede tomar decisiones con respuesta a los problemas que ocurren en su puesto de trabajo?**

**Objetivo:** Conocer si el empleado toma decisiones con respuesta a los problemas que ocurren en su trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	52%
No	27	48%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

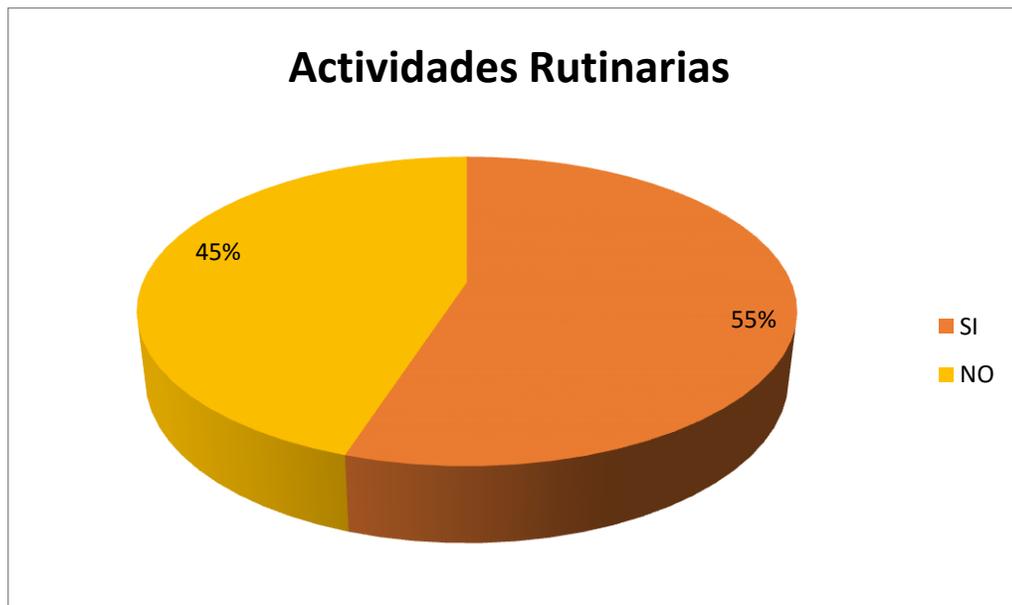


**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados 52% respondieron que si pueden tomar decisiones en sus puestos de trabajo mientras que el 48% consideran que no. De acuerdo con el análisis anterior alguna parte de los empleados pueden tomar decisiones en sus puestos de trabajo, mientras que otros consideran que no.

**16. ¿Considera usted que el trabajo que realiza desarrolla actividades rutinarias que le genera stress laboral?**

**Objetivo:** Conocer si el trabajo que realiza el empleado le genera estrés laboral.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	55%
No	25	45%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



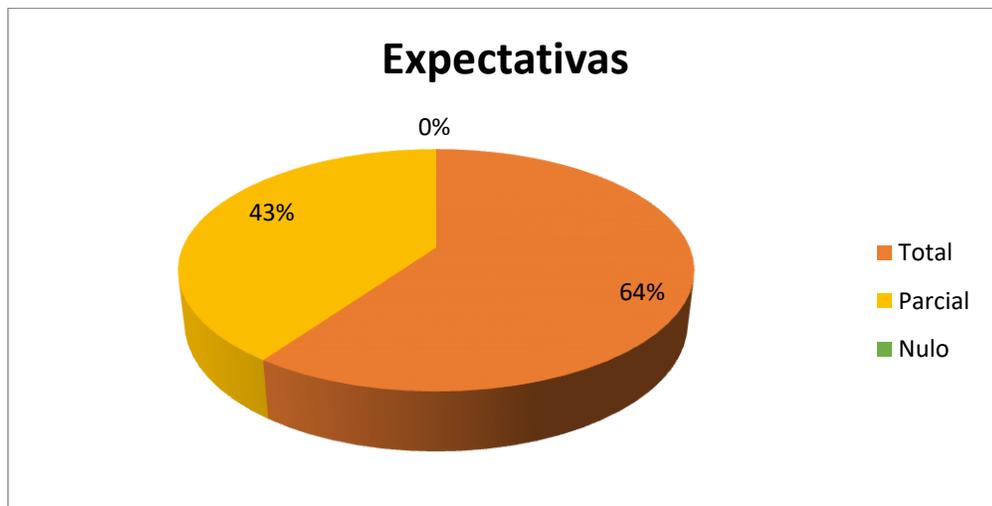
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados 55% respondieron que las actividades rutinarias le generan estrés laboral mientras que el 45% no consideran que genere estrés.

Según el estudio anterior se puede decir que las actividades rutinarias que se desempeñan en cada puesto le generan estrés laboral.

**17. ¿En qué porcentaje se cumple sus expectativas como empleado de la alcaldía?**

**Objetivo:** Determinar en qué porcentaje se cumplen sus expectativas como empleado en la alcaldía.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Total	36	64%
Parcial	20	43%
Nulo	0	0%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



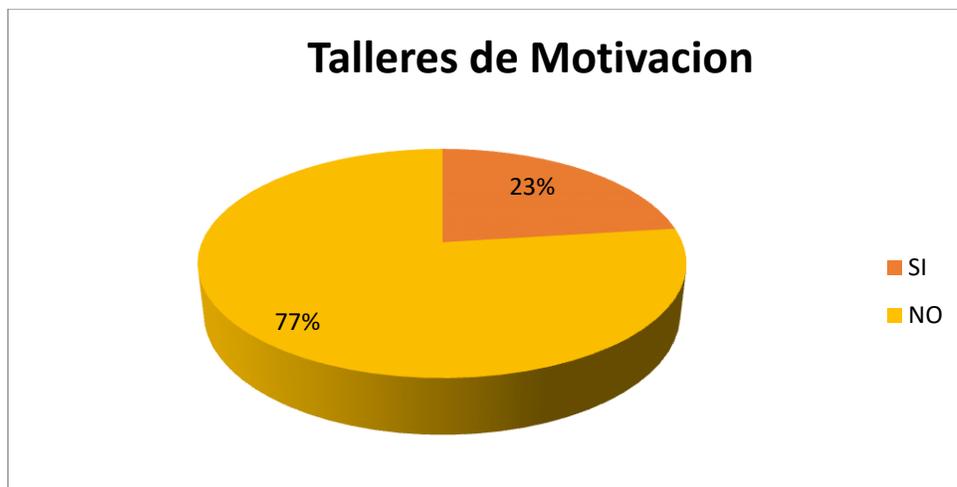
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 64% respondieron que de manera total se cumplen las expectativas de los empleados mientras que el 43% considera que de manera parcial.

Según el análisis anterior se puede concluir que las expectativas de los empleados se cumplen en alguna medida para algunos en un total mientras que para otro grupo de ellos de manera parcial.

**18. ¿La institución implementa talleres de motivación para los empleados?**

**Objetivo:** Conocer si la institución implementa talleres de motivación a los empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	23%
No	43	77%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 77% respondieron que no se implementan talleres de motivación mientras que un 23% consideran que si se implementan dichos talleres.

De acuerdo con el estudio anterior se determina que existe un porcentaje de empleados que indican que no se implementan talleres de motivación mientras que otro grupo considera que si se implementan los talleres.

## 19. ¿Qué tipo de incentivos le ofrecen cada vez que logra una meta?

**Objetivo:** Identificar qué tipos de incentivos ofrece la institución a los empleados al lograr una meta.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Una salida a la playa	5	9%
Un día libre	0	0%
Un bono	48	86%
Felicitación verbal	1	5%
Felicitación escrita	0	0%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 86% respondieron que el incentivo que se les ofrecen es el bono, el 9% una salida a la playa y el 5% una felicitación verbal.

De acuerdo con el análisis anterior el tipo de incentivo que ofrece la alcaldía es para la gran mayoría es el bono mientras que también existe el de una salida a la playa y la felicitación verbal.

## 20. ¿La alcaldía oferta plazas internas para ascender de puesto?

**Objetivo:** Conocer si la alcaldía oferta plazas internas para ascender de puesto.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	56	100%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



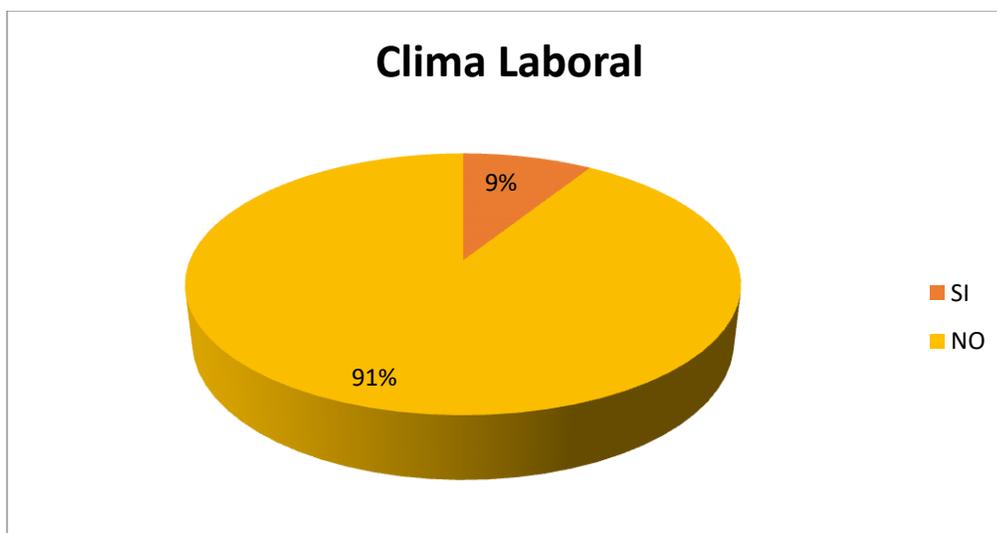
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 100% respondió que no se ofertan plazas internas para ascender de puesto.

De acuerdo con el estudio anterior todos los empleados respondieron que no se ofertan plazas internas para ascender de puesto.

**21. ¿El clima laboral que se fomenta en la institución le contribuye a usted a tener calidad de vida laboral?**

**Objetivo:** Conocer si el clima laboral que se fomenta en la instrucción contribuye al empleado a tener calidad de vida laboral.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	5	9%
No	51	91%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



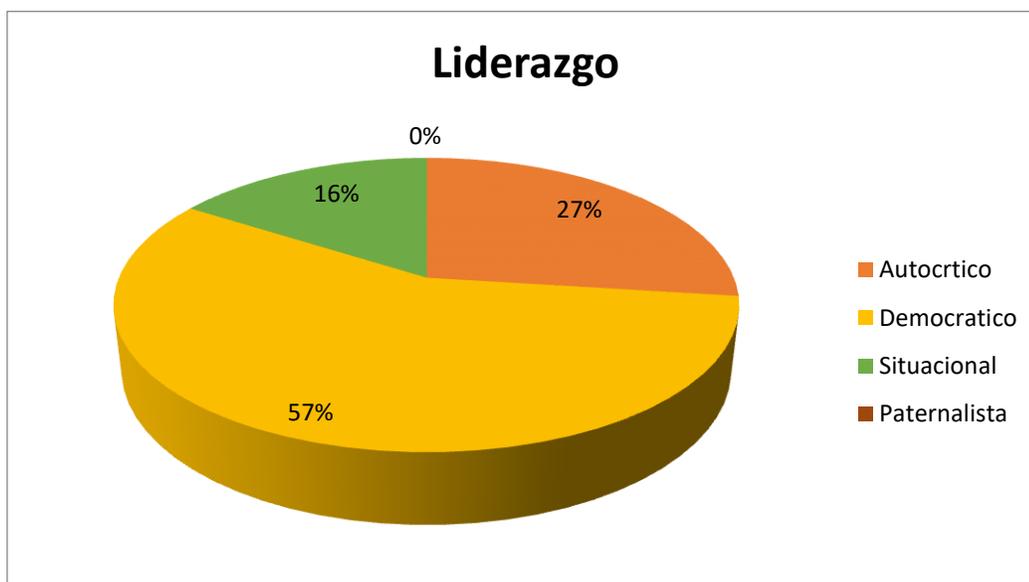
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 91% respondieron que el clima laboral que se fomenta en la institución no les contribuye a tener calidad de vida laboral mientras que el 9% considera que si les genera calidad laboral.

Según el análisis anterior los empleados consideran que el clima laboral que se fomenta en la alcaldía no les contribuye a tener vida laboral para desempeñarse bien.

## 22. ¿Qué tipo de liderazgo existe en la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer qué tipo de liderazgo existe en la alcaldía.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Autocrático	15	27%
Democracia	32	57%
Situacional	9	16%
Paternalista	0	0%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



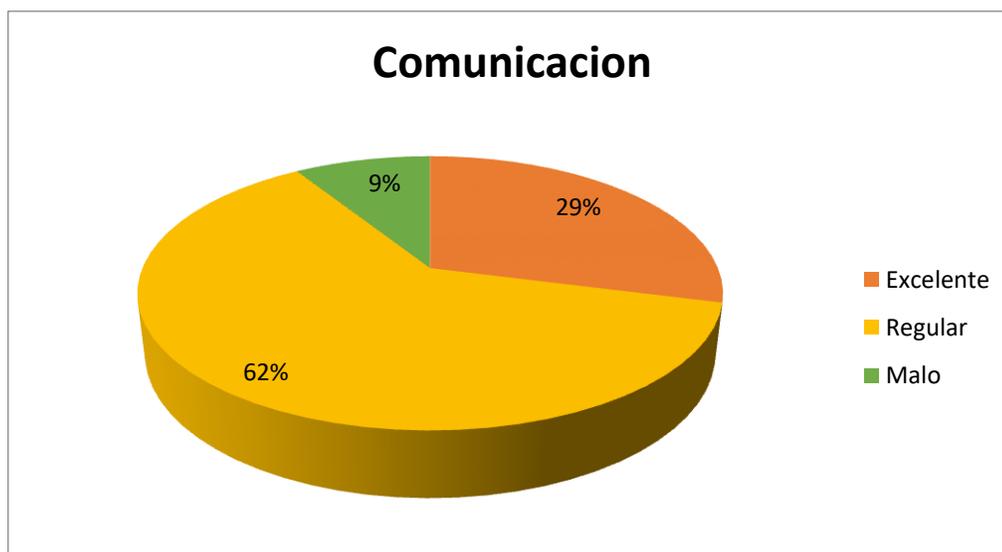
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 57% respondieron que el tipo de liderazgo que existe en la alcaldía es el democrático, el 27% el autocrático y el 16% el situacional.

Según el análisis anterior el tipo de liderazgo que se maneja en la alcaldía se puede decir que es autocrático, democrático y situacional así lo consideran los empleados.

### 23. ¿Qué tipo de comunicación existe entre?

**Objetivo:** Conocer qué tipo de comunicación existe entre compañero, jefe, usuario empleado e viceversa.

Formas de Comunicación	Excelente	Regular	Malo
Compañero-Compañero	1	10	1
Jefe-Empleado	3	8	1
Empleado-Jefe	3	8	1
Empleado-Usuario	6	4	1
Jefe-Usuario	3	5	1
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>35</b>	<b>5</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>29%</b>	<b>62%</b>	<b>9%</b>



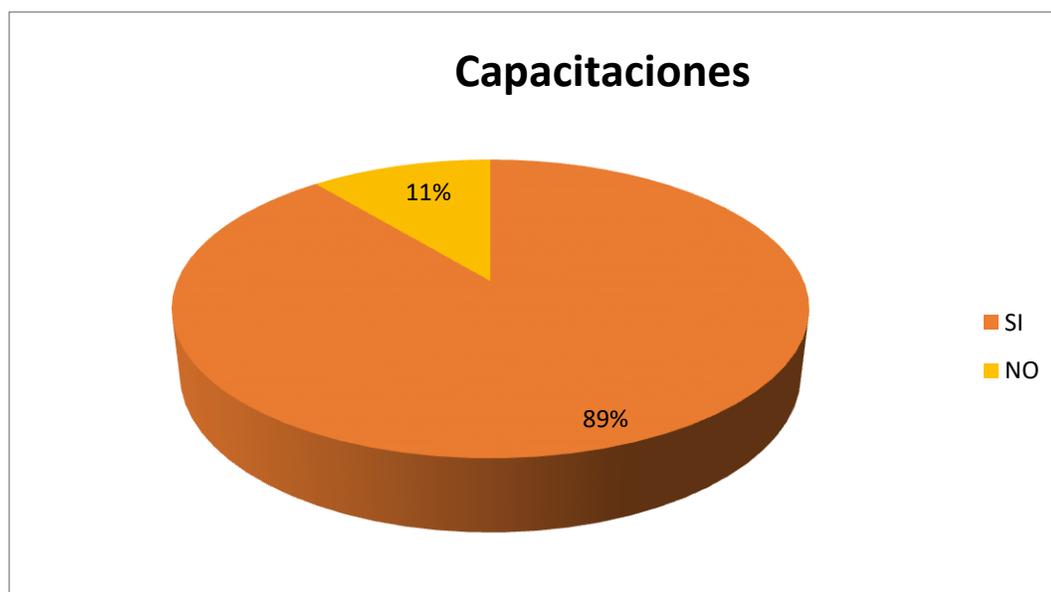
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 62% respondieron que la comunicación que existe entre compañero, jefe, empleado y usuario es regular, el 29% que excelente y el 9% malo.

Según el estudio anterior la comunicación que existe entre los compañero, jefe, empleado y usuario y viceversa según los resultados es regular, excelente y mala.

## 24. ¿Recibe capacitaciones con respecto a la atención al Cliente/Usuario?

**Objetivo:** Conocer si los empleados reciben capacitaciones sobre la atención al cliente.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	50	89%
No	6	11%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 89% respondieron que reciben capacitación sobre atención al usuario mientras que el 11% considera que no.

De acuerdo con el análisis anterior los empleados afirman que reciben capacitación sobre atención al usuario para mejorar su desempeño.

## 25. ¿Se aplican estrategias de mejoras para la atención al usuario?

**Objetivo:** Conocer si se aplican estrategias de mejoras en atención al usuario.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	49	87%
No	7	13%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



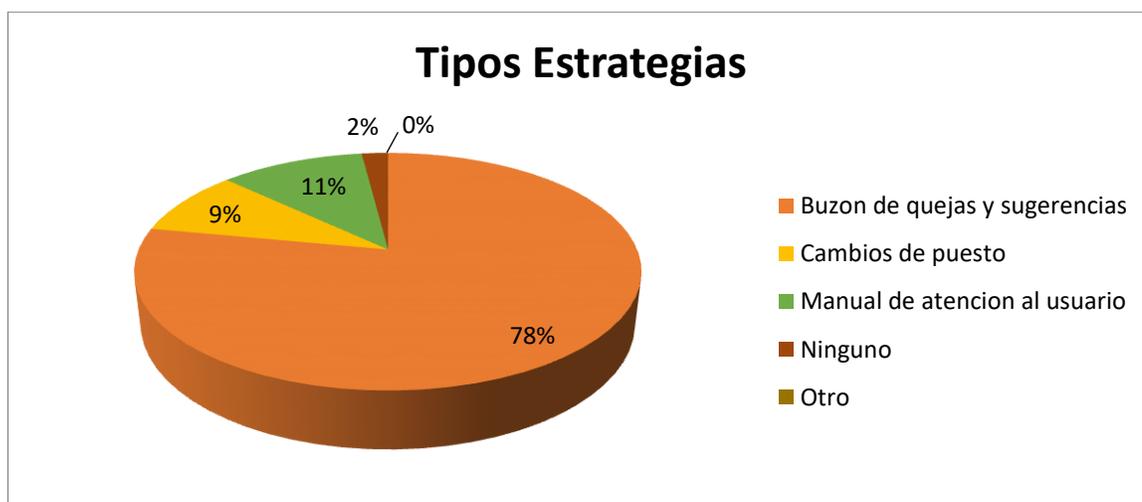
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 87% respondieron que en la alcaldía se implementan estrategias de mejoras en atención al usuario mientras que el 13% considera que no se aplican.

De acuerdo con el estudio anterior la mayoría de los empleados afirman que en la institución se aplican estrategias de mejoras para la atención al usuario.

**26. ¿Cuáles de las estrategias considera que sería importante para mejorar el servicio al usuario?**

**Objetivo:** Conocer cuáles son las estrategias que serían importantes que la alcaldía debe aplicar en atención al usuario.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Buzón de quejas y sugerencias	44	78%
Cambios de puesto	5	9%
Manual de atención al usuario	6	11%
Ninguna	1	2%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

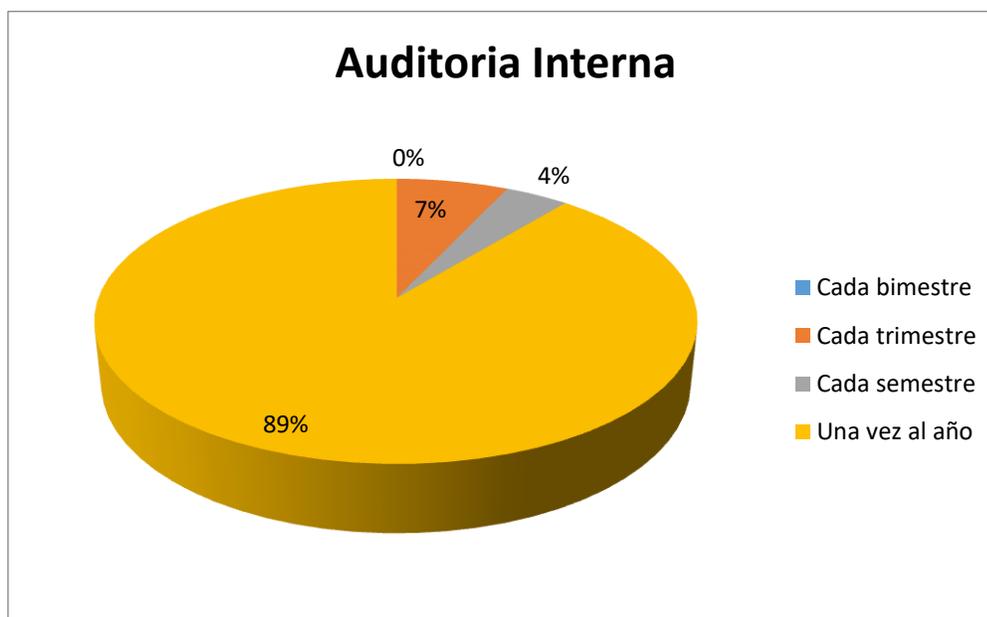


**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 78% respondieron que de las estrategias que se deben aplicar en la alcaldía debería de ser un buzón de quejas y sugerencias, el 11% un manual de atención al usuario, el 9% cambios de puesto y el 2% ninguna. Según el análisis las mejores estrategias que se deben implementar en la alcaldía para mejora deberían ser un buzón de quejas y sugerencias, un manual de atención al usuario y cambio de puesto.

## 27. ¿Cuántas veces pasan auditoria interna en la Institución?

**Objetivo:** Conocer si en la alcaldía se lleva a cabo la auditoria interna.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Cada bimestre	0	0%
Cada trimestre	4	7%
Cada semestre	2	4%
Una vez al año	50	89%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 89% respondieron una vez al año se pasa auditoria interna en la institución, el 7% cada trimestre y el 4% cada semestre.

De acuerdo con el estudio anterior los empleados consideran que se pasa auditoria cada vez al año, pero algunos consideran que cada trimestre y cada semestre.

**28. ¿Estaría dispuesto aceptar cambios para mejorar la calidad de atención al usuario con respecto a?**

**Objetivo:** Conocer si el empleado estaría dispuesto aceptar cambios de mejora en la calidad de atención al usuario.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Apariencia de las instalaciones	6	11%
Estructura organizativa	8	14%
Cambio de alcalde	0	0%
Cambio de puesto	42	75%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 75% respondieron que uno de los cambios de mejora a la calidad de atención al usuario es el cambio de puesto, el 14% dice que la estructura organizativa y el 11% que la apariencia de las instalaciones.

Según el estudio anterior los cambios para mejorar la calidad de atención al usuario son el cambio de puesto, la estructura organizativa y la apariencia de las instalaciones.

**29. ¿Cree usted conveniente la aplicación de nuevas normas para mejorar el desarrollo de las actividades laborales?**

**Objetivo:** Conocer si la aplicación de normas contribuirá a mejorar el desarrollo de las actividades laborales.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	53	95%
No	3	5%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados 95% respondieron que es necesaria la aplicación de nuevas normas para mejorar el desarrollo de las actividades laborales mientras que el 5% considera que no.

De acuerdo con el estudio anterior los empleados consideran necesario la aplicación de nuevas normas para mejorar el desarrollo de las actividades laborales.

**30. ¿Cree usted que la guía instructiva debe contener lineamiento estratégicos para la mejora de atención al usuario?**

**Objetivo:** Conocer si en la guía instructiva se debe implementar lineamientos estratégicos de atención al usuario.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	55	98%
No	1	2%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



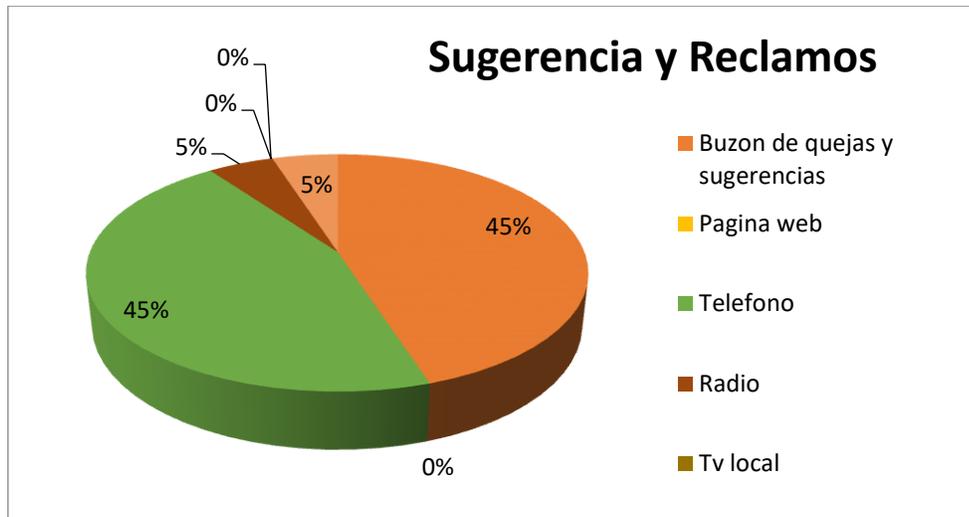
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 98% respondieron que se debe aplicar en la guía instructiva lineamientos estratégicos para mejora de atención mientras que el 2% considera que no es necesario.

Según los resultados anteriores los empleados consideran necesario la aplicación en la guía instructiva lineamientos para la mejora de atención a los usuarios.

### 31. ¿Cómo se dan cuenta de las sugerencias y reclamos de los usuarios?

**Objetivo:** Conocer cómo se dan cuenta de las sugerencias y reclamos de los usuarios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Buzón de quejas y sugerencia	25	45%
Página web	0	0%
Teléfono	25	45%
Radio	3	5%
Tv local	0	0%
Quioscos de información	0	0%
Ninguno	3	5%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

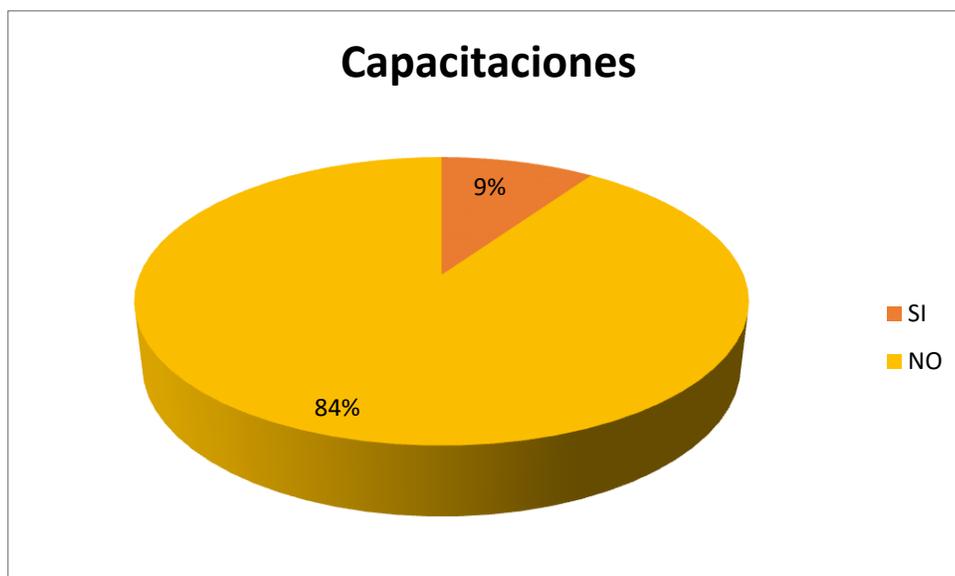


**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 45% respondieron que la forma de darse cuenta de las sugerencias y reclamos de los usuarios es mediante un buzón de quejas y sugerencias, el 25% mediante el teléfono, 5% mediante la radio, 5% ninguno. Según el análisis anterior los usuarios para hacer sus reclamos lo hacen mediante el buzón de quejas y sugerencias, el teléfono, la radio y otros que ninguno.

### 32. ¿La alcaldía les ofrece capacitaciones de cómo atender al usuario?

**Objetivo:** Conocer si la alcaldía les ofrece capacitaciones de cómo atender a los usuarios.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	9	9%
No	47	84%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 56 empleados encuestados el 84% respondieron que la alcaldía no les brinda capacitaciones de cómo atender a los usuarios mientras que el 9% considera que no se les ofrecen capacitaciones.

Según el estudio anterior los empleados confirman que la alcaldía les ofrece capacitaciones sobre cómo atender a los usuarios.

**4.3 ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA DIRIGIDA  
A LOS USUARIOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA  
GUADALUPE.**

**1. ¿Cómo considera usted el servicio en la atención personalizada que le brinda Alcaldía?**

**Objetivo:** Conocer la atención personalizada que brinda la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Excelente	10	4%
Bueno	44	17%
Regular	84	33%
Malo	118	46%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

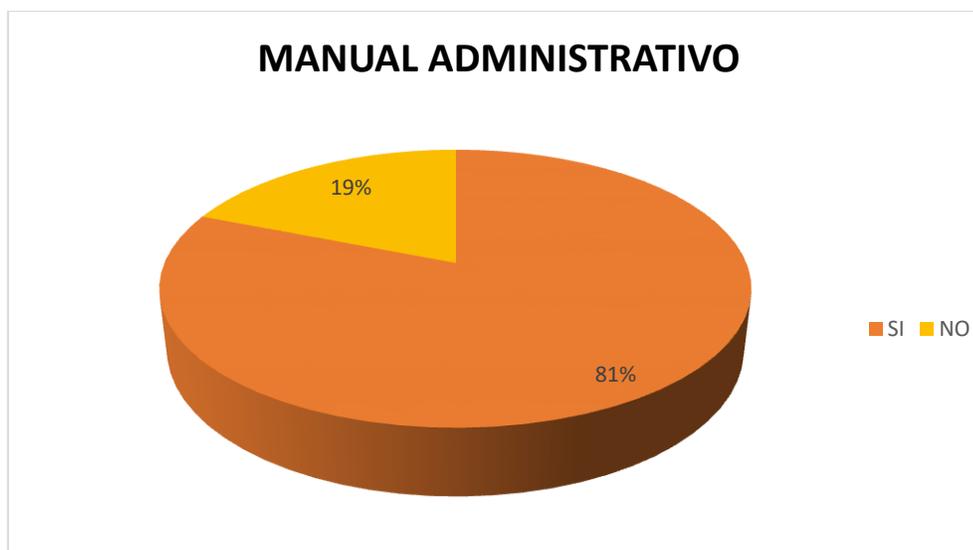


**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 46% respondió que la atención personalizada esta mala, el 33% que es regular, 17% es bueno y el 4% es excelente. Este resultado refleja que los empleados de la alcaldía municipal brindan una atención personalizada mala a los usuarios.

**2. ¿Considera usted que la aplicación de un manual administrativo de atención al usuario mejorara el desempeño laboral de los empleados?**

**Objetivo:** Dar a conocer si la aplicación de un manual de atención al usuario mejorara el desempeño laboral entre los empleados.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	207	81%
No	49	19%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



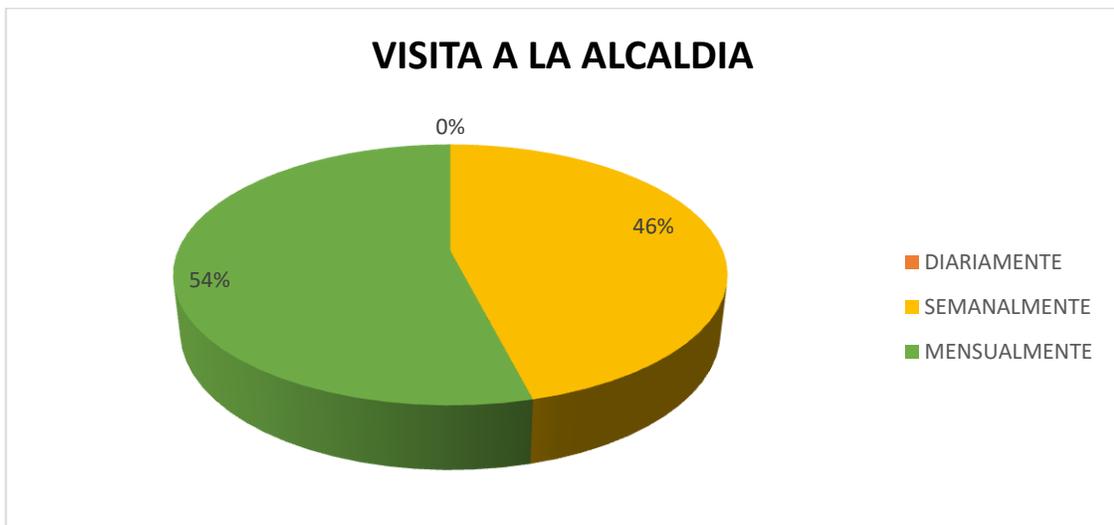
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 81% respondió que la aplicación de un manual administrativo de atención al usuario mejorara el desempeño laboral de los empleados mientras que el 19% considera que no es necesario.

Considerando la opinión de los usuarios encuestados la mayoría sugiere la aplicación de un manual de atención al usuario para mejorar el desempeño laboral de los empleados.

### 3. ¿Usted con qué frecuencia visita la alcaldía Municipal?

**Objetivo:** Conocer con qué frecuencia los usuarios visitan la Alcaldía Municipal.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Diariamente	0	0%
Semanalmente	118	46%
Mensualmente	138	54%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

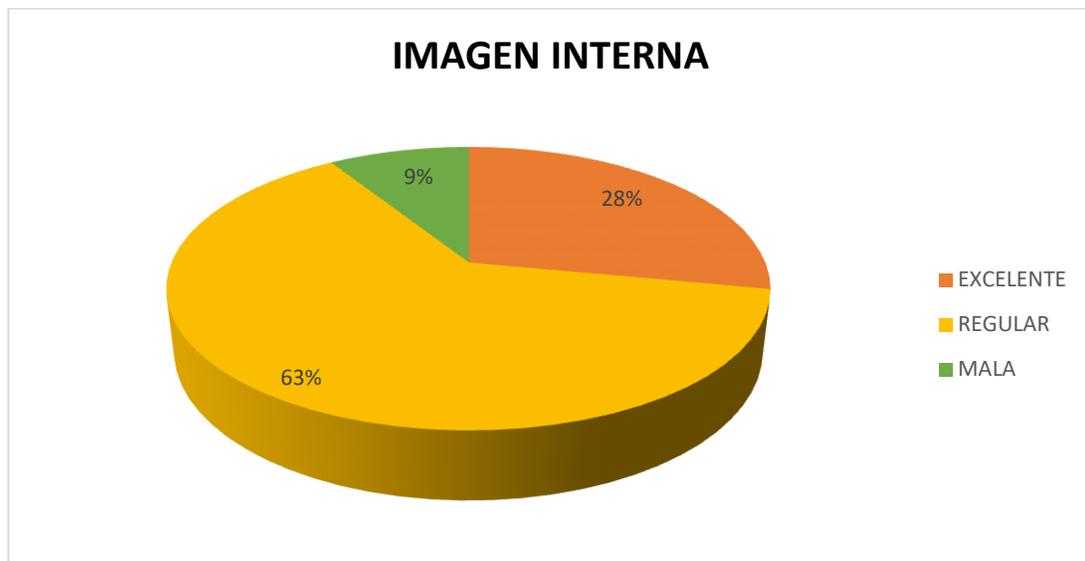


**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 54% respondió que visita mensualmente a la alcaldía municipal y el 46% visita con más de frecuencia a la alcaldía municipal. Este resultado refleja la visita frecuente que los usuarios realiza es mensualmente.

#### 4. ¿La imagen interna que la alcaldía proyecta es?

**Objetivo:** Determinar la imagen interna que la alcaldía proyecta a los usuarios.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Excelente	72	28%
Regular	161	63%
Mala	23	9%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



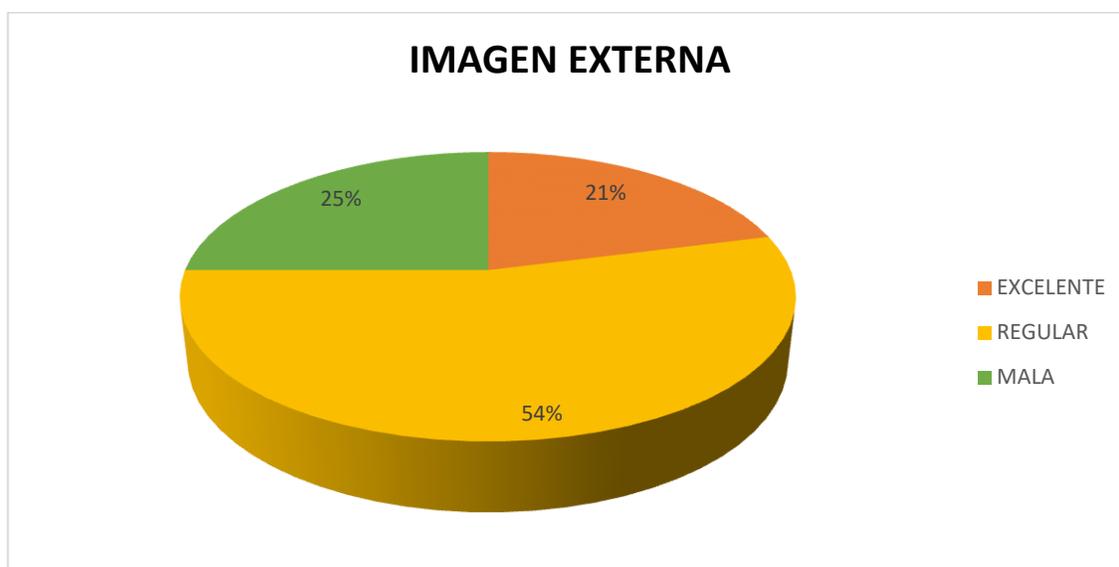
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 63% respondió que la alcaldía proyecta una imagen interna regular, el 28% como imagen interna excelente y el 9% como imagen interna mala.

Este resultado refleja la que la imagen interna que proyecta es regular para los usuarios.

## 5. ¿La imagen externa que la alcaldía proyecta es?

**Objetivo:** Determinar la imagen externa que la alcaldía proyecta a los usuarios.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Excelente	54	21%
Regular	138	54%
Mala	64	25%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



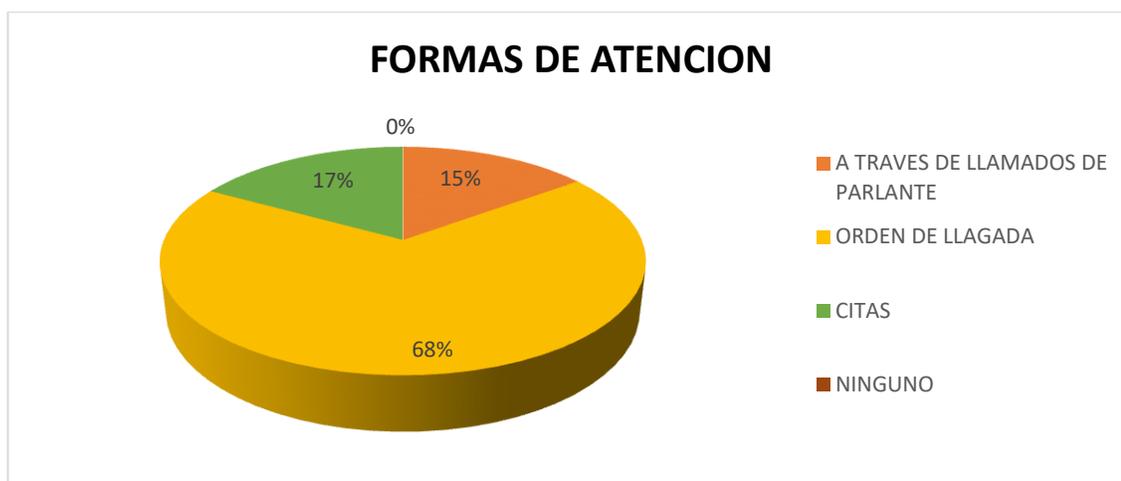
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 54% respondió que la alcaldía proyecta una imagen externa regular, el 25% como imagen externa mala y el 21% como imagen externa excelente.

Este resultado refleja que la imagen externa que proyecta es regular y mala.

## 6. ¿Cuál es la forma de atención que le da la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer la forma de atención que brinda la alcaldía a los usuarios.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
A través de llamados de parlante	38	15%
Orden de Llegada	174	68%
Citas	44	17%
Ninguno	0	0%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 68% respondió que la forma de atención se da por orden de llegada, el 17% se da por citas y el 15% se da a través de llamados de parlante a los usuarios, formas de atención que brinda la alcaldía.

Considerando la opinión de los usuarios encuestados la mayoría respondió que la forma de atención que brinda la alcaldía es por orden de llegada con respecto que también se da la mayoría por citas que deja la alcaldía para otro día.

7. ¿Hay ventanilla para cada servicio que ofrece la Alcaldía?

**Objetivo:** Determinar si la alcaldía cuenta con ventanillas para cada servicio.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	5	2%
No	251	98%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 98% respondió que no se cuenta con ventanilla para cada servicio para los usuarios, el 2% respondió que sí cuenta que cuentan con ventanilla de atención de servicio. Considerando la opinión de los usuarios encuestados la mayoría dio a conocer que la alcaldía no cuenta con las ventanillas correspondientes para cada atención de los servicios que ofrece la alcaldía perjudica a los usuarios en la mayoría.

8. ¿Según usted en cuál de estas unidades se tarda en el servicio de atención?

**Objetivo:** Establecer que unidades se tardan más en el servicio de atención.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Cuentas Corrientes	77	30%
Registro de Estado Familiar	69	27%
Tesorería	110	43%
Ninguna	0	0%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 43% respondió que la unidad que más se tarda es tesorería, el 30% es la unidad de cuentas corrientes y el 27% es la unidad de estado de registro familiar.

El estudio anterior determinamos que la unidad que más se tarde es la de tesorería y también la unidad de cuentas corrientes.

## 9. ¿Cómo evaluaría la atención por parte de los empleados?

**Objetivo:** Determinar la evaluación de atención por parte de los empleados.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Excelente	38	15%
Regular	156	61%
Mala	61	24%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 61% respondió regular con respecto a la evaluación de atención que brindan, el 24% los evaluó mala atención por parte de los empleados y el 15% les parece la atención que se da por parte de los empleados a los usuarios.

El estudio anterior determinamos que los usuarios dan una evaluación en la atención que les es otorgada como lo es en las mayorías de usuarios una evaluación regular en la atención que ofrece la alcaldía.

## 10. ¿Cómo observa el compañerismo entre los empleados?

**Objetivo:** Identificar el compañerismo que se da entre los empleados.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Excelente	38	15%
Regular	77	30%
Mala	141	55%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



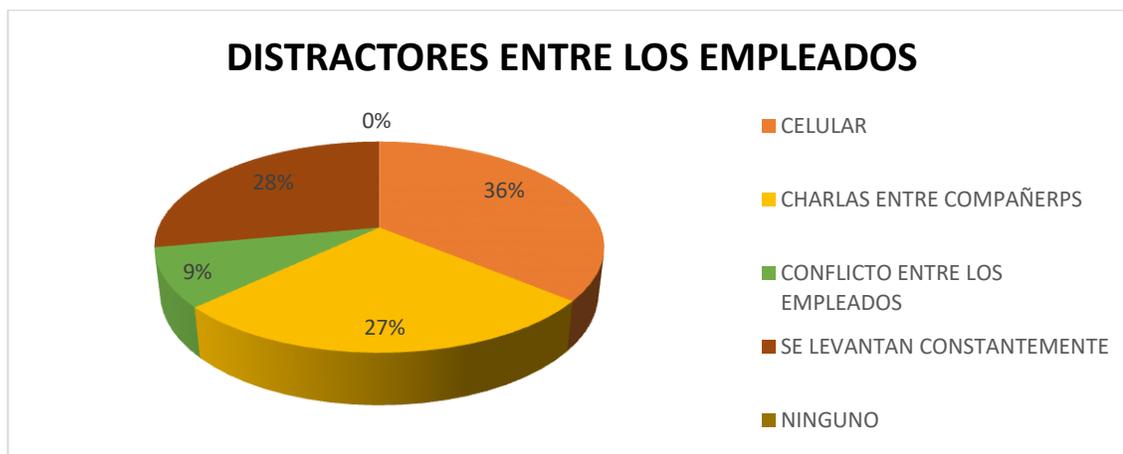
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 55% respondió que da un mal compañerismo entre los empleados, el 30% respondió que se da regular y el 15% que si se da un excelente compañerismo entre los empleados.

El estudio anterior determinamos que la mayor parte de los usuarios observa que no da el compañerismo entre los empleados de la institución.

**11. ¿Qué distractores observa en los empleados cada vez que va a la alcaldía cuando es atendido?**

**Objetivo:** Identificar los distractores que se dan entre los empleados cada vez que visitan los usuarios a la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Celular	92	36%
Charlas entre compañeros	69	27%
Conflicto entre los empleados	23	9%
Se levantan constantemente	72	28%
Ninguno	0	0%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 68% respondió que la distracción más común entre los empleados es el celular, el 28% respondió que se levantan constantemente, el 27% respondió charlas entre compañeros y el 9% que se da conflicto entre empleados.

El estudio anterior determinamos que los distractores más comunes que se dan dentro de la institución son el celular, se levantan contantemente y que se dan charlas entre los compañeros dejando al usuario de lado en su atención al servicio solicitado.

**12. ¿Considera usted que el trabajo que realizan desarrolla actividades rutinarias que le genera stress laboral a los empleados?**

**Objetivo:** Conocer si en el trabajo que realizan los empleados se dan actividades rutinarias que genera stress laboral.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	218	85%
No	38	15%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 85% respondió que en el trabajo que realizan desarrollan actividades rutinarias que le genera stress laboral, el 15% respondió que el trabajo que realizan los empleados no les desarrolla actividades rutinarias que le genera stress laboral.

El estudio anterior determinamos que el trabajo que realizan los empleados desarrolla actividades rutinarias que le genera stress laboral dentro de la institución en la mayoría del tiempo según a criterio de los usuarios.

13. ¿En qué porcentaje se cumple sus expectativas como usuario de la alcaldía?

**Objetivo:** Identificar el porcentaje que se da si se cumple las expectativas a los usuarios.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Total	69	27%
Parcial	182	71%
Nulo	5	2%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



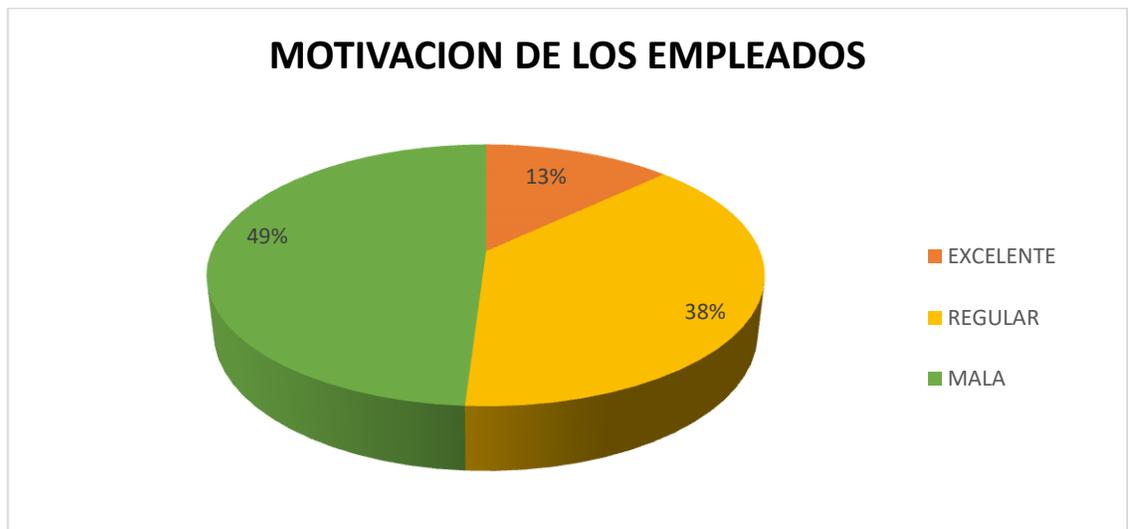
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 71% respondió que sus expectativas se cumplen en un porcentaje parcial, el 27% respondió que sus expectativas se cumplen en un porcentaje total y el 2% respondió que su expectativa es nula.

Este resultado refleja que el mayor porcentaje es parcial en sus expectativas.

#### 14. ¿Cómo califica la motivación de los empleados?

**Objetivo:** Conocer si el empleado cuenta con motivación con el trabajo que desempeña.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Excelente	33	13%
Regular	97	38%
Mala	125	49%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 49% respondió que no ve motivado al empleado, el 38% respondió que la motivación del empleado esta regular y el 13% respondió que la calificación de los empleado es excelente.

Este resultado refleja que la mayoría de los usuarios da una calificación de motivación de los empleados entre parcial y total siendo más parcial. Donde el usuario no logra la satisfacción total en los servicios que brinda la institución.

**15. ¿Alguna vez ha tenido contacto con la alcaldía en la solución de algún problema?**

**Objetivo:** Conocer si los usuarios han tenido contacto con la alcaldía en solución de problemas.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	133	52%
No	123	48%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 52% respondió que sí ha tenido contacto con la alcaldía en la solución de algún problema, el 48% respondió que no ha tenido contacto con la alcaldía en la solución de algún problema que se dé al usuario. Este resultado refleja que la mayoría de los usuarios alguna vez ha tenido contacto con la alcaldía en la solución de algún problema que dé en esos momentos al usuario.

## 16. ¿Qué tipo de comunicación existe entre?

**Objetivo:** Determinar el tipo de comunicación que existe entre los empleados.

Alternativa	Excelente	Regular	Malo
Usuario-Alcalde	19	76	5
Alcalde-Usuario	23	74	3
Usuario-Empleado	17	70	13
Empleado-Usuario	32	65	3
Alcalde-Empleados	55	43	2
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>328</b>	<b>26</b>
<b>Cifras porcentuales</b>	<b>29%</b>	<b>66%</b>	<b>5%</b>



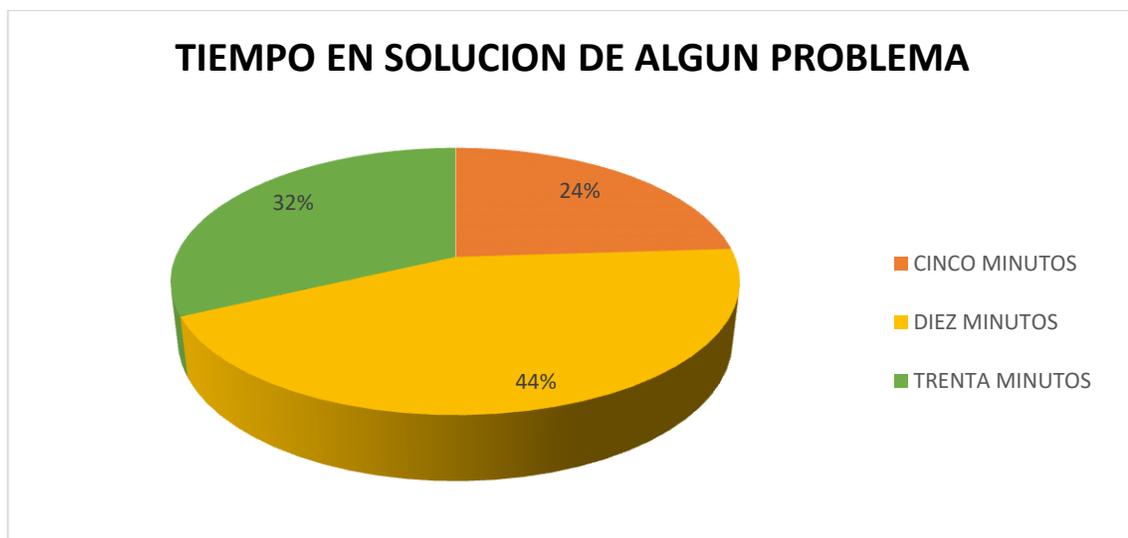
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 66% respondió que el tipo de comunicación que se da en la alcaldía es regular, el 29% respondió que es excelente y el 5% que es mala.

Este resultado refleja que la mayoría de los usuarios alguna vez ha tenido contacto con la alcaldía en la solución de algún problema que dé en esos momentos al usuario.

### 17. ¿Cuándo ha tenido problemas, en cuanto tiempo le han solucionado?

**Objetivo:** Determinar cuánto tiempo se tardan para solucionar algún problema que se da a los usuarios.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Cinco Minutos	61	24%
Diez Minutos	113	44%
Treinta Minutos	82	32%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 44% respondió que el tiempo que espera en la solución de un problema es diez minutos, el 32% respondió el tiempo de treinta minutos y el 24% respondió que lo más que espera son cinco minutos.

Este resultado refleja que la mayoría de los usuarios el tiempo de espera en la solución de algún problema que ha tenido hasta entre los diez minutos a los treinta minutos y también depende de qué tipo de problema se dé o en circunstancias se dé para una solución.

**18. ¿Se siente motivado cada vez que va a la alcaldía por la atención ofrecida?**

**Objetivo:** Conocer si el usuario se siente motivado con la atención que le brinda y ofrece la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	102	40%
No	154	60%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 60% respondió que no se siente motivado cada vez que va a la alcaldía por la atención ofrecida, el 40% respondió que si se siente motivado con la atención ofrecida por la alcaldía.

Este resultado refleja que la mayoría de los usuarios no siente motivación cada vez que visita a la alcaldía ya que la atención que le ofrecen no es la adecuada.

### 19. ¿Recibe información con respecto al servicio solicitado?

**Objetivo:** Determinar si la alcaldía brinda información de los servicios solicitados por el usuario.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	143	56%
No	113	44%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 56% respondió que si recibe información con el servicio solicitado, el 44% respondió que no le dan información con respecto del servicio solicitado.

Este resultado refleja que la mayoría de los usuarios si recibe información con respecto al servicio solicitado en la alcaldía municipal.

20. ¿A su criterio serviría la aplicación de estrategias de mejoras para la atención al usuario?

**Objetivo:** Determinar si la aplicación de estrategias de mejoras para la atención al usuario le serviría a la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	215	84%
No	41	16%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 84% respondió que si es necesario la aplicación de estrategias para mejorar en la atención al usuario, el 16% respondió que no es necesario la aplicación de estrategias para mejorar en la atención al usuario. Este resultado refleja que la mayoría de los usuarios está de acuerdo con la aplicación de estrategias para mejorar en la atención al usuario, donde salen ellos beneficiados y la vez la institución.

**21. ¿Cuáles de las estrategias considera que sería importante para mejorar el servicio de atención al usuario?**

**Objetivo:** Identificar cual sería la estrategia más importante para lograr una mejora en el servicio de atención al usuario.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Buzón de quejas y sugerencias	72	28%
Cambio de Puesto	84	33%
Manual de Atención al Usuario	100	39%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 39% respondió que si es necesario la elaboración de un manual de atención al usuario, el 33% respondió que con el cambio de puesto es suficiente y el 28% respondió que sería bueno un Buzón de quejas y sugerencias.

Considerando la opinión de los usuarios encuestados la mayoría dio a conocer que la alcaldía necesita un manual de atención al usuario y otra estrategia que es necesaria es la de un buzón de quejas y sugerencias.

## 22. ¿Estaría dispuesto a pagar más por un mejor servicio?

**Objetivo:** ¿Saber si los usuarios estarían dispuestos a pagar más por un mejor servicio?

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	26	10%
No	230	90%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



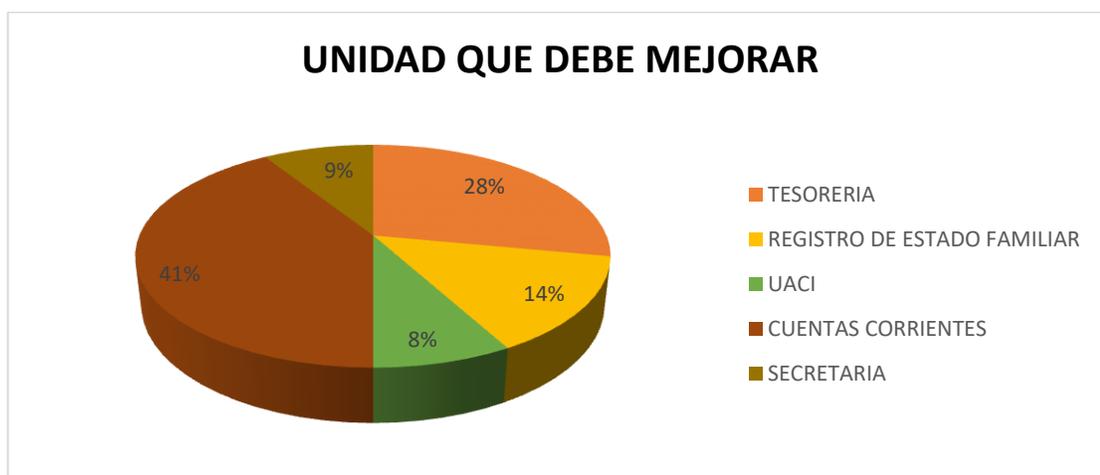
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 90% respondió que no estaba dispuesto a pagar más dinero por un mejor servicio, el 10% respondió que si pagaría por una mejor atención.

Considerando la opinión de los usuarios encuestados la mayoría dio a conocer que no están dispuesto a cancelar más dinero por una mejor atención en el servicio.

### 23. ¿Qué servicio considera que la alcaldía debería mejorar?

**Objetivo:** Identificar cual sería la unidad que debería mejorar su atención en el servicio.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Tesorería	72	28%
Registro de Estado Familiar	36	14%
UACI	20	8%
Cuentas Corrientes	105	41%
Secretaría	23	9%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



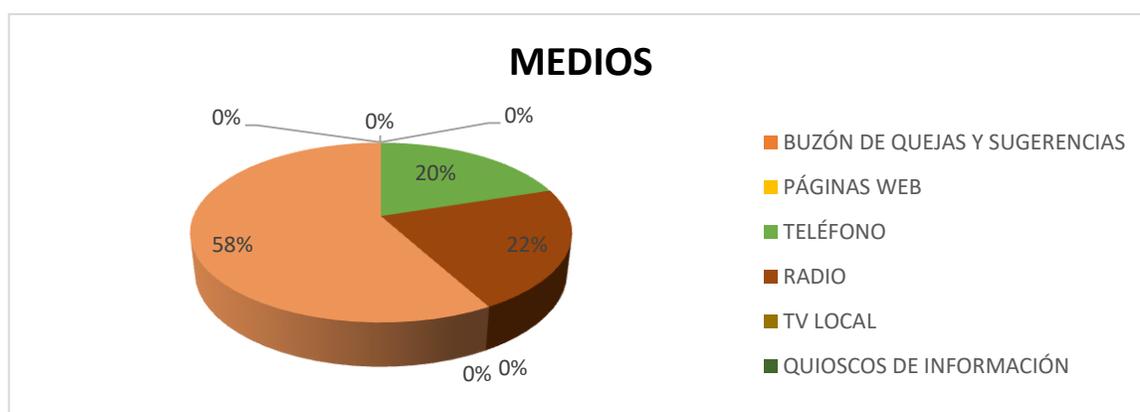
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 41% respondió que la unidad que debe mejorar es la de cuentas corrientes, el 28% respondió que la unidad que también debe mejorar es la de tesorería, 14% respondió que el registro de estado familiar, 9% respondieron que secretaria y el 8% es la unidad de UACI.

Considerando la opinión de los usuarios encuestados la mayoría dio a conocer que las unidades que deben mejorar en la institución son tesorería y cuentas corrientes

24. ¿A través de qué medios usted realiza sus reclamos y sugerencias a la alcaldía con respecto al servicio?

**Objetivo:** Identificar a través de qué medios los usuarios realizan los reclamos y sugerencias a la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Buzón de quejas y sugerencias	0	0%
Páginas Web	0	0%
Teléfono	51	20%
Radio	56	22%
TV Local	0	0%
Quioscos de información	0	0%
Presencial	149	58%
Ninguno	0	0%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



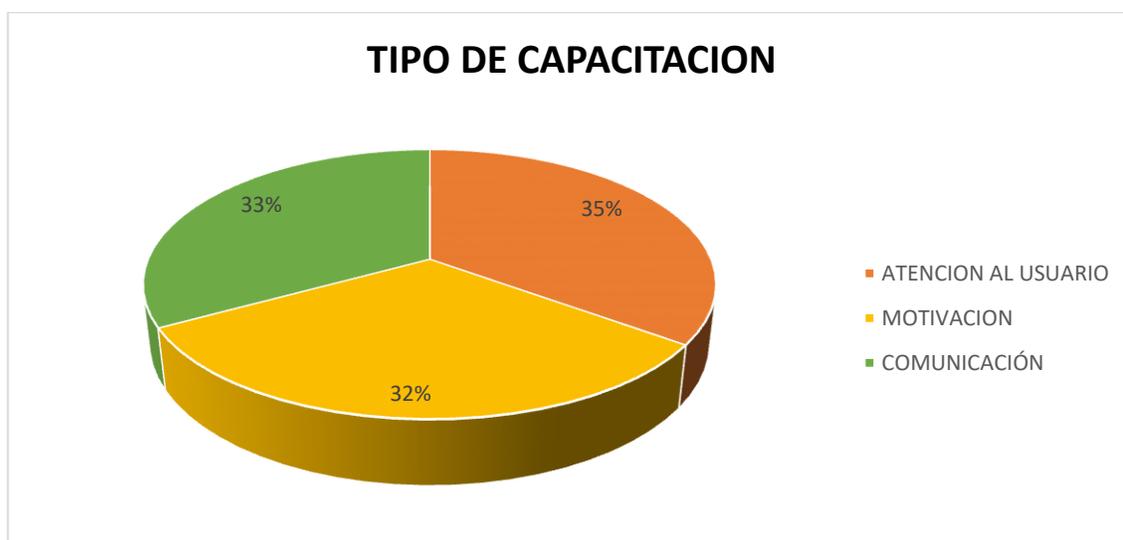
**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 58% respondió qué medio que utiliza para reclamos o sugerencias a la alcaldía con respecto al servicio que se da es de forma presencial, el 22% respondió qué forma es a través por la misma radio de la alcaldía, 20% respondió que lo hacen a través del teléfono.

Considerando la opinión de los usuarios encuestados la mayoría dio a conocer qué medio que utiliza para realizar reclamos y sugerencias a la alcaldía con respecto al servicio que brindan es de forma presencial.

## 25. ¿Qué tipo de capacitación debería recibir los empleados de la Alcaldía?

**Objetivo:** Conocer qué tipo de capacitación le recomienda el usuario a la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Atención al Usuario	90	35%
Motivación	82	32%
Comunicación	84	33%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación:** Según los datos de la tabla y como se muestran en la gráfica de los 256 usuarios encuestados el 35% respondió que sería bueno que recibieran capacitación en atención al usuario, el 33% respondió que capacitación en la motivación a los empleados y el 33% respondió que capacitación en la comunicación. Considerando la opinión de los usuarios encuestados la mayoría dio a conocer que el tipo de capacitación que debería recibir los empleados de la Alcaldía municipal en mayoría es la de atención al usuario.

## 4.4 CONCLUSIONES

En base a la información recopilada por el alcalde, empleados y usuarios se concluye lo siguiente:

- ✚ Se concluye que según el alcalde en la alcaldía se cuenta con manuales de funciones de contabilidad de políticas planes y programas pero que en su mayoría están desactualizados, y el más conocido por los empleados es el de funciones, además los usuarios consideran que el servicio personalizado que se les brinda no es el mejor, con lo cual está de acuerdo el alcalde debido a que se presenta errores y eso genera insatisfacción, mientras que los empleados consideran que el servicio que ellos brinda es bueno, por tanto se considera importante la creación de un manual de atención al usuario, que según el ciudadano mejoraría el desempeño laboral de los empleados con lo cual el alcalde está dispuesto a que se implemente ya que en la mayoría de las áreas tiene contacto directo con el usuario.
- ✚ Se concluye que tanto el alcalde como el usuario expresa que no existe una buena imagen interna y externa pero que se puede mejorar, también se determinó según los empleados que la cantidad de usuario que se atienden en la alcaldía son entre 25 a 30 usuarios, se identificó que el empleado considera que la atención ellos brinda genera satisfacción, mientras que los usuarios expresan que sus expectativas se cumple de manera parcial, y la mejor manera de atención con la que se cuenta es por orden de llegada, se identificó que no existe una ventanilla por cada servicio y de todas la unidades la que más se satura es colecturía, los usuarios consideran y observan que entre los empleados no existe un buen compañerismo y que existen muchos distractores a la hora de atenderlos con lo cual está de acuerdo el alcalde que

considera que la comunicación entre él y los empleados es buena pero que entre los mismos empleados no es la mejor, mientras que el considera que el clima laboral es bueno pero que el trabajo repetitivo genera estrés, además los empleados manifiestan que no son evaluados respecto al servicio de atención al usuario.

- ✚ Se determinó que según los usuarios la institución no brinda ningún tipo de motivación e incentivo que estimule a los empleados a la mejora continua de sus labores y a una mejor atención, según los empleados no se les ofrecen talleres de motivación y dentro de los pocos incentivos que se les ofrece es un bono, además el alcalde expresa En la alcaldía es casi nula la motivación a los empleados y no se les ofrece incentivos por el cumplimiento de metas más que solo la felicitación verbal y no se les brinda capacitación en temas que vayan enfocados en la atención y servicio al usuario

- ✚ Se determinó que tanto el alcalde, usuario y empleados consideran importante la aplicación de estrategia para mejorar el servicio de atención, lo cual considera el alcalde que es algo que sería de mucha ayuda y que contribuirá a tener clientes satisfecho y una mejor imagen institucional por tanto la administración actual está de acuerdo con la implementación de un manual de atención al usuario a igual que los empleados consideran necesario que en la guía instructiva se incorporen lineamientos estratégicos para mejorar la atención al usuario. Los usuarios consideran que las unidades en las que se debe capacitar a los empleados son atención al usuario, motivación, y estas deben ser implementadas en horarios que no afecten la jornada laboral.

## 4.5 RECOMENDACIONES

- ✚ Se recomienda a la alcaldía dar a conocer todos los manuales a los empleados, así como también la implementación de un manual de atención al usuario debido a que contribuiría a mejorar el desempeño laboral de los empleados e incrementa la satisfacción de los usuarios.
- ✚ Se recomienda que se actualicen los manuales y se den a conocer cada seis meses. Como también recomienda la implementación de estrategias para mejorar el servicio al usuario.
- ✚ Se considera necesario que se debería de contratar a otro empleado para el área de colecturía debido a que es la unidad que más se satura.
- ✚ Se recomienda establecer reglas al momento de atender al usuario de modo que se disminuyan los distractores.
- ✚ Se debe de aplicar métodos de evaluación a los empleados con el objetivo de conocer su desempeño laboral, otro aspecto que se debe mejorar mucho es la comunicación entre los empleados para mejorar las relaciones interpersonales debido a que el clima laboral dentro de la alcaldía no es agradable.
- ✚ Motivar a los empleados a mantener el sentido de competitividad y mejora continua a sus puestos de trabajos, para que brinden un buen servicio.

- ✚ Se recomienda la aplicación de talleres de motivación para mejorar el desempeño laboral, estableciendo un programa de incentivos que permitan elevar la moral de los empleados e incrementar su efectividad en el trabajo y atención al usuario.
  
- ✚ La responsabilidad de toda entidad es capacitar al recurso humano se recomienda a la alcaldía brindar capacitaciones a los empleados en temas sobre atención y servicio al usuario, comunicación, clima laboral entre otros que estén relacionados y que vayan en beneficio tanto de los empleados como del usuario.
  
- ✚ Es necesario actualizar el manual de atención al usuario que sirva como guía instructiva para los empleados que describa el proceder en cada una de las situaciones que se presenten.

# **CAPITULO V**

**PROPUESTA DE MANUAL ADMINISTRATIVO  
PARA MEJORAR LA ATENCION DEL USUARIO  
DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA  
GUADALUPE, DEPARATEMENTO DE SAN  
MIGUEL, AÑO 2017.**



## **5.0 RESUMEN EJECUTIVO**

La Alcaldía Municipal de Guadalupe está ubicada en el departamento de San Miguel, como gobierno local es la entidad encargada de ofrecer los servicios necesarios para beneficio de los ciudadanos; la institución cuenta con diferentes unidades, cada uno de ellos con funciones específicas para garantizar el desarrollo de la comunidad.

Para la formulación de este nuevo manual, se tomaron varios elementos del diagnóstico y la comparación de manuales existentes aplicados a instituciones de la misma línea dentro de la empresa, identificando aquellos que proporcionan un mayor valor agregado a cada empresa y de esta forma aplicarlos, lo que conlleva a una reestructuración en las actividades y en los recursos del departamento en estudio, capaces de brindar la coeficiencia adecuada para prestar un servicio óptimo.

Al compilar la información de los manuales de otras instituciones, con la identificación de las necesidades de los usuarios de la municipalidad al cual se atiende y teniendo en cuenta los objetivos de la alcaldía, se plantea un manual para la operación de esta guía con sus áreas de apoyo para la prestación de un servicio de calidad que optimice recursos e incremente a través de la relación con los usuarios y la satisfacción de estos, demostrando la capacidad para proporcionar en forma coherente de atención que satisfagan los requisitos del usuarios.

Razón por la cual, estos y otros aspectos dieron origen al objetivo de la investigación el cual es, Diseñar un manual administrativo para mejorar la atención del usuario en la alcaldía municipal de nueva Guadalupe, departamento de San Miguel, con el fin de fortalecer y mejorar la atención al momento de brindar los servicios.

Durante el desarrollo de esta propuesta fue necesario dar a conocer el análisis interno, análisis externo con su respectiva matriz FODA, Realizándose métodos



**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA  
ATENCION DEL USUARIO DE A ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA  
GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



de evaluación para ver como empleado esta con sus conocimientos y habilidades, donde también es importante brindar capacitaciones se deberán realizar a través de las necesidades encontradas en las evaluaciones, implemento un programa de incentivos, como también exponiendo estrategias de un buzón de quejas y sugerencias y culminando con el manual de atención al usuario para así lograr alcanzar satisfacción en los usuarios.



### **5.1.1 INTRODUCCION**

La Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, en el departamento de San Miguel, consciente de la necesidad de lograr calidad de atención a los usuarios del municipio. Esto se fundamenta en la elaboración de un manual de atención al usuario y algunas estrategias que van a consolidar a dicho manual sobre la calidad del servicio y atención que se tiene que brindar para lograr una satisfacción del usuario.

Tomando en cuenta los elementos de la atención y el servicio que se brinda, que van desde el saludo del personal que se encuentra en la entrada, siguiendo con el proceso en sí; donde el usuario llega por un problema, espera un diagnóstico y por ende una solución; hasta llegar al final, donde la alcaldía le garantice al usuario que su problema ha sido corregido o por el servicio solicitado. Dentro de este proceso existen factores como el tiempo de espera, las instalaciones de la institución, sala de espera, si se cuenta con las herramientas y tecnología necesarias para resolver los problemas, la preparación del personal, entre otros, que pueden influir en la percepción de calidad del usuario.

Para resolver la problemática de atención del servicio, es necesario aplicar nuevas estrategias que van junto con el manual que se será de mucha ayuda a los empleados y a favor de los usuarios, tales estrategias como un programa de capacitaciones, programa de incentivos, buzón de quejas y sugerencias y métodos de evaluación. Inicialmente es necesario conocer el segmento de clientes que se auditarán, con el objetivo de conocer las expectativas que tenían antes de recibir el servicio y compararlas con las opiniones que se generan cuando el cliente obtiene el servicio.

Las expectativas de los clientes son un punto fundamental dentro de los servicios, especialmente al hablar de calidad total. Luego se deben identificar los servicios que necesitan mejorar en atención al usuario.



## **5.2 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un manual administrativo para mejorar la atención del usuario en la alcaldía municipal de nueva Guadalupe.

### **5.2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✚ Analizar el servicio brindado por el empleado para conocer la satisfacción de los usuarios.
- ✚ Diseñar un programa de incentivos eficaz y eficiente para mejorar el clima laboral.
- ✚ Proporcionar un instrumento de consulta y guía, que establezcan lineamientos estratégicos orientados a mejorar los procesos de atención y servicio al usuario.

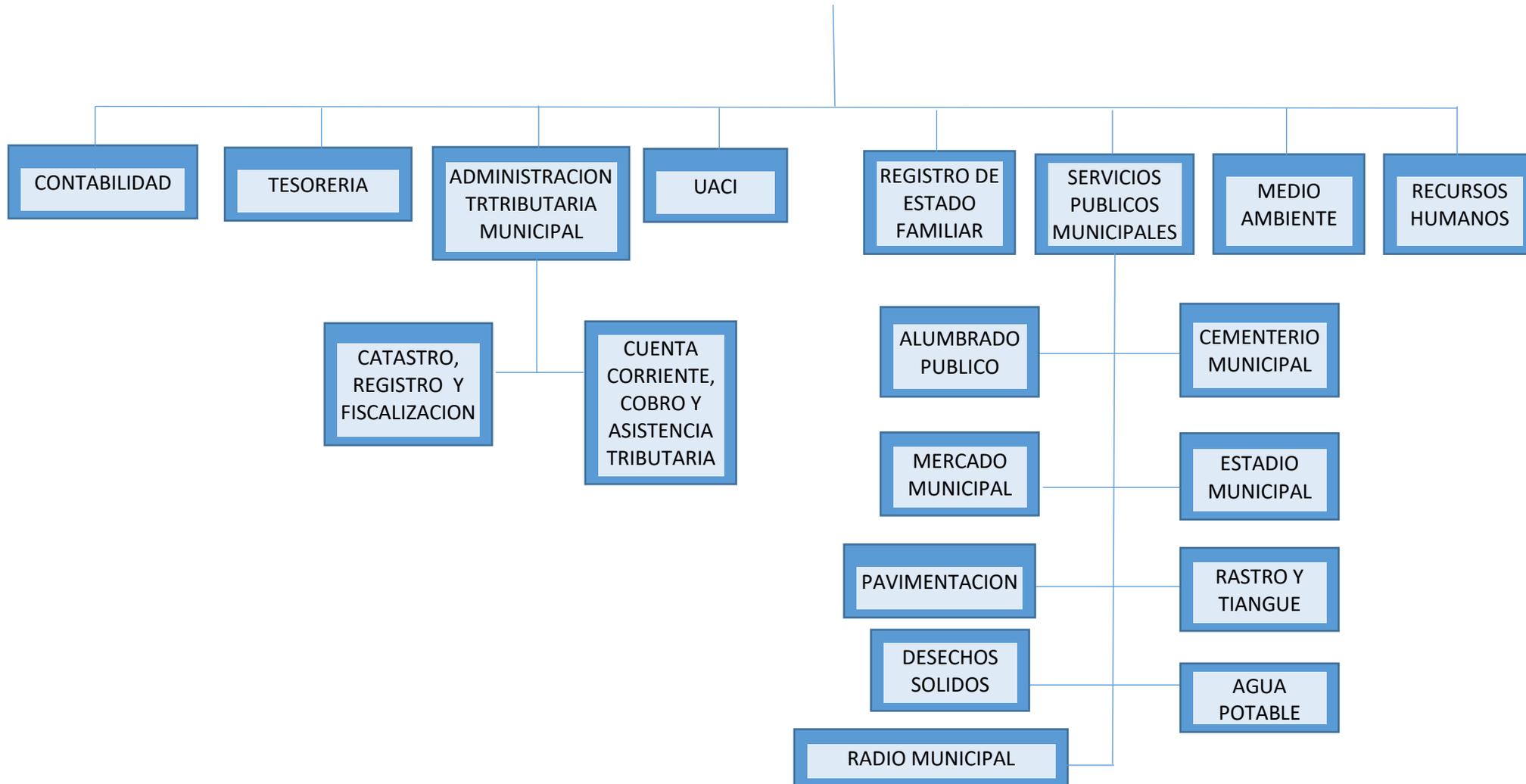


### 5.3 ORGANIGRAMA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE





**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ATENCION DEL USUARIO DE A ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



#### **5.4 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO.**

Se recopiló información a través de diferentes investigaciones en documentos de la alcaldía, internet, cuestionarios dirigidos al personal de unidades claves y unidades operativas, a los usuarios, además se tomó una entrevista al alcalde municipal en temas muy específicos de interés para el presente documento con el fin de conocer los aspectos más importantes de la alcaldía en su servicio de atención brindada.

##### **5.4.1 Ambiente Interno De La Institución.**

Los componentes internos dentro del análisis FODA son las fortalezas y debilidades, éstas son todas aquellas que la alcaldía municipal de Nueva Guadalupe pueden controlar y hasta cierto punto manipular.

###### **5.4.1.1 Fortalezas.**

La alcaldía cuenta con muchas fortalezas que son las siguientes: Infraestructura básica Municipal, La Alcaldía municipal cuenta con Estructura organizativa, Empleados Eficientes en las unidades, Bono al empleado una vez al año, Cuentan con todo el equipo de oficina. Mecanismos de comercio masivo como “Días de Plaza”, “Mercados Móviles”, “Ferias Gastronómicas” y “Tiangué Municipal”, Radio Local Municipal y Centros de atención a niñez y adolescencia (CBI y CDI).

###### **5.4.1.2 Debilidades.**

Así mismo, la alcaldía municipal cuenta con muchas debilidades por superar, que son las siguientes: Manual de atención al usuario no elaborado, La alcaldía no brinda capacitación al empleado sobre atención al usuario, No cuentan con programa de incentivos a los empleados, La alcaldía no posee un buzón de quejas y sugerencias, El ambiente laboral entre compañeros/as no es bueno, La institución no cuenta con ventanillas para los servicios de atención, La institución no le realiza evaluación a los empleados, No implementan talleres de motivación, Existe poca motivación, comunicación y compromiso del personal y Los empleados contraen diversos distractores a la hora de atender a los usuarios.

#### **5.4.2 Análisis Externo de la Institución.**

Los componentes externos dentro del análisis FODA son las oportunidades y amenazas, son todas aquellas que la alcaldía municipal de Nueva Guadalupe no pueden controlar o por lo menos es difícil de manejar.

##### **5.4.2.1 Oportunidades.**

Durante la investigación de campo se detectaron un conjunto de oportunidades que pueden aprovecharse y explotar por parte de la Alcaldía Municipal las cuales son las siguientes: Fondo Para El Desarrollo Económico Y Social De Los Municipios De El Salvador (FODES), Cursos y Capacitaciones con respecto a contabilidad gubernamental por el Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (ISDEM), La alcaldía realiza proyectos de deportes para la juventud, Tecnología avanzada, Participación como integrantes de la Asociación Intermunicipal de la Sierra Tecapa-Chinameca (ASITECHI) para formar parte de un atractivo turístico a nivel Micro regional, Organización de las Asociaciones de Desarrollo Comunal. (ADESCOS) y Programa de capacitación.

##### **5.4.2.2 Amenazas.**

Mientras tanto, se detectaron algunas fuerzas exteriores negativas que bien podrían afectar el rendimiento y/o funcionamiento en la alcaldía y el municipio. Entre estas amenazas detectadas están: Exigencias de los usuarios de servicios de calidad, Estrés acumulado de los empleados, Crisis económica y Cambio de administración.

#### **5.5 Análisis FODA.**

De acuerdo con el análisis FODA y basándose en la Matriz resultante que se expone en el apartado siguiente, se realizó un ambiente interno, el razonamiento de la interrelación de las fortalezas y debilidades a utilizar para maximizar beneficios y minimizar o eliminar deficiencias, donde se busca maximizar los recursos de la alcaldía.



**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ATENCION DEL USUARIO DE A ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



**5.5.1 Matriz FODA**

Análisis Interno		Análisis Externo	
<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Infraestructura básica Municipal.</li> <li>+ La Alcaldía municipal cuenta con Estructura organizativa.</li> <li>+ Empleados Eficientes en las unidades.</li> <li>+ Bono al empleado una vez al año.</li> <li>+ Cuentan con todo el equipo de oficina.</li> <li>+ Mecanismos de comercio masivo como “Días de Plaza”, “Mercados Móviles”,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ La alcaldía no cuenta con un Manual de atención al usuario.</li> <li>+ La alcaldía no brinda capacitación al empleado sobre atención al usuario.</li> <li>+ No cuentan con programa de incentivos a los empleados.</li> <li>+ La alcaldía no posee un buzón de quejas y sugerencias.</li> <li>+ El ambiente laboral entre compañeros/as no es bueno.</li> <li>+ La Imagen externa e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Fondo Para El Desarrollo Económico Y Social De Los Municipios De El Salvador (FODES).</li> <li>+ Cursos y Capacitaciones con respecto a contabilidad gubernamental por el centro de formación municipal (Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal) (ISDEM).</li> <li>+ La alcaldía realiza proyectos de deportes para la juventud.</li> <li>+ Tecnología avanzada.</li> <li>+ Participación como integrantes de la Asociación Intermunicipal de la Sierra Tecapa-Chinameca (ASITECHI) para formar parte de un atractivo turístico a nivel Micro regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Exigencias de los usuarios de servicios de calidad.</li> <li>+ Estrés acumulado de los empleados.</li> <li>+ Crisis económica.</li> <li>+ Cambio de administración.</li> </ul>



**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ATENCION DEL USUARIO DE A ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



<p>“Ferias Gastronómicas” y “Tiangué Municipal”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Radio Local Municipal.</li> <li>+ Centros de atención a niñez y adolescencia (CBI y CDI).</li> </ul>	<p>interna que proyecta la institución no es buena.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ La institución no cuenta con ventanillas para los servicios de atención.</li> <li>+ La institución no le realiza evaluación a los empleados.</li> <li>+ No implementan talleres de motivación.</li> <li>+ Existe poca motivación, comunicación y compromiso del personal.</li> <li>+ Los empleados contraen diversos distractores a la hora de atender a los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Organización de las Asociaciones de Desarrollo Comunal. (ADESCOS).</li> <li>+ Programa de capacitación.</li> </ul>	
--	--	---	--



### 5.6 PLAN ESTRATEGICO.

<b>METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.</b>	
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Aplicar métodos de evaluación del desempeño para mejorar la actividad laboral de los empleados.	Incrementar la actividad laboral con métodos de evaluación del desempeño
<b>ACCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un método de evaluación del desempeño.</li> <li>• Realizar las evaluaciones dos veces en el año.</li> <li>• Analizar los resultados de la evaluación</li> <li>• Tomar medidas correctivas o de felicitación de acuerdo de los resultados de la evaluación.</li> </ul>	

<b>CAPACITACION.</b>	
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Desarrollar un programa de capacitaciones para mejorar la atención al usuario.	Incrementar los conocimientos y habilidades de los empleados sobre la atención al usuario.
<b>ACCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las necesidades de desarrollo integral de los empleados para estar a la vanguardia con las nuevas temáticas.</li> <li>• Diseñar un programa de temas enfocados con el servicio de atención al usuario.</li> <li>• Destinar un presupuesto para invertir en el desarrollo integral de los empleados.</li> <li>• Fortalecer vínculos con empresas que se dedican a capacitar el recurso humano de las empresas.</li> <li>• Motivar a los empleados a seguir preparándose y adquiriendo nuevos conocimientos.</li> </ul>	



<b>PROGRAMA DE INCENTIVOS.</b>	
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Implementar un programa de incentivos para motivar el esfuerzo laboral de los empleados.	Fortalecer el desempeño laboral de los empleados mediante la aplicación de un programa de incentivos.
<b>ACCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un programa de incentivos.</li> <li>• Adaptar el programa de incentivos de acuerdo al presupuesto de la institución.</li> <li>• Determinar las fechas en que se llevaran a cabo la aplicación de los incentivos.</li> <li>• Verificar que los incentivos contribuyen con la motivación de los empleados.</li> </ul>	

<b>BUZON DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.</b>	
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Aplicar en la institución un buzón de quejas y sugerencias para que los usuarios den a conocer cuál es la opinión que tienen sobre los empleados que los atienden.	Fortalecer la imagen de la institución con la implementación de un buzón de quejas y sugerencias para los usuarios.
<b>ACCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el modelo del buzón de quejas y sugerencias.</li> <li>• Instalar el buzón de quejas y sugerencias en un sitio visible para los usuarios.</li> <li>• Revisar al final de cada semana o mes el buzón de quejas y sugerencias.</li> <li>• Tomar en cuenta la opinión de los usuarios.</li> </ul>	



- Realizar reuniones con los empleados para exponer las opiniones del usuario.
- Tomar las mejores medidas para mejorar las deficiencias de la institución.

**CLIMA LABORAL.**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Involucrar a todos los empleados a mejorar el clima laboral de la institución.	Fortalecer el clima laboral en la toda la institución.
<b>ACCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el espacio físico donde los empleados realizan sus tareas para evitar el estrés.</li> <li>• Actualizar los equipos y los programas que manejan la información de la institución.</li> <li>• Fomentar el respeto entre todos los miembros de la institución.</li> <li>• Saber escuchar la opinión de los demás.</li> <li>• Manejar apropiadamente los conflictos.</li> <li>• Saber delegar funciones en actividades que involucre a varios miembros de la institución.</li> <li>• Reconocer el esfuerzo laboral de todos los miembros de la institución.</li> </ul>	



## **5.7 MÉTODO DE EVALUACION**

### **5.7.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>CARGO</b>	<b>METODO</b>	<b>QUIEN</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>DESPACHO ADMINISTRATIVO</b>	EVALUACION DE DESEMPEÑO 360° GRADOS.	ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS	2 VECES AL AÑO
<b>EMPLEADOS</b>	EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ELECCION FORZADA.	ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS	2 VECES AL AÑO

### **5.7.2 LA EVALUACION DE 360°.**

El objetivo de este método es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen de los jefes compañero del trabajo.

La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

#### **Los beneficios de evaluación son los siguientes:**

- Obtener información de cada miembro del equipo desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información suficiente.



**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA  
ATENCIÓN DEL USUARIO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA  
GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



- Reducir los prejuicios y sesgos que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración de tal manera que los compañeros se conozcan entre ellos y se realiza una crítica constructiva.
- Identificar las necesidades para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.



**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ATENCION DEL USUARIO DE A ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



**EVALUACION DE DESEMPEÑO 360° GRADOS.**

		Despacho Administrativo	Compañeros	Auto-evaluación
	<b>PLANIFICACION.</b>			
1	Participa efectivamente en la programación de las vacaciones y horario de todo su personal.			
2	Establece las metas de forma puntual y adecuada a cada miembro de su personal.			
	<b>ORGANIZACIÓN</b>			
3	Capacidad para lograr que el sector a su cargo trabaje con el máximo de eficiencia global haciendo un uso racional de los recursos asignados, en función de los planes, especificaciones y requerimientos.			
	<b>LIDERAZGO Y MOTIVACION.</b>			
4	Es ejemplo de integridad moral y servicio.			
5	Se ha suscitado quejas con respecto a las relaciones con el.			
6	Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes.			
7	Motiva persistentemente a su personal en cuanto a las proyecciones continuas que desarrolla la empresa para su mayor provecho.			
8	Es un ejemplo para su personal en conocimiento técnico o especializado en su área.			
	<b>CONTROL.</b>			
9	Ejerce control necesario sobre las ausencias, tardanzas y disciplina de sus trabajadores.			
10	Demuestra tener control sobre las formas y medios para lograr su trabajo.			
11	Mantiene un sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajos delegados o pendientes.			
12	De seguimiento a los objetivos trazados para			



**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ATENCION DEL USUARIO DE A ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



	lograrlos en el próximo de evaluación por parte de su personal.			
13	Supervisa que el departamento tenga los materiales o herramientas necesarias de trabajo.			
	<b>TOMA DE DECISIONES.</b>			
14	Investiga y reúne datos antes de tomar decisiones.			
15	Sus decisiones son objetivas y aceptadas.			
16	Toma las decisiones en el momento oportuno.			
	<b>RESOLUCION DE PROBLEMAS.</b>			
17	Capacidad para resolver situaciones en el corto y largo plazo que exigen definir cursos de acciones considerando el contenido de políticas de la organización.			
	<b>INICIATIVA.</b>			
18	Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos en los planes, programas y proyectos establecidos en su área.			
	<b>COMUNICACIÓN.</b>			
19	Reporta anomalías o sucesos que son de la inherencia del supervisor o encargado de recursos humanos en cuanto a controles y medidas.			
20	Efectúa las reuniones requeridas con su personal.			
21	Mantiene informado a su personal sobre nuevos procedimientos y políticas.			
22	Promueve el uso de los medios de comunicación de la empresa mural participación en las reuniones semanales etc.			



### **5.7.3 EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ELECCION FORZADA.**

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.

**La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:**

- a) Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escogen la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b) Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escogen las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

#### **5.7.3.1 VENTAJAS DEL METODO:**

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización.
2. Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.

#### **5.7.3.2 DESVENTAJAS DEL METODO:**

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.



**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA  
ATENCION DEL USUARIO DE A ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA  
GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



3. Cuando se aplica con fines de desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ELECCION FORZADA**

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ELECCION FORZADA							
Funcionario: _____				Cargo: _____			
Seccion: _____				A _____			
<p>continuación hallara frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X "en la columna lateral, bajo el signa "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces</p>							
	N°	+	-		N°	+	-
Solo hace lo que le orden	01			Tiene temor de pedir ayuda	17		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su puesto siempre ordenado	18		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presento baja producción	19		
No produce cuando está sometido bajo presión.	04			Es dinámico	20		
Cortes ante los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	21		
Vacila al tomar decisiones	06			Nuca está influenciado	22		
Merece toda la confianza	07			Tiene poco potencial para desarrollar	23		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	24		
Se preocupa en el servicio	09			Nunca hace buenas sugerencias	25		
No tiene formación adecuada	10			Es evidente que le gusta lo que hace	26		
Tiene buena apariencia personal	11			Tiene buena memoria	27		
En su servicio siempre hay errores	12			Le gusta reclamar	28		
Se expresa con dificultad	13			Aplica criterio al tomar	29		



**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ATENCION DEL USUARIO DE A ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



				decisiones			
Conoce su trabajo	14			Regularmente debe llamársele la atención	30		
Es cuidadoso con las instalaciones	15			Es rápido	31		
Espera siempre una recompensa	16			Por naturaleza es un poco hostil	32		
EVALUADOR:-							
FECHA: _____							

**5.8 SUGERENCIAS DE LOS METODOS DE EVALUACION.**

- Las evaluaciones se deberán realizar 2 veces al año.
- Quien llevara la realización de las pruebas es el encargado de recursos humanos.
- También se deberá comunicar a los empleados la fecha en la que se le realiza la prueba.
- Recompensar a los empleados que salgan bien evaluados.



**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ATENCION DEL USUARIO DE A ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



**5.9 PROGRAMACION DE CAPACITACION PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE.**

ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE.						
PROGRAMACION DE CAPACITACION						
<b>Nombre del Curso:</b> Atención y servicio de calidad.					<b>Número de participantes:</b> 56	
<b>Instructor:</b> Gerente de la alcaldía.						
<b>Nombre de la unidad de aprendizaje:</b> ATENCIÓN AL USUARIO, MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN.						
<b>Objetivo de la unidad:</b> Fomentar en los empleados la importancia de mantener excelente atención a los usuarios, motivación y comunicación.						
Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Táctica	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las relaciones humanas y su importancia.</li> <li>➤ Componentes de la personalidad.</li> <li>➤ Actitudes con el usuario.</li> </ul>	Sensibilizar a los participantes de la importancia que tienen los usuarios para la institución, el impacto que ellos pueden producir en la organización, brindándoles a las participantes técnicas y acciones.	Exposiciones analíticas	Técnicas de motivación y comunicación.	Dinámicas	Discusión de casos	40 minutos
Recursos	Dirigido a:	Institución asesora.	Lugar de la capacitación.	Cada cuanto tiempo.	Presupuesto.	Resultados
Laptop Material Plumones Papel	Personal de la alcaldía	Agencias de Capacitaciones	Alcaldía municipal de nueva Guadalupe.	6 meses	\$400.00	El personal podrá analizar qué aspectos de la personalidad laboral que deben auto controlar

Responsable: Gerencia

**NOTA:** Las capacitaciones se deberán realizar a través de las necesidades encontradas en las evaluaciones



### 5.10 PROGRAMA DE INCENTIVOS

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TACTICA	FECHA	INVERSION
Brindar a los empleados un día compensatorio por haber alcanzado un buen desempeño laboral.	Recompensar al empleado a que se tome un día del mes para que lo pase con su grupo familiar.	Paseo con la familia. Compras con la familia. El empleado disfrute más tiempo con su familia.	01 al 30 de cada mes calendario.	\$0.00
Entregar una canasta de vivires una vez al año. A cada empleado.	Contribuir con las necesidades básicas de la alimentación del grupo familiar.	Entregar arroz, frijoles, azúcar entre otros.	30/06/2018	\$1,000.00
Permitir a los empleados a participar en la toma de decisiones.	Involucrar a los empleados en todas las actividades de la institución.	Delegar funciones.		\$0.00
Realizar cada trimestre un convivio con los empleados, con el fin fomentar las relaciones interpersonales.	Fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros.	Salidas a la playa. Una cena. Encuentros deportivos.	24/03/2018	\$100.00
Planear una excursión para el grupo familiar de los empleados.	Fortalecer la unidad en los grupos familiares de los empleados de la institución.	Visitar centros turísticos, Bañarios.	04/08/2018	\$150.00
Ofrecer un bono en efectivo una vez al año a los empleados.	Fortalecer los ingresos económicos de los empleados de la institución.	El empleado pueda solventar sus obligaciones.	15/08/2018	\$25.00



### **5.11 BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**

El buzón de peticiones es un medio de comunicación a través del cual los usuarios interponen sus peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de manera escrita con sus datos personales o de manera anónima.

#### **Lineamiento para la Instalación del Buzón de Quejas y Sugerencias.**

El buzón de quejas deberá estar a la vista del usuario, tener fácil acceso y contar con la señalización adecuada y necesaria para su instalación en su caso debe de existir siempre elementos necesarios para interponer una queja o una sugerencia en el buzón, como lo son el formato de quejas y su respectivo bolígrafo. (Ver formato 1).



#### **Función del Buzón de Quejas y Sugerencias.**

Este tiene la función de captar todas aquellas quejas y sugerencias interpuesta por los usuarios de la alcaldía municipal de nueva Guadalupe. Esto con el fin que se dé solución a la problemática presentada y dar seguimiento.

#### **Apertura de Buzón Físico.**

El jefe de recursos humanos es el encargado del Control Interno es el responsable de abrir el buzón; si procede, deberá asegurarse de mantener el anonimato de la persona que interpone la Queja, Sugerencia o Denuncia, omitiendo la información personal; una vez que las Quejas, Sugerencias y Denuncias sean comunicadas a cada una de las áreas operativas a las que corresponda Tiempo de respuesta.

El buzón físico se le dará apertura una vez por semana los días viernes por el jefe de recursos humanos.



### **Resolución de Quejas y Sugerencias.**

El jefe de recursos humanos es el encargado de determinar las acciones a realizar ante quejas y reclamos interpuesta por los usuarios y las deberá direccionar a las áreas correspondientes a donde van dirigidas.

### **Ubicación Física del Buzón de Quejas y Sugerencias.**

El buzón de queja y sugerencia se encontrara instalado en el interior de la alcaldía, en la entrada principal para que sea visible para todos los usuarios. (Ver formato #2)

### **Control de las Quejas y Sugerencias.**

El responsable que en este caso será el gerente de recursos humanos, registrara el inventario de todas y cada una de las quejas y sugerencias presentadas. (Ver formato #3)

### **Presupuesto de la implementación del buzón de quejas y sugerencias.**

<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
<b>1</b>	Elaboración del buzón	\$140.00
<b>1</b>	Instalación del buzón	\$20.00
<b>100</b>	Formatos de quejas y sugerencias	\$15.00
<b>1</b>	Libro de Formatos de control de quejas recibidas	\$20.00
<b>10</b>	Bolígrafos	\$3.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$198.00</b>



**FORMATO #1**

**FORMATO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**

	<b>Formulario de quejas / reclamos / sugerencias</b>	Versión <b>1</b>
--	--	---------------------

Este formulario es válido para quejas, reclamos y sugerencias referidas a la prestación del servicio de la  
Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe



**Desea formular** (Marque con una X)

Queja

Reclamo

Sugerencia

**Datos personales**

Nombre y apellidos/  
Razón Social

Dirección completa

Teléfono  E-mail

**En calidad de** (Marque con una X)

Usuario

Cliente interno

Otro(Proveedor,etc)

En representación de

**Hechos que motivan a la queja/ reclamo /sugerencia**

-

-

-

-

-



**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ATENCION DEL USUARIO DE A ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



**Actuaciones realizadas** (Que acciones hizo al respecto)

- 
- 
- 
- 
- 

**Ante lo expuesto, solicito** (frases cortas y concretas)

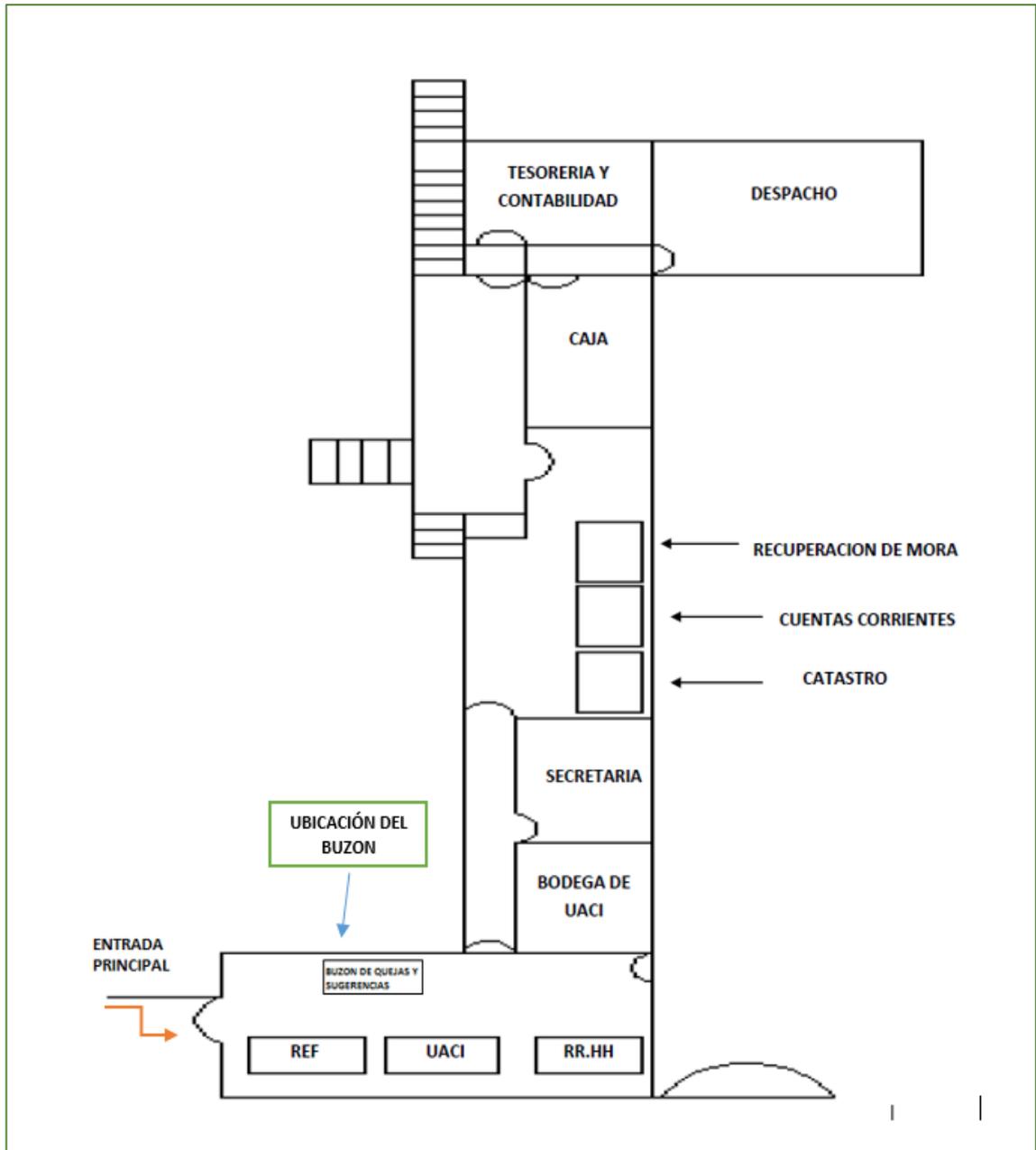
- 
- 
- 
- 
- 

**Nota:** agradecemos sus valiosos comentarios, tenga la seguridad que estos son necesarios para mejorar Servicios y la atencion al usuario.



FORMATO #2

CROQUIS DE LA UBICACION DEL BUZON





**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ATENCION DEL USUARIO DE A ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



**FORMATO #3**

**CUADRO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE QUEJAS RECIBIDAS**

	<b>Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe</b>		
	<b>Formato para el control de seguimiento a quejas y sugerencias</b>		
	<b>Código: AMNG</b>	<b>Versión:001</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>

<b>Número de control</b>	<b>Nombre del usuario</b>	<b>Motivo de la queja y sugerencia</b>	<b>Unidad administrativa responsable de dar atención</b>	<b>Síntesis de la respuesta</b>	<b>Fecha de recepción</b>	<b>Fecha de respuesta</b>



# “MANUAL DE ATENCIÓN AL USUARIO”





**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA  
ATENCIÓN DEL USUARIO DE A ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA  
GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



**CONTENIDO**

Introducción

Objetivos Del Manual

Ámbito De Aplicación

Alcance Del Manual

Atención Personal

Atención Telefónica

Atención Virtual

Atención De Adultos Mayores Y Mujeres En Estado De Embarazo

Responsabilidades De Los Funcionarios Públicos

Responsable De La Función Del Manual

Recomendaciones Generales Para Todo Tipo De Empleado

Cultura Organizacional

Imagen Personal

Presentación De Los Puestos De Trabajo

La Comunicación

La Motivación

Tips Para Mejorar El Stress

Acciones Que Se Deben Evitar

Pasos en Resolución De Conflictos Con Usuarios

Control y Seguimiento



## **5.12 INTRODUCCION**

El presente Manual de Atención al Usuario tiene como propósito mejorar la calidad de la atención que ofrece la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe es un documento guía, dirigido a todos los colaboradores de la entidad con el fin de establecer unos criterios generales comprometidos con el servicio y la buena atención a través de los funcionarios que tienen bajo su responsabilidad interactuar con los usuarios que solicitan los trámites de las diferentes Unidades Administrativas de la Alcaldía Municipal.

En la actualidad la imagen que transmite la institución es uno de los principales motores para asegurar la calidad de la gestión que se realiza, motivo por el cual es importante unificar los criterios de atención desde la atención del usuario hasta la satisfacción del servicio recibido. El Usuario es el Centro de todos nuestros esfuerzos y decisiones.

Esta primera edición representa la oportunidad para que el personal responsable de brindar atención al usuario cuente con una guía de consulta que le permita desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz, lo que representa que los usuarios sientan que los atiende un profesional con los conocimientos adecuados. La cortesía y el trato pueden lograr la gran diferencia, sin importar los métodos que el usuario utilice: visita a la entidad, línea telefónica, vía correo electrónico, portal institucional, entre otros.

El objetivo fundamental de la realización de un Manual de Atención al Usuario, es servir de guía para los funcionarios para la atención de los usuarios de la institución, tanto internos como externos.



### **5.13 OBJETIVOS DEL MANUAL**

- Brindar al usuario una atención, con la mayor claridad, amabilidad, información clara oportuna y veras que permita desarrollar eficientemente los trámites concernientes a sus requerimientos.
- Establecer lineamientos de Atención al Usuario como parte fundamental en el cumplimiento de la misión de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.
- Proporcionar los estándares de comunicación que le permitan a cada uno de los empleados y conocer el comportamiento que se espera de ellos en sus procesos de contacto con los usuarios.
- Orientar a los funcionarios hacia la proyección de una imagen personal en todo momento, segura, eficiente y eficaz, mejorando cada día en el esfuerzo por satisfacer de manera amable y oportuna los requerimientos que solicitan los usuarios.



### **5.14 AMBITO DE APLICACION**

Está dirigido a todos los hombres y mujeres empleado/as, toda vez que por razón de sus cargos, funciones y/o actividades, constantemente interactúan con los demás miembros de la sociedad, haciéndose imperioso el establecimiento de estándares de relación y comportamiento.

La aplicación del presente manual debe ser de carácter obligatoria y de manera permanente en todos los ámbitos institucionales, tanto en la ejecución de los procesos y procedimientos, como al momento de ofrecer los productos y/o servicios que presta la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, es decir, en todas las relaciones que se desarrollen con los usuarios.

El manual de atención al usuario sirve como una herramienta administrativa orientada al personal de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe, la información que contiene dicho documento está expresado en forma clara y precisa de manera que sea fácil de comprender para todo el personal ya sea nuevo u antiguo que tenga acceso a esta información.



### **5.15 ALCANCE DEL MANUAL**

El presente Manual es aplicable a los principales procesos desarrollados en el exterior e interior de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe y le compete al personal que directamente está involucrado en cada una de las unidades, independientemente de la modalidad y fuente de contratación; así como a los mandos superiores y tomadores de decisión, a fin de facilitar la recepción, distribución, control eficiente y eficaz y una adecuada atención de las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias del usuario, de tal forma que se le dé una solución que satisfaga la respectiva solicitud.

Con la aplicación de este manual de atención al Usuario se logrará fortalecer la imagen institucional, potencializando el nivel de servicio integral, lo cual garantizará la confianza y lealtad de los usuarios, así como el compromiso y sentido de pertenencia de los empleados de trabajo en cada una de sus unidades.



## **5.16 ATENCIÓN PERSONAL**

Ofrece a los ciudadanos que se acercan a la Administración Municipal un trato amable y con la calidad que como personas se merecen. Desde la primera persona (vigilante, recepcionista o secretaria) que recibe a los ciudadanos en la entrada de cada uno de los edificios de la Administración Municipal, hasta quien los despide: funcionarios de las dependencias que les brindan la información.

- ✚ Mirar al usuario desde el momento en que se acerque a la dependencia y saludarlo. Así: “buenos días, buenas tarde, mi nombre es, (nombre y apellido), ¿en qué puedo servirle?”
- ✚ La atención personal al usuario debe ser prioritaria, por ningún motivo converse con sus compañeros de oficina, ni hable por teléfono mientras esté atendiendo a un usuario, ni lo haga esperar por atender asuntos personales.
- ✚ Hable en un tono moderado, audible y vocalice bien, siempre mirando a su interlocutor.
- ✚ No tutee a los usuarios, ni utilice palabras afectuosas como mi amor, princesa o príncipe; en lo posible diríjase a la persona por su nombre antecedido de “Señor(a) o señorita” y sonría con amabilidad de vez en cuando.
- ✚ Bríndele toda la información relacionada con el servicio que el usuario requiere. Si el responsable de la misma se encuentra en una dependencia que no está en el mismo edificio que la suya, dele por escrito la dirección con el nombre del encargado.
- ✚ Finalmente, pregúntele al usuario si hay algo más en lo que Usted puede ayudarlo, y despídase cordialmente.

## 5.17 ATENCION TELEFONICA

El teléfono es el medio por donde se reciben llamadas que los usuarios emplean para solicitar información, realizar las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias. La atención telefónica también permite proyectar la imagen que se quiere tener del municipio ante la comunidad.



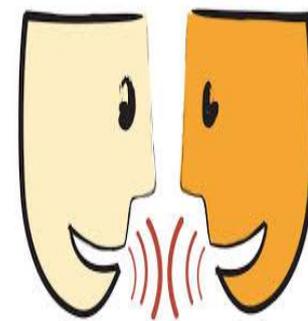
### Tono de Voz

- ✚ Debe ser adecuado, modulado, proyectar confianza, calidez e interés.
- ✚ Durante la llamada el tono de la voz permite generar o no empatía con las personas, motivo por el cual es importante la vocalización, entonación y pronunciación.
- ✚ Evite utilizar tonos altos o que denoten sarcasmo o muy bajos que denoten timidez o desinterés.



### Lenguaje

- ✚ Cada vez que ingrese una llamada debe estar atento y saludar de forma oportuna.
- ✚ Escuchar al usuario.
- ✚ Evite tutear al usuario. Recuerde que el saludo tiene un gran valor.
- ✚ Personalice la llamada, le dará seguridad y ayudará a generar confianza y empatía con el usuario.
- ✚ Escuchar activamente al usuario cuando nos exprese su necesidad, y tener así la información completa para poderlo ayudar.
- ✚ Si la solución a la solicitud del usuario y/o funcionario está en manos de otro compañero, direccíonela a la persona indicada
- ✚ Si la solicitud no puede ser resuelta de forma inmediata explique la razón de la demora, informe la fecha aproximada en que recibirá respuesta y el medio por el cual se le entregará.
- ✚ No demorarse durante la llamada. Sea concreto, pero brinde la solución requerida.
- ✚ Ser claro al expresar sus ideas, explicar cómo funcionan los procesos y enfatizar en los beneficios clave de los mismos.





## **5.18 ATENCION VIRTUAL**

La atención al usuario por correo electrónico es muy importante porque nos permite atender en los tiempos establecidos haciendo referencia a la atención de solicitudes o requerimientos del usuario, que pueden corresponder a una petición, orientación, información, sugerencia, queja, reclamo felicitación o un chat. Es por ello que se deben de tener en cuenta los siguientes pasos para una correcta atención:

- ✚ Cuando escriba un correo electrónico asegúrese de redactar correctamente, que lo escrito sea entendido por la persona que lo recibe.
  
- ✚ No se debe mentir o exagerar algo al usuario, sea sincero, de lo contrario podría resultar contraproducente. La atención al ciudadano requiere de total transparencia, porque es la imagen a las diferentes áreas de la Entidad.
  
- ✚ Cada respuesta que se dé por e-mail debe ser oportuna, cordial y profesional. Así como, clara, completa, respondiendo a todos los requerimientos del usuario.
  
- ✚ Utilizar el comprobador de ortografía antes de enviar la respuesta; es de muy mala educación enviar un mensaje con errores de ortografía, pues demuestra falta de competencia, seriedad y formación por parte del Funcionario, afectando la imagen de la entidad.

Características

- + Saludar
- + Analizar y comprender la solicitud
- + Responder con precaución de revisar la puntuación, ortografía, redacción, extensión de la información (no muy densa).
- + Utilizar lenguaje directo y sencillo
- + No usar mayúsculas sostenidas.
- + Despedida y cierre. Ofrecerse a solucionar cualquier otra duda y despedirse con cordial saludo.





### **5.19 ATENCIÓN DE ADULTOS MAYORES Y MUJERES EN ESTADO DE EMBARAZO**

El servidor público debe considerar en determinadas ocasiones la necesidad de aplicar un trato preferente a determinados ciudadanos usuarios del servicio que imparte, como lo son los ciudadanos con movilidad reducida, discapacidad, adultos mayores y mujeres en estado de embarazo. Para estos usuarios el protocolo a aplicar será el siguiente:

- ✚ Dar atención preferencial a aquellos usuarios que presenten una situación de discapacidad, embarazo o sean adultos mayores; con el fin de asegurar su bienestar y la prestación de un buen servicio.
- ✚ Cualquier funcionario que se encuentre laborando en los puntos de atención, debe estar dispuesto a colaborar con el proceso para el trato preferencial. Si se detecta algún cliente que debe ser atendido de esta manera, se le atiende de esta manera.
- ✚ Para todas las personas, en especialmente para las discapacitadas, la relación interpersonal directa es muy importante, incluso básica, y las normas de cortesía y urbanidad cobran una importancia vital. La atención debe ser con naturalidad y sin ningún tipo de prevención.
- ✚ Se le debe preguntar al cliente, si requiere ayuda pero jamás imponerla.
- ✚ Procure adoptar una actitud comprensiva y paciente respecto a las dificultades del habla, escucha y visión de la persona discapacitada.





### **Personas Mayores**

Debemos tener en cuenta que el colectivo de personas mayores representa cada vez una proporción mayor de la población. Por tanto, merecen que nos acerquemos a su realidad específica para poder satisfacer sus necesidades concretas. Su atención no implica criterios diferentes a los del resto, pero si implica poner más énfasis en algunos aspectos para adaptarnos a sus características:

- ✚ Acogerles con una actitud cordial, positiva, optimista y constructiva.
- ✚ Respetar su ritmo de expresión y comprensión sin impacientarnos.
- ✚ Vocalizar correctamente, elevar ligeramente el tono de voz si captamos deficiencias auditivas.
- ✚ Hablar con un ritmo moderado o lento, si es necesario.
- ✚ Utilizar un lenguaje claro.
- ✚ Ser exhaustivos a la hora de dar instrucciones.
- ✚ Resumir las instrucciones o los datos generales con notas breves, siempre escritas con letra grande y clara.



Todos los servidores que desarrollan su labor en las sedes de Atención al usuario, deben tener especial consideración con los adultos mayores y las mujeres embarazadas proporcionándoles un servicio ágil y oportuno.

El empleado debe considerar en determinadas ocasiones la necesidad de aplicar un trato preferente a determinados usuarios del servicio que imparte, como lo son los usuarios con movilidad reducida, discapacidad, adultos mayores y mujeres en estado de embarazo. Para estos usuarios el protocolo a aplicar será el siguiente:



### **Vigilantes Responsables del Ingreso a la Alcaldía Municipal**

- ✚ Haga ingresar de manera inmediata al usuario.
- ✚ Para el caso de mujeres embarazadas y adultos mayores ubíquelos en un asiento para que lo ocupen mientras esperan al empleado que les brindará la atención; si es una persona en silla de ruedas ubíquela en un espacio donde permanezca cómoda mientras espera y cerca de la dependencia a la cual se dirige.
- ✚ Informe inmediatamente al empleado que requiere el usuario para que éste haga presencia en el lugar donde se encuentra la persona, adulto mayor o mujer embarazada.



## **5.20 RESPONSABILIDADES DE LOS FUNCIONARIOS PUBLICOS**

El compromiso con la ciudadanía se extiende a todo el personal que interviene en los procesos que se desarrollan en la Administración Municipal y que tienen que ver con la interacción el ciudadano.



### **5.20.1 RESPONSABLE DE LA FUNCION DEL MANUAL**

Es importante que para el buen funcionamiento del manual se debe seguir los siguientes lineamientos:

- El jefe de recursos humanos es el encargado de llevar a la práctica el manual de atención al usuario.
- El encargo de recursos humanos se debe guiar por el nuevo formato de descripción de puesto.
- Los empleados tienen la facultad de tomar decisiones en la unidad que están a cargo para solucionar conflictos que se puedan dar con los usuarios.



**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA  
ATENCION DEL USUARIO DE A ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA  
GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



**JEFE DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS**

	<b>ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE</b>  <b>DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL</b>	
<b>Título del Puesto</b>	: Jefe del área de RRHH.	
<b>Nivel</b>	: Soporte Administrativo.	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	: Gerente General.	
<b>Unidad a la que Pertenece</b>	: Recursos humanos.	
<b>Código de Unidad</b>	: 0310	
<b>Código del Puesto</b>	: 03100101	
<b>ACTIVIDADES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un análisis periódico a fin de identificar las necesidades (tanto de Reclutamiento, Selección, Rotación, Capacitación, etc.)</li> <li>• Colaborar con la implementación de sistemas de evaluación del desempeño.</li> <li>• Revisar y asesorar en la contratación y retribución de los empleados.</li> <li>• Velar por el buen desempeño de las unidades que están bajo su mando.</li> <li>• Dar a conocer al personal las políticas institucionales y del departamento de recursos humanos.</li> <li>• Realizar reuniones periódicas con el personal.</li> <li>• Ayudar a solucionar conflictos laborales.</li> <li>• Abrir expediente semanal sobre el comportamiento y funcionamiento de personal.</li> <li>• Actualizar la base de datos sobre remuneraciones, anticipos de sueldo entre otros.</li> <li>• Establecer adecuadas relaciones internas que procuren la armonía y bienestar de los empleados que permitan desarrollar íntegramente su papel de trabajador de la alcaldía.</li> <li>• Llevar un control y registro del personal actual y el nuevo recurso humano</li> <li>• Elaborar informes sobre causas y consecuencias de despidos y renunciias.</li> <li>• Administrar el estudio del clima laboral.</li> <li>• Hacer cumplir el funcionamiento del manual de atención al usuario.</li> <li>• Coordinar y asesorar capacitaciones para los empleados para un mejor</li> </ul>		



**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ATENCION DEL USUARIO DE A ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



conocimiento.

- Realizar evaluaciones a los empleados.
- Cualquier otra función que le sea encomendada por el alcalde de la municipalidad.
- Hacer cumplir el funcionamiento del manual de atención al usuario.

**PERFIL DEL PUESTO**

- **Educación:** Ser licenciado o egresado de Administración de Empresas, Psicología o carreras afines.
- **Capacitación:** Conocimientos de leyes laborales actuales y Conocimientos de Windows y Office, Motivación, Comunicación y Liderazgo.
- **Experiencia:** Dos años de experiencia en la Administración de Recursos Humanos.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Iniciativa, liderazgo y buenas relaciones interpersonales.

**Responsabilidades:**

- VALORES MUNICIPALES: Democracia, Justicia, Equidad, Transparencia.
- EQUIPO: Informático y de oficina
- PERSONAL: Todos los empleados que laboran dentro de la institución.
- DOCUMENTOS: Expedientes, reportes, evaluaciones, planillas, contratos.

**Elaborado por:**

Br. Luis Rafael Ramos Perla.  
 Br. Jenny Sarai Rodríguez Duran.  
 Br. Iris Leidy Sandoval Guerrero.

**Reviso:**

Lic. Lissett Saleh  
 Blanco

**Autorizo:**



## **5.21 RECOMENDACIONES GENERALES PARA TODO TIPO DE EMPLEADO**

- en su puesto de trabajo 10 o 15 minutos antes de iniciar la jornada laboral.
- ✚ Permanezca siempre en su puesto de trabajo; en caso de dejarlo procure que sea por un corto periodo de tiempo y asegúrese de que alguno de sus compañeros esté atento a reemplazarlo durante su ausencia.
- ✚ Suspenda lo que está haciendo cuando llegue el usuario que se dispone a atender; esto le hará sentir al usuario que usted está dispuesto a brindarle toda su atención.
- ✚ Si la solicitud no puede ser resuelta de forma inmediata:
  - ✓ Explíquelo al ciudadano por qué se demorará el procedimiento.
  - ✓ Informe al ciudadano la fecha aproximadamente en la que recibirá la respuesta y a través de qué medio se le entregará.
  - ✓ Deje por escrito los asuntos que quedan pendiente en relación con la solicitud del usuario.
  - ✓ Despídase del usuario.
  - ✓ Realice un seguimiento de la solicitud hasta que le haya llegado la respuesta al ciudadano.



## **5.22 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Muchos son los comportamientos que se asumen en las diferentes culturas, sin embargo no todas están acordes a ciertos espacios en los que nos desenvolvemos. Lo que busca precisamente la etiqueta, es dar herramientas para aprender a reflejar una imagen corporativa ante las personas que visitan las instalaciones de la alcaldía de nueva Guadalupe.

### **5.22.1 IMAGEN PERSONAL**

#### **Vestuario y Calzado Femenino**

- ✚ La blusa debe usarse siempre por dentro del pantalón y/o falda.
- ✚ La falda se usará a una altura media, se sugiere como máximo cuatro centímetros arriba de la rodilla y el largo puede variar desde esta altura hasta debajo de la rodilla.
- ✚ Evite los vestidos o blusas muy cortas o escotadas para desempeñar su trabajo diario.
- ✚ El pantalón deberá usarse siempre hasta máximo dos y mínimo un centímetro debajo de donde se inicia el tacón del zapato.
- ✚ Los zapatos deben ser de un color que combine con el vestido y estar bien lustrados. Con falda no se deben utilizar botines.





### **Peinado y Maquillaje**

- ✚ El cabello debe lucir bien arreglado.
- ✚ El maquillaje debe ser natural, reflejando una imagen sobria y agradable.
- ✚ Las servidoras no se deben maquillar en el puesto de servicio ni hacer retoques al maquillaje a la vista de la ciudadanía.
- ✚ Las uñas deben estar siempre bien arregladas.

### **Vestuario y Calzado Masculino**

- ✚ La camisa debe usarse completamente abotonada y muy bien planchada.
- ✚ Siempre debe usarse correa.
- ✚ Los zapatos siempre serán de cuero y estarán muy bien lustrados.
- ✚ El color de las medias debe corresponder al color del pantalón o Jeans.
- ✚ El carnet de identificación se utilizará en un lugar visible y debe portarse siempre que el servidor se encuentre al interior del sitio de trabajo o prestación del servicio.
- ✚ El cabello debe usarse corto.
- ✚ El carnet de identificación se utilizará en un lugar visible.



### **5.22.2 PRESENTACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

Mantener los puestos individuales de trabajo o prestación del servicio organizados puesto que en gran medida, los ciudadanos percibirán qué tan organizado(a) es el servidor público que lo atiende. El puesto de trabajo debe estar siempre bien presentado; para esto se deben seguir las siguientes recomendaciones:

- ✚ Mantenerlo en perfecto orden y aseo.
- ✚ Las carteras y demás elementos personales deben ser guardados fuera de la vista del usuario.
- ✚ No se deben tener elementos distractores tales como radios, revistas, fotos, y juegos en el puesto de trabajo o prestación del servicio.
- ✚ No se consumirán comidas ni bebidas en los puestos de trabajo.
- ✚ La papelería e insumos deben estar guardados en las gavetas del escritorio y solamente una cantidad suficiente en el dispensador de papel (impresora o porta-papel).
- ✚ Los documentos deben ser archivados lo antes posible, cuando se trate de un archivo temporal.
- ✚ La papelera de basura no debe estar desbordada.
- ✚ Los sellos, lapiceros, cosedora, entre otros, deben ser revisados diariamente antes de iniciar su labor y contar con el soporte o cargue oportuno.



### 5.22.3 LA COMUNICACIÓN

En la atención al usuario uno de los aspectos más importantes es la comunicación, pues es la base de las buenas relaciones con el usuario, ésta consiste en: la transmisión de información desde un emisor, hasta un receptor, por medio de un canal. En la comunicación con el usuario debemos prestar atención tanto a la comunicación verbal como a la no verbal.

#### **Comunicación Verbal**

La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para transmitir el mensaje, ésta debe ser coherente con la “vía oral”. Aspectos que debemos de cuidar son los siguientes:



- ✚ El volumen o intensidad de la voz: Al gritar se producen sonidos muy desagradables. Cuando la intensidad de la voz disminuye, el ambiente se hace confidencial. Nunca se hablará en voz demasiado alta.
  
- ✚ El acento: Ha de utilizarse para pronunciar con claridad.
  
- ✚ El tono y la entonación: No es conveniente mantener el mismo tono en la conversación, cada momento requiere cierta entonación predominante.
  
- ✚ El uso del lenguaje: No es conveniente utilizar tecnicismos o vulgarismos con el usuario.



- ✚ Saber escuchar: Escuchar no consiste simplemente en callarse y oír. Una escucha eficaz es un medio para establecer el clima de confianza entre el usuario y el empleado público.

### **Comunicación No Verbal**

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



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

- ✚ Expresión facial: conservar la sonrisa, pues demuestra acuerdo y entendimiento con quienes la intercambian.
- ✚ Contacto ocular: La mirada puede abrir o cerrar los canales comunicativos. Es una señal de comunicación, mientras que una mirada directa, pero no insistente, ni fija, puede ser un gran apoyo en la situación de comunicación con el usuario
- ✚ Gestos y movimientos con el cuerpo: De todas las partes del cuerpo las manos son las que más amplían la expresividad del rostro, ya que a veces contribuyen a esclarecer en mensaje verbal poco claro.



#### 5.22.4 LA MOTIVACION

Es sabido que la persona motivada se siente más a gusto trabajando, aumenta su rendimiento, se implica y participa más en la consecución de los objetivos de la empresa, causa un menor número de errores, falta menos, se siente autorrealizado, y ello redundará en una mejora del clima y en la salud laboral y, por extensión, en una mejora de los resultados organizacionales.



La alcaldía municipal de Nueva Guadalupe debe enfocarse en lograr mantener motivado a sus empleados para que estos realicen sus actividades de la mejor manera, para poder evitar que los trabajadores vean su trabajo como algo rutinario.

Es por esto que a continuación te presentamos algunas de las estrategias que debes conocer:

##### **Para, escucha, aprende y ofrece**

Tienes que tener los cinco sentidos puestos en tus empleados. Toma tu tiempo para trabajar con ellos, comprenderlos y saber cuáles son sus necesidades.

Si tienen cubiertas sus necesidades, no será difícil que concentren sus energías en realizar un buen trabajo. Para ello tienes que estar muy receptivo. Entrena tu empatía para comprenderlos mejor.

Una vez que identifiques qué es lo que necesita cada uno de tus empleados, haz lo posible para ofrecerlo en la manera que puedas.

Esto es diferente a ser permisivo, hay que mantener unos límites flexibles pero claros. Todo lo que esté a tu alcance será un buen regalo para el empleado.



**+ Crea un ambiente libre, donde la comunicación fluya.**

Para esto se debe establecer un cronograma de reuniones periódicas en las que todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias y conocimientos.

**+ Incentiva la participación en la toma de decisiones.**

Esto tiene que ver con aspectos relacionados con su trabajo y temas para los cuales están capacitados y para brindar una mejor atención y servicios.

**+ Establece mecanismos de participación directa.**

Así te entregarán sugerencias, opiniones y contribuirán en la mejora de la gestión y el desarrollo de ideas.



**+ Evalúa el desempeño.**

Intenta felicitar al trabajador cuando realice una buena gestión o explica qué medidas correctivas debe asumir cuando no se alcanzan los objetivos.

**+ Haz programas de rotación laboral.**

De esta forma, el trabajador se familiarizará con otras áreas de la institución y orientará su desarrollo profesional y personal dentro de la misma.

**+ Fomenta que los trabajadores participen.**

Desarrolla actividades que complementen el desarrollo profesional y personal en cursos, capacitaciones y talleres.

**+ Intenta que los horarios no duren más ocho horas.**

Si es necesario entrega un día libre.



### 5.23 TIPS PARA MEJORAR EL STRESS

**Evite tomar mucho café.** La cafeína contenida en dos tazas de café agrega 16 latidos por minuto a su ritmo cardiaco y lo pone a uno más irritable y ansioso.

**Escápese mentalmente.** Imagínese en un gran lugar a gran altura con vistas de paisajes naturaleza todo su alrededor. Si uno se encuentra realmente en esa imagen, experimentará una sensación de alivio.

**Camine y converse.** Cuando sea posible, hable de temas causantes de estrés con otras personas mientras caminan juntos. La conversación parecerá menos formal y usted evitará el contacto visual, lo que puede generar más ansiedad y tensión todavía.

**Manténgase activo.** Si Usted tiene que barajar muchos proyectos y está clavado en uno, pase a otro y vuelva más tarde al que dejó pendiente. De esta forma va a evitar caer presa de un pánico y podrá enfrentar el problema con una actitud más fresca y creativa.

**Organice sus actividades.** Programe sus tareas más complicadas para los momentos en que su energía sea naturalmente alta. De igual forma si usted es propenso a tener poca energía al final del día, por ejemplo, ahorre ese tiempo para leer publicaciones de su especialidad o para abrir y revisar la correspondencia de un día.

**Tenga sus compromisos a la vista.** Deje de buscar su cuaderno de compromisos. Mejor cómprese un calendario para su escritorio con el fin de tener las actividades de 1 día que debe desarrollar.





## 5.24 ACCIONES QUE SE DEBEN EVITAR

- ✚ **PALABRAS:** No saludar o despedirse, tutear, frases ofensivas “me entiende”.
- ✚ **ACTITUDES:** Hablar casi gritando, acercarse al hablar, ignorar al usuario, atender desde lejos.
- ✚ **GESTOS:** Bostezos, señalar, no mirar cuando le están hablando, dar la espalda, aspecto de burla, secretarse con un compañero mientras atiende al ciudadano.



## **5.25 PASOS EN RESOLUCION DE CONFLICTOS CON USUARIOS**



La solución de conflictos es una habilidad que todos los empleados de la alcaldía deben poseer, por lo que generalmente cuando se encuentran con un usuario insatisfecho terminan canalizándolo con el gerente o supervisor de la alcaldía; y aunque realmente el problema se podía remediar con acciones sencillas y concretas, termina convirtiéndose en

un inconveniente enorme.

Lo ideal es que, al ser la resolución de conflictos una parte de la atención al cliente, todos los empleados de la alcaldía deben de tener la capacidad de brindar soluciones inmediatas que satisfagan a los usuarios.

Es por lo anterior que les compartimos los siguientes pasos de resolución de conflictos

1. **Identificación del conflicto:** Averigua cual es la inconformidad del cliente.
2. **Preparación:** Asocia la información necesaria del problema.
3. **Presentación de la argumentación:** Amablemente, demuestra tus competencias de influencia, ayuda y servicio.
4. **Redefinición del conflicto:** Verifica que la inconformidad haya perdido su virulencia.
5. **Búsqueda de soluciones:** La existencia de una buena relación interpersonal suele hacer más fácil





que ambas partes obtengan buenos resultados y viceversa, unos buenos resultados tienden a mejorar una buena relación.

6. **Verificación:** Tras la implantación de las soluciones, es necesario comprobar que todo transcurre conforme a lo previsto.

### 5.26 CONTROL Y SEGUIMIENTO

Después de definir cada uno de los elementos que conforman la propuesta, es importante establecer la normativa a seguir para su control y seguimiento; la cual permitirá, obtener resultados concretos a través de la aplicación de cada uno de los puntos establecidos en ella, y mantener la mejora continúan en el desarrollo de la gestión administrativa de la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe.



**Seguimiento:** Establecer el procedimiento de control sobre el seguimiento del manual.

<b>CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>	
¿Quién lo realizara?	Encargado del área de Recursos Humanos
¿Cómo lo realizaran?	Lo realizaran mediante reuniones de intercambios de experiencias que se darán cuando se ponga en marcha el manual cada mes, con la socialización de entre los habitantes y la experiencia adquirida con el trato empleado-usuario.
¿Actualización de la guía?	Cada año se debe actualizar la guía para una mejor atención a los ciudadanos.
¿Qué tipos de herramientas administrativas se utilizaran para el manual de atención al usuario?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La capacitación es una guía de trabajo que se vincula con el tiempo de ejecución del manual. De acuerdo a las actividades que se desarrollaran en la capacitación. Las</li> </ul>



**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ATENCION DEL USUARIO DE A ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA GUADALUPE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



	<p>capacitaciones se brindaran cada seis meses.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cursos de motivación a los empleados.</li> <li>▪ Programa de incentivos para los empleados para una mejor estabilidad.</li> <li>▪ Buzón de quejas y sugerencia.</li> </ul>
--	---

**Evaluación:** Establecer el procedimiento de control del Manual.

<b>EVALUACION</b>	
Medios de control del manual:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizaran por medio de dos evaluaciones al año a los empleados, meses de junio y diciembre.</li> </ul> <p><b>Es importante mencionar que el encargado directo de la ejecución del manual tiene la responsabilidad de brindar la rendición de cuentas al Alcalde y al Consejo Municipal cuando así se es requiera.</b></p>



### 5.27 CRONOGRAMA DE CONTROL Y EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS

Para revisión de las estrategias se realizara un control concurrente, es decir, una supervisión durante se estén realizando las acciones de cada una de estas, lo que deberá incluir: dirección, vigilancia y sincronización, para que todo lo establecido en el pal de implementación resultado en el tiempo especificado, la calidad y todas aquellas condiciones requeridas, también un control final del año, para verificar que las acciones se hayan cumplido con éxito mediante sondeos para verificar el bienestar y satisfacción de los usuarios; el periodo de tiempo para realizar este control se muestra en la tabla siguiente:

N	Estrategias	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	Responsable
1	Métodos De Evaluación Del Desempeño.													Recursos Humanos
2	Capacitación.													Recursos Humanos
3	Plan De Incentivos.													Recursos Humanos
4	Buzón De Quejas Y Sugerencias.													Recursos Humanos
5	Manual De Atención Al Usuario.													Recursos Humanos

Tabla: Periodo de tiempo para el control y evaluación de las estrategias.

Fuente: Elaboración Propia

	Control Concurrente
	Control Final

## **REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS**

### **Libros**

- ✓ Vila, S.F y Millor. (2011). *Disposición y venta de productos*. España. Mc Graw Hill.
- ✓ Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*: Madrid: EDykinson S.L.
- ✓ Chiavenato, I. (2001) *Gestión de Talento Humano*. Colombia McGraw Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia Mc Graw Hill.
- ✓ Mejia Gómez, L, Balkis, D.B y Andy, R. L. (2001). *División y Gestión de Recursos Humanos*. Pearson Educación.

### **Leyes y Decretos**

- ✓ Constitución de la República, Decreto 38, 2009
- ✓ Código municipal. Recuperado de:  
<http://www.femica.org/archivos/codigoelsalvador.pdf/>
- ✓ Código Municipal, Decreto n°274, tomo n° 290, 2016.
- ✓ Asamblea Legislativa de El Salvador, Código de Trabajo, Diario Oficial N°.142 Tomo 236, Fecha 17-11-2016.
- ✓ Ley de Ética Gubernamental, Decreto no 873.
- ✓ Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Decreto No 20, 2009.

### **Sitios Web**

#### **Libros Digitales**

- ✓ Rodríguez valencia, J (2012) *Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos*. Recuperado de  
[https://issuu.com/cengagelatam/docs/como\\_elaborar\\_manuales\\_administrativos\\_rodriguez\\_v/29](https://issuu.com/cengagelatam/docs/como_elaborar_manuales_administrativos_rodriguez_v/29)

# **ANEXOS**

## ANEXOS # 1

### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



### FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

### SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### Cuestionario dirigido a los usuarios

**Objetivo:** Recopilar información veraz y objetiva sobre la atención que se les brinda a los usuarios de la alcaldía de nueva Guadalupe.

**Indicación:** A continuación se presenta una serie de preguntas conteste según su criterio. Marque con una X.

**Edad:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo considera usted el servicio en la atención personalizada que le brinda Alcaldía?

Excelente\_\_\_ Bueno\_\_\_ Regular\_\_\_ Malo\_\_\_

2. ¿Considera usted que la aplicación de un manual administrativo de atención al usuario mejorara el desempeño laboral de los empleados?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

3. ¿Usted con qué frecuencia visita la alcaldía Municipal?

Diariamente\_\_\_\_\_ Semanalmente\_\_\_\_\_ Mensualmente\_\_\_\_\_

4. ¿La imagen interna que la alcaldía proyecta es?

Excelente\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_\_

5. ¿La imagen externa que la alcaldía proyecta es?

Excelente\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_\_

6. ¿Cuál es la forma de atención que le da la alcaldía?

A través de llamados de parlantes\_\_\_\_\_ Orden de llegada\_\_\_\_\_  
Citas\_\_\_\_\_ Ninguno\_\_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_

7. ¿Hay ventanilla para cada servicio que ofrece la Alcaldía?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

8. ¿Según usted en cuál de estas unidades se tarda en el servicio de atención?

Contabilidad\_\_\_\_\_ Estado Familiar\_\_\_\_\_ Tesorería \_\_\_\_\_  
Ninguna\_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo evaluaría la atención por parte de los empleados?

Excelente\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_\_

Porque:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Cómo observa el compañerismo entre los empleados?

Excelente\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_\_

11. ¿Qué distractores observa en los empleados cada vez que va a la alcaldía cuando es atendido?

Celular\_\_\_\_\_ Charlas entre los compañeros\_\_\_\_\_ Conflictos entre los  
empleados\_\_\_\_\_ Se levantan constantemente\_\_\_\_\_ Ninguno\_\_\_\_\_

Otro:\_\_\_\_\_

26. ¿Qué sugerencias ofrece a la alcaldía para mejorar el servicio ofrecido por parte del personal?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

27. ¿Considera usted que el trabajo que realiza desarrolla actividades rutinarias que le genera stress laboral a los empleados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

28. ¿En qué porcentaje se cumple sus expectativas como usuario de la alcaldía?

Total \_\_\_\_\_ Parcial \_\_\_\_\_ Nulo \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

29. ¿Cómo califica la motivación de los empleados?

Excelente \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

30. ¿Alguna vez ha tenido contacto con la alcaldía en la solución de algún problema?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

31. ¿Qué tipo de comunicación existe entre?

	Excelente	Regular	Malo
Usuario-Alcalde			
Alcalde-Usuario			
Usuario-Empleado			
Empleado-Usuario			
Alcalde-Empleados			

32. ¿Cuándo ha tenido problemas, en cuanto tiempo le han solucionado?

Cinco minutos \_\_\_\_\_ Diez minutos \_\_\_\_\_ Treinta minutos \_\_\_\_\_

33. ¿Se siente motivado cada vez que va a la alcaldía por la atención ofrecida?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

34. ¿Recibe información con respecto al servicio solicitado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

35. ¿Cuánto tiempo se han tardado en la atención de los siguientes servicios?

Unidad	Tiempo
Tesorería	
Registro de Estado Familiar	
UACI	
Secretaria	
Cuentas Corrientes	

36. ¿A su criterio serviría la aplicación de estrategias de mejoras para la atención al usuario?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

37. ¿Cuáles de las estrategias considera que sería importante para mejorar el servicio de atención al usuario?

Buzón de quejas y sugerencias \_\_\_\_\_ Cambios de puesto \_\_\_\_\_

Manual de Atención al Usuario \_\_\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_

38. ¿Estaría dispuesto a pagar más por un mejor servicio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

39. ¿Qué servicio considera que la alcaldía debería mejorar?

Tesorería \_\_\_\_\_ Registro de Estado Familiar \_\_\_\_\_ UACI \_\_\_\_\_

Cuentas Corrientes \_\_\_\_\_ Secretaria \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

40. ¿A través de qué medios usted realiza sus reclamos y sugerencias a la alcaldía con respecto al servicio?

Buzón de quejas y sugerencias \_\_\_\_\_ Páginas Web \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Radios \_\_\_\_\_ TV Local \_\_\_\_\_ Quioscos de información \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_ Presencial \_\_\_\_\_

Cual \_\_\_\_\_

41. ¿Qué tipo de capacitación debería recibir los empleados de la Alcaldía?

Atención al usuario\_\_\_\_\_ Motivación\_\_\_\_\_ Comunicación\_\_\_\_\_  
Otra\_\_\_\_\_

42. Que sugerencias daría usted para mejorar el servicio al usuario?

---

---

---

---

## ANEXOS # 2

### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



### FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

### SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### Cuestionario dirigido a los Empleados

**Objetivo:** Recopilar información veraz y objetiva sobre la atención que se les brinda a los usuarios de la alcaldía de nueva Guadalupe.

**Indicación:** A continuación se presenta una serie de preguntas conteste según su criterio. Marque con una X.

**Edad:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son los tipos de manuales administrativos con los que cuenta la alcaldía?

Manual de Bienvenida\_\_\_\_ Manual de Funciones\_\_\_\_ Manual de Puestos\_\_\_\_ Manual de Organización\_\_\_\_ Cual\_\_\_\_\_

Ninguno \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo considera usted el servicio en la atención personalizada que brinda alcaldía al usuario? Excelente\_\_\_ Bueno\_\_\_ Regular\_\_\_ Malo\_\_\_

3. ¿Considera usted que la aplicación de un manual administrativo de atención al usuario mejorara su desempeño laboral?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

4. ¿Según usted el número de usuarios que llegan a la alcaldía diariamente es?

10-15\_\_\_\_\_ 15-25\_\_\_\_\_ 25-30\_\_\_\_\_ Cual\_\_\_\_\_

5. ¿Conoce la estructura organizativa (misión, visión, objetivos, valores, principios, y políticas) de la Alcaldía Municipal?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

6. ¿Considera usted que su labor genera satisfacción en atención al usuario?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
7. ¿Cuál es la forma de atención a los usuarios?  
A través de llamados de parlantes\_\_\_\_\_ Orden de llegada\_\_\_\_\_  
Citas\_\_\_\_\_ Ninguno\_\_\_\_\_  
Cual\_\_\_\_\_
8. ¿Hay ventanilla para cada servicio que ofrece la alcaldía?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
9. ¿Según usted en cuál de estas unidades se da más saturación para los usuarios?  
Colecturía\_\_\_\_\_ Contabilidad\_\_\_\_\_ Estado Familiar\_\_\_\_\_ Tesorería \_\_\_\_\_  
Ninguna \_\_\_\_\_ Otra\_\_\_\_\_
10. ¿Cada cuánto tiempo son evaluados los empleados con respecto al servicio al usuario? Cada dos meses \_\_\_\_\_ Cada seis meses \_\_\_\_\_ Una vez al Año \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_ ¿Quién los evalúa? \_\_\_\_\_
11. ¿Cómo considera que la labor desempeñada por las distintas unidades tiene un buen rendimiento en la prestación de servicios de calidad, hacia los usuarios?  
Excelente \_\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_\_
12. ¿Los problemas que se dan en la alcaldía son más frecuentes en que unidad?  
Tesorería\_\_\_\_\_ Contabilidad\_\_\_\_\_ UACI\_\_\_\_\_ Ninguna\_\_\_\_\_ Registro de Estado Familiar \_\_\_\_\_ Otros\_\_\_\_\_
13. ¿Las instalaciones que tiene la alcaldía son adecuadas para su desempeño laboral?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
14. ¿considera usted que el cambio de candidatura genera estrés?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
15. ¿Usted como empleado puede tomar decisiones con respuesta a los problemas que ocurren en su puesto de trabajo? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ si su respuesta es SI en cuales \_\_\_\_\_

16. ¿Considera usted que el trabajo que realiza desarrolla actividades rutinarias que le genera stress laboral?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
17. ¿En qué porcentaje se cumple sus expectativas como empleado de la alcaldía?  
Total \_\_\_\_\_ Parcial\_\_\_\_\_ Nulo\_\_\_\_\_
18. ¿La institución implementa talleres de motivación para los empleados?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Mencione\_\_\_\_\_

19. ¿Qué tipo de incentivos le ofrecen cada vez que logra una meta?  
Una Salida a la Playa\_\_\_\_\_ Un Día Libre \_\_\_\_\_ Un Bono \_\_\_\_\_  
Felicitación verbal\_\_\_\_\_ Felicitación escrita\_\_\_\_\_ Otro\_\_\_\_\_

20. ¿La alcaldía oferta plazas internas para ascender de puesto?  
SI\_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Si la respuesta es SI que puesto\_\_\_\_\_

21. ¿El clima laboral que se fomenta en la institución le contribuye a usted a tener calidad de vida laboral?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ ¿Por qué?\_\_\_\_\_

22. ¿Qué tipo de liderazgo existe en la alcaldía?  
Autocrático \_\_\_\_\_ Democracia \_\_\_\_\_ Situacional \_\_\_\_\_ Paternalista \_\_\_\_\_

23. ¿Qué tipo de comunicación existe entre?

Formas de Comunicación	Excelente	Regular	Malo
Compañero-Compañero			
Jefe-Empleado			
Empleado-Jefe			
Empleado-Usuario			
Jefe-Usuario			

24. ¿Recibe capacitaciones con respecto a la atención al Cliente/Usuario?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

25. ¿Se aplican estrategias de mejoras para la atención al usuario?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
26. ¿Cuáles de las estrategias considera que sería importante para mejorar el servicio al usuario?  
Buzón de Quejas y Sugerencias\_\_\_\_\_ Cambios de Puesto\_\_\_\_\_  
Manual de Atención al Usuario\_\_\_\_\_ Ninguna\_\_\_\_\_  
Otros\_\_\_\_\_
27. ¿Cuántas veces pasan auditoria Interna en la Institución?  
Cada Bimestre\_\_\_\_\_ Cada Trimestre\_\_\_\_\_ Cada Semestre\_\_\_\_\_  
Una vez al Año\_\_\_\_\_
28. ¿Estaría dispuesto aceptar cambios para mejorar la calidad de atención al usuario con respecto a?  
Apariencia de las instalaciones\_\_\_\_\_ Estructura organizativa\_\_\_\_\_  
Cambio de alcalde \_\_\_\_\_ Cambio de puesto\_\_\_\_\_ Otro\_\_\_\_\_
29. ¿Cree usted conveniente la aplicación de nuevas normas para mejorar el desarrollo de las actividades laborales?  
Excelente\_\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_
30. ¿Cree usted que la guía instructiva debe contener lineamiento estratégicos para la mejora de atención al usuario?  
SI\_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
31. ¿Cómo se dan cuenta de las sugerencias y reclamos de los usuarios?  
Buzón de quejas y sugerencias \_\_\_\_\_ páginas web\_\_\_\_\_  
Teléfono\_\_\_\_\_ Radios\_\_\_\_\_ TV local\_\_\_\_\_ Quioscos de  
información\_\_\_\_\_ Ninguno\_\_\_\_\_ Cual\_\_\_\_\_
32. ¿La alcaldía les ofrece capacitaciones de cómo atender al usuario?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
33. ¿Cuánto tiempo se tardan aproximadamente en atender al usuario con respecto a los siguientes servicios?

Servicios	Tiempo
UACI	
Tesorería	

Registro del Estado Familiar	
Secretaria	
Despacho Municipal.	

34. ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar su nivel de estrés y servicio al usuario?

---

---

---

---



## ANEXO # 3

### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

#### FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

#### SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### Entrevista

**Indicación:** A continuación se presenta una serie de preguntas conteste según su criterio.

**Objetivo:** Recopilar información veraz y objetiva sobre la atención que se les brinda a los usuarios de la alcaldía de nueva Guadalupe.

1. ¿Qué tipo de manuales son utilizados por la alcaldía y cual consideran más importante?  
¿Por qué?
2. ¿La alcaldía estaría dispuesta en implementar un manual de atención al cliente? ¿Por qué?
3. ¿La atención personalizada que se le ofrece a los usuarios es la mejor?  
¿Por qué?
4. ¿Según su criterio cuales son las fortalezas y debilidades que presenta la alcaldía, especialmente en la parte de atención al usuario?
5. ¿Según su criterio cuales son las oportunidades y amenazas que presenta la alcaldía, especialmente en la parte de atención al usuario?
6. ¿Cómo es la comunicación entre usted con sus empleados y viceversa, los empleados con sus compañeros, los empleados con el usuario y viceversa?
7. ¿Qué distractores observa en los empleados con respecto a la atención al usuario?
8. ¿Cómo enfrenta los conflictos internos y externos?
9. ¿Qué sugerencias ofrece para mejorar el servicio al usuario?
10. ¿Cómo considera el clima organizacional de la alcaldía?
11. ¿Considera usted que el trabajo que realiza desarrolla actividades rutinarias que le genera stress laboral a los empleados? ¿Por qué?

12. ¿Recibe información con respecto al servicio solicitado?
13. ¿Cuánto tiempo se han tardado en la atención de los servicios?

Servicios	Tiempo
Registro del Estado Familiar	
Secretaría	
Despacho Municipal	
Tesorería	
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones.	

14. ¿Qué tipo de motivación es ofrecida a los empleados por parte de la alcaldía?
15. ¿Qué tipo de incentivos les ofrecen a los empleados cada vez que cumplen las metas?
16. ¿Le preguntan a los empleados si están de acuerdo con sus incentivos?
17. ¿Qué tipo de capacitaciones ofrecen a los empleados?
18. ¿Cómo resuelve los conflictos que se dan entre los empleado?
19. ¿A su criterio serviría la aplicación de estrategias de mejoras para la atención al usuario? ¿Porque?
20. ¿Cuáles de las estrategias considera que sería importante para mejorar el servicio al usuario?
21. ¿Qué servicio considera que la alcaldía debería mejorar?  
¿Por qué?
22. ¿Cuál es la forma de atención al usuario?

**ANEXO # 4**  
**PRESUPUESTO FINANCIERO**

<b>Cantidad. No</b>	<b>DETALLES</b>	<b>COSTOS</b>	<b>TOTALES</b>
	<b><u>Recursos Materiales</u></b>		
1	Computadora Laptop HP	\$900.00	
1	Impresora Multifuncional Modelo: Cannon	\$160.00	
2	Tinta para impresora	\$105.00	
1,000	Fotocopias (avances, encuestas e informe final)	\$120.00	
3	Libros	\$250.00	
100	Folders para presentación de avances	\$5.00	
4	Resmas papel bond t/c	\$20.00	
6	Anillado	\$20.00	
1	USB Modelo: Kingstone de 16 GB	<u>\$20.00</u>	
	<b>SUB TOTAL</b>		<b>\$ 1, 600.00</b>
	<b><u>Transporte</u></b>		
4	Viaje a Nueva Guadalupe para encuestas	\$20.00	
4	Viaje a Nueva Guadalupe para entrevistas	\$200.00	
80	Viajes a San Miguel	<u>\$140.00</u>	
	<b>SUB TOTAL</b>		<b>\$360.00</b>
	<b><u>Alimentación</u></b>		
8	Desayunos viaje a Nueva Guadalupe para encuestas	\$10.00	

10	Almuerzos viaje a Nueva Guadalupe para encuestas	\$40.00	
10	Desayunos viaje a Nueva Guadalupe para entrevistas	\$10.00	
8	Almuerzos viaje a Nueva Guadalupe para entrevistas	\$35.00	
12	Almuerzos viajes a San Miguel	<u>\$80.00</u>	
	<b>SUB TOTAL</b>		<b>\$175.00</b>
	<b><u>Recursos Humanos</u></b>		
1	Asesor de Metodología	650	
1	Asesor de Contenido	650	
1	Coordinador de Proceso Grado	650	
1	Investigadores	\$1,000.00	
	<b>SUB TOTAL</b>		<b>\$2,950.00</b>
	<b><u>Recursos Institucionales</u></b>		
	Biblioteca Estudiantil	UES	
	Biblioteca Virtual	UES	
	Sala de estudios	UES	
	Sala de computo	UES	
	<b><u>Otros</u></b>		
	Imprevistos	<b>\$260.00</b>	<b>\$280.00</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>\$5,365.00</b>