

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



**“DESARROLLO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA PROMOVER
LA EFECTIVIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.”**

PRESENTADO POR:

RODOLFO ISSMAN FLORES DÍAZ.

EMMA EVANGELINA DE JESÚS PORTILLO ARIAS

GRACIELA MARGARITA SALAMANCA VÁSQUEZ.

PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS.

Ciudad universitaria de oriente, 23 de noviembre de 2006.

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

DECANO: LIC. MARCELINO MEJÍA.

ACUERDO DE JUNTA DIRECTIVA N°: 89-03-07-V-9.

ASESOR METODOLÓGICO: LUÍS ALONSO ARGUETA INTERIANO.

DOCENTE DIRECTOR: DINORA ELIZABETH ROSALES HERNÁNDEZ.

Ciudad universitaria de oriente, 23 de noviembre de 2006.

Agradecimientos.

A Dios, que en todo momento estuvo conmigo, y me proporciono la vida y salud para culminar este proceso de estudios, por concederme una familia en la cual encontrar apon.

A mis padres, Rodolfo Antonio Flores y Rosa Elvira Diaz, que me ayudaron en todo sentido, moral, espiritual y económico, y me animaron para continuar en los momentos más difíciles de la carrera y mi crecer.

A mi hermana y abuela, que me apoyaron siempre para seguir adelante y con su compañía animaron los momentos duros de la vida.

A mis compañeras de tesis, por su apoyo y empeño para salir adelante y lograr el objetivo propuesto. Al mismo tiempo como amigas demostraron sinceridad y siempre estuvieron conmigo en todo momento.

A mi novia, Graciela, que además de su apoyo incondicional como novia ha trabajado en gran manera como compañera de tesis, por ser quien me motivo e impulso a seguir adelante aun cuando creía que ya no podía seguir, y demostró su amor, amistad, y apoyo.

A mis familiares y amigos, por brindar aliento, y alegría en diversos momentos en los cuales los necesite; y

A todos aquellos que de una manera u otra contribuyeron con el triunfo

RODOLFO ISSMAN FLORES DIAZ.

Agradecimientos.

A Jehová Dios,

Por darme sabiduría y bendiciones para culminar mi carrera profesional con éxito.

A mis Padres, Joel Portillo y Milagro de Jesús Portillo Arias

Gracias por siempre estar a mi lado brindándome apoyo moral y económico pero sobre todo por darme amor.

A mis Hermanos,

Joel Ernesto Portillo Arias

William Alfredo Portillo Arias

Por su cariño y por animarme a culminar mi carrera.

A mis demás familiares y amigos por su desinteresado cariño y apoyo.

EMMA EVANGELINA DE JESÚS PORTILLO ARIAS.

Agradecimientos.

A Dios, por darme la sabiduría necesaria para culminar con éxito mi carrera.

A mi Madre, Isabel Cristina Vásquez, por su amor y su incondicional apoyo, en los momentos buenos y malos.

A mi hermana y abuela, Erika Cristina Salamanca Vásquez, y Rosa Margarita Rosales, por su cariño, comprensión y apoyo.

A mi tío, Julio Antonio Vásquez, por su cariño y apoyo moral, espiritual y económico.

A mi novio, por su amor, cariño, comprensión, y por su apoyo incondicional y desinteresado.

A mis compañeros, por motivarme a seguir adelante.

A mis demás familiares y amigos, por su cariño y apoyo.

GRACIELA MARGARITA SALAMANCA VÁSQUEZ.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: El problema.....	5
1 El problema.....	5
1.1 Situación problemática.....	5
1.2 Planteamiento del problema.....	7
1.3 Enunciado del problema.....	12
1.4 Justificación de la investigación.....	12
1.5 Delimitaciones de la investigación.....	14
1.6 Objetivos de la investigación.....	15
1.7 Sistema de hipótesis.....	16
Capítulo II: Marco de referencia.....	18
2.1 Marco normativo.....	18
2.2 Marco histórico.....	20
2.3 Marco teórico.....	24
2.3.1 Herramientas administrativas.....	24
2.3.1.1 Planeación.....	24
2.3.1.2 Organización.....	25
2.3.1.3 Integración de personal.....	25
2.3.1.4 Dirección.....	26
2.3.1.5 Control.....	26
2.3.2 Atención al cliente.....	27
2.3.2.1 Cliente.....	27
2.3.2.2 Imagen institucional.....	28
2.3.3 Establecer planes.....	29
2.3.3.1 Planes estratégicos.....	29
2.3.3.2 Planes tácticos o funcionales.....	29
2.3.3.3 Planes operativos.....	30
2.3.4 Prestación de servicios.....	30
2.3.4.1 Tipos de servicios.....	30

2.3.4.2	Importancia de los servicios.....	31
2.3.4.3	Ciclo del servicio.....	32
2.3.4.3.1	Tipos de clientes.....	32
2.3.4.3.2	Necesidades de los clientes.....	33
2.3.4.3.3	Planeación de servicios.....	34
2.3.4.3.4	Crear servicios.....	34
2.3.4.3.5	Evaluar los servicios.....	34
2.3.4.4	Empresas que dan servicios.....	35
2.3.5	Sistema de organización.....	35
2.3.5.1	Estructura.....	35
2.3.5.2	Importancia de la estructura.....	36
2.3.5.2.1	Clasificación de la estructura.....	36
2.3.5.3	Manuales.....	37
2.3.5.3.1	Clasificación de los manuales	
	Administrativos.....	37
2.3.5.4	Reclutamiento y selección de personal.....	38
2.3.6	Procesos de atención al cliente.....	40
2.3.6.1	Capacitación.....	40
2.3.6.2	Productividad.....	41
2.3.6.3	Valores institucionales.....	41
2.3.7	Sistema de control.....	42
2.3.7.1	Técnicas de control.....	43
2.3.7.1.1	Auditoría.....	43
2.3.7.1.2	Reportes e informes.....	43
2.3.7.1.3	Formas.....	44
2.3.7.1.4	Tecnología de información.....	44
2.3.7.2	Equipos de trabajo.....	45
2.3.7.3	Evaluación del desempeño.....	45
2.3.7.4	Auditoría de recursos humanos.....	46
2.3.7.5	Círculos de calidad.....	46

2.3.7.6	Sistemas de información.....	47
2.3.7.6.1	Sistemas de información de Mercadotecnia.....	48
2.3.8	Calidad de los servicio.....	48
2.3.8.1	Satisfacción del cliente interno y externo.....	49
2.3.8.2	Estrategia de mejora.....	51
2.3.8.3	Estrategia del servicio.....	51
2.3.8.4	Clima organizacional.....	52
CAPITULO III. Metodología de la investigación.....		55
3.	Metodología.....	55
3.1	Tipo de investigación.....	55
3.1.1	Estudio Descriptivo.....	55
3.1.2	Estudio Correlacional.....	55
3.2	Población.....	56
3.3	Método de muestreo y tamaño de la muestra.....	59
3.4	Diseño y técnicas de recolección de información.....	60
3.5.	Procedimiento.....	61
3.5.1	Validación de instrumentos.....	61
3.5.2	Para la captura de datos.....	61
3.5.3	Procesamiento de la información.....	63
3.5.4	Procedimiento para análisis de resultados.....	63
CAPITULO IV. Resultados de la investigación.....		64
CAPITULO V. Conclusiones y Recomendaciones.....		140
5.1	Conclusiones.....	140
5.1	Recomendaciones.....	147

CAPITULO VI. Propuesta del desarrollo de las herramientas administrativas para promover la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de El Tránsito, departamento de San Miguel.

Introducción.....	148
6.1 Planeación Estratégica y táctica de la Alcaldía Municipal de EL Tránsito... 149	
6.1.1 Planeación Estratégica de la Alcaldía Municipal de EL Tránsito.....	149
6.1.2 Planeación Funcional de la Alcaldía Municipal de EL Tránsito.....	155
6.2 Sistema organizativo.....	162
6.2.1 Estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de EL Tránsito.....	163
6.2.2 Manuales administrativos.....	165
6.2.2.1 Manuales de análisis y descripción de puestos.....	165
6.2.2.2 Objetivos del manual.....	256
6.2.2.3 Aplicación del manual.....	256
6.3 Reclutamiento y selección de personal.....	256
6.3.1 Planeación del recurso humano.....	256
6.3.2 Fuentes de reclutamiento.....	257
6.3.3 Medios de reclutamiento.....	258
6.3.4 Proceso de reclutamiento.....	258
6.3.5 Políticas de reclutamiento.....	260
6.4 Evaluación del desempeño del personal de de la Alcaldía Municipal de EL Tránsito.....	261
6.4.1 Instrumentos.....	262
6.4.2 Aplicación.....	266
6.4.3 Programas de capacitación.....	266
6.5 Técnicas de control.....	276
6.5.1 Auditoría Interna.....	276
6.5.2 Informes.....	278
6.5.3 Formas.....	279
6.6 Atención al cliente.....	280

6.6.1 Valores institucionales.....	280
6.7 Prestación de servicios.....	282
6.7.1 Ciclo del servicio.....	282
6.8 Proceso de atención al cliente.....	283
6.8.1 Modelo de atención al cliente.....	284
6.9 Calidad en los servicios.....	284
6.9.1 Círculos de Calidad.....	286
Referencias.....	288
Anexos.....	289

Introducción.

En los últimos tiempos con la globalización de los servicios se ha generado la necesidad de mejorar ciertos aspectos referentes a la administración de las instituciones públicas encargadas de la prestación de servicios debido a la deficiencia en la atención al cliente, originándose en la actualidad debido al crecimiento de la población se ha desarrollado una mayor demanda de servicios, precedido de un cambiante sistema social, político y económico. Esto genera que la población sea cada vez más exigente en lo que recibe, máximamente si este procede de una institución gubernamental.

La atención al cliente es un elemento mercadológico que obedece o depende de la administración, o mejor dicho del uso que hace la empresa de las herramientas administrativas que las diversas teorías han arrojado a través de los años por medio de grandes personajes que han contribuido en la mejora continua de la administración, tomando en cuenta la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Estos elementos o herramientas que comúnmente se conocen con el nombre de proceso administrativo son de vital importancia para generar la efectividad en la atención al cliente dando calidad a la prestación de servicios brindando así eficiencia y eficacia; haciendo uso de modernos procesos de atención al cliente llegando así a la efectividad en la atención.

Este documento tiene por objetivo dar a conocer la creciente necesidad que existe en mejorar la atención al cliente en las instituciones públicas, y específicamente en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel, para que la población goce de mejores servicios, evitando así el ser agredido o mal atendido por parte de los empleados de la institución, teniendo como principal objetivo alcanzar la calidad en la prestación de sus servicios por medio de la efectividad de todos elementos internos y externos que toman partido de este fenómeno. Este estudio traerá grandes beneficios a la administración de la institución y proveerá

las herramientas para combatir este aspecto en el que toma parte el usuario de los servicios el cual será el principal beneficiado y está representado por la población de la ciudad de El Tránsito.

El documento consta de seis capítulos, el primero trata el problema, es decir el título descriptivo del proyecto este es claro, preciso y completo, pues esta destinado a indicar el donde, que y cuando del fenómeno a investigar, las variables que se interrelacionan, sus indicadores y la fecha a que se refiere la información. La justificación; indica las motivaciones que llevan al investigador a desarrollar el proyecto, y se debe responder a la pregunta ¿Porqué se investiga?, La delimitación de la investigación; su función es dar al problema una formulación lógica, adecuada, y precisar los límites, su alcance; es necesario tener en cuenta los siguientes factores: lugar o espacio donde se llevará acabo la investigación, tiempo si el asignado si es suficiente para la cobertura del estudio o se debe disponer de un recurso adicional en caso de imprevistos, teorías cual es el contexto teórico con que circunscribirá el fenómeno, constituye el enfoque teórico de la investigación. Los objetivos; son una parte fundamental en cualquier estudio pues son los puntos de referencia o señalamientos que guían el desarrollo de una investigación y a cuyo logro se dirigen todos los esfuerzos, también responden a las preguntas ¿Para qué?, ¿Qué se busca con la investigación?, Las hipótesis, son la respuesta tentativa al problema que deben ser confirmadas para el cumplimiento de los objetivos, se manejarán hipótesis principal, secundarias, y nulas. Todo esto ayudará a determinar cual es la verdadera necesidad de realizar la investigación enlistando los elementos (variables e indicadores) que forman parte del fenómeno.

El segundo capítulo comprende un marco de referencia, en este se señala la estrecha relación entre el proyecto, la teoría, el proceso de investigación y la realidad o entorno. La investigación puede iniciar una teoría nueva, reformar una existente o simplemente definir con más claridad, conceptos o variables ya

existentes. En el marco normativo, se desarrollará la forma como el marco legal del país influye en el estudio, es decir explicar como la legislación nacional condicionan el comportamiento de los hechos o fenómenos de la realidad que se estudia. El marco histórico, en este se desarrollan los antecedentes del problema o la descripción del comportamiento del fenómeno a través del tiempo; y las teorías que sobre los aspectos que se tomaron en cuenta en la situación problemática para fundamentar y contar con una ayuda teórica para dar una posible solución al fenómeno.

El tercer capítulo consta de varias secciones que ayudan a dejar en forma clara lo que se hará en la investigación, en el tipo de metodología se describe cuál es la forma que tiene la investigación o en qué se basa el estudio, si este será descriptivo, correlacional u otro; además incluye la población y muestra, en el primero se caracteriza, describe y ubica la población que será objeto de estudio, en la muestra o tipo de muestreo se establece como se escogerá la muestra que será estudiada; en el capítulo también incluye el diseño de los instrumentos usados para recolectar los datos y los respectivos procedimientos para validarlo, aplicarlo y darle el tratamiento a la información.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación, donde se pueden observar la tabulación del cuestionario dirigido a empleados y usuarios de la institución, con su representación gráfica por cada pregunta acompañado de su análisis e interpretación de resultados, lo cual facilitará el análisis y establecimiento de una propuesta de mejora a implementar en la Institución.

El quinto capítulo comprende las conclusiones y recomendaciones que son producto de la investigación, realizando en este la validación y/o rechazamiento de las hipótesis establecidas en el primer capítulo y que determinarán el rumbo que seguirá la investigación.

El sexto y último capítulo contiene la propuesta que se realiza a la alcaldía municipal de El Tránsito para el desarrollo e implementación de herramientas administrativas, siendo parte de esta temática la planeación estratégica y funcional de la Institución; la reestructuración del organigrama y manual de análisis y descripción de puestos; un modelo básico de reclutamiento y selección; el método considerado para evaluar el desempeño de los empleados; un programa de capacitaciones; también se hace una breve referencia a técnicas de dirección como el uso de círculos de calidad y trabajo en equipo, así también el uso de técnicas de control que facilitarán dar continuidad a los planes y un modelo de atención al cliente.

Finalmente se incluyen las referencias; estas se subdividen en fuentes bibliográficas, personales e institucionales usadas en la investigación, anexos del anteproyecto y proyecto, estos comprenden el plan operativo de la investigación detallando las actividades a ejecutar, su cronograma y presupuesto de gastos para desarrollar la investigación, luego el mapa de escenario donde se desarrollará la investigación, después el análisis relacional de las variables, el instrumento que se utilizará, la lista de empleados que serán encuestados y por último la propuesta capitular tentativa.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

El problema.

“Desarrollo de herramientas administrativas para promover la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de El Tránsito, departamento de San Miguel”

1.1 Situación problemática.

Toda institución se crea con el propósito de lograr o alcanzar ciertos fines que previamente han sido planificados. Las instituciones públicas y específicamente las municipalidades persiguen el rol de procurar el bienestar y desarrollo social, cultural y económico de la localidad, además de brindar un servicio eficiente y eficaz a las personas que solicitan sus servicios. La alcaldía municipal de El Tránsito es uno de las tantas instituciones que tienen una creciente demanda en la prestación de servicios, lo que implica mejorar la calidad, o mejor dicho alcanzar la efectividad para cubrir las necesidades de la población de la mejor manera, no obstante dichas demandas de servicios se ven limitadas debido a la falta de un sistema adecuado de administración.

Cabe mencionar que si los niveles operativos fallan entonces los mandos altos están fallando, por que si las actividades que se realizan en el nivel operativo no son efectivas y por lo tanto se están teniendo resultados desagradables, y es por que los planes que se elaboran y ejecutan en el nivel gerencial no son lo suficientemente buenos o no se ejecutan de la mejor manera, esto hace que sea necesario mejorar los aspectos de la dirección de la institución, utilizando mejoras en el liderazgo por medio de técnicas de liderazgo lo que llevará a orientar el rumbo de la institución.

En la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel, se identifican tres áreas funcionales:

- **Finanzas:** En este se realizan las tareas de ejecución de proyectos, contabilidad, tesorería y la UACI (Unidad de adquisición y contratación institucional).
- **Servicios municipales:** Realizando las tareas de monitorear y supervisar la prestación de servicios públicos, y controlar el funcionamiento adecuado de los servicios de aseo, mercado municipal, alumbrado público, cementerio, tiangué, y registro de estado familiar.
- **Registro de control tributario:** Que tiene entre sus principales funciones integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales, mantener un plan de actividades catastrales y control de las cuentas corrientes y cobros.

En las tres áreas existen deficiencias las cuales no permiten que se presten los servicios con efectividad. En el área de finanzas se observó que no cuentan con un equipo de presupuesto que ayude a que se distribuyan y controlen equitativamente los fondos, además no existen planes que muestren el rumbo de la institución. Además en el área de registro de control tributario, los empleados de la institución deben poseer un mayor conocimiento para realizar sus actividades con efectividad, deben existir técnicas para el cobro a clientes y técnicas de atención al cliente.

Los servicios municipales que son en los que se centrará la investigación representan la mayoría de áreas funcionales y en los cuales se tiene un contacto directo con la población, por lo que se pretende lograr la efectividad en la atención al cliente, mediante la observación se ha determinado que la institución no cumplen con las expectativas de los usuarios en la mayoría de los casos. Aunque cuentan con un manual de funciones este es obsoleto lo que conlleva a que el personal con el que cuentan no sea el idóneo y por lo tanto no realicen 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.

De lo anterior se llega a la conclusión que “debido a que en el área de servicios municipales no se poseen planes de acción estructurados, que contribuyan a prestar servicios de calidad, un manual de funciones, técnicas de atención al cliente, técnicas para el cobro de clientes, personal idóneo, ni una estructura que refleje en forma adecuada la cadena de mando que se sigue en la alcaldía, sino que se trabaja en base a las necesidades que se identifican en un determinado momento.”¹ Por lo tanto la alcaldía municipal de El Tránsito necesita desarrollar herramientas administrativas para lograr efectividad en la atención al cliente.

1.2 Planteamiento del problema.

Haciendo referencia a la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel y las deficiencias en el área administrativa es necesario hacer hincapié en el porqué es necesario ordenar el sistema administrativo tomando en cuenta que el medio en el cual se desarrolla este fenómeno está influenciado por la economía del país ya que según el director de estudios económicos y sociales de Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Estudios Económicos y Sociales (FUSADES), Roberto Rivera, destacó que una de las principales preocupaciones es la estabilidad fiscal, esto debido al déficit fiscal que se viene presentando al igual que la influencia económica que tiene en el país el déficit comercial, y FUSADES además, asegura que el crecimiento de la economía es demasiado lento, estos fenómenos influyen en gran medida en la sociedad propiciando o haciendo necesaria la inmigración y someter a las familias a una menor calidad de vida careciendo de una política social por parte de las empresas privadas con el sentido de brindar mayor ayuda para mejorar la vida de los pobladores tomando en cuenta que siendo un país en vías de desarrollo los índices de pobreza son

¹ Cristian Omar Amaya Medrano, Secretario Municipal de la alcaldía de El Tránsito, departamento de San Miguel.

altos y políticamente se encuentra dividido en dos sectores que los cuales defienden sus ideales por separado, tratando de beneficiar cada cual a quien se encuentre de su lado, la comunidad se encuentra dirigida por el bando de izquierda y por ende se pueden encontrar oposiciones significativas para desarrollar bien su labor.

De tal manera que se hace necesario que se eche mano de herramientas que hagan efectivo el sistema administrativo y permitan mejorar la atención al cliente, mediante el uso del proceso administrativo, la institución contará con planes estructurados, los cuales la alcaldía municipal de El tránsito no posee en la actualidad lo que hace que no se tenga un destino y objetivo claro hacia el cual dirigir sus esfuerzos y recursos y no enfocarse únicamente a las necesidades que identifican en el momento; esto ocasiona que los problemas reales permanezcan y que no se atacan de raíz, sino únicamente en una forma superficial.

La planeación es facilitada a través de la organización, ya que la fijación de una estructura bien definida ayuda a identificar la verdadera imagen de la institución, los niveles jerárquicos para mejorar la eficiencia de los empleados que se identifican con la institución y conocen el lugar en el que se encuentran en la organización, esta ayudará a establecer los manuales de análisis y descripción de puestos, además de ayudar a hacer mejor la integración de personal realizando un efectivo proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que generaría que se integren de la mejor manera al cargo que se le asignaría y facilitaría la capacitación y mejorar en aquellos aspectos en los cuales existe mayor deficiencia en la alcaldía municipal de El Tránsito, lo que hace que la atención al cliente sea deficiente.

Todo este proceso hace necesario que se use el proceso de control para verificar que los planes se hayan ejecutado en su totalidad, y los objetivos se hayan alcanzado, sino es así se aplica el proceso de retroalimentación para identificar los errores y corregirlos.

La aplicación de herramientas administrativas hace que se efectúen cambios en los demás sistemas y uno de los aspectos que genera un cambio y es de vital importancia para mejorar la imagen de la institución es la atención al cliente. Por tratarse de una institución de servicios, y haciendo referencia a su naturaleza debe preocuparse por brindar un servicio que satisfaga todas las expectativas de sus usuarios, para ello se hace necesario que esta conozca todas las necesidades que tienen los habitantes de la ciudad haciendo uso de técnicas que permitan acercarse a cada uno de los clientes, es decir, de manera individual, al momento de tratarlos. Ya no existe “los clientes”, solo el “cliente”, y este cliente requiere una atención cada vez más personalizada, o sea, conservar al cliente actual y además sea consciente de que cada vez exigen más debido a que las necesidades que tienen varían de acuerdo al tipo de cliente que hace uso de los servicios que le brinda la institución lo que se respalda de los valores institucionales que se inculcan a los empleados y estos los transmiten a cada uno de ellos.

Una deficiencia en la ejecución de los planes, es debido a la falta de estos, y por un inadecuado control, pues sin esto la institución no podría saber hacia donde quiere ir, o donde pretende llegar, y si es así, tampoco conocerá los objetivos que pretende alcanzar; es decir, los planes de la institución. Son tres los planes con los que debe contar, el primero de ellos; los planes estratégicos su función es obtener, usar y contar con todos los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la empresa, también es la base para los otros planes; los segundos son los planes tácticos o funcionales, en estos planes se ponen en práctica los recursos de la institución y específicamente en las partes medias o los departamentos de la institución; y en tercer lugar están los planes operativos en estos se desarrollan y ejecutan las actividades asignadas de todos los empleados que forman parte de los niveles operativos o unidades de la institución.

El efecto que trae para la institución la no formulación de planes es una deficiente prestación de servicios, debido a que no cuentan con estrategias que le permitan mejorar la calidad interna; que conlleva a la satisfacción de los empleados, ya que esto las impulsa a sentirse parte de la organización y a ser leales a la institución, aumentando la productividad, mejorando de esta manera la prestación de servicios.

Con una deficiente ejecución de planes también se afectan la no creación de servicios adecuados, o sea que se prestaran diversos tipos de servicios sin tener en consideración las necesidades reales de los usuarios. Es necesario e importante al formular planes tomar en cuenta cuáles son los servicios que se necesitan y saber el porque se crea y se brinda, esto se respalda de algo que no se toma en cuenta en la institución y es el ciclo del servicio que va desde el saludo e identificación del tipo de cliente hasta la evaluación de la prestación de servicio logrando la satisfacción del cliente tanto interno como externo, esto es atribuible a la mayoría de las empresas, públicas o privadas ya que se dedican a satisfacer una necesidad; las alcaldías entran en el grupo de empresas que prestan servicios pues son instituciones de servicios plenamente.

Otro tipo de herramienta que no utiliza la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel, son las organizativas o si lo hace en alguna medida se necesita corregir ciertos errores como son: deficiencia en la estructura del organigrama y manuales de procedimientos, de descripción y análisis de puesto, y de bienvenida, estas son vitales en cualquier empresa privada o pública ya que representa el esqueleto de la institución, para que las actividades se ejecuten de una forma efectiva, siendo este el principal propósito, es recomendable desarrollar y usar: El organigrama de la institución, los manuales de análisis y descripción de puestos, y de bienvenida, por lo que los empleados tienen un desconocimiento de las funciones a realizarse lo que ocasiona que el servicio al cliente sea de mala calidad, esto se origina por un mal sistema de reclutamiento y selección de personal.

Con una estructuración deficiente del sistema de organización se ocasiona que los procesos de atención al cliente que se brindan dentro de la institución no llenen las expectativas de los usuarios debido a que no cuentan con un sistema que les permitan identificar que tan eficiente es el servicio que se presta al momento de ser utilizado, es decir que tan efectiva es la institución, cual es la capacidad que se tiene para resolver problemas y si se satisface al cliente con el servicio brindado. Los procedimientos inadecuados son un reflejo de una capacitación nula o quizá hasta inexistente lo que debilitan los argumentos, acciones y conocimientos de los empleados dando una notoria baja en la productividad, o mejor dicho en la prestación de servicios y por ende la atención al cliente ineficaz y a un alto costo por no hacer el mejor uso de los recursos humanos, técnicos y materiales con que se cuentan.

Para verificar que todo marche de conformidad con la ejecución de los planes, y conocer las debilidades y errores que puedan surgir en un determinado momento en la institución, para estar preparados es necesario un sistema de control adecuado, el cual debe contar con técnicas de control; estas son: Sistemas de información, la cual esta integrada por la auditoria administrativa, informes, formas, etc. sistema de métodos; este, está compuesto por el tiempo y movimientos, estándares.

Contando con un sistema y técnicas de control, el siguiente paso es contar con equipos de trabajo que estén integrados por miembros con habilidades funcionales o técnicas, habilidades para la toma de decisiones y finalmente con habilidades para las relaciones humanas; en otras palabras que dichos miembros estén comprometidos con un propósito en común, la responsabilidad al momento de brindar un servicio. Todo lo anterior se puede lograr mediante la implementación de los círculos de calidad, ya que la función de este es ayudar a que los grupos de empleados estén orientados y mejoren la calidad y el desempeño del empleado.

La evaluación del desempeño ayuda a conocer como están realizando las actividades los empleados. Para evaluar el desempeño del cargo es necesario conocer el comportamiento del rol del ocupante del cargo y no evaluar el desempeño en general, ya que no es lo mismo evaluar a un individuo del área de producción que evaluar a otro individuo de otra área de la institución. También se debe contar con una auditoria de recursos humanos, aunque se asimila a la evaluación del desempeño, la diferencia radica en que la auditoria se evalúa en general a todos los empleados la efectividad de las actividades que realizan estos, es decir medir los resultados y de esta manera saber si se esta ejecutando un buen trabajo.

El punto esencial al cual se debe enfocar una efectiva atención al cliente que es el principal problema es la deficiencia en la calidad de los servicio, lo que se manifiesta en la insatisfacción de los clientes externos o usuarios y los internos que son los empleados, sobre los cuales se debe hacer énfasis en su estadía agradable se conseguiría la calidad usando estrategias de mejoras que ayuden a lograr un equilibrio entre la satisfacción del empleado y la del cliente o usuario logrando la segunda a través de la primera , un aspecto importante en este es el clima organizacional que proporcionaría los factores endógenos y exógenos para captar estas dos figuras al rol que les compete, como la cultura, valores, etc.

1.3 Enunciado del Problema.

¿En qué medida el desarrollo de herramientas administrativas promueve la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de El Tránsito, departamento de San Miguel?

1.4 Justificación de la investigación.

El desarrollo de las herramientas administrativas para promover la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel, es de vital importancia porque la institución llevaría acabo las actividades

de prestación al servicio en el menor tiempo posible, ya que el personal utilizaría las técnicas modernas de atención al cliente y en los mandos altos se podría verificar la efectividad de los planes y logro de objetivos por medio de resultados tangibles como, la satisfacción de los clientes que en este caso son todos los habitantes de la ciudad de El Tránsito que acuden a la institución con el fin de que les brinden asistencia en alguna área específica o solucionar algún problema.

Como apoyo a los empleados el establecimiento de una estructura organizativa que comprenda un organigrama y manual de análisis y descripción de puestos y los manuales de procedimientos serán una herramienta esencial, ya que estos se emplearían con mayor facilidad gracias al apoyo por parte de la jefatura de la institución, que entonces contaría con herramientas que colaborarían a que el personal ejecute de una mejor manera las labores, empleando menor cantidad de insumos, lo que sería verificable a través del sistema de control que se implantaría.

Un aspecto que motiva al desarrollo de esta investigación es que se cuentan con las fuentes primarias y secundarias que respaldan la investigación, entre las primarias esta la colaboración del consejo municipal y personal administrativo de la alcaldía, entre las secundarias: las fuentes bibliográficas, documentación proporcionada por la alcaldía, esto hace que la investigación se torne factible. Además no hay ninguna limitante de tiempo para desarrollar la investigación lo que es de suma importancia ya que esto permitirá la realización de un proceso de calidad y que será efectivo en su ejecución.

La necesidad que ha sido planteada por la falta de efectividad en la atención al cliente, al prestar los servicios es la muestra de una creciente necesidad que a lo largo del tiempo tendrá su efecto y que puede ser manifestado con el rechazo de la gestión administrativa, esto da la pauta para optar por la modernización y mejora del sistema de administración que es la base para una efectiva atención al

cliente, esto se logra con el uso de una propuesta que oriente a la planeación, organización, integración de personal, dirección y control en cada uno de los departamentos o áreas funcionales que laboran dentro de la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel. En el momento que se lleve a cabo se pretende que al adoptar los empleados esta propuesta los servicios que se le brindaran al usuario serán de calidad, y esta colaborará a mejorar la atención al cliente.

1.5 Delimitaciones de la investigación.

La investigación se desarrollará en el municipio de El Tránsito perteneciente al distrito de Chinameca y departamento de San Miguel, “cuenta con una extensión territorial de 43.72 kilómetros aproximadamente cuenta con cinco cantones los cuales son: calle nueva, llano el coyol, primavera, moropala y el borbollón; y ocho caseríos: calle nueva, calle nueva abajo, llano el coyol, piedra pacha, primavera, moropala, vado Marín y el borbollón. Está limitado por los siguientes municipios: al norte, por San Rafael Oriente; al oriente por Jucuarán (departamento de Usulután) y San Miguel; al sur por Jucuarán y Concepción Batres (departamento de Usulután); y al oriente por Concepción Batres y Ereguayquín (departamento de Usulután).”²

La investigación estará limitada al desarrollo de las herramientas administrativas para promover la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de El Tránsito, en el periodo 2007. Este estudio se apoyará de teorías de la administración, y específicamente de las que están enfocadas al empleo de las herramientas administrativas, además de técnicas de servicio al cliente, información proporcionada por la alcaldía municipal, así como también por fuentes internas (usuarios de los servicios prestados). Dicho estudio será aplicado

²Información proporcionada por Cristian Omar Amaya Medrano, Secretario Municipal de la alcaldía de El Tránsito, departamento de San Miguel.

específicamente por la gerencia general, quien definirá los parámetros de aplicación en las diferentes áreas que conforman la institución.

1.6 Objetivos de la investigación.

1.6.1 Objetivo General.

- Desarrollar herramientas administrativas para promover la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.

1.6.2 Objetivos Específicos.

- Establecer planes operativos para obtener efectividad en la prestación de servicios en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.
- Crear un sistema de organización para determinar procesos de atención al cliente en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.
- Definir un sistema de control para que se obtenga la calidad en los servicios que presta la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.
- Formular un modelo de reclutamiento y selección de personal para la contratación efectiva en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.
- Definir los instrumentos que permitan mejorar la dirección administrativa para lograr la eficiencia en las actividades en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.

- Elaborar una propuesta para mejorar el servicio al cliente en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.

1.7 Sistema de hipótesis.

1.7.1 Hipótesis general.

- El Desarrollo de herramientas administrativas promueve la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.

1.7.2 Hipótesis secundarias.

- Con el establecimiento de planes se obtiene efectividad en la prestación de servicios en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.
- La implementación de un sistema de organización determina procesos de atención al cliente en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.
- La definición de un sistema de control verifica que se obtenga en un 80% la calidad en los servicios que presta la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.
- Con la formulación de un modelo de reclutamiento y selección de personal se obtiene una contratación efectiva en la alcaldía Municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.
- Al definir los instrumentos que permitan mejorar la dirección administrativa se logra la eficiencia en las actividades en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.

- La elaboración de una propuesta mejora el servicio al cliente en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.

1.7.3 Hipótesis nula general.

- El Desarrollo de herramientas administrativas no promueve la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.

1.7.4 Hipótesis nulas secundarias.

- Con la ejecución de planes no se obtiene efectividad en la prestación de servicios en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.
- La implementación de un sistema de organización no determina procesos de atención al cliente en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.
- La definición de un sistema de control no verifica que se obtenga en un 80% la calidad en los servicios que presta la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.
- Con la formulación de un modelo de reclutamiento y selección de personal no se obtiene una contratación efectiva en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.
- Al definir los instrumentos que permitan mejorar la dirección administrativa se logra la eficiencia en las actividades en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.
- La elaboración de una propuesta no mejora el servicio al cliente en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.

CAPITULO II.

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco normativo.

Toda empresa sea pública o privada esta obligada a cumplir con ciertos requisitos que las leyes les exigen. Las municipalidades, se rigen por lo dispuesto en La Constitución de la República de El Salvador, El Código Municipal, La Ley del Servicio Civil y Reglamentos Internos de la institución, que no violen las leyes mencionadas anteriormente.

La importancia de los municipios, radica en lo que se cita en el art. 2 del código municipal, que dice: Constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

El municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del gobierno municipal.

Según La Constitución de la República de El Salvador en el capítulo VI sección segunda los departamentos se dividen en municipios los cuales están regidos por consejo formados por un alcalde, un síndico y dos o más regidores, estos son algunos parámetros generales en las regulaciones de la alcaldía y/o municipalidades.

Según esta ley se establece en el art. 202 que el reglamento al cual se someterá la institución en primera instancia será el código municipal diciendo tácitamente que los municipios se regirán por el código municipal. La constitución faculta o mejor dicho hace referencia a la autonomía de la institución en ciertos aspectos como es lo económico; en lo técnico y lo administrativo esta da libertad para la ejecución de obras y decidir que hacer en la municipalidad lo que mejor les parezca siempre y cuando no contraríe la legislación que regula las municipalidades el art. 203 hace mención de esto y en el art. 204 da específicamente la regulación:

- 1º Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas.
- 2º Decretar su presupuesto de ingresos y egresos.
- 3º Gestionar libremente en las materias de su competencia.
- 4º Nombrar y remover funcionarios y empleados de su dependencia.
- 5º Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.
- 6º Elaborar sus tarifas de impuestos.

En este artículo también se encuentra en el código municipal específicamente en el art. 3, estos lineamientos dan la libertad par modificar los sistemas administrativos cuantas veces sea necesario hasta lograr la efectividad en la prestación de servicios. Además La Constitución de la República de El Salvador valida la regulación de las municipalidades por la ley del servicio civil en el área administrativa específicamente sobre el personal en lo referente a los ingresos a la administración, promociones y ascensos con base en méritos y actitudes, traslados, suspensiones así como los deberes de los servidores públicos lo que garantiza la estabilidad en el cargo, se excluyen de la carrera administrativa los empleados o funcionarios que desempeñen cargos políticos o de confianza.

Las regulaciones que se establecen en el código municipal sobre lo que compete a las municipalidades en lo referente a la prestación de servicios son:

- La formación del registro civil de las personas y de cualquier otro registro público.
- Formación del registro ciudadano.
- Creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercado y
- abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad, como mercado, tiangué y matadero.
- También las prestaciones del servicio de aseo, barrido de calle, recolección y disposición final de la basura.
- Prestación del servicio de cementerio, servicios funerarios, control de cementerio y servicios funerarios prestados por particulares.
- Prestación del servicio de policía municipal según lo citado en el art. 4 literales 15, 16, 17, 19, 20 y 21.

En el art. 7 establece que los servicios públicos pueden ser prestados directamente por las municipalidades en forma directa, a través de organismos, empresas o fundaciones de carácter municipal mediante delegaciones de contrato, o por concesión otorgada por licitación pública. Los municipios no tienen ninguna obligación de pagar total o parcialmente obras o servicios que no hayan sido construidas por contrato o convenio.

2.2 Marco histórico.

Para proporcionar una idea sobre los antecedentes históricos de la alcaldía municipal de El Tránsito, es necesario conocer de una forma breve y concisa qué es municipio; y existen tres puntos de vistas los cuales son: 1) la ciudad puede ser considerado como una unidad social de acciones con base local, desde el punto de vista sociológico. 2) la ciudad se puede definir como la primera organización política de la sociedad que es la expresión del poder del estado a nivel local, punto de vista político. 3) la ciudad es la primera o menor de las corporaciones de derecho público, integrado por las autoridades y habitantes de un término

jurisdiccional, constituida casi siempre por una población y cierto radio rural, con algunos núcleos poblados o casas dispersas, punto de vista del derecho.

Los antecedentes mas lejanos de municipio se encuentran en las ciudades-estados de la antigüedad considerados por algunos autores, “estados municipales” cuyo propósito fue “polis” griega, sobre todo en la ciudad de Atenas donde surge por primera vez en la historia la forma de gobierno democrático en cuya conceptualización intervinieron filósofos y estadísticos. La ciudad aparece como una unidad política administrativa entre los romanos y compañeros de conquistas estos las llevaron hasta aquellas ciudades que caían bajo poder de la sangrienta guerra que inteligentemente permitieron a algunas de ellas una forma de gobierno que recibió el nombre de “municipium”.

Las leyes municipales eran dictadas en una asamblea que se conocía como *Curia Ordo Decurionum* y el régimen municipal era regulado por la ley Julia municipales. En el periodo de decadencia fue que llego el municipio introducido por España a América. Con el nacimiento de las poblaciones, que los colonizadores fueron fundando nacieron los cabildos o ayuntamientos que carencia de base democrática ya que no tomaban en cuenta, para efecto de votación y solución de problemas generales a la población aborigen. En las ciudades grandes el cabildo estaba formado por un alcalde, ocho regidores, dos fieles ejecutores, dos jurados y un procurador general. En ciudades pequeñas la integraban el alcalde, cuatro regidores, y un procurador general.

Los cabildos y las alcaldías mayores en América hispana no eran regidos por principios completamente democráticos, pues ni bien existieron algunos cabildos de indígenas la regla general era que la participación en ellos estuviera reservada a los sectores políticos, económicos y sociales privilegiados. Su formación obedeció a la estipulada por las leyes de indios pues Hernán Cortes dicto sus propias leyes.

El fenómeno europeo de la edad media en donde las ciudades libres constituyeron factores de desarrollo de ciencia, artesanía de la industria, insipientes y de la cultura, hasta llegar a crear una auténtica clase social, la burguesía, que se desplazó del poder a la democracia del siglo XVIII con la revolución francesa de 1789. El modelo inicial de gobierno municipal de los alcaldes ordinarios y mayores funcionó a lo largo de todo el periodo funcional y conforme se fueron creando nuevas villas y ciudades se le fue dotando de los respectivos gobiernos.

Consumada la independencia subsistió el modelo como muy pocas modificaciones y el ayuntamiento por decreto de la asamblea constituyente de la república federal debía llamarse a partir de entonces alcaldía municipal. La comunidad de El Tránsito es de origen Lenca, hasta mediados de 1914, época marcadamente rural cuando aun no se llamaba San Francisco del Pochote, fue llamado así debido a que era el paso para llegar a las romerías y caminatas por la virgen de Candelaria en Jucuarán, estos fieles venían de Chinameca, Jucuapa, y otros lugares de norte del departamento de San Miguel y Usulután. Este territorio estaba poblado de ceibas llamados Pochotes, árboles silvestres altos y frondosos que daban sombra agradable a los forasteros que descansaban en sus frescos cobijos. Con el paso del tiempo algunas personas levantaron ramadas durante la fiesta de candelaria comenzando negocios improvisados para satisfacer las necesidades de los caminantes. Ofrecían dulces, atoles, enchiladas, nuegos, tortillas y comida a la vista, situación que beneficiaba a los visitantes y dueños de ramadas por los que se fueron posicionando del sitio dando lugar después que cada temporada a la construcción de casitas de paja.

Esto trajo como consecuencia el desagrado de la familia Zaldivar dueños del terreno, y con su influencia en el gobierno iniciaron la persecución de los invasores con la montada, cuerpo de seguridad de aquella época, estos venían desde la ciudad de Usulután en horas de la noche capturaban a los hombres y atados a las colas de las bestias los llevaban al cuartel donde eran maltratados y humillados

severamente, después de varios días los liberaban. Sin embargo en lugar de desistir volvían a ocupar el lugar. Cuenta la historia que Marco Zelaya fue objeto de esos atropellos junto a otros hombres que no tuvieron la oportunidad de huir. Pero la familia Zaldivar no pudo lograr que desistieran de la ocupación hasta que una noche la policía montada hizo acto de presencia y en la persecución asesinaron a un joven hijo de la señora Eloisa Rodríguez, cuyo cadáver fue trasladado en una mula hasta la ciudad de Usulután.

Esta mujer dio motivo para que el gobierno tomara cartas en el asunto y ordeno que él o los propietarios de la hacienda de San Ildefonso vendieran a diez colones la manzana de tierra a los ocupantes, haciéndose comisionado para la lotificación al señor Manuel Guandique, cuando se efectuó la parcelación del terreno, los vecinos gestionaron para que se declarara en el pueblo lo que dio lugar a lo que fuera llamado Cantón de San Rafael Oriente. Este cantón de San Rafael Oriente, fue nombrado como pueblo urbano por decreto legislativo el 17 de junio de 1914, realizándose en ese mismo año las primeras elecciones para alcalde siendo electo el señor Carlos Corea quien tomo posesión el 24 de Agosto de 1914 con sus respectivos regidores. Sirviendo a una población de 7,200 habitantes urbanos y 10,300 rurales.

Casi medio siglo después, es decir, 42 años esta comunidad nombrada villa por decreto legislativo el 7 de Febrero de 1956 siendo Alcalde el Dr. Alejandro Castro, en el año de 1962 a iniciativa del señor alcalde prof. Oscar Joaquín Colato se obtiene el título de ciudad por su gran crecimiento y desarrollo la que se concede por el decreto legislativo numero 230 de la fecha 18 de diciembre de 1991 ubicada en el diario oficial número 12, tomo 214 de fecha 21 de enero de 1992, siendo su proclamación oficial con la participación de la comunidad el 19 de Marzo de 1992.

Actualmente la ciudad de El Tránsito es una de las ciudades más importante de la zona oriental, esta ubicado en la carretera el litoral en el kilómetro 121 entre

Usulután y San Miguel, perteneciendo a este último departamento. Conocida por su pujante comercio; tiangué, cuya actividad se realiza los días martes donde personas de todos los departamentos y fuera de nuestra frontera como Honduras y Guatemala viene a comprar y vender ganado vacuno, equino, caprino, y porcino. También la agricultura es importante cultivándose caña, maíz, arroz, ajonjolí y frijoles lo que genera fuentes de trabajo, inversión y divisas.

2.3 Marco teórico.

2.3.1 Herramientas administrativas.

La administración es la base para el funcionamiento de cualquier institución ya que esta representa la columna vertebral de la cual depende la coordinación de las diferentes áreas funcionales para su efectivo desempeño. La administración es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”³

Para lograr este fin se vale de cinco elementos o pasos los cuales son conocidos en su conjunto como proceso administrativo estos elementos son: Planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Esto es según Munich Galindo; un conjunto de etapas o fases que llevan una secuencia lógica con el fin de interrelacionar las diferentes áreas.

2.3.1.1 Planeación.

En esta etapa del proceso se pretende contestar una interrogante y es ¿Qué se va a hacer?, básicamente es el fundamento de la estructura, en donde se traza el curso o destino al que se pretende llegar, con todo esto y para tener una mejor apreciación se hace necesario conocer la conceptualización de planeación y aunque hay varias conceptualizaciones se tomará la siguiente:

³ Harold Koontz, Administración una perspectiva global, McGraw-Hill, 11ª edición, Pág. 6

Planeación es: “La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base a la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”/⁴

La planeación es importante, según Alexis Serrano por las siguientes razones:

- a) Constituye la base de las demás fases del proceso administrativo.
- b) Permite precisar sus objetivos principales.
- c) Constituye un medio de control.
- d) Minimiza los costos.
- e) Se convierte en una herramienta de comunicación entre las gerencias.
- f) Hace que la toma de decisiones sea fundamentada.

2.3.1.2 Organización.

Esta constituye la segunda etapa del proceso administrativo y responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?, es identificar, con que se cuenta, quien lo va a hacer. Uno de los objetivos que se persiguen con esta etapa del proceso es la departamentalización del trabajo para lograr la especialización separando o agrupando las tareas según relaciones o semejanzas funcionales. Según Guillermo Gómez Ceja, la organización, es una estructuración técnica de las relaciones que existen entre las áreas funcionales de la empresa ubicando así niveles, actividades de los elementos de un organismo, y esta ayudará a la efectividad de la realización de planes.

2.3.1.3 Integración de personal.

La integración de personal es: “Obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo”/⁵

⁴ García Martínez, Fundamentos de administración, Editorial Trillas, Pág. 64.

⁵ Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresa Teoría y Practica, Editorial Limusa, 2ª parte, Pág. 256.

Significa adecuar al personal idóneo en el puesto adecuado, es decir que no es adecuar el puesto al empleado sino adecuar al empleado al puesto, esta parte de la administración se origina o depende de la estructura organizativa y responde a la pregunta ¿Quién lo va a hacer?, basado en el manual de análisis y descripción de puestos ya que de ahí se dan a conocer las actividades que se ejecutarán en cada puesto de la organización y los perfiles requeridos de cada empleado o candidatos a ocupar un cargo en la organización.

2.3.1.4 Dirección.

Es parte de los elementos dinámicos del proceso administrativo es la parte central del proceso porque entra en juego la toma de decisiones por parte de los niveles gerenciales y coordinar la ejecución de las actividades. La dirección “es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuya al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”⁶. En esta etapa se identifican tres elementos esenciales los cuales son; motivación, liderazgo y comunicación.

2.3.1.5 Control.

Es el quinto y último elemento del proceso administrativo, aquí es donde se verifica que los planes se han ejecutado de la mejor manera y se han obtenido los resultados deseados, dicho de otra forma, se ha logrado cumplir los objetivos. Una palabra clave en lo que se refiere al control es la retroalimentación y un modelo de retroalimentación se presenta a través del siguiente diagrama:

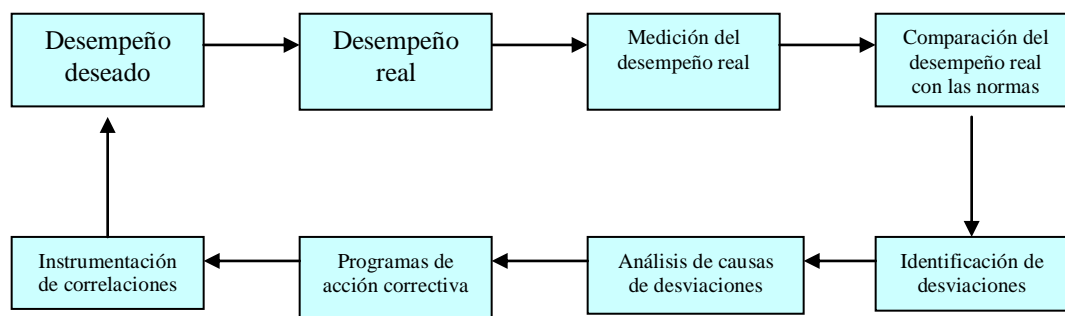


Figura Nº 1. Modelo de retroalimentación.

⁶ Serrano, Alexis, Administración I y II, Taller Grafico UCA, El Salvador, Pág. 149.

2.3.2 Atención al cliente

Cuando de atención al cliente se trata, es importante tomar en cuenta que ésta no se centra solamente en un trato cordial, sino en satisfacer las necesidades y peticiones del cliente.

Es oportuno señalar que no es lo mismo "atención al cliente" que "servicio al cliente"; la atención es "trato", y el servicio, como se ha señalado, es la "disposición a servir". Son dos caras de una misma moneda. De ahí que una persona pueda brindar una excelente atención sin servir; y otra dar un buen servicio, sin tener un trato con las personas. En la actualidad, el coste de captar nuevos clientes supera ampliamente al coste de conservar los ya existentes.

Las empresas que incorporan soluciones de atención al cliente en sus procesos de negocio fundamentales cosechan múltiples beneficios, incluida la mejora de las relaciones con los clientes, la optimización de la mano de obra interna y el ahorro de costos.

2.3.2.1 Cliente.

El concepto de cliente ha evolucionado, así se conocen tres tipos de conceptos: el tradicional, el moderno y el antropológico o contemporáneo. El tradicional derribó al conocido concepto de "cliente externo"; el moderno derribó en el concepto de "cliente interno" y el contemporáneo está derribando en la unión de estos dos.

- Concepto tradicional.

Es común escuchar que las personas expresen el siguiente argumento: "Sin clientes, las empresas u organizaciones, no existen", y ¡cuánta razón tienen! porque dicha frase adquiere una importancia cada vez mayor. Sin embargo, y paradójicamente, aún es común encontrar muchas empresas u organizaciones que no demuestran tener conciencia de lo que significa tratar y servir a un cliente, con efectividad.

Reafirmando la frase inicial, se deduce que las empresas no pueden existir sin clientes externos, que compren productos y/o servicios. Se darán ocasiones en las cuales los miembros de una empresa resultan comprando a la empresa para la cual laboran, formando la excepción de este concepto, por eso afirmó que en su mayoría los clientes tradicionales no pertenecen o no son miembros de las empresas, sino todo lo contrario, son externos a toda su estructura orgánica.

- El Concepto moderno.

Sin embargo, el concepto de "cliente" evolucionó hacia el interior de las empresas, así, se llega a la siguiente definición de "cliente", es "aquella persona que solicita (sin comprar) un servicio". Para comprender dicho concepto es oportuno aclarar las diferencias entre lo que es un producto y un servicio; consiste en que el producto es tangible y el servicio intangible. El concepto "tangible" significa que el cliente percibe el producto a través de los sentidos. Esto significa que no es necesario tocar un servicio para percibir los beneficios de este; además este punto de vista categoriza a todas las personas que visitan el negocio como cliente.

- Concepto antropológico (contemporáneo circular.)

El concepto antropológico o el concepto contemporáneo o circular, no es más que la fusión de los dos primeros conceptos, (el tradicional más el moderno), es decir, cliente es toda aquella persona que se acerca, independientemente de lo que solicite, compre o no, todos somos clientes de todos en algún momento. Se están circulando conceptos relativos al desarrollo humano; al empowerment (generar el poder de decidir y actuar); la sinergia; la empatía; la inteligencia emocional; la asertividad; el trabajo en equipo de altos rendimientos; entre otros.

2.3.2.2 Imagen institucional.

Es uno de los aspectos más importantes en la atención al cliente efectiva, ya que de acuerdo a lo atractiva que se vea la organización, se acercarán más personas, con el fin de satisfacer una necesidad, la excelente imagen hace que el cliente se

sienta cómodo y seguro de que será bien atendido. La imagen se muestra a través de la infraestructura, presentación personal de los empleados, calidad de productos o servicios y los comentarios de los demás clientes.

2.3.3 Establecer planes.

Para que una Institución tenga éxito en la ejecución de planes es necesario que todos los empleados conozcan los propósitos, objetivos y los métodos para alcanzar el cumplimiento de estos. Además hay que recordar que todo intento de control sin planes sería erróneo e imposible ya que la gerencia no podría saber efectivamente a dónde quiere ir o qué pretende lograr, sin antes conocer su objetivo concreto, es como ir de vacaciones sin saber el destino. Por lo anterior la planeación y control son considerados como los hermanos siameses en la administración. Según el autor García Martínez, la planeación que abarca la empresa en su totalidad integrando todos los planes de la institución o empresa.

2.3.3.1 Planes estratégicos.

Estos planes sirven como base para los demás (tácticos y operativos) y son diseñados por los miembros de mayor jerarquía, además de ser encargados de su ejecución de los planes se dedican a la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la institución u organización. Además estos planes abarcan a toda la empresa y son a largo plazo.

2.3.3.2 Planes tácticos o funcionales.

En estos planes solo se abarca un área de actividad específica, es decir los departamentos de la empresa, y son establecidos y coordinados por directivos de nivel medio o gerentes de las áreas funcionales, de esta manera poner en práctica los recursos de la empresa. Los planes tácticos son a mediano y corto plazo, y se subordina de los planes estratégicos.

2.3.3 Planes operativos.

La función principal de estos planes es la formulación y asignación detallada de las actividades que deben desarrollarse y ejecutarse por el elemento humano de los niveles operativos de la empresa, o mejor dicho se enfocan a cada unidad que forma parte de un departamento de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se rigen por los lineamientos establecidos por los planes tácticos.

2.3.4 Prestación de servicios.

Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure de la calidad en el servicio. Un servicio es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

2.3.4.1 Tipos de servicios.

Para conocer que tipos de servicios se deben ofrecer a los clientes antes se tiene que saber o mejor dicho contestar una serie de preguntas:

¿Qué servicios se ofrecerán?, para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

¿Qué nivel de servicio se debe ofrecer? Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos: Compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, y sistemas de quejas y reclamos.

2.3.4.2 Importancia de los servicios.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio: El empleado debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en las dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y como esperaría que le trataran a él.

Los conocimientos del personal: Conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

Las políticas de servicio son escritas por gente que nunca ve al cliente. Las empresas dan más énfasis al administrador y al control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las

verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como él percibe el servicio.

2.3.4.3 Ciclo del servicio.

Dentro de este proceso, primero; se identifican los tipos de cliente, que consiste en darse cuenta de qué tipo de personas llegan a la organización, cuál es su comportamiento, si son amables, hostiles o tienen alguna otra característica y que si sabrá qué tipo de actitudes deben tener los empleados para tratar a estas personas, en segundo lugar se identifican las necesidades que tiene el cliente y deben ser satisfechas, tercero hay que planear los servicios par luego crearlos, hecho esto se le brinda o presta el servicio al cliente; para terminar el ciclo se llega a un tipo de control, que consiste en evaluar la calidad de los servicios que se han prestado y si no cumple con las exigencias es necesario retroalimentar el proceso.

2.3.4.3.1 Tipos de clientes

- **Clientes internos y externos.** Los clientes externos, son aquellos que compran un producto o utilizan algún servicio, se suelen identificar con bastante facilidad. En cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.
- **Cliente mal informado o desacertado.** Se trata de un cliente que está adquiriendo un producto o servicio con el que sabe de antemano que no va a quedar satisfecho y somos capaces de anticipar una incidencia o, lo que es peor, una insatisfacción de la que nunca se tendrá noticia.
- **Clientes abusivos.** Dan un perfil similar a otros que roban, presentan reclamaciones falsas o inventadas, etc. se puede conocer mediante la minería

de datos y el conocimiento basado en la experiencia de los empleados que entran en contacto con ellos.

- **Cliente de riesgo.** Las compañías de seguros de salud no aceptan clientes muy mayores porque cuestan más de lo que aportan. Como “evitarlo”: Precio disuasorio, barreras como exámenes y controles para poder formar parte de la clientela de la compañía.
- **Cliente “incidental” o polémico.** Este tipo de clientes también es problemático y es necesario actuar ante ellos. Son aquellos clientes que “suelen hacer manifestación ostentosa de su disgusto en voz alta delante de una fila de otros clientes”.
- **Cientes desiguales, como tratarlos.** No todos los clientes son iguales y no todos merecen el mismo trato. Hay por lo menos tres variables que se tienen que tomar en cuenta a la hora de diferenciar a los clientes:

1.- La primera es ¿Qué tan buen negocio son los clientes? en el futuro será común sacar un estado de resultados por cliente algunas empresas ya lo hacen para saber lo que cuesta individualmente adquirir, operar y retener a un cliente, contra los ingresos que representa o que potencialmente puede representar. Algo así como un VPNC (valor presente neto por cliente).

2.- La segunda trata de la identificación de características específicas de cada cliente, por ejemplo, tipo de cliente, volumen de compra, artículos que compra.

2.3.4.3.2 Necesidades de los clientes.

Para conocer cuales son las necesidades de los clientes, es necesario entender qué es necesidad; en este entendido, primeramente se examina el significado de necesidad. Para Kotler por ejemplo; *“la necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos”*. Otros autores han ido más

allá, investigando y descubriendo el significado de las necesidades; tales como Abraham Maslow, quien incluso, ha creado una teoría de las necesidades, induciendo que: *“una persona estará motivada, conforme trate de satisfacer sus necesidades”*. Para ello, Maslow jerarquizó las necesidades de los individuos en cinco tipos: 1) necesidades fisiológicas; 2) necesidades de seguridad; 3) necesidades de pertenencia; 4) necesidades de estima y 5) necesidades de autorrealización.

2.3.4.3.3 Planeación de servicios.

Como ya se ha mencionado anteriormente la planeación es la parte del proceso administrativo donde se determina el qué se va a hacer ya sea en forma de estrategia, función u operación, el mismo caso se aplica a la planeación de los servicios que es la parte del ciclo donde se determinará que servicio se debería prestar y todos los caminos alternativos con los que se cuentan y que representarían una mayor satisfacción de necesidades.

2.3.4.3.4 Crear servicios.

En esta etapa del ciclo del servicio, luego que se hizo el plan se procede a la creación o nacimiento del servicio para que pueda entrar en funcionamiento y las personas lo reciban satisfactoriamente.

2.3.4.3.5 Evaluar los servicios.

En la última etapa del ciclo se procede a ejecutar el proceso de control de lo que se ha hecho y se hace por medio de una evaluación de los servicios prestados tomando como parámetros a los clientes internos y externos, verificando que estos se encuentren satisfechos; de no ser así regresar a la etapa de la planeación, lo que significa realizar una retroalimentación del proceso.

2.3.4.4 Empresas que dan servicios.

Sería imposible establecer un solo parámetro o una clase de empresas exclusivas que se dediquen a la prestación de servicios; sino que cualquier empresa sin importar su naturaleza se puede dedicar a la prestación de servicios, siempre y cuando se genere la necesidad de hacerlo y se cuente con la demanda necesaria para ello. Cabe destacar que la única diferencia es que hay empresas que prestan servicios con fines de lucro y otras no, como es el caso de instituciones gubernamentales.

2.3.5 Sistema de organización

En esta etapa del proceso administrativo se lleva a cabo el ordenamiento y coordinación, y también proporciona la estructura necesaria para lograr la efectividad de todos los recusas de la empresa. A continuación uno de los conceptos de organización: “Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación”⁷

2.3.5.1 Estructura.

El organigrama es como la radiografía de la empresa, este se presenta en hojas o cartulina en las que cada puesto de un jefe se representa por entegramas en los que se encierra el nombre de ese puesto y algunas veces de quien lo ocupa, representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Organigrama “Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas administrativas, en las que se muestran las

⁷ Ramírez serrano, Américo Alexis, Administración I y II, 1ª edición, El Salvador, Pág. 103.

relaciones que guardan entre si los departamentos, secciones y unidades que la controlan”⁸

La importancia del organigrama radica en que es un instrumento idóneo para transmitir gráficamente la composición de la empresa facilitando así el conocimiento y las relaciones de jerarquía, también proporciona una imagen formal, constituye una fuente de consulta oficial, y representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional. Hay ciertos criterios par la preparación del organigrama, estos son: Precisión, sencillez, uniformidad, y vigencia.

Los elementos básicos de los organigramas son: Los **entegramas o rectángulos**; que representan los departamentos, secciones y unidades administrativas, compuestos de una o varias personas y las **líneas**; estos representan la relación que existe entre cada uno de los departamentos y pueden ser continuas (-) o discontinuas (---).

2.3.5.2 Importancia de la estructura.

Se considera importante el contar con una estructura organizativa dentro de cualquier empresa debido a que en ella se establecen las normas generales de mando y en general la organización de la empresa, sin ella se trabajaría sin ningún orden, sin saber la ubicación jerárquica de cada miembro de la organización y sin saber quien es responsable de cualquier resultado. Por lo tanto es indispensable que toda empresa desarrolle y la ejecute eficientemente y sin dejar vacíos cubriendo cada área y delegando autoridad según sea necesario.

2.3.5.2.1 Clasificación de la estructura.

Para tener una mejor percepción de cómo se clasifican las estructuras organizativas se presenta el siguiente cuadro.

⁸ Ramírez serrano, Américo Alexis, Administración I y II, 1ª edición, El Salvador, Pág.111.

Clasificación de organigramas. (Cuadro N° 1)

Por su objeto	Por su área.	Por su contenido
◆ Estructurales ◆ Funcionales ◆ Especiales	◆ Generales ◆ Departamentales	◆ Esquemáticos ◆ Analíticos

2.3.5.3 Manuales.

Según García Martínez, los manuales es una de las técnicas de organización que son indispensables durante el proceso de organización y aplicación de acuerdo a las necesidades de cada grupo social. Los manuales son:

Documentos que sirven como medios de comunicación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instituciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Fuente: Serrano, Alexis, Administración I Y II, 1ª edición, El Salvador, Pág. 128.

Según García Martínez, la importancia de los manuales es que reducen los costos al incrementar la eficiencia, ayudando a la coordinación y evitar la duplicidad y las fugas de responsabilidad, pues delimitan actividades, responsabilidades y funciones y de esta forma los empleados aumentan su eficiencia, además los manuales son una fuente de información y una base para el mejoramiento de sistemas.

2.3.5.3.1 Clasificación de los manuales administrativos.

- **Por su contenido.**

a) De organización; estos manuales detallan en forma clara y precisa todos los elementos que conforman el organigrama de la empresa y cuando el manual se requiere a una unidad administrativa en particular entonces e incluye una descripción de puestos.

- b) De procedimiento. Este manual contiene información de la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones relacionadas entre si, para luego constituir la realización de una función actividad o tarea específica de una determinada unidad.
- c) De historia de la organización. En estos manuales se encuentran la historia de la empresa, es decir su creación, logros, crecimiento, evaluación de su estructura, su situación y composición. Además dichos manuales ayudan a que el personal tenga una visión de cómo es la empresa facilitando así su adaptación y ambientación.
- d) De políticas. Son manuales que son guías básicas para la empresa pues por medio de estos ayudan a la realización de acciones.
- e) De contenido múltiples. Este manual es una agrupación diferentes tópicos o aspectos de la empresa, pues así es más accesible, resulta económico, puede subdividirse así: De puesto, de técnica, y de ventas.
- f) De producción. Es un soporte que da dirección y coordinación a los procesos de producción, y uniforma los criterios, sistematizando las líneas de trabajo en las áreas de fabricación.
- g) De finanzas. Son manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su aplicación, conservación y control.
- h) De personal. Estos manuales incluyen información sobre prestaciones, servicios, condiciones de trabajo, también son identificados como de relaciones industriales de reglas del empleado.
- i) De operación. Manuales utilizados para apoyar tareas sumamente especializadas, o que demanden un conocimiento muy específico.
- j) De sistemas. Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, etc. de una empresa.

2.3.5.4 Reclutamiento y selección de personal.

Los individuos seleccionan la institución u organización cuando estos se informan sobre ella o tienen únicamente una idea de ella y surge la inquietud de acercarse a

ella para buscar su desarrollo organizacional, de igual manera las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información sobre ellos y luego se decide si son adecuados para cubrir una necesidad de ocupar un lugar en la organización, y lograr los mejores resultados en aspectos de productividad y ayudar a los empleados a desarrollarse dentro de la empresa y con esto conseguir la motivación que dará la base para que los clientes sean mejor atendidos y se logre la excelencia del servicio. El proceso de selección se debe auxiliar del reclutamiento y selección de personal que se define como: “Un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”⁹

Si una organización desea un proceso de reclutamiento eficaz, debe tener una planeación rigurosa constituida por tres fases, las cuales son:

1. Investigación interna. La organización debe realizar esta investigación en forma continua y constante, abarcando todas las áreas y niveles de la organización, de esta manera conocer las necesidades de personal, los perfiles y características que deben mostrar y ofrecer los nuevos miembros.
2. Investigación externa. Esta investigación sobresalen dos aspectos importantes:
 - a) La segmentación del mercado de recursos humanos; consiste en partir o separar las clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo pero de manera específica. Todo lo anterior se debe hacer de acuerdo a los intereses de la organización.
 - b) La localización de las fuentes de reclutamiento; se refiere a encontrar a candidatos capaces de cumplir los requisitos y exigencias de la organización, por lo general las fuentes de reclutamiento más frecuentadas son las universidades, archivos de personas que han dejado su expediente y fuentes internas que son los empleados que se encuentran dentro de la empresa.

⁹Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Edit. McGraw-HILL, Quinta Edición, pág. 208.

2.3.6 Procesos de atención al cliente.

Los procesos de atención al cliente son el conjunto de actividades coordinadas que en su secuencia se pretende brindar un excelente trato al usuario de los servicios que presta la institución. Estas actividades enlazadas sirven para ordenar y mejorar el servicio produciendo mejores servicios que los clientes recibirían de una mejor manera.

2.3.6.1 Capacitación.

La capacitación debería tener un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días.

Los métodos de capacitación son los siguientes:

Capacitación en el puesto: Los métodos mas populares de capacitación en el puesto incluye una rotación de puesto en la asignación de suplentes la rotación en el puesto implica transferencias laterales que permite que los empleados trabajen en diferentes puestos.

Capacitación fuera de puesto: Existen diferentes métodos de capacitación fuera de puestos los mas populares son conferencias en los salones de clases, videos y ejercicios de simulación.

El análisis y evaluación de los resultados de programas de capacitación, explora las formas existentes para evaluar la base de que no todo lo que se enseña se aprende, y que no todos los participantes en una misma situación de aprendizaje aprenderán lo mismo. Es necesario asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la organización, luego que lo que se enseña sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. La única forma de asegurarnos que todo esto suceda es a través de una buena evaluación, estudio y análisis antes, durante y después de la implementación de cualquier programa de capacitación en la empresa.

2.3.6.2 Productividad.

¿Qué es la productividad? Existen diferentes definiciones en torno a este concepto ya que se ha transformado con el tiempo; sin embargo, en términos generales, la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Así pues, una definición común de la productividad es la que la refiere como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, de capital, conocimientos, energía, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado, y posteriormente serán trasladados a los consumidores finales; estos bienes o servicios son elaborados con calidad y efectividad.

2.3.6.3 Valores institucionales.

Valores del servicio al cliente: En apoyo de la misión del departamento, de su visión, y de los sistemas de provisión de servicios, se tiene un compromiso con el público y con los contribuyentes a los que se brinda servicios. En honor a este compromiso, se compromete a mantener los siguientes valores y estándares en el servicio a los clientes:

- Tratar a los clientes con dignidad, respeto y cortesía.
- Escuchar con atención y objetivamente las necesidades del cliente.
- Responder al cliente en el momento oportuno, de manera eficiente y responsable.
- Contestar a los clientes con respuestas precisas, completas y no burocráticas.
- Utilizar la participación interrelacionada del equipo de trabajo para mejorar la resolución de problemas.
- Utilizar la participación interrelacionada del equipo de trabajo para proporcionar programas / servicios en forma continua.
- Respetar los derechos de confidencialidad del cliente

- Solicitar la opinión de los clientes sobre el mejoramiento de programas y servicios.

2.3.7 Sistema de control.

El control es una etapa de la administración que sirve para medir y evaluar las actividades planeadas, es decir, sirve para verificar que todas las actividades que se realicen, vayan de acuerdo a lo planeado, teniendo en cuenta que de no darse esta actividad no se sabrá si los planes fueron efectivos ni saber quien los ejecuto o los hizo de la mejor manera abarcando todas las áreas y de esta manera poder alcanzar los objetivos. Según el autor García Martínez, el control es una etapa primordial de la administración, pues aunque se cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada, la integración del personal excelente y una dirección eficiente no se podrán verificar cuál es la situación real de organización sin un riguroso sistema de control. El concepto de control es el siguiente:

El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Fuente: Münch Galindo, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, Pág. 172.

Los elementos coincidentes del control son:

- La relación con lo planeado. En el que se verifican el logro de los objetivos que se establecieron en la planeación.
- La medición sirve para cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones. En esta se descubren las deficiencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

2.3.7.1 Técnicas de control.

Como ya se ha mencionado el control es una herramienta muy eficaz para determinar si los resultados dados se han obtenido y para verificarlo existen varias técnicas las cuales hay que conocer detenidamente y son aplicables en forma cualitativa, esto se comprenderá mejor con el siguiente cuadro sinóptico.

Técnicas de control. (Cuadro N° 2)

Técnicas de control	Sistema de información	Auditoría administrativa
		Reportes informes
		Formas
		Archivos (memoria, expediente computarizado)
		Mecanizados
	Estudio de métodos	Tiempos y movimientos Estándares

2.3.7.1.1 Auditoria

Según el diccionario de administración es la evaluación regular e independiente por parte de un equipo de auditores internos, de las operaciones de contabilidad, fenómenos y de otra clase de una empresa o pueden ser de otras áreas de la empresa. Lo que se hace es evaluar las operaciones planeadas con relación a las desarrolladas.

2.3.7.1.2 Reportes e informes

En primer lugar hay que identificar los tipos de informes que hay:

- 1) Informes de control, que se usan para el control directo de las operaciones
- 2) Reportes de información que presta datos mas extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes.

Los informes de control según Munich Galindo son aquellos que sirvan para controlar los procesos directamente, esto hace que se señalen las desviaciones de lo que se hace según los planes realizados en un periodo. Los reportes de información se utilizan para planear y determinar normas, para realizar un informe es conveniente tomar en cuenta:

- 1) Unidad de tema,
- 2) Concentración sobre las excepciones,
- 3) Claridad y concisión,
- 4) Complementarse con representaciones graficas, audiovisuales y verbales,
- 5) Equilibrio entre la uniformidad y la variedad,
- 6) Frecuencia de los reportes,
- 7) Evaluación de informes.

2.3.7.1.3 Formas

Son documentos que detallan las actividades en un área y ayudan a informar lo que hay que hacer y se unifica si se realizó, esta puede ser de una tarjeta de control de asistencia hasta las usadas en contabilidad como las tarjetas de control de inventario, etc.

2.3.7.1.4 Tecnología de información

Este lo que hace es recopilar informes valiéndose de la tecnología, para comparar, analizar y dispersión de información interna y externa de la empresa para fomentar la efectividad.

Esto se hace mediante: Uso de computadoras en el manejo de la información, con el fin de agilizar los procesos de atención al cliente y mejorar la calidad de los servicios, creando fuentes de datos de empleados y de los clientes de la Institución.

2.3.7.2 Equipos de trabajo.

Los equipos dentro de las organizaciones se forman para resolver problemas dotados de facultades para el cumplimiento de metas grupales. Equipo es, “el número reducido de personas con habilidades, complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables”. /¹⁰

Según Harold Koontz la función de algunos equipos es hacer propuestas, otras disponer de autoridad para tomar decisiones y otros se encargan incluso de la dirección de las operaciones.

2.3.7.3 Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es una técnica de dirección dentro de la actividad administrativa debido a que permite detectar problemas de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa. “La evaluación es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”/¹¹

Según Chiavenato, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de la persona, es decir, que no se evalúa el desempeño general, sino el desempeño del cargo; osea el comportamiento del rol del ocupante del cargo. El gerente es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación, el equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programas con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. El órgano de

¹⁰ Harold Koontz, Administración una perspectiva global, McGram-Hill, 11ª Edición, pág. 576.

¹¹ Idalberto Chiavenato; Administración de Recursos Humanos; McGraw-HILL; 5ª Edición; pág. 357.

gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización.

El evaluador de 360° es una innovación reciente en la apreciación del desempeño en esta cada persona es evaluada por las personas de su entorno, es decir cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación del desempeño.

2.3.7.4 Auditoria de recursos humanos.

Esta define como: “El análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar”.¹²

Según Idalberto Chiavenato el papel de la auditoría se asocia al control de las actividades relacionadas con los recursos humanos basados en verificaciones, seguimiento, registros y estadísticas. Empieza por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración del potencial humano, es decir, permite verificar hasta que punto es aceptable la teoría que fundamenta la política y teoría adaptada.

2.3.7.5 Círculos de calidad.

Los círculos de calidad están orientados a mejorar la calidad y el desempeño en el trabajo debido a que enseña a los empleados a desarrollar habilidades para comunicarse en grupos. Los círculos de calidad son: “grupo de trabajo formado por empleados que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y llevar a cabo acciones correctivas”¹³

¹² Idalberto Chiavenato; Administración de Recursos Humanos; McGraw-HILL; 5ª Edición; pág. 652.

¹³ Stephen p. Robbins; Comportamiento Organizacional; McGraw-HILL; 8ª Edición; pág. 211.

Según Stephen P. Robbins los círculos de calidad asumen responsabilidades para resolver problemas de calidad, generan y evalúan su propia retroalimentación. La siguiente ilustración muestra un proceso típico de círculos de calidad.

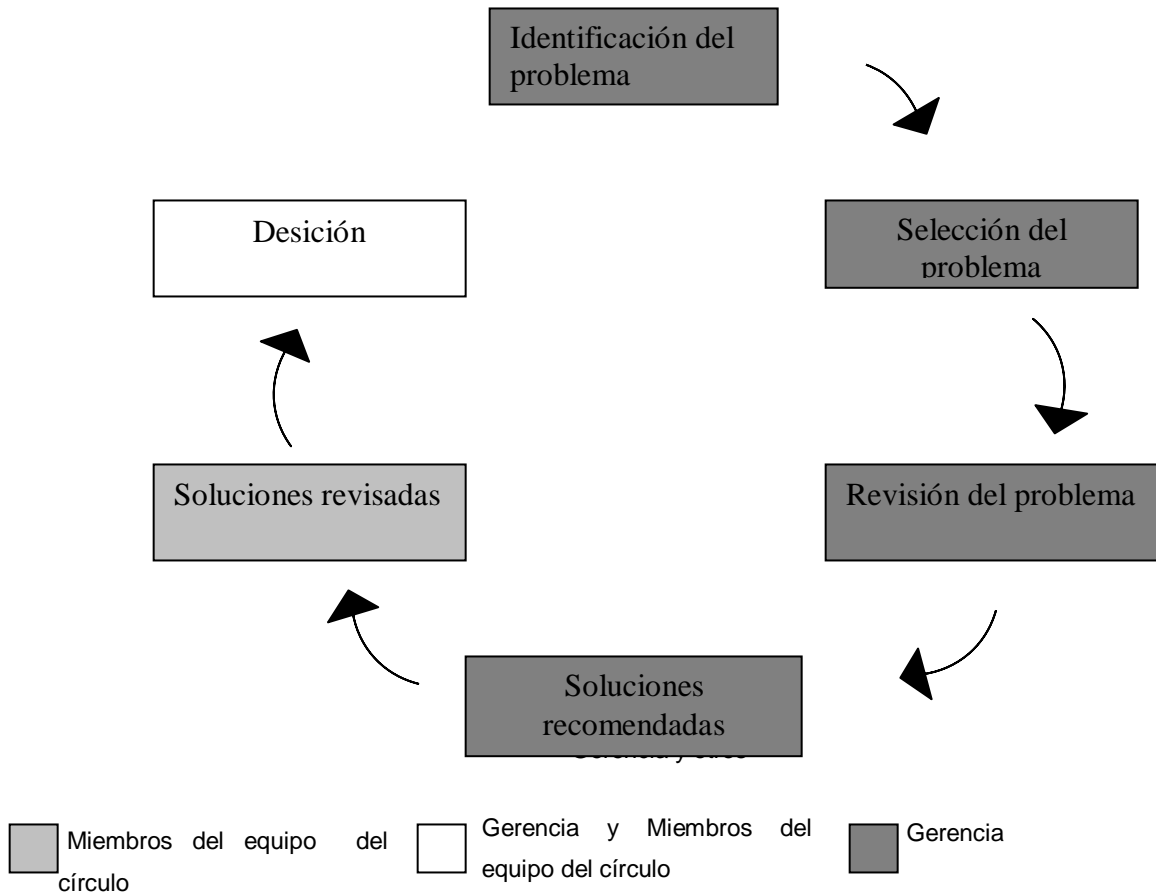


Figura Nº 2. Proceso de círculo de calidad.

2.3.7.6 Sistemas de información.

Existen una serie de sistemas o conjunto de elementos que persiguen mejorar los procesos administrativos y coordinar de una mejor manera las actividades que se ejecutarán dentro de la empresa; y a continuación se desarrolla la temática correspondiente a algunos de estos.

2.3.7.6.1 Sistemas de información de mercadotecnia (SIM).

Es una estructura permanente y en interacción constituida por personas, procedimientos y equipos cuya finalidad es reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información permanente oportuna y confiable a los encargados de tomar decisiones para mejorar la plantación, la ejecución y el control de sus programas de mercadotecnia. Un Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM) ideal debería por lo menos:

- Generar información en forma periódica y estudios recurrentes según vayan necesitando.
- Deben también integrar datos nuevos con los antiguos de tal forma que permita actualizar la información en identificar la tendencia.
- Analizar los datos aplicando los modelos matemáticos que representen el mundo real.

Existen tres factores que tienen gran incidencia en el buen funcionamiento del SIM:

1. La naturaleza y la calidad de los datos obtenibles para el.
2. La exactitud y el realismo de los modelos matemáticos y las herramientas analíticas que se le aplican a los datos.
3. Las buenas relaciones que deben existir entre el personal operativo del sistema de información de mercadotecnia y los gerentes que son los que utilizan la información.

2.3.8 Calidad de los servicios.

Una empresa exitosa es la que brinda atención y servicio al cliente con calidad. La calidad en la atención y en el servicio al cliente, radica en la aplicación de dos tipos de habilidades, las relacionadas con la comunicación, que se establecen en las relaciones entre personas, por lo que se les denomina "habilidades

personales" y las que derivan del trabajo mismo de las personas, por lo que se les llama "habilidades técnicas".

Para que el cliente se sienta satisfecho a plenitud, se deben aplicar tanto la atención como el servicio al cliente con calidad, Y la calidad es poner en práctica tanto habilidades personales como habilidades técnicas. Y eso se debe hacer porque todos los clientes tienen, tanto necesidades como expectativas, y las primeras, las necesidades se satisfacen con buenos productos y/o servicios y los conocimientos que sobre ellos deben poseer los vendedores y ello tiene que ver con el "**servicio al cliente**" (con habilidades técnicas); y las segundas, las expectativas se satisfacen con el trato que se les proporciona, es decir con "**atención al cliente**" (con habilidades personales, que invitan a una buena comunicación y a establecer una relación perdurable). Y el mayor reto de las empresas es superar las expectativas, si así se hace, lo que se está brindando es un valor agregado tanto de la atención como del servicio al cliente. En esta fase del proceso, la atención y el servicio al cliente son un todo indisoluble.

Un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla. La calidad se identifica como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

2.3.8.1 Satisfacción del cliente interno y externo.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos se pueden utilizar los siguientes indicadores:

- Contenido del trabajo: Referidos al atractivo que presenta el contenido del trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido, el nivel de autonomía que permite el puesto.
- Trabajo en grupo: Relativo al grado en que el trabajo permitía que se realizaran trabajos en grupos propiciando la participación y la satisfacción de las necesidades de afiliación que posee este tipo de clientes.
- Estimulación: Concerniente al grado en que el sistema remunerativo existente satisface las necesidades de suficiencia, justicia, equidad y se encuentra vinculado a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados.
- Condiciones de trabajo: Referente al grado en que las condiciones imperantes en el área de trabajo resultan seguras, higiénicas, cómodas y estéticas.
- Condiciones de bienestar: Relativa al grupo de condiciones que la entidad establezca con vistas a facilitar un mejor clima laboral tales como la transportación, alimentación, horario de trabajo, etc.

En el estudio de los niveles de satisfacción de los clientes externos se pueden utilizar el uso de tres tipos o grupo de atributos:

- Vinculados al personal; tales como porte y aspecto, trato, dominio idiomático, diligencia, responsabilidad, etc.
- Vinculados al producto; tales como temperatura, presencia, variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.
- Vinculados al local; tales como higiene, orden, estado técnico, confort, temperatura, atractivo estético, etc.

El cliente interno es un cliente cautivo. Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el cliente interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

2.3.8.2 Estrategia de mejora.

Como el mismo tema lo dice este incluye la aplicación de diferentes cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para alcanzar la calidad en los servicios. En otras palabras incluirá las acciones generales como son la ejecución de objetivos, políticas, estrategias, actividades y demás planes que guíen el curso de acción de la empresa hacia la mejora en la prestación de servicio.

2.3.8.3 Estrategia del servicio

Una estrategia como se dijo antes son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección que dirigen las acciones a realizar, para que el trabajo se realice de la mejor forma y en el caso del servicio sigue una secuencia que se desarrolla así:

La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados. Es importante que el clima interno que es lo primero que la institución que transmite a los empleados desde el momento en que ingresa a la empresa incluyendo aquí la cultura de la organización y los valores que se inculcan a los empleados fluyan de manera satisfactoria para todos.

La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad. Cómo pueden ser motivados los empleados, sino es con una entera satisfacción de sus propias necesidades, por ello ciertos motivadores, además de su remuneración tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso del personal.

La lealtad de los empleados impulsa su productividad. Si un empleado se halla perfectamente motivado como para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad.

La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio. Quién sino el mismo empleado de la organización, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en su propia motivación.

El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente. El valor del servicio como tal se verá incrementado si el personal de la entidad que lo provea, utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas; estas son: El contacto cara a cara, las relaciones con clientes difíciles; el contacto telefónico, el contacto por correo y las instalaciones, dicho de otra forma y usando un término más conocido, es el empleo de valores agregados en la prestación de servicios que incluye todo lo que está detrás del servicio que se presta.

La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente. Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios que le ofrece una organización, destinados a satisfacer las necesidades básicas de mejor atención al usuario (y posible usuario) por supuesto, éstos volverán a buscarlos.

La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos. Se cree que un cliente se comunica con un "no cliente", indudablemente y de acuerdo con últimas investigaciones se ha demostrado teóricamente que un cliente satisfecho, además de serle fiel a una organización, impulsa las utilidades de ésta y atrae más clientes.

2.3.8.4 Clima organizacional.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de

determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Es por ello que el concepto de clima organizacional, se alimenta de los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional mejor conocido como "CO" en la administración.

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características y se define de la siguiente manera: "Aquellas instituciones o fuerzas fuera de la organización que afectan potencialmente el desempeño de la organización"/¹⁴.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones; días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

¹⁴ Idalberto Chiavenato; Administración de Recursos Humanos; McGraw-HILL; 5ª Edición; pág. 500.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: Logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, se puede señalar las siguientes: Inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Para resumir, se dirá que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Metodología de la investigación.

La investigación científica pretende encontrar respuestas a los problemas importantes o trascendentales que se plantea el ser humano y su entorno; haciendo que los hallazgos sean significativos, consistentes y confiables, y esto únicamente se obtiene con los estudios que se llevan a cabo según el método científico.

3.1 Tipo de investigación.

Existen varios tipos de investigación, pero para el caso de la investigación que se realizará en la alcaldía de El Tránsito departamento de San Miguel con respecto a la efectividad de la atención al cliente, se tomarán dos tipos de estudios, los cuales son: Descriptivo y correlacional; pues están en función del fenómeno a investigar así como también estos estudios están íntimamente relacionados entre sí, esto se explica y justifica a continuación.

3.1.1. Estudio descriptivo.

En esta investigación se utilizará el estudio descriptivo porque es el idóneo y apegado para detallar de una forma adecuada el fenómeno que se va a investigar. Para el desarrollo de este método se deben seguir una serie de pasos, el primer paso a seguir consiste en elegir y medir las variables; el siguiente paso consiste en detallar cómo lograr con precisión la medición; y el último consiste en especificar quienes estarán incluidos en esta, o mejor dicho, enlistar las unidades de análisis que toman partido en la investigación.

3.1.2 Estudio correlacional.

El estudio correlacional ayudará a la investigación ya que por medio de esta se medirá el grado de correlación que pueda existir entre dos o mas conceptos o

variables; es decir ayuda a saber como se comportaran la variable conociendo el comportamiento de otras relacionadas y al final analizar la correlación, reflejará la relación de las variables causa y efecto.

En el caso de la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel se probará la correlación entre el uso de herramientas administrativas y la atención al cliente; acompañado de la correlación existente entre las variables de segundo y tercer orden. Una vez conociendo la correlación o relación existentes entre las variables o conceptos se procederá a analizar cada una de ellas.

3.2 Población.

En la investigación existen dos tipos de población una compuesta por los empleados de la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel, la cual cuenta con empleados permanentes los cuales son setenta y cuatro y ochenta y tres temporales o supernumerarios, estos solamente laboran los días martes en el tiangué de la ciudad de El Tránsito, por lo tanto, en total son ciento cincuenta y siete personas. La población no conocida esta integrada por los usuarios de la alcaldía representados por los habitantes de la ciudad y habitantes de otros lugares aledaños que solicitan los servicios de la institución, en total los habitantes a la fecha son en promedio, diecinueve mil cuatrocientos cincuenta y nueve.

La composición específica de ambas, se muestra a continuación, por cada segmento representado, en el caso de los empleados se han presentado por cuantas dependencias existen; y en el caso de los habitantes por las zonas donde residen.

Empleados de la alcaldía municipal de El tránsito. (Cuadro N° 3)

Dependencia	Puesto	Genero		Total
		Masculino	Femenino	
Consejo municipal	Secretario	x		1
	Auditor interno		x	1
	Alcalde	x		1
Alcalde	Gerente general		x	1
	Auxiliar de gerente		x	1
	Policia municipal	x		10
	Vigilante diurno de parqueo	x		1
	Secretaria del despacho municipal		x	1
Finanzas	Contador	x		1
	Auxiliar de contabilidad	x		1
	Tesorera municipal		x	1
	Jefe de UACI	x		1
Mercado	Jefe de puestos		x	1
	Encargado de cobros de negocios		x	1
	Encargado de S.S.P	x	x	2
Servicios municipales	Encargado de B. Mpal	x		1
	Auxiliar de B. Mpal		x	1
	Barrendero	x		11
	Encargado de aseo y limpieza	x		1
	Supervisor de aseo	x		1
	Ordenanza		x	1
	Encargado de aseo de CC	x		2
	Limpieza CC 12M	x	x	2
	Electricista	x		1
	Auxiliar de electricista	x		1

	Jefe de tiangué	x		1
	Encargado de rastro municipal	x		1
	Vigilante de tiangué municipal	x		2
	Encargado de especies municipales		x	1
	Encargado de carta de ventas		x	1
	Auxiliar de carta de ventas		x	1
	Encargado de parqueo y cementerio	x		1
	Jefe de registro de estado familiar		x	1
	Auxiliar de registro de estado familiar		x	1
	Encargado de oficios varios	x		1
	Empleado de servicios	x	x	3
	Técnico de fontanería	x		1
	Recepcionista	x		1
Registro de control tributario	Encargado de catastro		x	1
	Auxiliar de catastro	x	x	2
	Encargado de cuentas corrientes		x	1
	Jefe de pago de cuentas corrientes	x		1
	Auxiliar de cuentas corrientes		x	1
	Encargado de colecturía		x	1
Gerente	Motorista	x		4
Tiangué	Exp. De carta de ventas	x(33)	x(2)	34
	Encargado de cobros y elaboración de g.		x	1
	Cobro de puestos de tiangué	x		1
	Cobro de parqueo	x		3
	Expedición de recibos	x(20)	x(2)	22
	Cobro de porcinos	x		1
	Supervisor de revisadotes	x		1
	Revisadores	x		19

Habitantes de la ciudad de El Tránsito (Cuadro N° 4)

Zona	Urbana		Rural		Total
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Urbana	1,927	2,059	2,369	2,383	8,738
Rural	2,298	2,455	2,825	2,841	10,421
Otros	66	71	81	82	300
Total	4,291	4,585	5,275	5,306	19,459

Fuente: Datos proporcionados por el secretario municipal: Lic. Cristian Omar Amaya Medrano.

La población que será objeto de investigación se encuentra ubicada en la zona oriental de El Salvador, en el departamento de San Miguel a aproximadamente 15 Km. de la ciudad de Usulután. (Ver anexo 3)

3.3 Método de muestreo y tamaño de la muestra.

Para determinar la muestra de la población se usará el método no probabilístico, este es el más adecuado por el tipo de muestra que se va a estudiar. Al contar con dos unidades de análisis por ende se seleccionarán dos muestras, para la muestra que se tomará de la población compuesta por los empleados de la alcaldía se usará el **muestreo dirigido**, para seleccionar la muestra se toman algunos criterios, 1) seccionar las áreas por funciones, 2) tomar a los empleados que tienen mayores responsabilidades, 3) tomar a los empleados que tienen mayor experiencia para desempeñar su cargo. La muestra para la población compuesta por los habitantes de la ciudad demandantes de servicios se obtiene por cuotas, y estas se fijarán de la siguiente forma:

- ✓ Se tomarán las áreas a las cuales la población asiste con más frecuencia para recibir un servicio, (secretaría municipal, despacho del alcalde, gerencia, tiangué, registro de e. familiar, registro municipal, catastro, cuentas corrientes, mercado).

- ✓ Se pasarán más encuestas en las áreas de mayor afluencia de personas en ellas se establecerán las cuotas.

Con ambos listados se hace un total de **108 encuestados**, (ver anexo 6)

Cuotas por asistencia a las áreas de servicios. (Cuadro N° 5)

Área	Cuota
Registro de estado familiar.	74 encuestados
Mercado	60 encuestados
Registro municipal	50 encuestados
Tiangué.	45 encuestados
Despacho del alcalde	40 encuestados
Gerencia	35 encuestados
Secretaría municipal	25 encuestados
Catastro.	25 encuestados
Cuentas corrientes.	23 encuestados
Total	377 encuestados

3.4 Diseño y técnicas de recolección de información.

El instrumento a utilizar será el cuestionario, se pasará uno a los empleados de la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel, y otro a los habitantes de dicha ciudad y otros usuarios de lugares aledaños.

Estructura del cuestionario

El cuestionario está estructurado por treinta y un preguntas, para la captura de la información y este será dirigido a los empleados de la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel. El cuestionario que esta dirigido a los clientes de la institución esta estructurado por treinta y cuatro (ver anexo N° 4).

3.5 Procedimientos

3.5.1 Procedimientos validación de instrumentos.

La validación de los instrumentos que en este caso es la encuesta, servirán a la investigación para comprobar que son los apropiados para recabar los datos que se necesitaran en la investigación. Para la validación de los instrumentos se preguntará al experto que en este caso será el Docente Director, el cual analizará los instrumentos para luego hacer correcciones si es necesario y finalmente aprobar los instrumentos.

3.5.2 Procedimientos para la captura de datos

Para el desarrollo de la captura de datos se desarrollaran una serie de pasos. Primero los encuestadores harán un cordial saludo y la respectiva presentación, luego se les preguntará si están dispuesto a responder la encuesta, si su respuesta es negativa se les dará las gracias; pero si su respuesta es positiva se procederá a entregarle o hacerle las preguntas de la encuesta y una vez finalizada la encuesta se les agradecerá por su colaboración.

Para la encuesta que se llevará a cabo en el sector de el tiangué, se realizará el día martes ya que este día esta destinado para el comercio de ganado, primero los encuestadores deberán trasladarse hacia la ciudad de El Tránsito departamento de San Miguel y se ubicarán en el lugar donde se realiza el tiangué municipal, luego se encuestará a los clientes que solicitan los servicios en este lugar, los cuales pueden ser; extensión de carta de venta, revisiones, extensión de recibos, y/o elaboración de guías. Seguidamente se les saludará y los encuestadores se presentarán para luego preguntarles si estarían dispuestos a colaborar en contestar la encuesta, si su repuesta es negativa se les agradecerá, pero si su respuesta es positiva se procederá a entregarles o leerles las preguntas de la encuesta una vez terminada la encuesta se les dará las gracias por su colaboración.

Y para el sector de el mercado, los encuestadores deberán trasladarse hacia la ciudad de El Tránsito departamento de San Miguel, y ubicarse en el mercado municipal de dicha ciudad, se encuestará a las personas que poseen un local o puesto comercial en el mercado municipal y en primer lugar se les saludará y los encuestadores se presentarán, luego se les preguntará si desean colaborar contestando la encuesta, si su respuesta es negativa se les agradecerá; pero si su respuesta es positiva se procederá a entregarles la encuesta o leerles las preguntas una vez finalizada la encuesta se les agradecerá por su colaboración.

Para realizar la encuesta a los empleados permanentes, los encuestadores deberán trasladarse a la ciudad de El Tránsito departamento de San Miguel, una vez en dicha ciudad se dirigirán a la alcaldía municipal de la ciudad, ingresarán a la institución luego se encuestará a los empleados que laboran en los distintos departamentos de la institución y se seguirá el siguiente procedimiento: primero se les saludará; los encuestadores se presentarán, luego preguntarán si desean responder la encuesta, si su respuesta es negativa se les agradecerá; pero si su respuesta es positiva se les entregará o se les leerá la encuesta después se les dará las gracias por su colaboración.

La encuesta a los empleados temporales se deberá realizar los días martes, ya que es el único día que laboran, por ser el día destinado para el tiangué municipal, los encuestadores deberán trasladarse hacia la ciudad de El Tránsito departamento de San Miguel, una vez en la ciudad deberán ubicarse en el lugar donde se realiza el tiangué municipal, se encuestará a los empleados que prestan los servicios de el tiangué: extensión de carta de venta, revisadores, cobradores; se les saludará con la respectiva presentación, luego se les preguntará si desean contestar la encuesta, si su respuesta es negativa se les agradecerá; pero si su respuesta es positiva se les procederá a entregar la encuesta una vez contestada la encuesta se les agradecerá por su colaboración.

3.5.3 Procesamiento de la información.

Para el procesamiento de la información es necesaria la construcción de tablas de doble entrada relacionando el número de preguntas con el total de las respuestas que se manifestaron junto con el porcentaje de cada una de ellas. Después se procesará cada una de las preguntas del cuestionario junto con el cuadro relacional de doble entrada, y se deberá construir un gráfico que demuestre los valores obtenidos del total de los encuestados que respondieron a cada una de las preguntas del cuestionario, para su posterior análisis e interpretación.

3.5.4 Procesamiento de la información.

Para validar o rechazar las hipótesis formuladas se realizará mediante el método empírico de validación teórica que consistirá en analizar los resultados de las preguntas relacionadas con cada hipótesis y lo que cita la teoría de la administración para posteriormente determinar si se valida o rechaza.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA
DIRIGIDA A USUARIOS Y EMPLEADOS PARA EL DESARROLLO DE
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA PROMOVER LA EFECTIVIDAD
EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE EL
TRÁNSITO, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A
LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO.

PREGUNTA Nº 1

De las siguientes herramientas administrativas ¿Cuáles conoce?

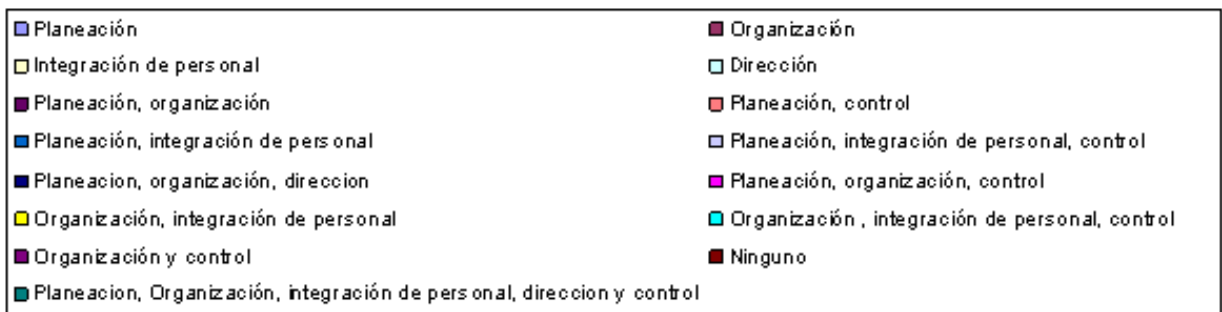
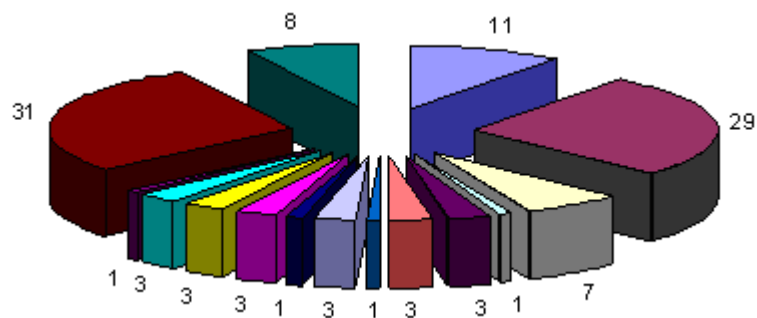
OBJETIVO

Determinar el grado de conocimiento que poseen los empleados de la alcaldía municipal con respecto a las herramientas administrativas.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Planeación	11	10.18%
Organización	29	26.85%
Integración de personal	7	6.47%
Dirección	1	0.93%
Planeación, organización	3	2.78%
Planeación, control	3	2.78%
Planeación, integración de personal	1	0.93%
Planeación, integración de personal, control	3	2.78%
Planeación, organización, dirección	1	0.93%
Planeación, organización, control	3	2.78%
Organización, integración de personal	3	2.78%
Organización, integración de personal, control	3	2.78%
Organización y control	1	0.93%
Ninguno	31	28.70%
Planeación, Organización, integración de personal, dirección y control	8	7.40%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Lo anterior refleja que un 0.93% dice conocer la dirección; igual porcentaje se aplica a los que dicen conocer la planeación e integración, también a los que conocen la planeación, organización y dirección; y a los que dicen conocer la organización y control; un 2.78% la planeación y organización; igual porcentaje dice conocer la planeación y control; también a los que conocen la planeación, integración de personal y control; el mismo porcentaje dice conocer la planeación, organización y control; también a los que dicen conocer la organización e integración de personal, el mismo porcentaje conoce la organización; también el mismo porcentaje conoce la integración de personal y control; la integración de personal la conoce un 6.47%; el mismo porcentaje conoce la planeación, organización, la integración de personal, dirección y control la conoce un 7.40%; y un 10.18% conoce la planeación; y la organización un 26.85%; y finalmente un 28.70% no conoce ninguna de las herramientas administrativas.

Esto significa que la mayoría de los empleados no conocen ninguna de las herramientas administrativas y esto es debido al nivel académico esto se aplica en su mayor parte a los empleados temporales (que laboran en el tiangué).

PREGUNTA Nº 2

¿Cuáles de estas herramientas administrativas se utiliza en la alcaldía municipal?

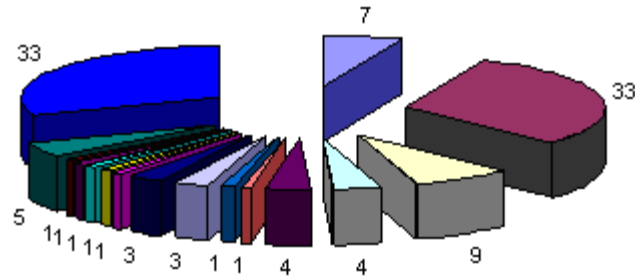
OBJETIVO

Verificar si los empleados tienen conocimiento sobre la utilización de las herramientas administrativas en la alcaldía municipal.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Planeación	7	6.46%
Organización	33	30.56%
Integración de personal	9	8.33%
Control	4	3.70%
Planeación, organización	4	3.70%
Planeación, integración de personal	1	0.93%
Organización , integración de personal	1	0.93%
Organización, control	3	2.78%
Planeación, organización, integración de personal	3	2.78%
Planeación, organización, control	1	0.93%
Organización , integración de personal, dirección	1	0.93%
Organización , integración de personal, control	1	0.93%
Planeación, integración de personal, control	1	0.93%
Organización , integración de personal, dirección, control	1	0.93%
Planeación, Organización, integración de personal, dirección y control	5	4.62%
No sabe	33	30.56%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



■ Planeación	■ Organización
□ Integración de personal	□ Control
■ Planeación, organización	■ Planeación, integración de personal
■ Organización, integración de personal	■ Organización, control
■ Planeación, organización, integración de personal	■ Planeación, organización, control
■ Organización, integración de personal, dirección	■ Organización, integración de personal, control
■ Planeación, integración de personal, control	■ Organización, integración de personal, dirección, control
■ Planeación, Organización, integración de personal, dirección y control	■ No sabe

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según un 0.93% de los empleados de la alcaldía municipal dicen que la institución utiliza la planeación e integración; el mismo porcentaje conoce la organización e integración de personal; al igual que los que conocen la planeación, organización, control; la organización, integración de personal y dirección; el mismo porcentaje conoce la organización, integración de personal y control; también el mismo porcentaje conoce la planeación, integración de personal y control; otro porcentaje igual conoce la organización, planeación, dirección y control; el mismo porcentaje conoce la organización y control, la planeación, organización, e integración de personal; y un 3.70% conoce el control; el mismo porcentaje conoce la planeación y organización; un 4.62% dijo conocer la planeación, organización, integración de personal, control y dirección; y un 6.46% la planeación; un 8.33% la integración de personal; un 33.56% la organización; el mismo porcentaje respondió que no sabe. Esto significa que la mayoría de los empleados no saben si se utilizan las herramientas administrativas, mientras que otros solamente mencionaron una o algunas de las herramientas, esto debido a la falta de comunicación por parte de la gerencia.

PREGUNTA Nº 3

¿Qué tipos de planes conoce?

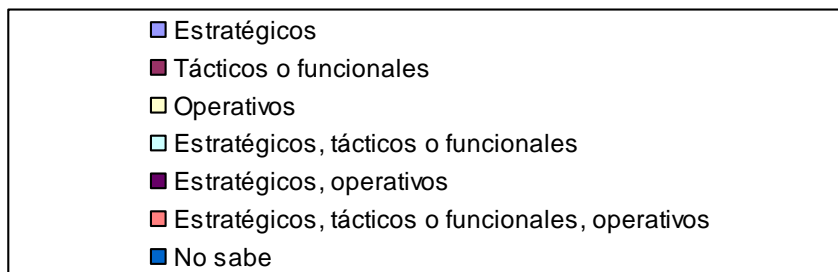
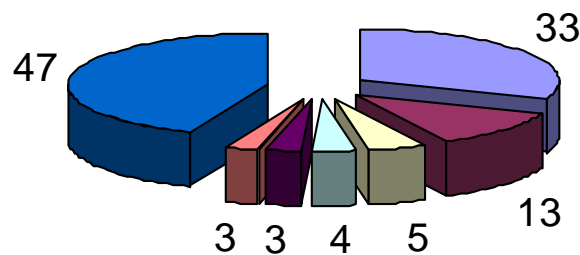
OBJETIVO

Determinar que tipo de planes conocen los empleados de la alcaldía municipal de El Tránsito.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Estratégicos	33	30.56%
Tácticos o funcionales	13	12.03%
Operativos	5	4.63%
Estratégicos, tácticos o funcionales	4	3.70%
Estratégicos, operativos	3	2.78%
Estratégicos, tácticos o funcionales, operativos	3	2.78%
No sabe	47	43.52%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un 2.78% dijo que conocía los planes estratégicos, operativos; los estratégicos, tácticos o funcionales, operativos; un 3.701% estratégicos, tácticos o funcionales; un 4.63% los operativos; otro 12.03% los tácticos o funcionales; un 30.56% los estratégicos; finalmente un 43.52% dijo no conocer ninguno de los planes.

Los resultados reflejan que la mayoría de los empleados no conocen los distintos planes, esto es debido al nivel académico de algunos de los empleados de la institución.

PREGUNTA Nº 4

¿Sabe si la alcaldía municipal aplica estos planes?

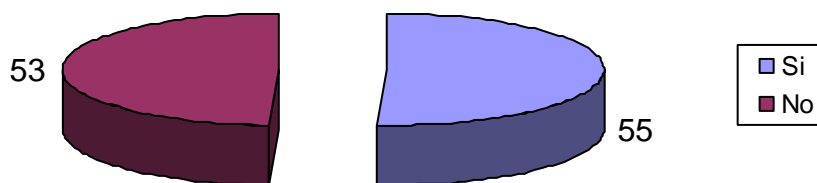
OBJETIVO

Determinar si los empleados tienen conocimiento de la aplicación de planes.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	50.93%
No	53	49.07%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El total de la población encuestada un 49.07% dijo que la alcaldía municipal no aplica los planes, mientras que un 50.93% dijo que si los aplica.

Lo anterior demuestra que aunque los empleados de la institución no saben acerca de los planes la mayoría de ellos dicen que si se utilizan los estos, y se debe a que ellos solamente lo suponen.

PREGUNTA N° 5

¿Sabe si la institución cuenta con una estructura organizativa formalmente establecida?

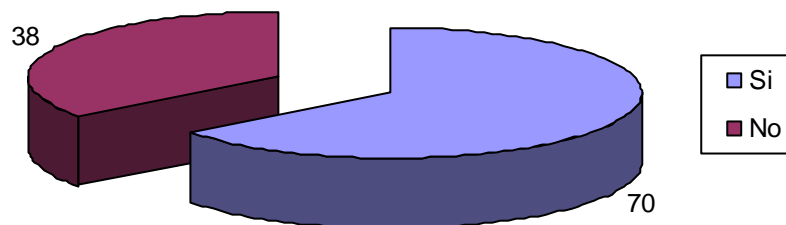
OBJETIVO

Comprobar si la alcaldía municipal cuenta con una estructura organizativa formalmente.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	64.81%
No	38	35.19%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un 64.81% de los empleados dicen que si hay una estructura organizativa en la institución, pero un 35.19% dice que no existe.

Esto quiere decir que la mayoría de los empleados de la institución saben que existe una estructura organizativa.

PREGUNTA Nº 6

¿Conoce en que lugar dentro de la estructura se encuentra ubicado su cargo?

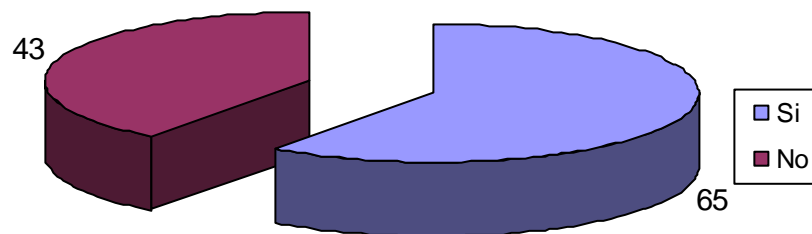
OBJETIVO

Comprobar si los empleados conocen la ubicación de su cargo en la estructura organizativa de la institución.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	60.19%
No	43	39.81%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de la población que se encuestó un 60.19% dijo que si sabe en que lugar de la estructura esta ubicado su cargo, mientras que un 39.81% dijo que no saber. Lo que demuestra que la mayoría de los empleados si saben en que lugar de la estructura se encuentra su cargo.

PREGUNTA Nº 7

¿Qué tipo de manuales conoce?

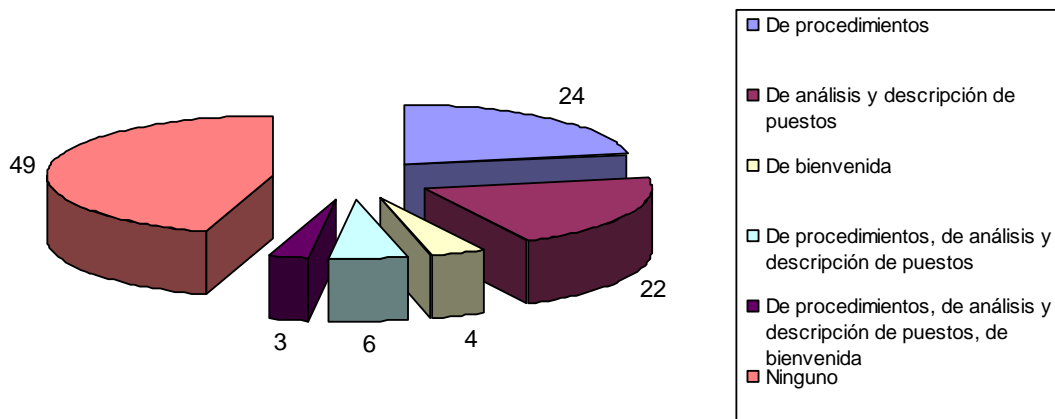
OBJETIVO

Determinar si los empleados de la alcaldía municipal conocen los distintos tipos de manuales.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De procedimientos	24	22.22%
De análisis y descripción de puestos	22	20.37%
De bienvenida	4	3.70%
De procedimientos, de análisis y descripción de puestos	6	5.56%
De procedimientos, de análisis y descripción de puestos, de bienvenida	3	2.78%
Ninguno	49	45.37%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un 2.78% de los empleados dijo que conocía los manuales de procedimientos, de análisis y descripción de puestos, de bienvenida; un 3.70% el de bienvenida; un 5.56% el de procedimiento, de análisis y descripción de puestos; un 20.37% solo el de análisis y descripción de puestos; un 22.22% el de procedimiento; y un 45.37% no conoce ninguno de los manuales.

Demostrando así que son muy pocos los empleados que conocen los tres manuales, y la mayoría no conoce ninguno de ellos, esto por la falta de conocimiento de la existencia de los planes.

PREGUNTA Nº 8

¿Cuáles se utilizan en la institución?

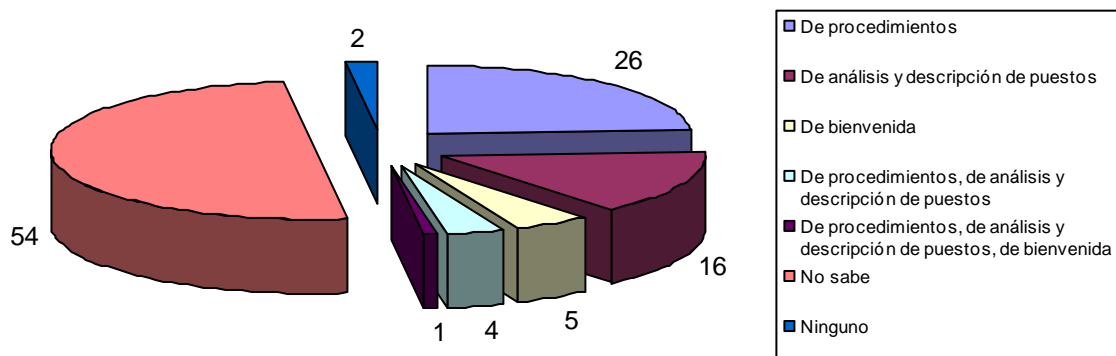
OBJETIVO

Constatar si los empleados conocen los manuales que utiliza la alcaldía municipal de El Tránsito.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De procedimientos	26	24.07%
De análisis y descripción de puestos	16	14.82%
De bienvenida	5	4.63%
De procedimientos, de análisis y descripción de puestos	4	3.70%
De procedimientos, de análisis y descripción de puestos, de bienvenida	1	0.93%
No sabe	54	50.00%
Ninguno	2	1.85%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACION:

Un 0.93% dijo que la institución utiliza los manuales de procedimiento, de análisis y descripción de puestos, de bienvenida; el 1.85% dijo que ninguno de los planes; 3.70% el manual de procedimientos, el de análisis y descripción de puestos; un

4.63% el de bienvenida; un 14.82% el de análisis y descripción de puestos; un 24.07% el manual de procedimientos; y un 50.00% no sabe.

Lo que demuestra que la mayoría de los empleados no sabe la existencia de los manuales, aunque existen dos grupos que dicen saber de la existencia de los manuales de procedimientos y análisis y descripción de puestos.

PREGUNTA Nº 9

¿Cuáles de los siguientes pasos siguió para ser contratado?

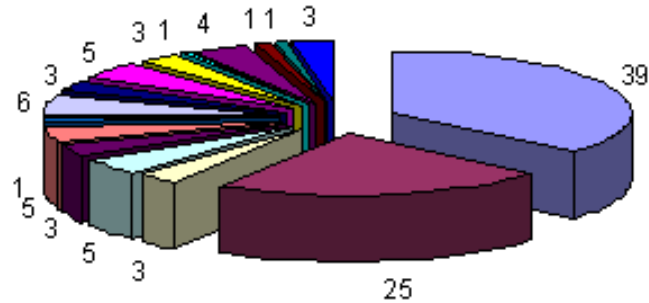
OBJETIVO

Conocer si se aplicó un proceso de selección para la contratación de personal en la institución.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Entrego solicitud de empleo	39	36.10%
Entrego currículum	25	23.15%
Fue examinado	3	2.78%
Fue entrevistado	5	4.63%
Recibió capacitación	3	2.78%
Entrego una solicitud de empleo, entrego currículum	5	4.63%
Entrego una solicitud de empleo, fue entrevistado	1	0.93%
Entrego una solicitud de empleo, recibió capacitación	6	5.55%
Entrego currículum, fue entrevistado	3	2.78%
Entrego solicitud de empleo, entrego su currículum, fue entrevistado	5	4.62%
Entrego una solicitud de empleo, entrego currículum, recibió capacitación	3	2.78%
Entrego su currículum, fue examinado, fue entrevistado	1	0.93%
Entrego solicitud de empleo, entrego currículum, fue entrevistado, recibió capacitación	4	3.70%
Entrego solicitud de empleo, fue entrevistado, recibió capacitación	1	0.93%
Fue examinado, fue entrevistado, recibió capacitación	1	0.93%
Entrego solicitud de empleo, entrego currículum, fue entrevistado, fue examinado, recibió capacitación	3	2.78%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Entrego solicitud de empleo	Entrego currículum
Fue examinado	Fue entrevistado
Recibí capacitación	Entrego una solicitud de empleo, entrego currículum
Entrego una solicitud de empleo, fue entrevistado	Entrego una solicitud de empleo, recibí capacitación
Entrego currículum, fue entrevistado	Entrego solicitud de empleo, entrego su currículum, fue entrevistado
Entrego una solicitud de empleo, entrego currículum, recibí capacitación	Entrego su currículum, fue examinado, fue entrevistado
Entrego solicitud, entrego currículum, fue entrevistado, recibí capacitación	Entrego solicitud, fue entrevistado, recibí capacitación
Fue examinado, fue entrevistado, recibí capacitación	Entrego solicitud, entrego currículum, fue entrevistado, fue examinado, recibí capacitación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los empleados encuestados un 0.93% dijo que entrego una solicitud de empleo y fue entrevistado; el mismo porcentaje dijo que entrego currículum, fue examinado y entrevistado; también el mismo porcentaje dijo que entrego solicitud de empleo, fue examinado y capacitado; examinado, entrevistado y capacitado; y un 2.78% fue examinado; el mismo porcentaje dijo que recibió capacitación; el mismo porcentaje dijo que entrego currículum y fue entrevistado; otro porcentaje igual dijo que entrego solicitud de empleo, entrego currículum y fue capacitado; y el mismo porcentaje dijo que entrego solicitud de empleo, entrego currículum, fue entrevistado, fue examinado y recibió capacitación; un 3.70% entrego solicitud de empleo, currículum, fue entrevistado y recibió capacitación; un 4.63% fue examinado; el mismo porcentaje dijo que entrego solicitud de empleo y currículum; un 5.55% entrego solicitud de empleo y recibió capacitación; un 23.15% entrego currículum; y un 36.10% entrego solicitud de empleo.

Esto demuestra que la institución no posee un método de reclutamiento y selección formalmente establecido para contratar al personal, sino se hace en forma empírica.

PREGUNTA N° 10

¿Sabe si hay un sistema de control establecido?

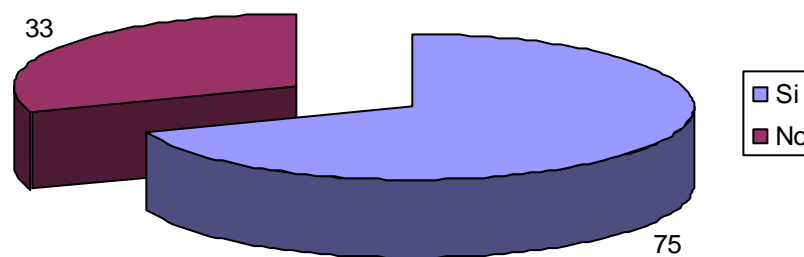
OBJETIVO

Determinar la existencia de mecanismo de control administrativo en la alcaldía municipal.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	75	69.44%
No	33	30.56%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un 30.56% de los empleados de la alcaldía municipal manifestaron que no hay un sistema de control establecido en dicha institución; y un 69.44% dijeron que si existe un sistema.

Lo anterior demuestra que la mayor de los empleados de la institución sabe de la existencia de un sistema de control establecido, aunque esto contrasta con la deficiente aplicación de este.

PREGUNTA Nº 11

¿Con qué frecuencia es evaluado su desempeño?

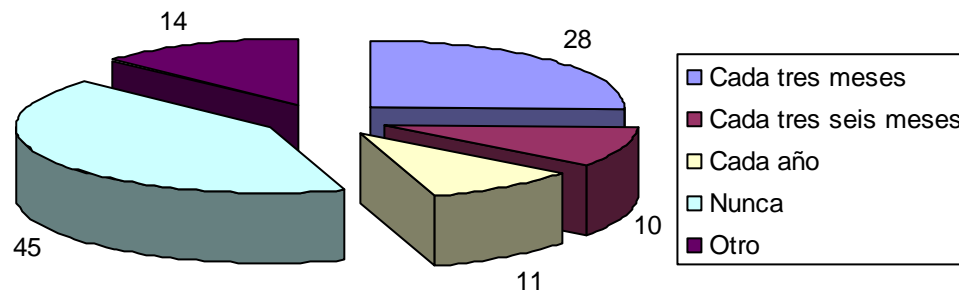
OBJETIVO

Conocer cada cuanto tiempo es evaluado el desempeño de los empleados de la institución.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cada tres meses	28	25.92%
Cada tres seis meses	10	9.26%
Cada año	11	10.19%
Nunca	45	41.67%
Otro	14	12.96%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los empleados de la institución un 9.26% dicen que es evaluado su desempeño cada seis meses, un 10.19% cada año, un 12.96% en otro periodo, un 25.92% cada tres meses, y finalmente un 41.67% nunca.

La mayoría de los empleos dicen nunca ser evaluados en el desempeño de su cargo y esto se debe a que la gerencia no cuenta con ningún método teórico para realizarlo.

PREGUNTA Nº 12

¿Quién es la persona encargada de evaluar su desempeño?

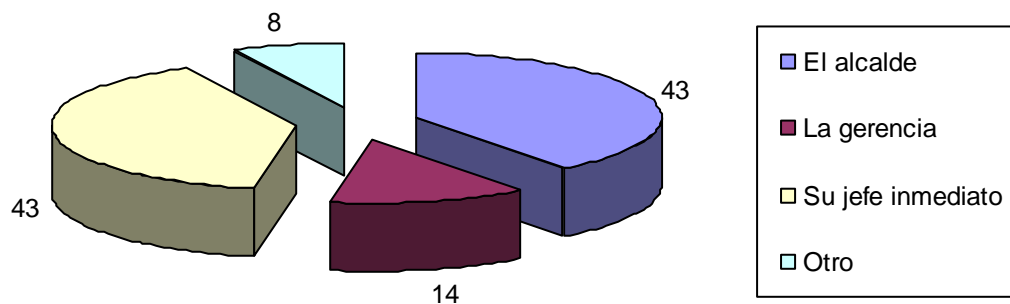
OBJETIVO

Saber quien es la persona encargada de evaluar el desempeño de los empleados.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El alcalde	43	39.81%
La gerencia	14	12.97%
Su jefe inmediato	43	39.81%
Otro	8	7.41%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De la población encuestada un 39.81% dice que su desempeño es evaluado por el alcalde, el mismo porcentaje dijo que es evaluado por parte de su jefe inmediato, y un 12.97% por la gerencia, y solamente un 7.41% dice que por otra personal.

Se observa que los empleados no tienen claro quien es el encargado de evaluar su desempeño ya que debido a que no son evaluados difícilmente pueden identificar a la persona encargada de esto.

PREGUNTA Nº 13

¿Qué técnicas de control se utilizan para verificar los resultados de su trabajo?

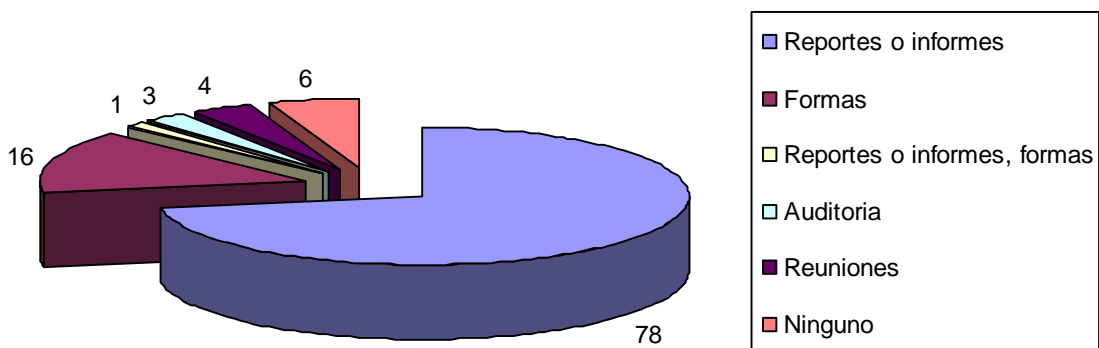
OBJETIVO

Determinar que técnicas de control utiliza la institución para verificar los resultados del trabajo de los empleados.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reportes o informes	78	72.22%
Formas	16	14.81%
Reportes o informes, formas	1	0.93%
Auditoria	3	2.78%
Reuniones	4	3.70%
Ninguno	6	5.56%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un 0.93% de la población encuestada dice que la técnica que utiliza la institución para verificar los resultados del trabajo que desempeñan es por medio de reportes o informes, y formas; un 2.78% por auditoria; un 3.70% por reuniones; un 5.56% por ninguna de las técnicas, y un 14.81% por formas, un 72.22% por reportes o informes.

La mayoría de los empleados dicen que la técnica que más utilizan verificar los resultados es por reportes o informes.

PREGUNTA N° 14

¿Existen equipos de trabajo, encargados de desarrollar actividades específicas dentro de la institución?

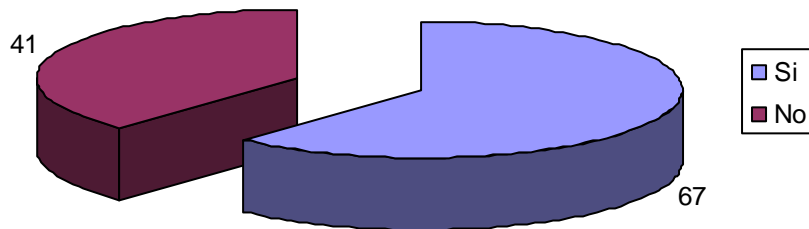
OBJETIVO

Conocer la existencia de equipos de trabajo en la alcaldía municipal de El tránsito.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	62.04%
No	41	37.96%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada un 37.96% dijo que no hay equipos de trabajo que se encargan de desarrollar actividades específicas dentro de la institución, y un 62.04% dijo que si existen equipos de trabajo.

Lo que demuestra que la mayoría de los empleados dicen que si existen equipos de trabajo aunque un amplio número dice que no lo cual da lugar a dudas.

PREGUNTA Nº 15

¿Existen equipos o grupos encargados de corregir los errores resultantes de las actividades desarrolladas?

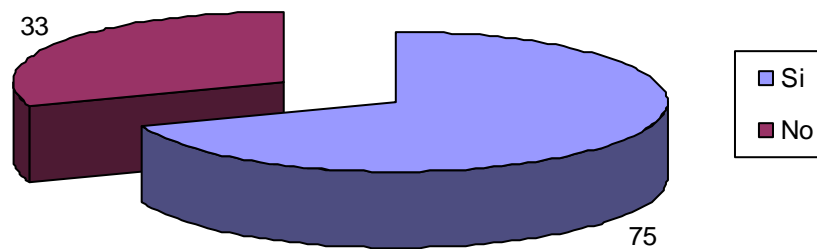
OBJETIVO

Conocer la existencia de círculos de calidad en la alcaldía municipal de El Tránsito

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	75	69.44%
No	33	30.56%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un 30.56% de los empleados encuestados dijeron que no hay equipos encargados de corregir errores, mientras que un 69.44% dice que si existen.

Lo que demuestra que la mayoría de los empleados dicen que si existen equipos encargados de corregir errores, si bien es cierto de su existencia esto no se refleja en su desempeño, ya que hay grandes deficiencias en la prestación de servicios.

PREGUNTA Nº 16

Si su respuesta fue afirmativa, ¿cada cuánto tiempo se reúnen?

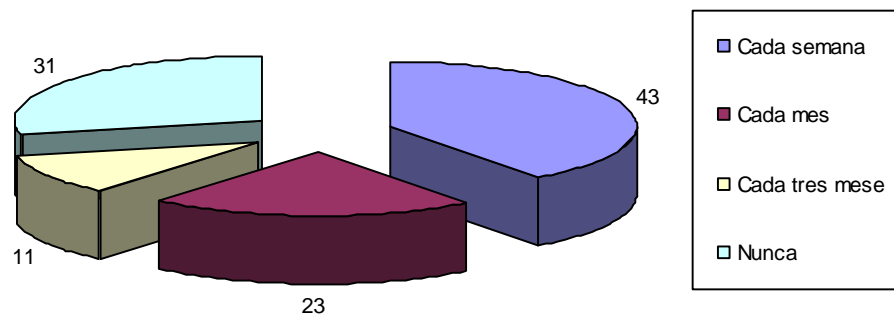
OBJETIVO

Evaluar la efectividad del mecanismo de control administrativo y el desempeño de los empleados.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cada semana	43	39.81%
Cada mes	23	21.30%
Cada tres meses	11	10.19%
Nunca	31	28.70%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un 10.19% de los empleados encuestados dicen que se reúnen con el equipo de corregir errores cada tres meses, un 21.30% cada mes, un 28.70% nunca, y un 39.81% cada semana.

Un porcentaje de los empleados dicen que se reúnen con el equipo de corregir errores cada semana, mientras que otros dicen que nunca se reúnen, lo que demuestra que no hay un periodo específico de reuniones con el equipo de corregir errores o que simplemente los empleados están mintiendo.

PREGUNTA Nº 17

¿Cómo considera la atención que se da al cliente por parte de la institución?

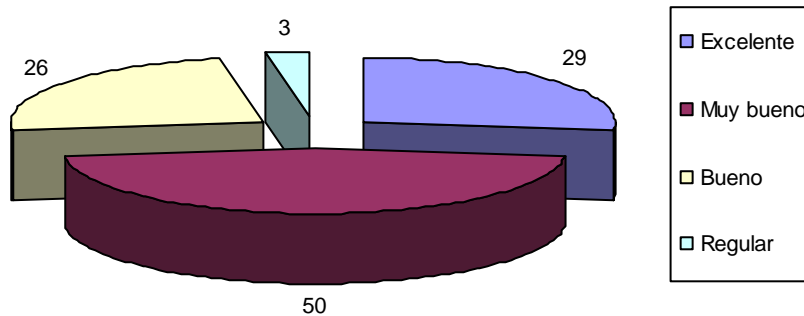
OBJETIVO

Determinar cómo califican la atención que se brinda a los usuarios de la institución.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	29	26.85%
Muy bueno	50	46.30%
Bueno	26	24.07%
Regular	3	2.78%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un 2.78% de los encuestados expresaron que la considera regular como la atención que brinda la institución a los usuarios, mientras que un 24.07% como buena, como excelente un 26.85% y un 46.30% muy buena.

Con esto se observa que la mayoría de los empleados califica como muy buena la atención que brinda a los clientes, lo que significa que los empleados creen que la atención que brindan es aceptable.

PREGUNTA Nº 18

¿Cómo clasifica a los clientes que solicitan los servicios de la institución?

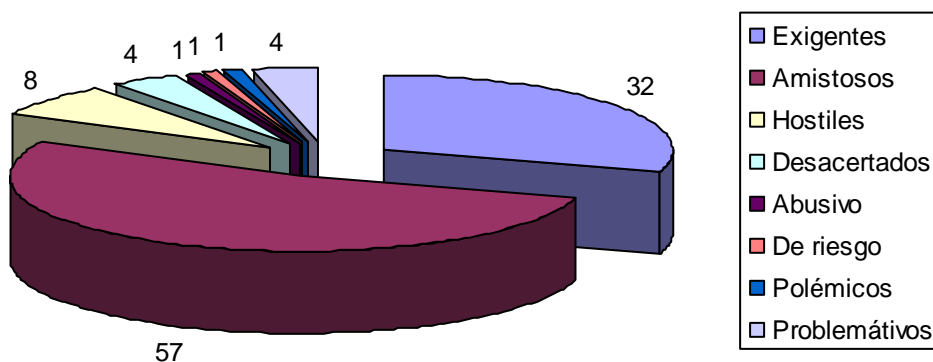
OBJETIVO

Determinar el tipo de usuario que visita la alcaldía municipal para crear un perfil que sirva de guía para el diseño de un modelo de atención al cliente.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Exigentes	32	29.63%
Amistosos	57	52.78%
Hostiles	8	7.40%
Desacertados	4	3.70%
Abusivo	1	0.93%
De riesgo	1	0.93%
Polémicos	1	0.93%
Problemáticos	4	3.70%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los empleados clasificaron a los usuarios que visitan la institución de la siguiente manera un 0.93% los considera abusivos; el mismo porcentaje dijo que los consideraba de riesgo; el mismo porcentaje los considero como polémicos; un

3.70% desacertados, problemáticos; un 7.40% como hostiles; un 29.63% exigentes, y un 52.78% considera a los usuarios como amistosos.

Más de la mitad de los empleados expresaron que califican como amistosos a los usuarios, lo que significa que los usuarios no representan problemas para brindar una efectiva atención al cliente.

PREGUNTA N° 19

Considera que los empleados de la institución poseen valores morales.

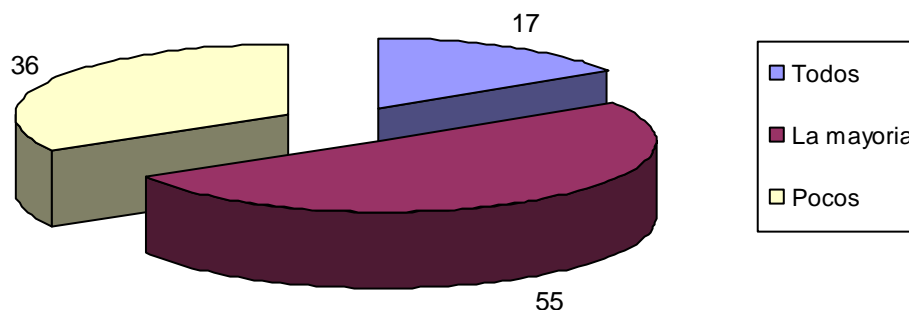
OBJETIVO

Conocer si los empleados de la Institución cuentan con calidad humana, y la contribución de este aspecto para la efectiva atención al cliente.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Todos	17	15.74%
La mayoría	55	50.93%
Pocos	36	33.33%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los encuestados solamente un 15.74% de los empleados de la institución posee valores morales, mientras que un 33.33% considera que son pocos, y un 50.93% que la mayoría.

SE puede apreciar que la mayoría de los empleados se consideran con amplios valores morales, lo que genera un mejor ambiente de trabajo.

PREGUNTA Nº 20

¿Cómo considera los servicios que presta la alcaldía municipal?

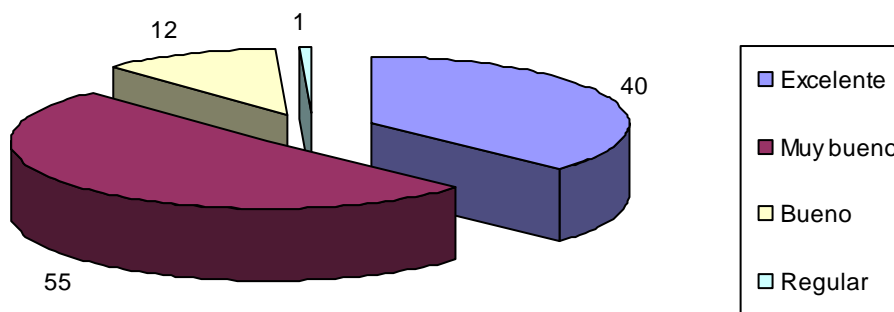
OBJETIVO

Conocer como califican los empleados los servicios que presta la alcaldía municipal.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	40	37.04%
Muy bueno	55	50.92%
Bueno	12	11.11%
Regular	1	0.93%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La población encuestada califico los servicios que presta la alcaldía, obteniéndose que un 0.93% los considera como regular, un 11.11% como buena, un 37.04% excelente, y un 50.92% muy bueno.

La mayoría de los empleados califica como muy buena los servicios que brinda la alcaldía municipal, lo que significa que los empleados creen que la calidad de los servicios que brindan es aceptable.

PREGUNTA N° 21

¿Cómo considera la imagen que proyecta la alcaldía municipal a los usuarios?

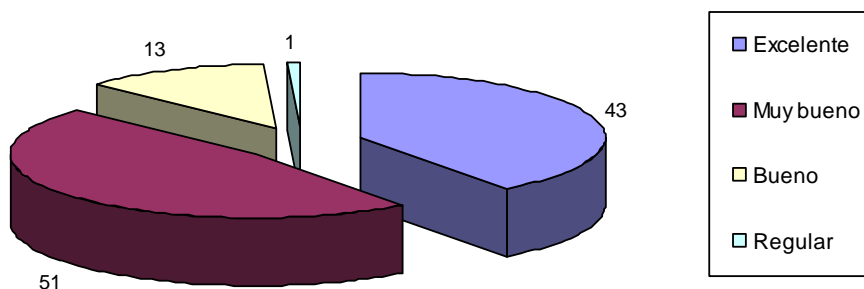
OBJETIVO

Determinar la opinión de los empleados respecto a la imagen que proyecta la alcaldía municipal.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	43	39.81%
Muy bueno	51	47.22%
Bueno	13	12.04%
Regular	1	0.93%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La imagen que proyecta la institución según los empleados un 0.93% la considera como regular, un 12.04% como bueno, un 39.81% excelente y un 47.22% como muy bueno.

Esto demuestra que la mayoría de los empleados califica como muy buena la imagen que proyecta la alcaldía municipal, lo que significa que los empleados creen que la imagen que proyecta es aceptable.

PREGUNTA N° 22

Cuales de los siguientes servicios presta la alcaldía municipal a los usuarios.

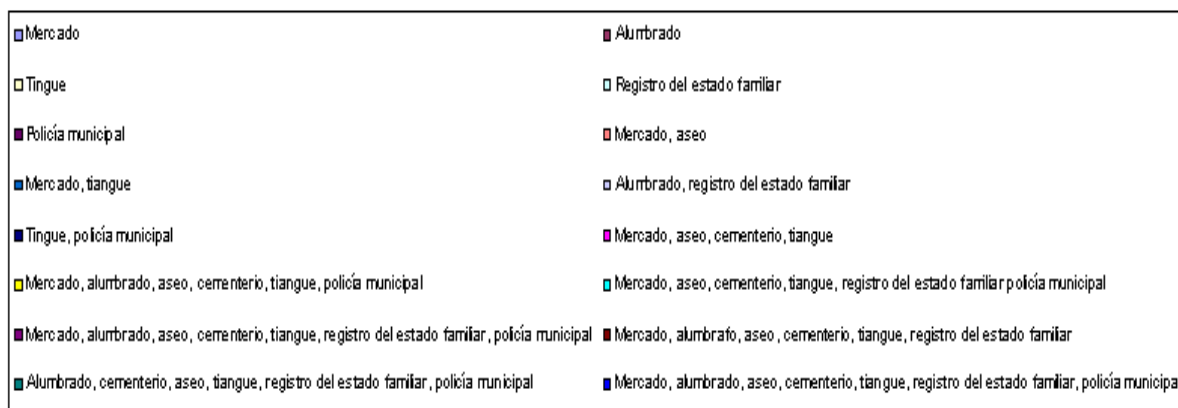
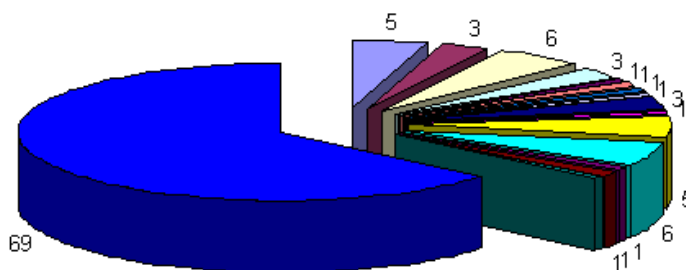
OBJETIVO

Verificar si los empleados conocen cuales son todos los servicios que presta la alcaldía municipal.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mercado	5	4.62%
Alumbrado	3	2.78%
Tiangué	6	5.55%
Registro del estado familiar	3	2.78%
Policía municipal	1	0.93%
Mercado, aseo	1	0.93%
Mercado, tiangué	1	0.93%
Alumbrado, registro del estado familiar	1	0.93%
Tiangué, policía municipal	3	2.78%
Mercado, aseo, cementerio, tiangué	1	0.93%
Mercado, alumbrado, aseo, cementerio, tiangué, policía municipal	5	4.62%
Mercado, aseo, cementerio, tiangué, registro del estado familiar policía municipal	6	5.55%
Mercado, alumbrado, aseo, cementerio, tiangué, registro del estado familiar, policía municipal	1	0.93%
Mercado, alumbrado, aseo, cementerio, tiangué, registro del estado familiar	1	0.93%
Alumbrado, cementerio, aseo, tiangué, registro del estado familiar, policía municipal	1	0.93%
Mercado, alumbrado, aseo, cementerio, tiangué, registro del estado familiar, policía municipal	69	63.88%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según un 0.93% de la población encuestada la institución presta el servicio de la policía municipal; el mismo porcentaje dice conocer los servicios de mercado y aseo; el mismo porcentaje conoce los servicios de alumbrado, registro del estado familiar; el mismo porcentaje dice conocer los servicios de alumbrado, registro del estado familiar; el mismo porcentaje conoce los servicios de mercado, aseo, cementerio, tiangué; igual porcentaje conoce los servicios de mercado, alumbrado, aseo, cementerio, tiangué, registro del estado familiar, policía municipal; de igual manera el mismo porcentaje conoce los servicios de mercado, alumbrado, aseo, cementerio, tiangué, registro del estado familiar; el mismo porcentaje conoce los servicios de alumbrado, cementerio, aseo, tiangué, registro del estado familiar, policía municipal, y un 2.78% dice conocer los servicios de alumbrado; igual porcentaje dice conocer los servicios de registro del estado familiar; el mismo porcentaje conoce los servicios de tiangué, policía municipal; y un 4.62% dice conocer el servicio de mercado; igual porcentaje dice conocer los servicios de

mercado, alumbrado, aseo, cementerio, tiangué, policía municipal; y un 5.55% dice conocer el servicios de tiangué; igual porcentaje dice conocer los servicios de mercado, aseo, cementerio, tiangué, registro del estado familiar policía municipal; y un 63.88% dice conocer los servicios de mercado, alumbrado, aseo, cementerio, tiangué, registro del estado familiar, policía municipal. Más de la mitad de los empleados conocen todos los servicios que presta la alcaldía municipal, pero es preocupante el porcentaje que no sabe cuales son.

PREGUNTA Nº 23

Cuando un cliente solicita los servicios que ofrece la alcaldía sigue alguno de los siguientes pasos.

OBJETIVO

Conocer si los empleados de la alcaldía aplican el ciclo del servicio.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Identifica al cliente	4	3.70%
Identifica sus necesidades	36	33.33%
Brinda los servicios	9	8.33%
Evalúa la calidad de los servicios que ha brindado	5	4.62%
Identifica el tipo de cliente, brinda los servicios	3	2.78%
Identifica sus necesidades, brinda los servicios	1	0.93%
Identifica el tipo de cliente, identifica sus necesidades, planea los servicios que va a dar	4	3.70%
Identifica el tipo de cliente, planea los servicios que va a dar, brinda los servicios	3	2.78%
Identifica sus necesidades, brinda los servicios, evalúa la calidad de los servicios que ha brindado	3	2.785
Identifica el tipo de cliente, identifica sus necesidades, planea los servicios que va a dar, brinda los servicios	1	0.93%
Identifica el tipo de cliente, identifica sus necesidades, planea los servicios, evalúa la calidad de los servicios que ha brindado	1	0.93%
Identifica el tipo de cliente, identifica sus necesidades, evalúa la calidad de los servicios que ha brindado	1	0.93%
Identifica el tipo de cliente, identifica sus necesidades, brinda los servicios	3	2.785
Identifica al cliente, identifica sus necesidades, planea los servicios, brinda los servicios, evalúa la calidad de los servicios que ha brindado	3	2.78%
Ninguno	31	28.70%
Total	108	100%

mismo porcentaje dice identificar al cliente, identifica sus necesidades, planea los servicios, brinda los servicios, evalúa la calidad de los servicios que ha brindado; un 3.70% identifica al cliente; identifica el tipo de cliente, identifica sus necesidades, planea los servicios que va a dar; un 4.62% evalúa la calidad de los servicios que ha brindado; un 8.33% brinda los servicios; un 28.70% ninguno paso; un 33.33% identifica sus necesidades. Esto significa que los empleados de la alcaldía municipal no aplican el ciclo del servicio ya que solamente 3 empleados lo hacen ay sea de forma empírica, ó porque conocen el ciclo.

PREGUNTA Nº 24

Diga si usted realiza alguno de los siguientes pasos.

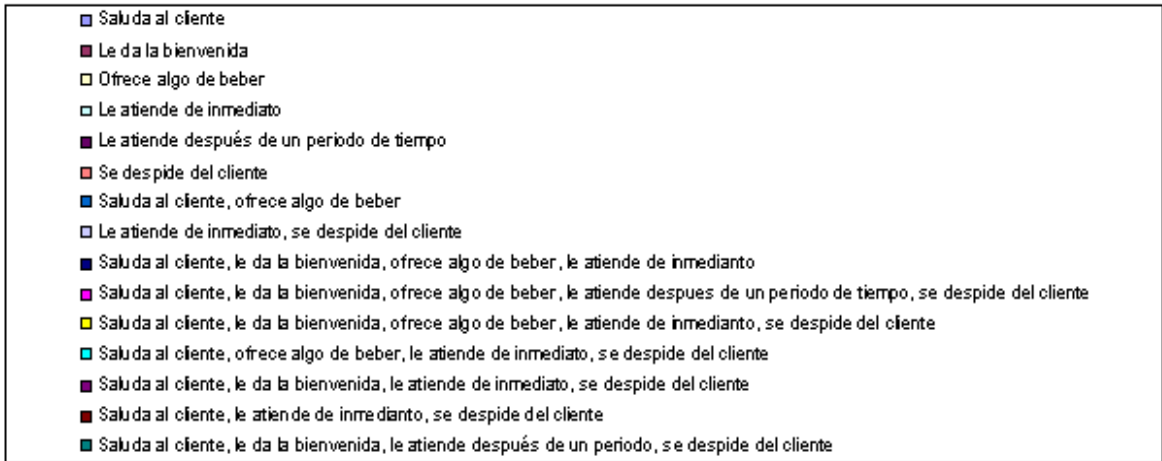
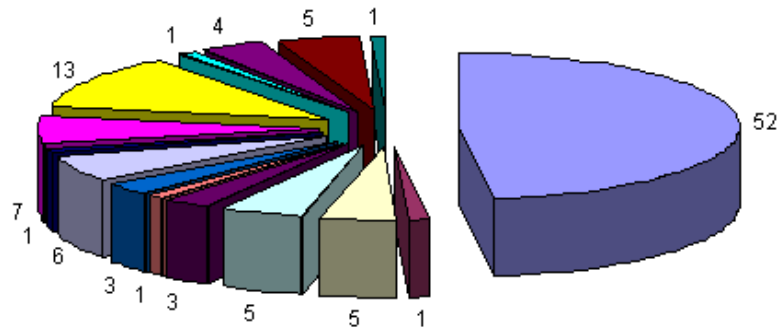
OBJETIVO

Conocer si los empleados de la alcaldía municipal siguen los pasos del proceso de atención al cliente.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Saluda al cliente	52	48.15%
Le da la bienvenida	1	0.93%
Ofrece algo de beber	5	4.62%
Le atiende de inmediato	5	4.62%
Le atiende después de un periodo de tiempo	3	2.78%
Se despide del cliente	1	0.93%
Saluda al cliente, ofrece algo de beber	3	2.78%
Le atiende de inmediato, se despide del cliente	6	5.56%
Saluda al cliente, le da la bienvenida, ofrece algo de beber, le atiende de inmediato	1	0.93%
Saluda al cliente, le da la bienvenida, ofrece algo de beber, le atiende después de un periodo de tiempo, se despide del cliente	7	6.48%
Saluda al cliente, le da la bienvenida, ofrece algo de beber, le atiende de inmediato, se despide del cliente	13	12.04%
Saluda al cliente, ofrece algo de beber, le atiende de inmediato, se despide del cliente	1	0.93%
Saluda al cliente, le da la bienvenida, le atiende de inmediato, se despide del cliente	4	3.70%
Saluda al cliente, le atiende de inmediato, se despide del cliente	5	4.62%
Saluda al cliente, le da la bienvenida, le atiende después de un periodo, se despide del cliente	1	0.93%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un 0.93% de los encuestados dice que le da la bienvenida al usuario; igual porcentaje dice que se despide del cliente; el mismo porcentaje dice que saluda al cliente, le da la bienvenida, ofrece algo de beber, le atiende de inmediato; el mismo porcentaje dice que saluda al cliente, ofrece algo de beber, un le atiende de inmediato, se despide del cliente; igual porcentaje dice que saluda al cliente, le da la bienvenida, le atiende después de un periodo, se despide del cliente; un 2.78% le atiende después de un periodo de tiempo; el mismo porcentaje dice que saluda al cliente, ofrece algo de beber; un 3.70% saluda al cliente, le da la bienvenida, le atiende de inmediato, se despide del cliente; un 4.62% ofrece algo de beber; le atiende de inmediato; igual porcentaje dice que saluda al cliente, le atiende de inmediato, se despide del cliente; un 5.56% le atiende de inmediato, se despide

del cliente; un 6.48% saluda al cliente, le da la bienvenida, ofrece algo de beber, le atiende después de un periodo de tiempo, se despide del cliente; un 12.04% saluda al cliente, le da la bienvenida, ofrece algo de beber, le atiende de inmediato, se despide del cliente; un 48.15% saluda al cliente.

Esto significa que los empleados de la alcaldía municipal no hacen uso del proceso de atención al cliente ya que solamente 12 empleados hacen uso de forma empírica o porque conocen el proceso.

PREGUNTA Nº 25

¿Cada cuánto tiempo lo capacitan?

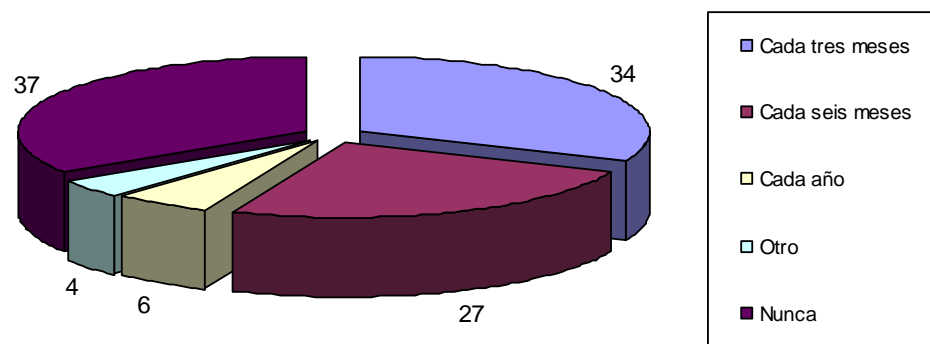
OBJETIVO

Comprobar cada cuanto tiempo reciben capacitación los empleados de la institución.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cada tres meses	34	31.48%
Cada seis meses	27	25.00%
Cada año	6	5.56%
Otro	4	3.70%
Nunca	37	34.26%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según un 34.26% de los empleados nunca lo han capacitado, un 31.48% dice que cada tres meses; un 25.00% que cada seis meses; un 5.56% cada año, y un 3.70% en otro periodo.

Lo que significa que la mayoría de los empleados no reciben capacitación lo que contribuyen a una deficiente atención al cliente.

PREGUNTA Nº 26

Considera que la falta de capacitación contribuye a dar un deficiente servicio al cliente.

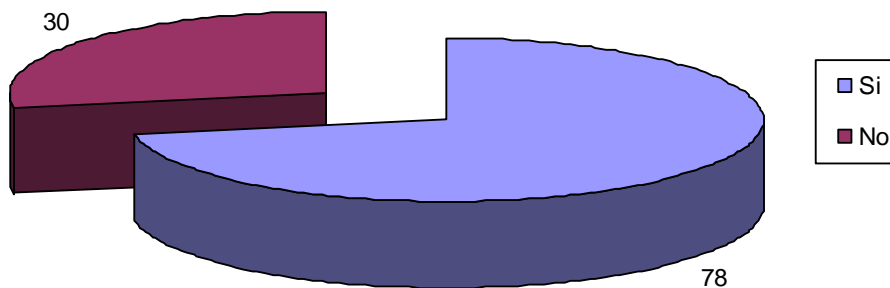
OBJETIVO

Conocer la opinión de los empleados sobre si es necesario recibir capacitación para brindar un mejor servicio.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	78	72.22%
No	30	27.78%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 72.22% de los empleados encuestados expresaron que la falta de capacitación contribuye a brindar un deficiente servicio al cliente, mientras que un 27.78% dice que no.

Esto demuestra que la mayoría de los empleados de la alcaldía municipal consideran que la falta de capacitación si contribuye a brindar un deficiente servicio al cliente, y el otro porcentaje dice que no afecta en nada pues los empleados muchas veces no aprovechan o no aprenden en las capacitaciones.

PREGUNTA Nº 27

¿En cual de los siguientes rangos de tiempo se ubica la rapidez con la que se atiende al cliente?

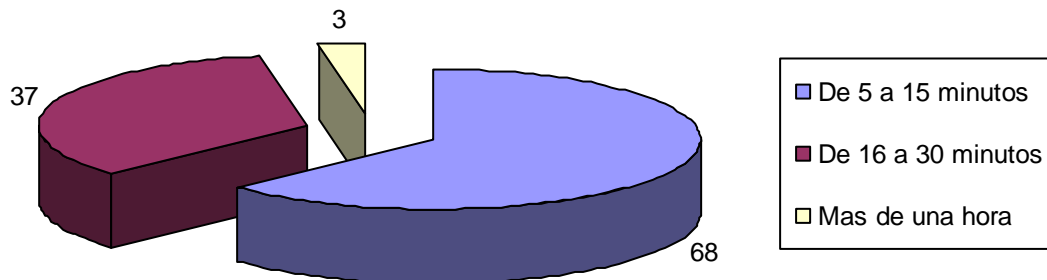
OBJETIVO

Determinar la rapidez con la que los empleados atienden a los clientes que visitan la institución.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 5 a 15 minutos	68	62.96%
De 16 a 30 minutos	37	34.26%
Mas de una hora	3	2.78%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 62.96% de los encuestados dice ubicarse en el rango de 5 a 15 minutos que se demora en atender a un cliente; un 34.26% de 16 a 30 minutos; y solamente un 2.78% se demora mas de una hora.

La mayoría de los empleados dicen demorarse en atender a un cliente de 5 a 15 minutos, es decir que los empleados consideran que es aceptable el tiempo en atender a los clientes.

PREGUNTA N° 28

¿Cómo califica la calidad de los servicios que brinda la institución?

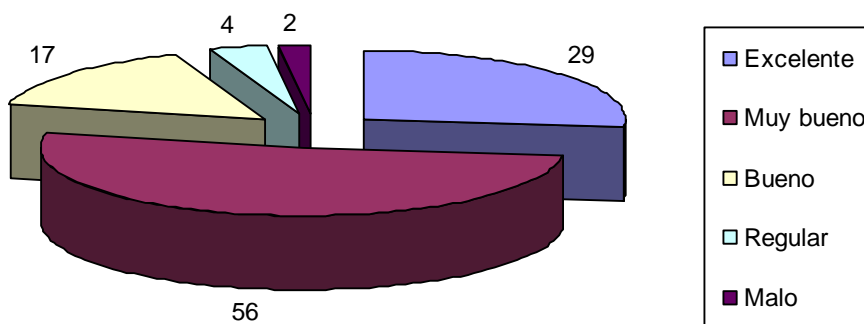
OBJETIVO

Conocer cómo califican los empleados la calidad de los servicios que brinda la institución

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	29	26.85%
Muy bueno	56	51.85%
Bueno	17	15.75%
Regular	4	3.70%
Malo	2	1.85%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La población encuestada clasifica la calidad de los servicios que brinda la institución, obteniéndose que un 1.85% la considera mala, un 3.70% como regular, un 15.75% como buena, un 26.85% excelente y un 51.75% como muy buena.

Lo que demuestra que la mayoría de los empleados califica como muy buena la calidad de los servicios que brinda la institución, lo que significa que los empleados creen que la calidad de los servicios que brinda la institución es aceptable.

PREGUNTA Nº 29

¿Se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo?

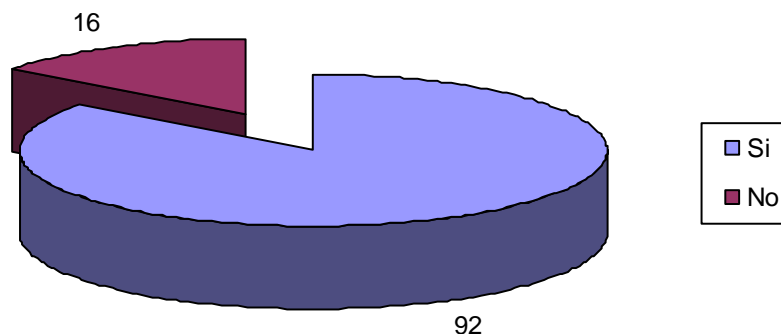
OBJETIVO

Determinar si los empleados se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	92	85.19%
No	16	14.81%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los encuestados un 85.19% dice estar satisfecho con su puesto de trabajo, mientras que un 14.81% manifiesta no estar a gusto con el puesto.

La mayoría de los empleados esta satisfecho con el puesto de trabajo lo que refleja que realiza bien las tareas de su puesto.

PREGUNTA Nº 30

Sabe si la institución cuenta con estrategias para mejorar las actividades de la institución

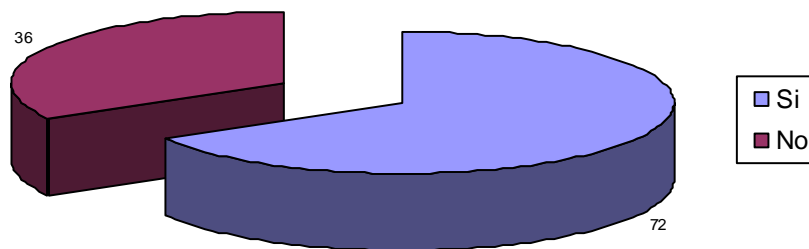
OBJETIVO

Conocer si los empleados utilizan estrategias para mejorar las actividades de la institución.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	72	66.67%
No	36	33.33%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un 66.67% de los encuestados dicen que la institución si cuenta con estrategias para mejorar las actividades de esta, pero un 33.33% dice que no se cuenta con dichas estrategias.

La mayoría de los empleados dicen que la institución si cuenta con estrategias para mejorar las actividades pero no se ha reflejado en la administración ya que no cuentan con planes estructurados.

PREGUNTA N° 31

Sabe si la institución cuenta con estrategias para mejorar los servicios de la institución.

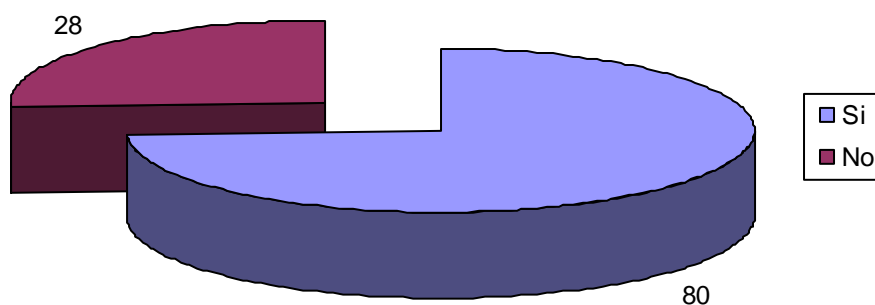
OBJETIVO

Comprobar si los empleados son conocedores del uso de estrategias para mejorar los servicios de la institución.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	74.07%
No	28	25.93%
Total	108	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los empleados un 74.07% dice que la institución si cuenta con estrategias para mejorar los servicios que presta, pero un 25.93% dice que no se cuenta con dichas estrategias.

La mayoría de los empleados dicen que la institución si cuenta con estrategias para mejorar los servicios que presta pero no se ha reflejado en la administración ya que no cuentan con planes estructurados.

**ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A
LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO.**

PREGUNTA Nº 1

De las siguientes herramientas Administrativas, ¿Cuáles conoce?

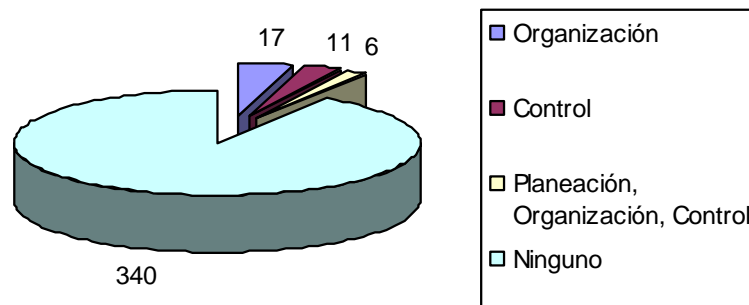
OBJETIVO

Determinar el grado de conocimiento que poseen los usuarios de la alcaldía municipal con respecto a las herramientas administrativas.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Organización	17	4.55%
Control	11	2.94%
Planeación, Organización, Control	6	1.60%
Ninguno	340	90.91%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las repuestas obtenidas el 1.60% conoce la planeación, organización y control; el 2.94% el control; el 4.55% conoce la Organización; y el 90.91% manifestó que no conoce ninguna.

Lo anterior refleja que la mayoría de la población que asiste a la institución no tiene conocimiento de las herramientas administrativas, esto se debe a que en su mayoría los usuarios son ganaderos, jornaleros y obreros.

PREGUNTA Nº 2

¿Cuáles de las herramientas administrativas se utiliza en la Alcaldía Municipal de El tránsito?

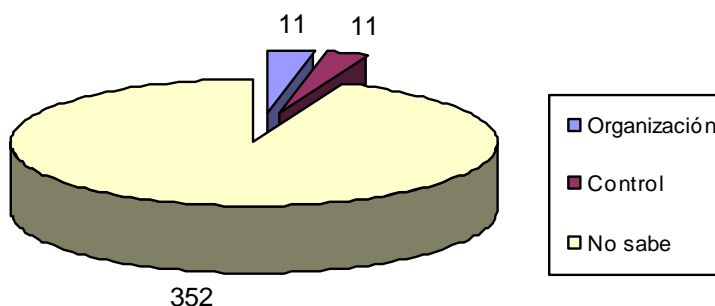
OBJETIVO

Verificar si los empleados tienen conocimiento sobre la utilización de las herramientas administrativas en la alcaldía municipal.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Organización	11	2.94%
Control	11	2.94%
No sabe	352	94.12%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los encuestados el 2.94% manifestó que en la Institución solo se usa la organización como herramienta administrativa; el 2.94% dice que solo se utiliza el control; y el 94.12% dice no saber si se utilizan.

Esto significa que los usuarios no tienen conocimiento de la aplicación de las herramientas administrativas de la Institución.

PREGUNTA Nº 3

¿Qué tipos de planes conoce?

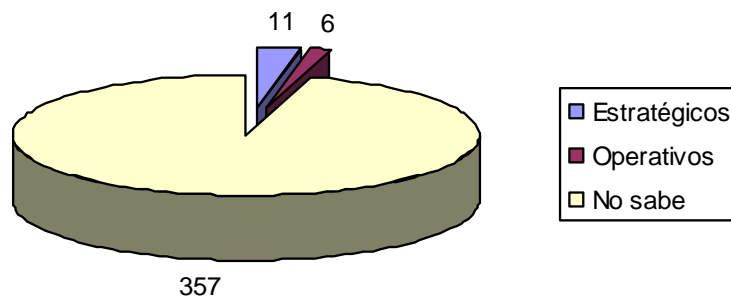
OBJETIVO

Determinar que tipo de planes conocen los usuarios de la alcaldía municipal de El Tránsito

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Estratégicos	11	2.94%
Operativos	6	1.60%
No sabe	357	95.45%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de los encuestados el 1.60% únicamente conoce los operativos; el 2.94% conoce los planes estratégicos; y el 95.45% no conoce ningún tipo de planes.

Lo anterior refleja que la mayoría de la población que asiste a la Institución no tiene conocimiento de planeación, esto se debe al nivel académico con que cuenta la mayoría de usuarios.

PREGUNTA Nº 4

¿Sabe si la alcaldía municipal aplica estos planes?

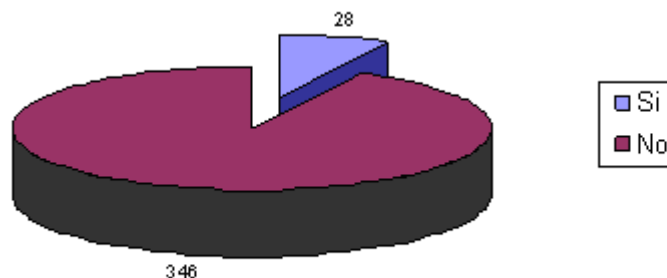
OBJETIVO

Determinar si los usuarios tienen conocimiento de la aplicación de planes.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	7.49%
No	346	92.51%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Esto demuestra que el 7.49% si tiene conocimiento de la aplicación de planes dentro de la alcaldía; mientras que el 92.51% manifiesto no conocer ningún tipo de planes.

Lo anterior demuestra que en su mayoría, los usuarios no tienen conocimientos de aplicación de planes dentro de la Institución.

PREGUNTA Nº 5

¿En sus visitas a la alcaldía municipal de El Tránsito ha visto el organigrama de la institución?

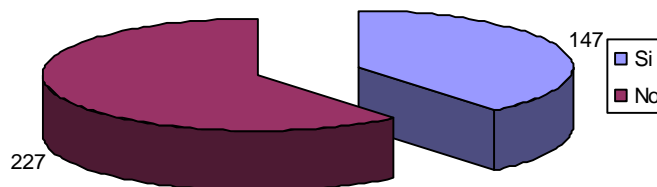
OBJETIVO

Comprobar si los usuarios de la alcaldía municipal saben si la institución cuenta con una estructura organizativa formalmente establecida.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	147	39.30%
No	227	60.70%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las respuestas obtenidas el 39.30% de los encuestados manifestó que en sus visitas a la Alcaldía municipal ha visto el organigrama de la Institución; y el 60.70% dijo nunca haberlo visto.

Esto refleja que la mayoría de la población no sabe si existe una estructura organizativa, ya porque no saben que es un organigrama o este no está en un lugar visible.

PREGUNTA N° 6

¿Si su respuesta anterior es negativa sabe si existe el organigrama de la institución?

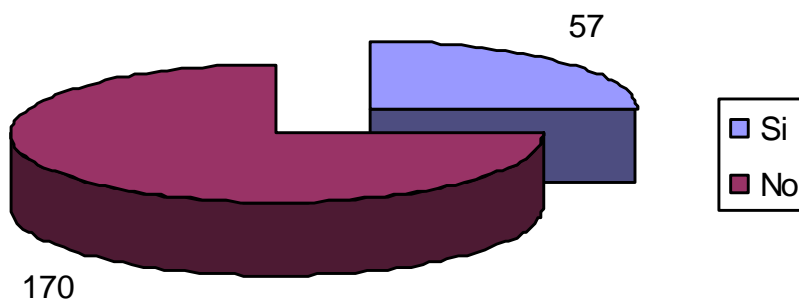
OBJETIVO

Comprobar si es del conocimiento de los usuarios de la alcaldía municipal la estructura organizativa establecida.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	25.11%
No	170	74.89%
Total	227	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los resultados obtenidos de la pregunta anterior el 25.11% dicen que el organigrama existe; mientras que un 74.89% dicen que no saben si existe.

De lo anterior se puede decir que las personas afirman o mejor dicho suponen su existencia y que está en un lugar no visible al público, y el otro porcentaje definitivamente no sabe.

PREGUNTA Nº 7

¿Sabe si en la alcaldía municipal de El Tránsito se utiliza alguno de los siguientes manuales?

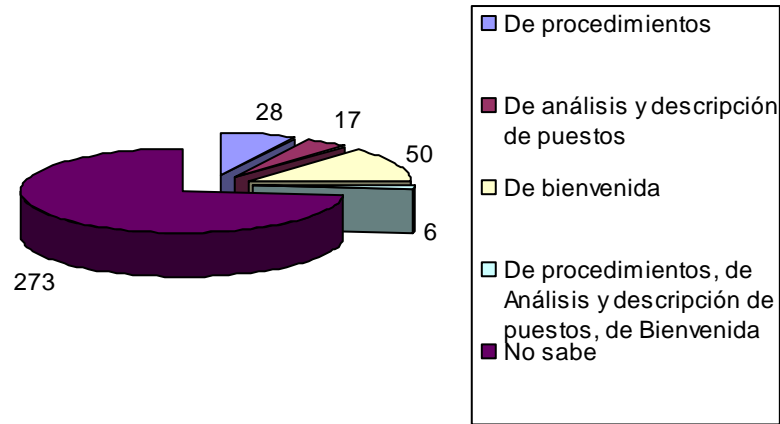
OBJETIVO

Determinar si los usuarios de la alcaldía municipal conocen sobre el uso de los distintos tipos de manuales.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De procedimientos	28	7.49%
De análisis y descripción de puestos	17	4.55%
De bienvenida	50	13.37%
De procedimientos, de Análisis y descripción de puestos, de Bienvenida	6	1.60%
No sabe	273	72.99%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los resultados obtenidos el 1.60% dicen que se usan los manuales de procedimientos, análisis y descripción de puestos y de bienvenida; el 4.55% el Análisis y descripción de puestos; el 7.49% dice que en la Alcaldía municipal de El Tránsito se utilizan manuales de procedimientos; el 13.37% el de bienvenida; mientras que un 72.99% manifiesta no saber.

Esto significa que en su mayoría, la población no tiene conocimiento sobre el uso de algún tipo de manuales para desarrollar las actividades dentro de la Institución.

PREGUNTA N° 8

¿Bajo que criterio considera que fue contratado el personal de la alcaldía?

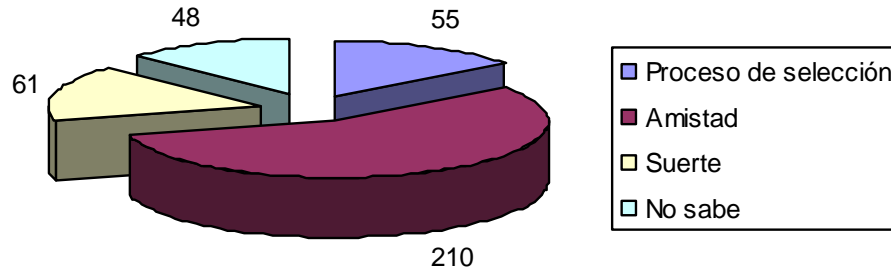
OBJETIVO

Conocer el criterio que la población tiene sobre la forma que se utilizó para la contratación del personal de la institución.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Proceso de selección	55	14.71%
Amistad	210	56.15%
Suerte	61	16.31%
No sabe	48	12.83%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Lo anterior indica que el 14.71% cree que fue por un proceso de selección; el 56.15% por amistad; y el 16.31% por suerte.

Esto indica que según la opinión de los usuarios de la Alcaldía municipal los empleados no han pasado por un proceso de selección previo para ser contratados, sino, se debe a amistad.

PREGUNTA N° 9

¿Sabe si hay un sistema de control de los resultados obtenidos por la gestión administrativa de la Institución?

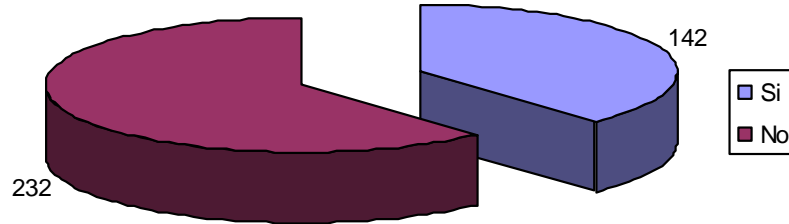
OBJETIVO

Determinar la existencia de un mecanismo de control administrativo en la alcaldía municipal.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	142	39.97%
No	232	62.03%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los resultados obtenidos el 37.97% de los encuestados manifestó conocer la existencia de un sistema de control de los resultados obtenidos de la gestión administrativa de la alcaldía municipal; mientras que el 62.03% dijo desconocer. Esto significa que probablemente no exista un sistema de control o la alcaldía no da a conocer los resultados de la gestión.

PREGUNTA N° 10

¿Sabe si el personal de la alcaldía es evaluado por el desempeño de su cargo?

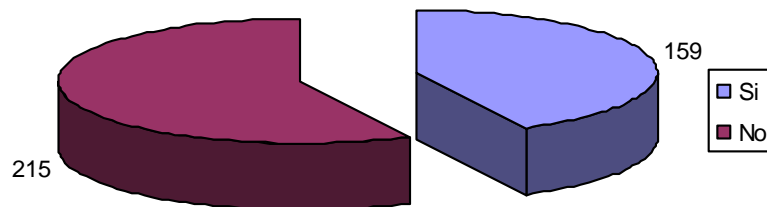
OBJETIVO

Conocer si la población sabe si se evalúa el desempeño de los empleados de la Institución.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	159	42.51%
No	215	57.49%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del resultado obtenido el 42.51% dijo que el personal de la alcaldía es evaluado en el desempeño de su cargo; mientras que el 57.49% dijo que el personal no es evaluado.

Lo anterior refleja que la mayoría de los usuarios desconoce si los empleados son evaluados o no probablemente por que no se hace o simplemente no se da a conocer.

PREGUNTA Nº 11

¿Sabe si los empleados utilizan alguna de las siguientes técnicas de control para verificar los resultados de su trabajo?

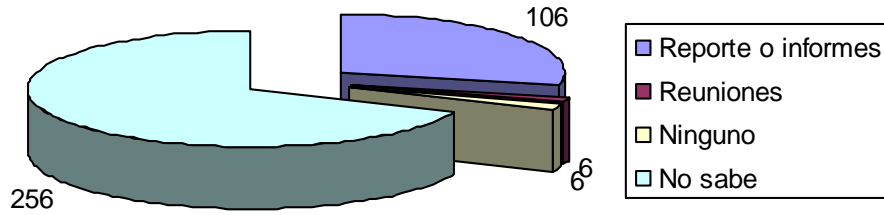
OBJETIVO

Determinar si los empleados hacen uso de un sistema de control para conocer sus resultados y darlos a conocer a la jefatura.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reporte o informes	106	28.34%
Reuniones	6	1.60%
Ninguno	6	1.60%
No sabe	256	68.45%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 1.60% en reuniones; otro 1.60% dijo que ninguno; el 28.34% de los encuestados dijo que los empleados dan a conocer los resultados por medio de reportes; y el 68.45% manifestó no saber la forma en que los empleados dan a conocer los resultados de su trabajo.

Las respuestas obtenidas se deben a que estos aspectos son de control interno.

PREGUNTA Nº 12

¿Sabe si hay una unidad encargado de corregir los errores resultantes de las actividades desarrolladas?

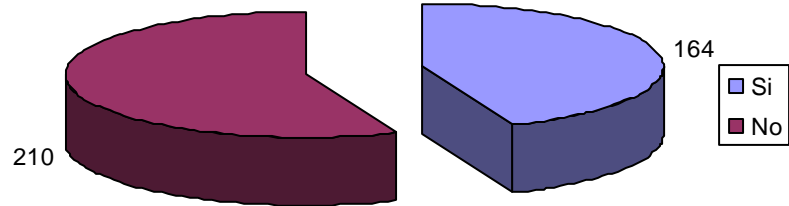
OBJETIVO

Determinar la si existe una o un grupo de personas encargadas de corregir los resultados de trabajo en la institución.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	164	43.85%
No	210	56.15%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los resultados obtenidos el 43.85% dice que si existe una unidad encargada de corregir los errores resultantes de las actividades desarrolladas; mientras que el 56.15% dice que no existe.

Esto significa que no hay una unidad lo cual no concuerda con lo manifestado por los empleados y hace necesario que la unidad se de a conocer para que los usuarios puedan acercarse a ella para dar a conocer sus necesidades.

PREGUNTA Nº 13

¿Cómo considera la atención que se da al cliente por parte de la institución?

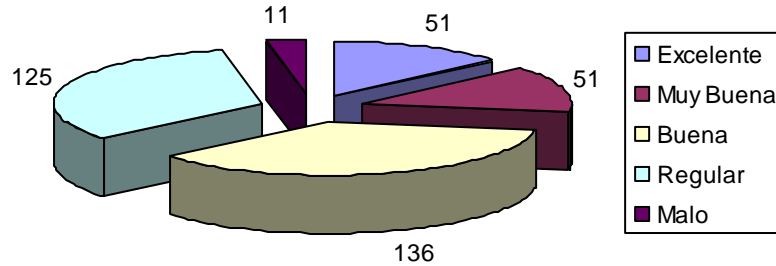
OBJETIVO

Conocer la opinión de los usuarios con respecto a la atención al cliente que brinda la Institución.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	51	13.64%
Muy Buena	51	13.64%
Buena	136	36.36%
Regular	125	33.42%
Malo	11	2.94%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los resultados obtenidos el 2.94% lo considera malo; el 13.64% considera que la atención que se les brinda es excelente; otro 13.64% lo considera Muy bueno; el 33.42% considera que es regular; y un 36.36% manifestó que el servicio es bueno.

El obtener mayor puntaje la categoría Muy bueno y Bueno indica que la atención está en un nivel promedio pero necesita ser mejorada.

PREGUNTA Nº 14

¿En qué categoría de cliente se clasifica?

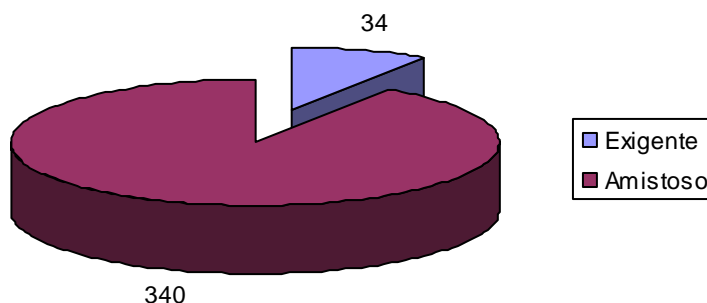
OBJETIVO

Conocer que tipo de cliente se consideran los usuarios de la alcaldía.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Exigente	34	9.09%
Amistoso	340	90.91%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 9.09% de los encuestados manifestó que se considera como un cliente exigente; mientras que el 90.91% se considera amistoso.

Esto significa que las personas que asisten a la alcaldía municipal a solicitar los servicios no son personas que representen una dificultad para ser tratados.

PREGUNTA N° 15

¿Considera que los empleados poseen valores morales?

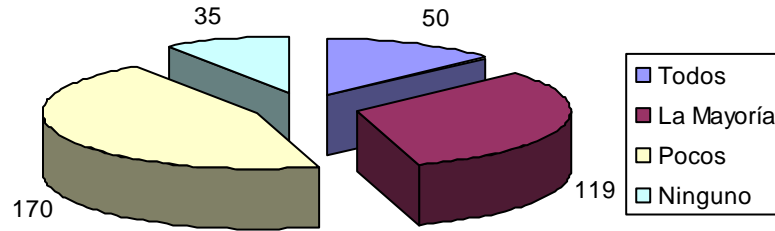
OBJETIVO

Conocer la opinión que tienen los usuarios acerca de los empleados sobre el comportamiento moral.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Todos	50	13.37%
La Mayoría	119	31.82%
Pocos	170	45.45%
Ninguno	35	9.36%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del resultado anterior el 9.36% cree que ningún empleado posee valores morales; el 13.37% considera que todos los empleados poseen valores morales; el 31.82% cree que la mayoría de ellos posee valores morales; mientras que un 45.45% considera que son pocos los empleados que poseen valores morales.

Esto significa que la población considera que la mayoría de los empleados no poseen valores morales.

PREGUNTA Nº 16

¿Cómo considera los servicios que presta la alcaldía municipal?

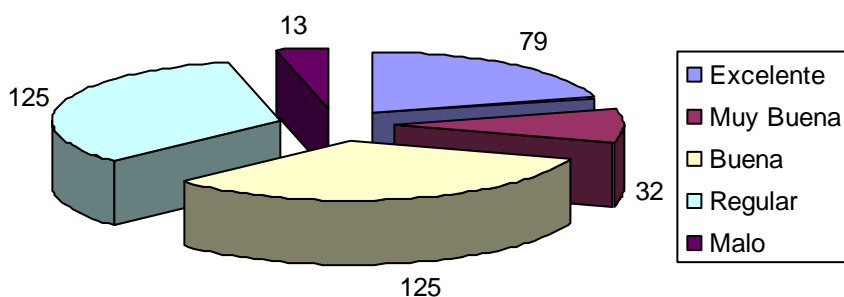
OBJETIVO

Conocer la calificación que le dan los usuarios a los servicios que brinda la alcaldía.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	79	21.12%
Muy Buena	32	8.56%
Buena	125	33.42%
Regular	125	33.42%
Malo	13	3.48%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 8.56% considera que los servicios son muy buenos; el 21.12% de los usuarios cree que los servicios son excelentes; el 33.42% lo consideran bueno; otro 33.42% lo consideran malo; y un 33.48% que es regular.

Esto significa que los servicios que brinda la alcaldía son considerados buenos o regulares en su mayoría, esto da la pauta para pensar en una mejora en la calidad de los servicios.

PREGUNTA Nº 17

¿Cómo considera la imagen que proyecta la alcaldía municipal a los usuarios?

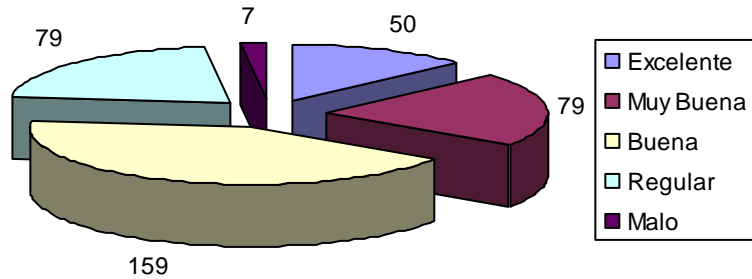
OBJETIVO

Determinar la opinión de los usuarios respecto a la imagen que proyecta la alcaldía municipal.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	50	13.37%
Muy Buena	79	21.12%
Buena	159	42.51%
Regular	79	21.12%
Malo	7	1.87%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las respuestas obtenidas el 1.87% considera que la imagen de la institución es mala; el 13.37% consideran que la imagen que proyecta la Institución es excelente; el 21.12% la considera muy bueno; otro el 21.12 que es regular; y el 42.51% lo considera bueno.

Esto significa que la Institución no cuenta con una imagen aceptable ante la población.

PREGUNTA N° 18

¿Cada cuánto tiempo visita la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel?

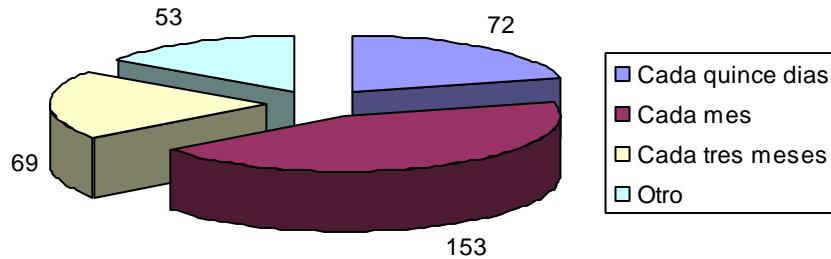
OBJETIVO

Conocer la periodicidad con que los usuarios asisten a la alcaldía para solicitar los servicios que esta brinda.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cada quince días	72	20.75%
Cada mes	153	44.09%
Cada tres meses	69	19.88%
Otro	53	15.27%
Total	347	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 19.88% de los encuestados visita la Institución cada tres meses; el 20.75% cada quince días; el 44.09% una vez al mes; y un 15.27% tiene otro patrón de visitas.

Esto significa que la mayoría de asistentes a la alcaldía probablemente asista a pagar impuestos.

PREGUNTA N° 19

¿A qué áreas se acerca con más frecuencia para solicitar de sus servicios?

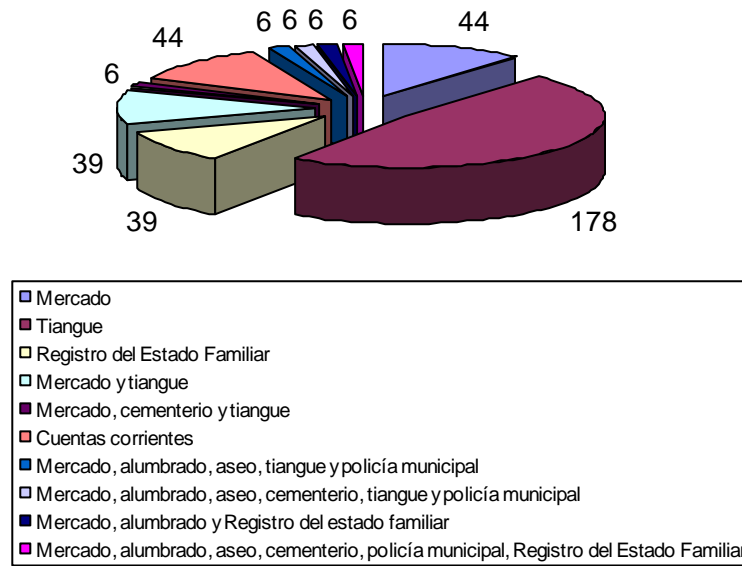
OBJETIVO

De terminar cuales son las áreas más concurridas de la Institución.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mercado	44	11.76%
Tiangué	178	47.59%
Registro del Estado Familiar	39	10.43%
Mercado y tiangué	39	10.43%
Mercado, cementerio y tiangué	6	1.60%
Cuentas corrientes	44	11.76%
Mercado, alumbrado, aseo, tiangué y policía municipal	6	1.60%
Mercado, alumbrado, aseo, cementerio, tiangué y policía municipal	6	1.60%
Mercado, alumbrado y Registro del estado familiar	6	1.60%
Mercado, alumbrado, aseo, cementerio, policía municipal, Registro del Estado Familiar	6	1.60%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las personas encuestadas un 1.60% el mercado, alumbrado, aseo, tianguue y policía municipal; otro 1.60% utiliza el mercado, alumbrado, aseo, cementerio, el tianguue, y la policía; otro 1.60% el mercado, cementerio, y el tianguue; otro 1.60 asiste al mercado, alumbrado y registro del estrado familiar; y el 1.60% restante el mercado, alumbrado, aseo, cementerio, policía municipal y registro del estado familiar; el 10.43% el registro del estado familiar; otro 10.43% asiste al mercado y además al tianguue; el 11.76% visita el mercado municipal; el 11.76% cuentas corrientes; y el 47.59% el tianguue únicamente;.

Esto demuestra que el tianguue municipal es el más visitado por la población, por lo cual se debe brindar mayor importancia en la calidad de los servicios que se prestan en este lugar.

PREGUNTA N° 20

De las áreas que usted ha visitado ¿Cómo considera la atención brindada?

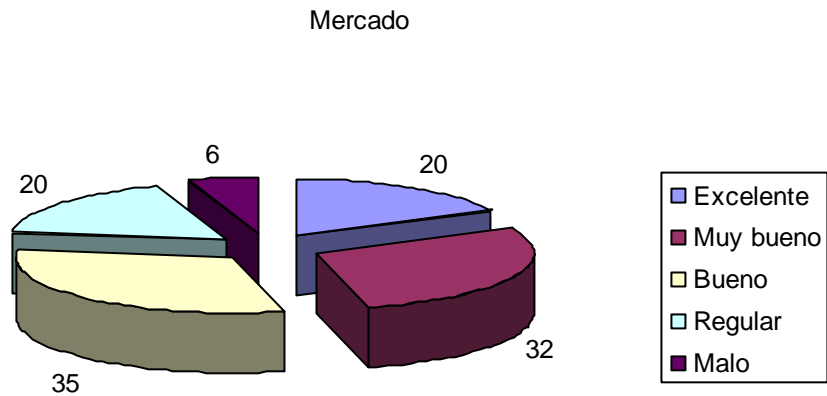
OBJETIVO

Conocer cómo califica la población la atención que se le brinda en las diferentes áreas de la Institución.

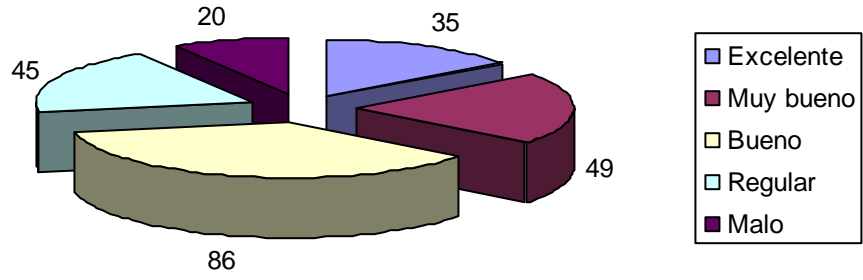
TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Área	Excelente	Porcentaje	Muy bueno	Porcentaje	Bueno	Porcentaje	Regular	Porcentaje	Malo	Porcentaje	Total
Mercado	20	17,70%	32	28,32%	35	30,97%	20	17,70%	6	5,31%	100,00%
Tiangué	35	14,89%	49	20,85%	86	36,60%	45	19,15%	20	8,51%	100,00%
Registro del Estado Familiar	7	15,56%	15	33,33%	18	40,00%	3	6,67%	2	4,44%	100,00%
Cementerio	3	16,67%	9	50,00%	3	16,67%	2	11,11%	1	5,56%	100,00%
Cuentas corrientes	12	27,27%	4	9,09%	20	45,45%	5	11,36%	3	6,82%	100,00%
Alumbrado	5	20,83%	9	37,50%	8	33,33%	1	4,17%	1	4,17%	100,00%
Aseo	2	11,11%	8	44,44%	6	33,33%	1	5,56%	1	5,56%	100,00%

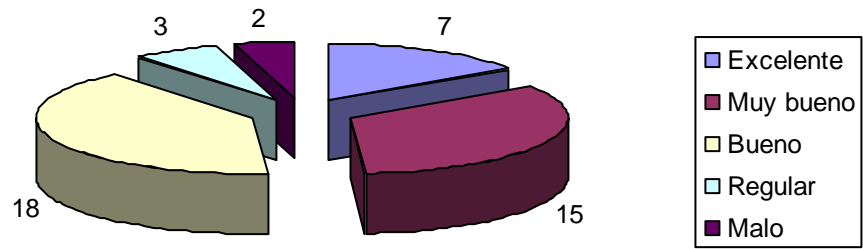
REPRESENTACIÓN GRÁFICA



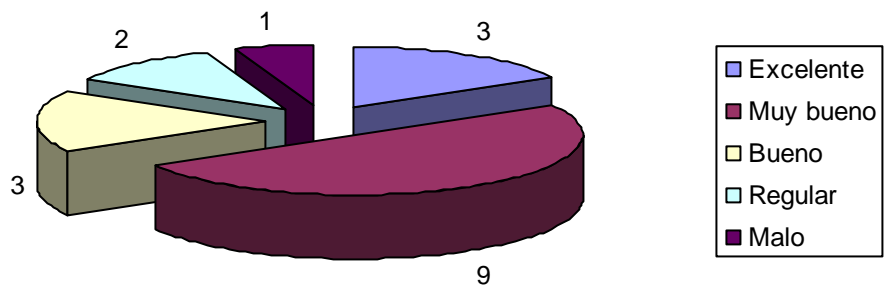
Tiangué



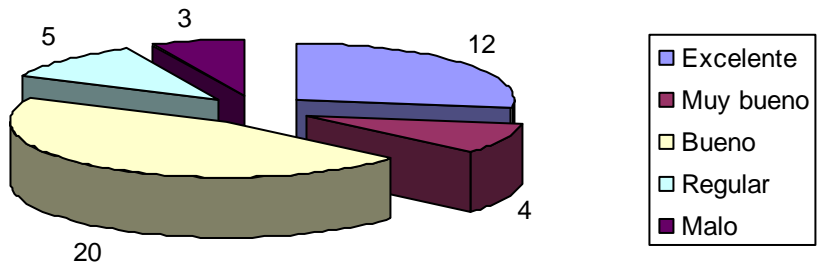
Registro del Estado Familiar



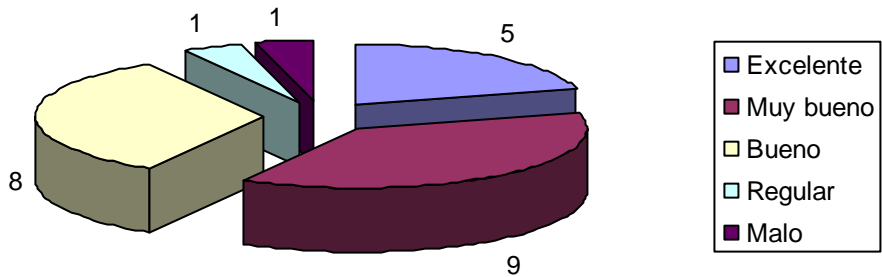
Cementerio



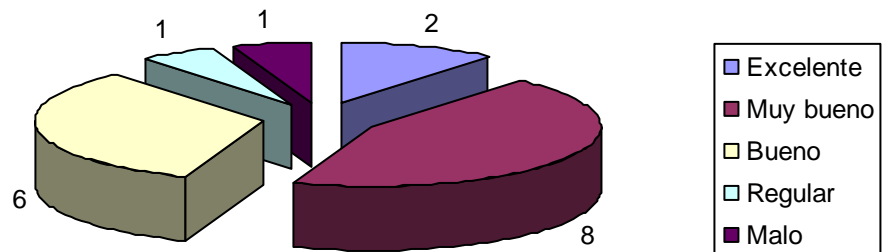
Cuentas corrientes



Alumbrado



Aseo



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La calificación del mercado oscila en su mayor parte entre bueno y muy bueno, de igual manera es calificado el tianguis, al igual que el registro del estado familiar, el

servicio de cementerio es considerado como muy bueno, cuentas corrientes se considera que el servicio es bueno lo que apenas hace considerar aceptable su calificación, el alumbrado y aseo municipal son considerados como buenos y muy buenos pro la mayor parte de los asistentes a solicitar estos servicios.

La mayoría de los servicios han sido calificados como buenos y muy buenos, lo que significa que deben ser mejorados, aunque su calificación sea aceptable, o se encuentra en el promedio, pero los mayores valores los recibió la categoría de bueno.

PREGUNTA Nº 21

¿Cuándo visita la alcaldía los empleados hacen lo siguiente?

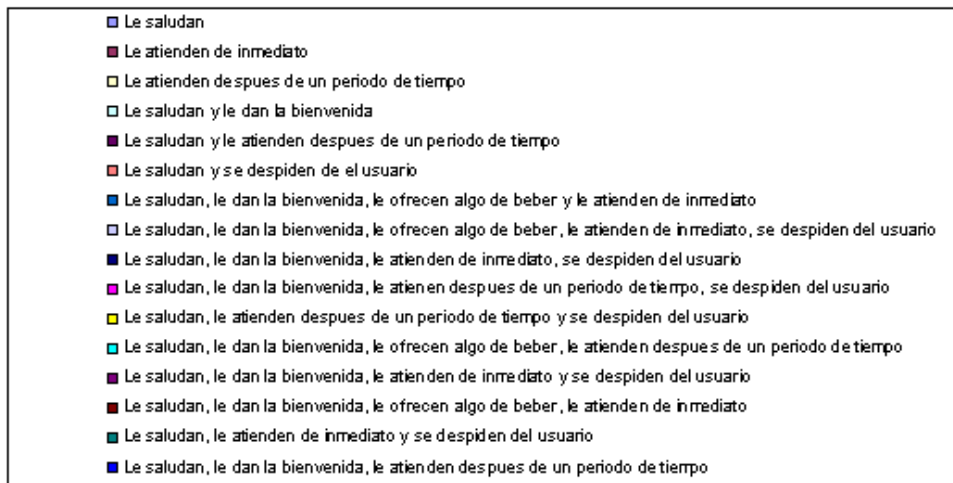
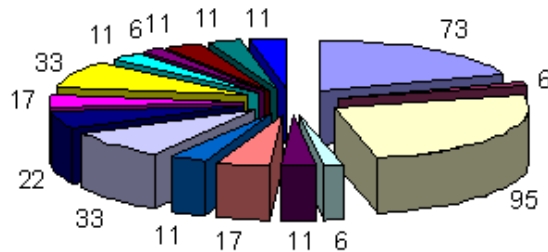
OBJETIVO

Saber si los empleados siguen un proceso de atención al cliente para brindar los servicios.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Le saludan	73	19.52%
Le atienden de inmediato	6	1.60%
Le atienden después de un periodo de tiempo	95	25.40%
Le saludan y le dan la bienvenida	6	1.60%
Le saludan y le atienden después de un periodo de tiempo	11	2.94%
Le saludan y se despiden de el usuario	17	4.55%
Le saludan, le dan la bienvenida, le ofrecen algo de beber y le atienden de inmediato	11	2.94%
Le saludan, le dan la bienvenida, le ofrecen algo de beber, le atienden de inmediato, se despiden del usuario	33	8.82%
Le saludan, le dan la bienvenida, le atienden de inmediato, se despiden del usuario	22	5.88%
Le saludan, le dan la bienvenida, le atienden después de un periodo de tiempo, se despiden del usuario	17	4.55%
Le saludan, le atienden después de un periodo de tiempo y se despiden del usuario	33	8.82%
Le saludan, le dan la bienvenida, le ofrecen algo de beber, le atienden después de un periodo de tiempo	11	2.94%
Le saludan, le dan la bienvenida, le atienden de inmediato y se despiden del usuario	6	1.60%
Le saludan, le dan la bienvenida, le ofrecen algo de beber, le atienden de inmediato	11	2.94%
Le saludan, le atienden de inmediato y se despiden del usuario	11	2.94%
Le saludan, le dan la bienvenida, le atienden después de un periodo de tiempo	11	2.94%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 1.60% dice que cuando asiste a la Institución únicamente le atienden inmediatamente; igual porcentaje se aplica a los que dicen que le saludan y le dan la bienvenida; y a los que dicen que les saludan le dan la bienvenida le atienden de inmediato y se despiden; el 2.94% dice solo le saludan y le atienden después de un periodo de tiempo; igual porcentaje es para los que dicen que les saludan, le dan la bienvenida, le ofrecen algo de beber y le atienden de inmediato; El porcentaje se aplica a los que dicen: Le saludan, le dan la bienvenida, le ofrecen algo de beber y le atienden después de un periodo de tiempo; los que dicen que les saludan, le dan la bienvenida, le ofrecen algo de beber, y le atienden de inmediato; los que les saludan le atienden de inmediato y se despiden; y los que les saludan, le dan la bienvenida y le atienden después de un periodo de tiempo; un 4.55% dice que le saludan y se despiden; y el mismo porcentaje se aplica a los

que dicen que les saludan, le dan la bienvenida, le atienden después de un periodo de tiempo y se despiden; el 5.88% le saludan, le dan la bienvenida, le ofrecen algo de beber, le atienden de inmediato; hay dos secciones de 8.82%, una dice que los empleados les saludan, le atienden después de un periodo, y se despiden; y la otra dice que Le saludan, le dan la bienvenida, le ofrecen algo de beber, le atienden de inmediato, se despiden de ellos; el 19.52% de los encuestados manifestó que cuando visita la alcaldía únicamente le saludan; el 25.40% dijo que le atendían después de un periodo de tiempo.

Esto indica que los empleados de la alcaldía municipal no están empleando un proceso de atención al cliente, para atender al usuario, ya sea por que no conocen dicho proceso o no quieren hacerlo de esta manera.

PREGUNTA N° 22

¿Cree que los empleados necesitan recibir capacitaciones para brindar un mejor servicio?

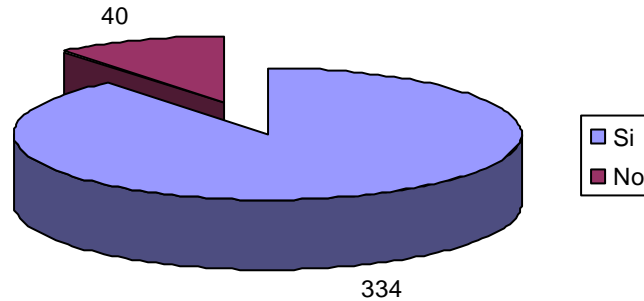
OBJETIVO

Conocer si los usuarios creen que es necesario que los empleados reciban capacitaciones para brindar un mejor servicio.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	334	89.30%
No	40	10.70%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de los empleados el 10.70% consideran que no es necesario capacitar a los empleados para recibir un buen servicio; mientras que el 89.30% consideran necesaria la capacitación de los empleados.

Lo anterior refleja que los usuarios están de acuerdo que para dar un buen servicio es necesario recibir capacitaciones.

PREGUNTA Nº 23

¿Cada cuánto tiempo deberían capacitarlos?

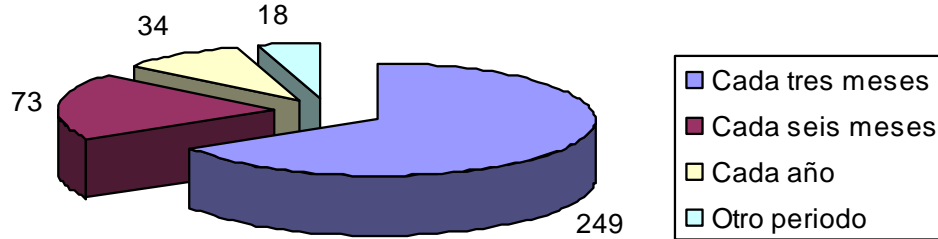
OBJETIVOS

Obtener la opinión de la población con respecto a la periodicidad con que deberían ser capacitados los empleados de la alcaldía municipal.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cada tres meses	249	66.58%
Cada seis meses	73	19.52%
Cada año	34	9.09%
Otro periodo	18	4.81%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los resultados obtenidos el 9.09% considera que los empleados deben ser capacitados cada año; el 19.52% dice que cada seis meses; y el 66.58% de los encuestados considera que se debe capacitar a los empleados cada tres meses; y un 4.81% dice que en otro periodo diferente a estos.

De lo anterior se puede decir que los usuarios consideran que se deben realizar capacitaciones al menos cada tres meses.

PREGUNTA Nº 24

Considera que la falta de capacitación contribuye a dar un deficiente servicio al cliente.

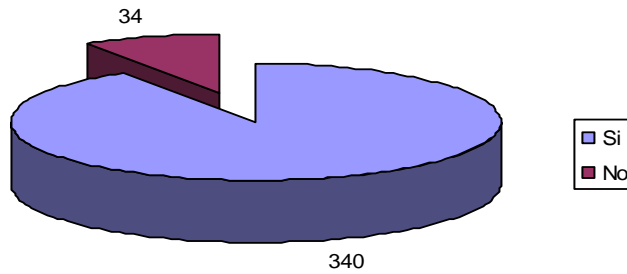
OBJETIVO

Conocer si los usuarios creen que dar capacitación a los empleados contribuirá para que brinden un mejor servicio.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	340	90.91%
No	34	9.09%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los resultados obtenidos el 9.09% considera que la mala prestación de servicios no se debe a la falta de capacitación; mientras que un 90.91% cree que la falta de capacitación contribuye a que los empleados brinden un mal servicio. Esto significa que es recomendable capacitar a los empleados periódicamente para mejorar la calidad de los servicios.

PREGUNTA Nº 25

¿En cual de los siguientes rangos de tiempo se ubica la rapidez con la que fue atendido?

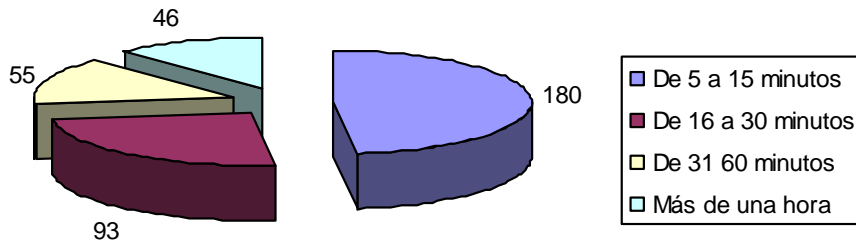
OBJETIVO

Conocer la agilidad con que los empleados brindaron los servicios a los usuarios.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 5 a 15 minutos	180	48.13%
De 16 a 30 minutos	93	24.87%
De 31 60 minutos	55	14.71%
Más de una hora	46	12.30%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados el 12.30% manifestó que el tiempo que tuvo que esperar para ser atendido fue mayor a una hora; un 14.71% tuvo que esperar de 31 a 60 minutos para ser atendido; el 24.87% de 16 a 30 minutos; y el 48.13% de 5 a 15 minutos.

Esto refleja que la mayoría de las personas que solicitan un servicio a la alcaldía municipal son atendidas rápidamente.

PREGUNTA Nº 26

¿Le pareció excesivo el tiempo que tuvo que esperar?

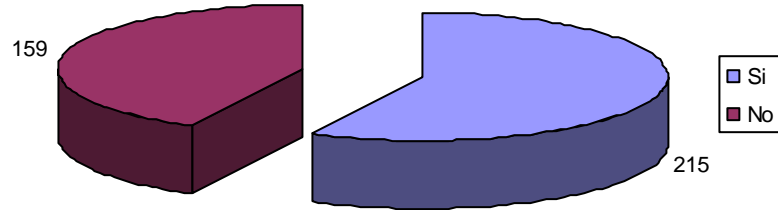
OBJETIVO

Determinar si el usuario está satisfecho con el tiempo que tuvo que esperar para ser atendido por el personal de la alcaldía municipal.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	215	57.49%
No	159	42.51%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los resultados obtenidos el 42.51% considera que el tiempo que tuvo que esperar no fue excesivo; y el 57.49% dice que el tiempo que tuvo que esperar fue excesivo.

Esto demuestra que la mayoría de los usuarios perciben que el tiempo que tienen que esperar para recibir un servicio es excesivo y están insatisfechos.

PREGUNTA Nº 27

¿Cómo califica la calidad de los servicios que brinda la institución?

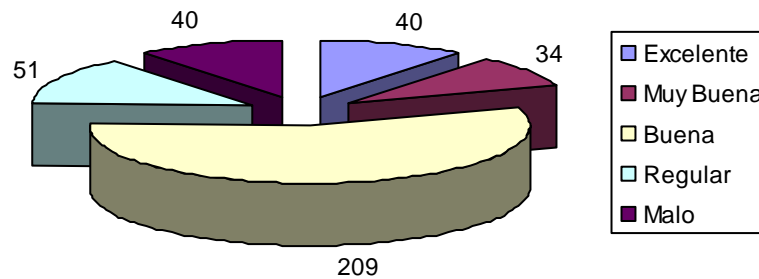
OBJETIVO

Asignar una calificación apreciativa de la prestación de servicios que brinda la alcaldía municipal.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	40	10.70%
Muy Buena	34	9.09%
Buena	209	55.88%
Regular	51	13.64%
Malo	40	10.70%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 9.09% de los encuestados consideran que la calidad de los servicios que se prestan en la Institución es muy buena; un 10.70% la considera excelente; otro porcentaje igual lo considera malo; un 13.64% lo considera regular; y el 55.88% consideran buenos los servicios que se prestan.

Esto demuestra que la mayoría de los usuarios califican en un rango promedio los servicios que presta la alcaldía ya que el mayor porcentaje se encuentra en la calificación buena.

PREGUNTA N° 28

¿Sabe si la institución cuenta con estrategias para mejorar las actividades?

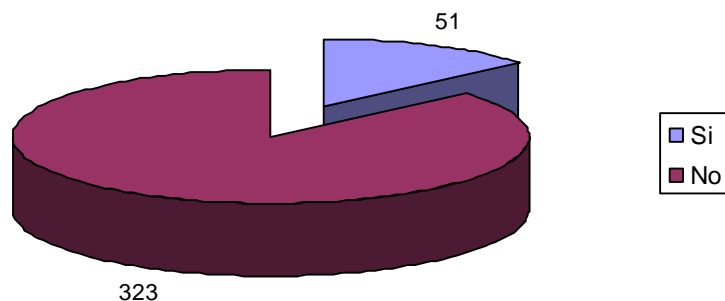
OBJETIVO

Conocer si la comunidad sabe si la Institución cuenta con estrategias para mejorar las actividades.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	13.64%
No	323	86.36%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las respuestas obtenidas el 13.64% dice que la Institución cuenta con estrategias de mejora de las actividades; mientras que el 86.36% dicen que no saben si se cuentan con dichas estrategias.

Esto significa que la alcaldía no da a conocer a los usuarios las estrategias ya sea por que no cuenta con ellas o no se preocupa por informar a la población.

PREGUNTA Nº 29

¿Sabe si la institución cuenta con estrategias para mejorar los servicios?

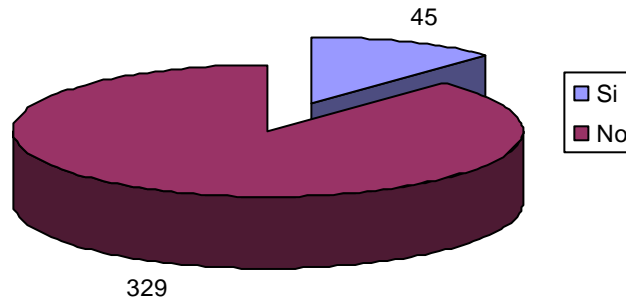
OBJETIVO

Conocer si la comunidad sabe si la Institución cuenta con estrategias par mejorar los servicios.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	12.03%
No	329	87.97%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las respuestas obtenidas el 12.03% dice que la Institución cuenta con estrategias de mejora de los servicios; mientras que el 87.97% dicen que no saben si se cuentan con dichas estrategias.

Esto significa que la alcaldía no da a conocer a los usuarios las estrategias ya sea por que no cuenta con ellas o no se preocupa por informar a la población.

PREGUNTA N° 30

¿Considera que los empleados de la institución poseen preferencias en el servicio de atención al cliente?

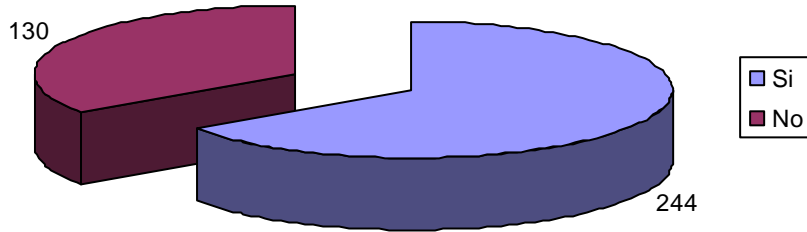
OBJETIVO

Obtener información sobre si existen preferencias en la atención al cliente dentro de la Institución.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	244	65.24%
No	130	34.76
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 34.76% de los encuestados manifiesta que los empleados no poseen preferencias al momento de atender al usuario; mientras que el 65.24% consideran que los empleados si poseen preferencias para con los usuarios.

De esto se puede decir que los usuarios no encuentran transparencia y equidad en la atención que se les brinda.

PREGUNTA N° 31

¿Cómo considera la atención brindada por los empleados de la institución?

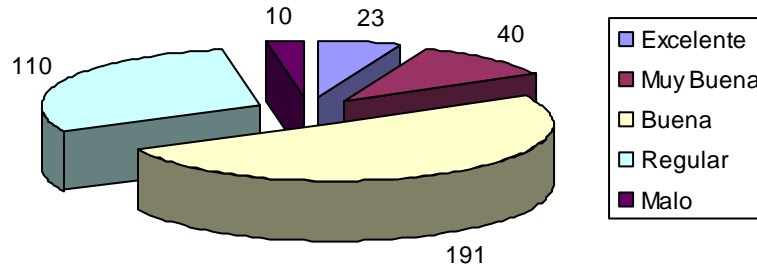
OBJETIVO

Asignar una calificación apreciativa a los empleados en la forma de atención a los usuarios.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	23	6.15%
Muy Buena	40	10.70%
Buena	191	51.07%
Regular	110	29.41%
Malo	10	2.67%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las respuestas obtenidas el 2.67% considera que la atención que les brindan los empleados es mala; el 6.15% la consideran excelente; el 10.7% muy buena; el 29.41% dijo que era regular y el 51.07% la considera buena.

Significa que los usuarios consideran que la atención que brindan los empleados de la Institución es en promedio buena, debiendo tomar en consideración esto para tratar de corregir los errores.

PREGUNTA N° 32

¿Se encuentra satisfecho con los servicios que brinda la alcaldía?

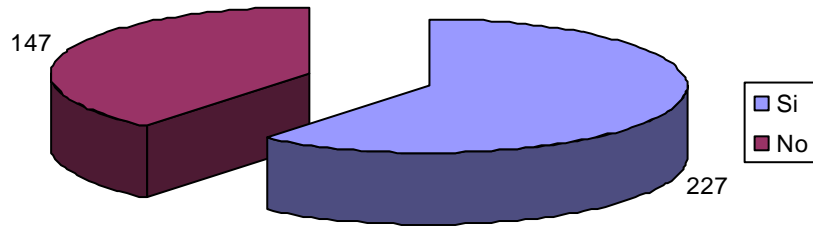
OBJETIVO

Conocer el nivel de satisfacción de los usuarios de la alcaldía al momento de recibir un servicio.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	227	60.70%
No	147	39.30%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

EL 39.30% de los encuestados manifiestan estar satisfechos con los servicios que brinda la Institución; y el 60.70% no lo esta.

Esto significa que la Institución se debe preocupar por satisfacer las expectativas del usuario al manifestar estos que no están satisfechos con lo que actualmente se esta haciendo.

PREGUNTA Nº 33

¿Cómo califica el ambiente de trabajo de los empleados de la institución?

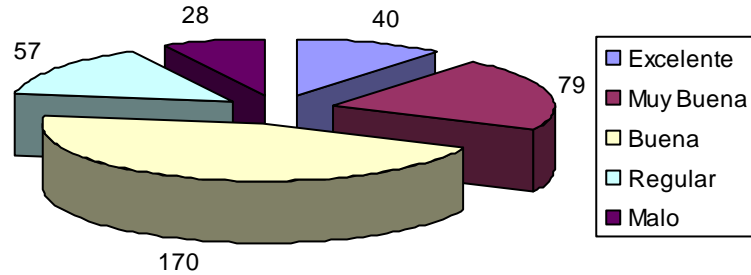
OBJETIVO

Obtener una valoración apreciativa de las condiciones de trabajo en las que desarrollan las actividades los empleados de la Alcaldía Municipal de El Tránsito.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	40	10.70%
Muy Buena	79	21.12%
Buena	170	45.45%
Regular	57	15.24%
Malo	28	7.49%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los encuestado el 7.49% considera que el ambiente de trabajo de os empleados es malo; el 10.70% lo considera excelente; el 15.24% regular; un 21.125 muy bueno; y el 45.45% considera bueno el ambiente de trabajo.

Esto indica que el ambiente laboral en el que se desarrollan las actividades es aceptable para el desempeño de sus labores, según la opinión ciudadana.

PREGUNTA Nº 34

Considera que el ambiente de trabajo contribuye en la eficiente prestación de servicios.

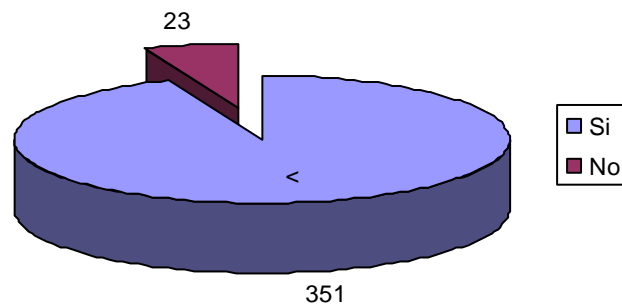
OBJETIVO

Conocer el grado de influencia que tiene el ambiente de trabajo e la prestación de los servicios.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	351	93.85%
No	23	6.15%
Total	374	100%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un 6.15% considera no considera que el ambiente de trabajo influya para dar un buen servicio; mientras que el 93.85% considera que si tiene influencia.

Esto significa que se debe procurar mejorar o mantener un ambiente agradable de trabajo adaptándose a las necesidades de la población y el empleado.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES.

1. Al realizar un análisis de las respuestas relacionadas con la prueba de hipótesis relacionando los resultados obtenidos de la opinión de los usuarios y empleados de la alcaldía municipal de El Tránsito se validarán o se Rechazarán las hipótesis alternativas y las nulas, en el caso de los empleados la mayoría manifestó no conocer los distintos tipos de planes que existen, y un porcentaje mínimo solamente conocía uno o dos tipos de planes. Caso similar se aplica a lo respondido por los usuarios de la alcaldía, esto trae como consecuencia que los empleados no sientan ningún tipo de responsabilidad y que no brinden un servicio que satisfaga las expectativas de los usuarios, ya que la mayoría no hacen uso del ciclo del servicio al cliente ni del proceso de atención al cliente, pues de todo el proceso del ciclo del servicio la mayoría de ellos únicamente identifica las necesidades, y del proceso de atención al cliente el único paso que realizan es el saludo, en su mayoría. Otro aspecto importante para la prestación de servicios es que aunque un alto porcentaje conocen todos los servicios que se prestan en la institución, existe otro porcentaje de empleados que no conoce la totalidad de servicios que brinda la institución, esto contribuye a que los empleados consideren que los servicios que brindan no poseen la excelencia, pues la mayoría de ellos califican los servicios que prestan en la categoría de muy bueno, cabe mencionar que esto, no se debe a que los usuarios sean exigentes pues los empleados consideran a los usuarios como clientes amistosos lo que coincide con lo manifestado por parte de los usuarios pues ellos también se califican como amistosos. Considerando que cuando hacen uso de los servicios sus expectativas muchas veces no son satisfechas originando que califiquen los servicios como buenos y regulares, esto también se puede deber a que la alcaldía no da a conocer los diferentes tipos de planes que tiene para poder mejorar los servicios. Por lo que se hace necesario que la alcaldía cuente con planes bien establecidos

si es que quiere lograr la efectividad en la prestación de los servicios que brinda, ya que estos son el fundamento de estructura donde se trazan el curso o destino al que se pretende llegar; estableciendo un equilibrio entre los diversos factores a tomar en cuenta, de lo contrario todos sus esfuerzos se verán frustrados, estos aspectos contemplados en el marco teórico.

Lo anterior valida la hipótesis H_1 que dice: **“Con el establecimiento de planes se obtiene efectividad en la prestación de servicios en la Alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel”**.

Por ende esto da por rechazada la hipótesis nula H_0 que dice: **“Con el establecimiento de planes no se obtiene efectividad en la prestación de servicios en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel”**.

2. La validación o Rechazo de la hipótesis H_2 relacionada con los aspectos relativos a la necesidad de implantar un sistema de organización que permitan desarrollar un proceso de atención al cliente en el cual se beneficien ambas partes (clientes y usuarios). La mayoría de los empleados manifestó conocer la existencia de una estructura organizativa y el lugar donde se encuentra ubicado su puesto; no todos conocen los diferentes tipos de manuales o si estos son aplicados dentro de la institución, esto origina que muchos de los empleados no realicen un trabajo satisfactorio pues no tienen conocimiento de las funciones que deben de desempeñar; esto también es debido a que dentro de la institución no existe un proceso adecuado de selección y contratación de personal; es decir que no se tienen establecidas políticas y normas que permitan contratar a las personas idóneas para desempeñar los cargos, ya que según los resultados obtenidos de las encuestas se manifestó que no siempre se realiza el mismo proceso al momento de realizar las contrataciones, otro aspecto que influye a que no se brinde un servicio que llene las expectativas de los usuarios es la falta de capacitaciones dentro de la institución pues si bien es cierto un porcentaje alto dijo ser capacitado cada tres meses se pudo verificar que no se le brinda la

importancia debida al tema de las capacitaciones, originando que tanto empleados como usuarios consideren que la falta de esta contribuya a que no se brinde un servicio eficiente pues aunque los usuarios son atendidos en un lapso de tiempo aceptable, el cliente considera que el tiempo que se tardan en atenderle es excesivo por esto no se encuentran totalmente satisfechos ya que sus expectativas no son llenadas, esto origina que los usuarios consideren que las persona que laboran dentro de la alcaldía no son las idóneas pues consideran que estas no tienen la capacidad para desempeñarse en el cago que ocupan, y que obtuvieron su puesto por una amistad. Se puede decir entonces que la organización es una herramienta administrativa que ayuda a las empresas a obtener una estructuración que permite verificar el buen funcionamiento de las relaciones existentes entre las áreas funcionales, obteniendo de esta manera un sistema de organización que garantice que los procesos de atención que les brinda a los usuarios sean los idóneos , pues la falta de esta o la falta de conocimiento para implementarla de la manera adecuada origina que exista un caos dentro de la institución ya que el personal no tiene conocimiento de cual es verdaderamente el trabajo que tiene que desempeñar, aceptando de esta manera que la implementación de un sistema de control determina un proceso adecuado de atención al cliente.

Lo dicho anteriormente valida la hipótesis alternativa H_2 que dice: **“La implementación de un sistema de organización determina procesos de atención al cliente en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel”**.

Por ende esto da por rechazada la hipótesis nula H_0 que dice: **“La implementación de un sistema de organización no determina procesos de atención al cliente en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel”**.

3. En el desarrollo de la investigación, se a indagado sobre el conocimiento de la existencia de sistemas de control que permitan brindar servicios de calidad a los

usuarios, y si estos son implementados de una forma adecuada, se pudo verificar que aunque existe un mecanismo de control administrativo con el que se pretende brindar servicios de calidad solo se realiza de forma empírica lo cual no permite que se logre, ya que la manera en que se está implementando no es la adecuada y esto se apoya en lo que los usuarios califican la atención al cliente y la calidad de los servicios como buena y aunque es una calificación aceptable no es la adecuada y debe trabajar para mejorarse, además los usuarios no saben de la existencia de un sistema de control o un equipo encargado de corregir errores mucho menos si el personal es evaluado, por otra parte la mayoría de los empleados manifestó que si hay estrategias de mejoras de las actividades y conocen los servicios que presta la institución, pero no saben cuales son estas estrategias y la manera en que se pretenden llevar a cabo, la evaluación del desempeño no son implementadas de la manera correcta ya que unos empleados manifestaron que se les evaluaba cada tres meses mientras que otros dijeron nunca ser evaluados y tampoco tienen claro quien es la persona encargada, pues unos dicen que es el alcalde y otros el jefe inmediato lo que se comprueba nuevamente que no cuentan con una evaluación adecuada, y la técnica de control de las actividades que según ellos mas utilizan es la de reportes o informes. Los empleados dicen que si existen equipos de trabajo, encargados de desarrollar actividades específicas dentro de la institución y también equipos o grupos encargados de corregir los errores resultantes de las actividades desarrolladas pero se contradicen pues unos dicen que se reúnen con dichos equipos cada semana y otros nunca. Los empleados consideran la imagen de la institución y la calidad de los servicios como muy buena y dicen estar satisfechos en el trabajo. Mientras que los usuarios califican al ambiente de trabajo como bueno y consideran que si contribuye para dar una eficiente prestación de servicios. El área de la alcaldía que es más visitada es el tiangué municipal, la cual es evaluada con una calificación de bueno en lo concerniente a la atención que se brinda, al igual las demás áreas que aunque son menos concurridas han recibido la misma calificación, lo cual da la pauta de la necesidad de mejorar la calidad de los servicios en estas áreas. Se hace

necesario que la alcaldía de El Tránsito aplique las herramientas de control pues este es necesario para determinar si los resultados dados son los esperados y para verificarlo existen varias técnicas. También se estima conveniente que obtenga calidad en la atención y en el servicio al cliente con la aplicación de dos tipos de habilidades, se les denomina "habilidades personales" y "habilidades técnicas".

Lo analizado anteriormente permite validar la hipótesis H_3 que dice: **“La definición de un sistema de control verifica que se obtenga la calidad en los servicios que presta la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel”**.

Por ende esto da por rechazada la hipótesis nula H_0 que dice: **“La definición de un sistema de control no verifica que se obtenga la calidad en los servicios que presta la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel”**.

4. Según los resultados obtenidos de las respuestas proporcionadas por empleados y usuarios de la alcaldía se puede decir que la alcaldía no cuenta con un modelo de reclutamiento y selección de personal, ya que al preguntarle a los empleados que pasos había seguido para ser contratado, no todos siguieron el mismo proceso lo que muestra que la técnica utilizada no es la adecuada ya que esto origina el hecho de que no se cuente con las personas adecuadas para desempeñar el cargo de manera efectiva, y la mayoría de los usuarios consideran que la mayor parte de empleados han sido contratados por amistad, trayendo como consecuencia que el servicio que se le brinda a los usuarios no cumpla con las expectativas de estos pues la mayoría de los empleados no conocen el ciclo de atención al cliente ni ningún proceso de servicio, creando en los usuarios una insatisfacción pues al preguntarles como califican la calidad de los servicios que les brinda, además la mayoría de usuarios dice que los rangos de servicios en los que fueron atendidos en la mayor parte oscila entre los 5 y los 15 minutos y otros entre 16 y 30 minutos a lo que manifiestan que no están satisfechos con el tiempo de atención, caso contrario es el de los que dicen que fueron atendidos en un

rango mayor de tiempo; todo esto muestra que en la Institución no se está poniendo en práctica nada relacionado con los procesos de Integración de personal y procesos de atención al cliente, por lo que se valida la hipótesis alternativa H_4 que dice: **“Con la formulación de un modelo de reclutamiento y selección de personal se obtiene una contratación efectiva en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel”**.

Por ende esto da por rechazada la hipótesis nula H_0 que dice: **“Con la formulación de un modelo de reclutamiento y selección de personal no se obtiene una contratación efectiva en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel”**.

5. De las respuestas obtenidas a través de los instrumentos de investigación utilizados se puede percibir que la institución no cuenta con uno de los elementos esenciales de la dirección, la cual es la imagen aspecto que define como marcha la empresa, según la opinión de los encuestados, la imagen que refleja esta calificada como buena en su mayor parte, aunque existe otro porcentaje que dice que es muy buena esto da la pauta a pensar en una mejora de ciertas áreas administrativas y operativas; además refleja que no se está guiando correctamente la alcaldía ya que al realizar un sondeo sobre las distintas actividades que realiza la dirección y como la considera o evalúa se muestra que en la calificación que los usuarios dan al servicio de tiangué que es el más visitado es bueno, además aunque el rango que obtuvo mayor porcentaje en el periodo que se tardaron en atenderle es de 5 a 15 minutos, hay un gran porcentaje que no está satisfecho con el periodo de tiempo que se tardaron en atenderle, también la calidad de los servicios es calificada como muy bueno y bueno calificación que es aceptable pero que se puede y debe mejorar. La dirección de la empresa también depende del buen ambiente de trabajo de la empresa, este es calificado como bueno lo que indica que necesita ser mejorado, además la aparente carencia de valores morales por parte de los empleados es uno de los indicadores de los fallos en la dirección. La carencia de estrategias de mejora en forma teórica, no así en forma

empírica, y de servicios; al igual de la existencia de equipos de trabajo o grupos encargados de corregir errores refleja una mala dirección; aunque uno de los puntos a favor de la dirección es que los empleados están satisfechos en su puesto de trabajo en su mayoría.

Todos estos aspectos hacen validar la hipótesis alternativa H_4 que dice: **“Al mejorar la dirección se logra la eficiencia en las actividades en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel”**.

Por ende esto da por rechazada la hipótesis nula H_0 que dice: **“Al mejorar la dirección no se logra la eficiencia en las actividades en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel”**.

6. Hipótesis general.

Al realizar un análisis de las respuestas obtenidas tanto de empleados y usuarios se puede verificar que esta no posee planes esto se puede comprobar ya que la mayoría de los empleados manifestó no conocer los distintos tipos de planes que existen, y un porcentaje mínimo solamente conocía uno o dos tipos de planes. Caso similar se aplica a lo respondido por los usuarios de la alcaldía, esto trae como consecuencia que los empleados no sientan ningún tipo de responsabilidad y que no brinden un servicio que satisfaga las expectativas de los usuarios. También la institución necesita implementar un sistema de organización que le permitan desarrollar un proceso de atención al cliente en el cual se beneficien ambas partes. La institución no cuenta con uno de los elementos esenciales de la dirección, la cual es la imagen aspecto que define como marcha la empresa, según la opinión, la imagen que refleja esta calificada como buena en su mayor parte, aunque existen otro porcentaje que dice que es muy buena esto da la pauta a pensar en una mejora de ciertas áreas administrativas y su dirección; la dirección de la empresa también depende del buen ambiente de trabajo de la empresa que según se observa se necesita mejorar. La carencia de estrategias de mejora en forma teórica, no así en forma empírica, y de servicios; al igual de la existencia de equipos de trabajo o grupos encargados de corregir errores refleja

una mala dirección; aunque uno de los puntos a favor de la dirección es que los empleados están satisfechos en su puesto de trabajo en su mayor parte. Además de la carencia de procesos de reclutamiento y selección de personal y un sistema de control formalmente establecido.

Todos estos aspectos hacen validar la hipótesis General que dice **“El Desarrollo de herramientas administrativas promueve la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.”**

Por ende esto da por rechazada la hipótesis nula H_0 que dice: **“El Desarrollo de herramientas administrativas no promueve la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.”**

5.2 Recomendaciones.

- Establecer planes que le permitan lograr la efectividad y lograr la prestación de servicios de calidad.
- Reestructurar el sistema organizativo actual adaptándolo a las necesidades que se observan en la Institución.
- Establecer un mecanismo de control administrativo adecuado que permita verificar la calidad en la prestación de servicios y la efectiva ejecución de los planes.
- Crear un modelo de reclutamiento y selección de personal que permita contratar el personal idóneo que brinde un mejor rendimiento en la ejecución de su cargo.
- Instituir un modelo de liderazgo democrático que se acople a las necesidades y permita orientar los esfuerzos operativos a la mejora de la atención al cliente y ejecución del proceso administrativo.
- Emplear el proceso administrativo para promover la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de El Tránsito.

CAPITULO VI

Propuesta sobre El Desarrollo De Herramientas Administrativas para promover la Efectividad en la Atención al cliente de la Alcaldía Municipal de El Tránsito, departamento de San Miguel.

Introducción

En el desarrollo de este capítulo se realiza una propuesta a la alcaldía municipal de El tránsito sobre la implementación de herramientas administrativas que permitirán incrementar la efectividad al momento de prestar los servicios, mejorando de esta manera los procesos de atención al cliente.

La planeación incluye la implantación de una misión, visión, objetivos, metas estrategias y políticas; las cuales servirán de guías y/o cursos de acción futuros para las áreas de la institución. La planeación se ha desarrollado para los administradores de los niveles altos y medios, además se presenta un sistema organizativo de fácil aplicación en donde se contempla un organigrama y su manual de análisis y descripción de puestos, objetivos y aplicación; además el proceso de integración de personal que ayudará a contratar el personal idóneo para cada cargo.

También se hace una breve referencia a técnicas de dirección como el uso de círculos de calidad y trabajo en equipo, así también el uso de técnicas de control que facilitarán dar continuidad a los planes. Como parte final de la propuesta se incluyen técnicas y procesos de atención al cliente que mejorarán la calidad de los servicios.

6.1 Planeación Estratégica y Táctica de la Alcaldía municipal de El Tránsito.

6.1.1 Planeación Estratégica de la Alcaldía Municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.

Los planes de la institución están basados fundamentalmente en dos fracciones una los mandos altos, donde se incluye el concejo municipal, Despacho del Alcalde y Gerencia específicamente, que es la parte directriz de la mencionada; y la segunda es el nivel funcional donde se encuentran los departamentos incluyendo en estos planes las unidades como entes integrados al departamento.

Misión.

Somos una institución de carácter público que trabaja por y para la comunidad desarrollando actividades que permitan el crecimiento económico y social del municipio, fomentando el comercio y la ganadería como los principales motores del desarrollo local con el fin de garantizar el bienestar y la seguridad ciudadana obteniendo así la satisfacción de los habitantes de la ciudad.

Visión.

Alcanzar el bienestar social y la mejora de la calidad de vida de los habitantes de barrios, colonias, cantones y caseríos que conforman la ciudad de El tránsito, obteniéndose la satisfacción de la población con la democratización de la gestión administrativa de la ciudad, aludiendo aspectos políticos y centrándose en el desarrollo local.

Objetivos.

General.

- Obtener el bienestar social y económico de la ciudad, así como el crecimiento y la mejora de la calidad de vida de los habitantes.

Específicos.

- Velar por la efectiva administración de los fondos de la ciudad, haciendo inversiones en los aspectos que reflejen mayor importancia, o urgencia.
- Contribuir con los comerciantes situados en la ciudad facilitando el intercambio de mercaderías a través de una eficiente administración del comercio.
- Proporcionar mayor auge a la ganadería en la ciudad siendo este uno de los principales atractivos de este a través del tiangué municipal.
- Acoplar el sistema de Gobierno municipal a las crecientes necesidades de los habitantes de la ciudad haciendo a un lado las diferencias políticas.
- Estimular la participación ciudadana en las diferentes actividades de la Institución con el fin de mostrar mayor transparencia en la administración.
- Mejorar las labores del personal de la Institución que incluyan la adaptación a los cambios en los sistemas de administración.
- Brindar servicios de calidad, apoyándose de nuevas técnicas de atención al cliente y actualizaciones tecnológicas para prestar los servicios.
- Apoyar los Sistemas de Educación y Salud en la ciudad, para reducir los costos en estas áreas.
- Realizar la recaudación de impuestos de una forma efectiva no dando lugar a reclamos por parte de los usuarios.
- Buscar alternativas de aminorar el alto costo de la vida, principalmente en los productos de la canasta básica.

Metas.

- Contar con un presupuesto de Ingresos y gastos del siguiente año la segunda semana del mes de noviembre.
- Realizar durante el primer semestre del segundo año de gobierno un reordenamiento del sector comercio de la ciudad en lo referente a espacio físico y determinación de tasas de impuestos a aplicar.

- Realizar funciones de mantenimiento del mercado municipal cada tres meses, en las que se incluyan aquellas actividades que requieren de mayor inversión y dedicación.
- Obtener un promedio semanal de asistencia al tiangué municipal de un 80% de la asistencia promedio.
- Sufragar cada tres meses un 10% de las necesidades más apremiantes que se manifiesten en el municipio.
- Lograr el apoyo en un 60% de la población a las actividades que realiza la institución en beneficio de las comunidades que componen la Ciudad.
- Alcanzar un nivel de especialización del personal de un 75% al terminar el año 2007.
- Al término del año 2007 haber proporcionado a un 70% de los empleados equipo moderno para desarrollar sus labores.
- Comprobar la satisfacción de la población con el servicio brindado por los empleados de institución cada 3 meses.
- Desarrollar cada 6 meses actividades que estimulen y ayuden al desarrollo de los estudiantes de los distintos centros educativos de la ciudad.
- Desarrollar cada 6 meses actividades en función de mejorar las prestaciones de salud en la comunidad.
- Recaudar semestralmente el 80% de los ingresos en concepto de impuestos por alumbrado, mantenimiento de calles y tren de aseo.

Estrategias.

- Estructurar un equipo del presupuesto con las personas idóneas en cada área para destinar de la mejor manera los fondos.
- Establecer un sistema de control presupuestario a base de informes mensuales de gastos que sean rendidos por los encargados de cada área en donde se genere una salida de efectivo.

- Realizar un estudio técnico de distribución de las ventas del sector informal de manera que no se vea afectado el sector en lo referente al decremento de las ventas y permitan una mejor circulación de los peatones.
- Establecer los tributos a cancelar de acuerdo el espacio físico que ocupa el negocio, lo que de ser necesario para su efectivo establecimiento una nueva medición, incluyendo a los que no estén de acuerdo a lo que cancelan actualmente de los negocios externos al mercado municipal.
- Realizar ferias de ganadería donde se expongan especies animales, medicinas veterinarias, y otros elementos de ganadería; además de realizar espectáculos de esta naturaleza (entre ellas toreadas).
- Realizar un diagnóstico de necesidades apoyándose de las quejas hechas por los ocupantes de los locales comerciales, y los que el técnico encargado del mantenimiento ha visto.
- Organizar un equipo que reúna personas idóneas para realizar las labores de mantenimiento según sea la necesidad detectada.
- Mejorar la atención de los usuarios asistentes al tiangué municipal dando capacitación a los empleados en lo referente a atención al cliente y especialización en las diferentes áreas en las que se desempeñan; fomentando la importancia del trabajo en equipo.
- Establecer equipos autoadministrados en cada área funcional del departamento de ganadería, siendo estos los encargados de corregir los problemas de menor gravedad. Estos equipos se pueden estructurar de acuerdo a sectores o zonas, debido a que el terreno que ocupa el tiangué es amplio y esto contribuirá a agilizar las acciones.
- Realizar cabildos abiertos mensualmente, en los que los habitantes de las comunidades manifiesten las necesidades que observan en su comunidad.
- Organizar un equipo que estudie la prioridad de cada necesidad y evalúe el aspecto financiero del proyecto; en este equipo puede participar el encargado de proyectos, la gerente, encargado de contabilidad y tesorería, estos en conjunto con el alcalde y concejo municipal.

- Dar prioridad a la participación de la población en cuanto a sus opiniones, sean estas vertidas en los cabildos o en cualquier otro tipo de actividad de participación ciudadana.
- Desarrollar y ejecutar un programa de capacitaciones en el cual se cubran la mayoría de los aspectos en los que se reflejan mayores debilidades.
- Contactar con empresas proveedoras de equipo de oficina y solicitar cotizaciones; o si es un monto elevado, realizar una licitación pública por invitación.
- Colocar un buzón de sugerencias en una parte accesible de la alcaldía y estimular a lo usuarios a brindar sus opiniones; además cada tres meses pasar un breve cuestionario con preguntas cerradas a los usuarios en donde de una manera puntual se verifique el agrado o desagrado de los usuarios con los servicios que recibe.
- Establecer con los directores de las distintas instituciones de la ciudad de El Tránsito contacto constante para que estos proporcionen propuestas de actividades o den a conocer sus necesidades prioritarias.
- Desarrollar actividades culturales o académicas en las que se estimulen a los estudiantes a rendir un mejor desempeño, (concursos de conocimiento, ferias del libro donde se brinde literatura a los estudiantes a un precio menor que el de mercado).
- Contactar con organismos no gubernamentales para que brinden ayuda para proporcionar a la población campañas de salud visual, o de hospital sin paredes, donde se proporcione una disminución en los costos.
- Actualizar el registro de contribuyentes de impuestos municipales con sus respectivos pagos.
- Establecer un sistema de cobros en el cual el usuario tenga conciencia de las desventajas del pago tardío de sus impuestos.
- Establecer un equipo de recuperación de mora.

- Proporcionar a los usuarios con una mora muy alta, facilidades de pago con el fin de recuperar el dinero.
- Establecer un mecanismo parecido I.R.A. en donde se compra a los productores locales a un precio razonable y se venda a la comunidad a precios menores que los establecidos en el mercado de bienes.

Políticas.

- Promover por parte de la Institución actividades que fomenten el desarrollo de la educación y la salud de la comunidad.
- Garantizar la seguridad ciudadana a través de la Policía Municipal como apoyo a la Policía Nacional Civil (PNC).
- No se permiten relaciones de consanguinidad entre empleados de la Institución hasta la 4ª generación de parentesco.
- Regular y diseñar el ordenamiento vial de la ciudad.
- Los empleados deben apegarse estrictamente al horario estipulado.
- Organizar el servicio de cementerio, alumbrado y aseo municipal.
- Los ingresos que se recibirán por parte de la población en concepto de impuestos se realizará únicamente en efectivo.
- Colaborar con el cumplimiento de La ley de urbanismo y construcción.
- Los edificios municipales serán utilizados únicamente para el uso que generó su construcción o para el cual han sido destinados.
- La administración del municipio se regulará por La Constitución de la República de El Salvador primeramente, el Código Municipal y la Ley del Servicio Civil.

6.1.2 Planeación Funcional de la Alcaldía Municipal de El Tránsito.

Unidad de Finanzas.

Objetivos.

General

- Asegurar la efectiva inversión de los fondos que son o serán utilizados por la institución así como controlar erogaciones mediante registros de manera que exista transferencia financiera.

Específicos

- Ejecutar un sistema contable efectivo y veraz que muestre la situación financiera de la institución en un momento determinado.
- Resguardar las arcas monetarias de la institución con el fin que no existan fugas de efectivo.
- Orientar a los mandos altos en la toma de decisiones relacionados a la ejecución de proyectos para evitar malas decisiones.
- Evaluar las posibles erogaciones sobre requerimientos de insumo para brindar un mejor servicio al usuario.
- Identificar las necesidades reales que merecen darles prioridad.

Metas.

- Que los registros contables no sufran de retrasos superiores a quince días calendario.
- Mantener en un nivel del 0% los faltantes de efectivo diario.
- Entregar reportes e informes financieros durante los primeros tres días hábiles del mes siguiente.

- Realizar la cancelación de los compromisos financieros antes de la fecha límite.
- Presentar una evaluación preliminar de manera objetiva durante los cinco días siguiente a su solicitud.
- Elaborar y presentar los documentos financieros con cinco días de anticipación a la fecha establecida (presupuestos, cotizaciones, bases de licitación, etc.)

Estrategias.

- Registrar las transacciones en el momento en que ocurran y se informen a la unidad.
- Establecer una comunicación mas estrecha con el resto de las áreas para conocer los acontecimientos rápidamente.
- Revisar los libros de registros a diario para saber si hay retrasos o no, y si lo hay de cuanto tiempo es.
- Realizar a diario un arqueo de caja,
- Anotar a diario los acontecimientos financieros para facilitar la elaboración de los reportes e informes.
- Tener en un lugar visible las fechas límite de cancelación de los compromisos financieros.
- Tomar nota en el momento en que se hace la solicitud de un proyecto de los pros y contra de su ejecución y en base a la experiencia evaluar a groso modo el área técnica de su ejecución.
- Realizar un estudio técnico de viabilidad y factibilidad de la ejecución de un proyecto.
- Tomar en cuenta los datos estadísticos y las experiencias pasadas para elaborar los documentos financieros.
- Realizar la recopilación de la documentación necesaria para elaborar los documentos con la anticipación suficiente, según sea el caso.

Políticas.

- Mantener registros actualizados en cada una de las áreas que forman el departamento.
- Garantizar que los desembolsos que se realicen sean de acuerdo al presupuesto de egresos de la institución.
- Es responsabilidad del departamento realizar a tiempo los pagos correspondientes a los servicios financieros.

Unidad de Registro de Control Tributario.

Objetivos.

General

- Garantizar que la recaudación de impuestos sea puntual, asegurando de esta manera la inversión.

Específicos

- Velar porque la recaudación de fondos se realice de manera oportuna y eficaz.
- Lograr que los habitantes se acerquen a la alcaldía a cancelar su respectivo impuesto, dentro del plazo correspondiente.

Metas.

- Desarrollar un mecanismo de recaudación de impuesto que permita obtener el 90% de los ingresos antes de finalizar el mes.
- Lograr que la asistencia a realizar los pagos a la institución se incremente en un 10% cada mes.

Estrategias.

- Enviar un recibo de cobro cada mes, a los usuarios de los servicios brindados por la institución.

- Proporcionar al usuario folletos que contengan información relacionada con las obras o actividades que esta realizando la municipalidad.
- Establecer la tarifa municipal dependiendo del espacio físico que ocupe cada establecimiento.
- Brindar al usuario la información necesaria respecto al pago de impuesto, para evitar malos entendidos.
- Verificar que el impuesto que se esta cobrando sea el adecuado y justo.

Políticas.

- Las personas que no paguen en el periodo correspondiente, cobrarle una multa equivalente al 25% sobre la cantidad calculada del impuesto.
- Dar a conocer al usuario en que obras o actividades esta siendo invertido el impuesto recaudado.

Unidad de Servicios Municipales.

Objetivos.

General.

Velar por el buen funcionamiento de los distintos servicios, tales como: Registro del estado familiar, cementerio, alumbrado, aseo municipal, mantenimiento, biblioteca y tianguie municipal.

Específicos.

- Contar con un personal especializado, en cada una de las áreas del departamento de servicios municipales.
- Brindar servicios de calidad que satisfaga las expectativas de los usuarios.
- Realizar las labores promoviendo la eficiencia y la eficacia, para lograr destacar de entre los de más departamentos.

Metas.

- Lograr que el personal incremente su nivel de especialización en un 30%, al final del primer trimestre del año 2007.
- Reducir en un 25% las quejas recibidas por parte de los usuarios.
- Mejorar y obtener equipo en un 50% al finalizar el año 2007.

Estrategias.

- Capacitar al personal de acuerdo a las necesidades observadas y los recursos disponibles.
- Saber distribuir las funciones al personal, de manera que se agilice el desarrollo de las actividades.
- Realizar un estudio de tiempos y movimientos para eliminar el tiempo ocioso.

Políticas.

- Desarrollar únicamente las labores que le competen según el cargo.
- Darle prioridad a los clientes que soliciten los servicios del departamento.
- Todos los empleados deben acudir a las capacitaciones que se impartan en la alcaldía, salvo caso fortuito.

Unidad de Mercado Municipal.**Objetivos.****General**

- Facilitar a los comerciantes un lugar adecuado para realizar las transacciones comerciales respaldando las acciones que promueven el desarrollo económico.

Específicos

- Verificar que los productos que se venden sean de calidad.
- Facilitar el intercambio de productos, mejorando la administración del comercio.
- Mejorar las instalaciones del mercado municipal.

Metas.

- Que el 95% de los productos que se venden en el centro comercial estén en buen estado.
- Reordenar cada seis meses los diferentes puestos, creando espacios para nuevos negocios.
- Reducir en un 80% las quejas de los comerciantes y usuarios por el mal estado de las instalaciones del mercado municipal.

Estrategias.

- Realizar una vez al mes una inspección en los distintos puestos del mercado verificando que los productos estén en buen estado.
- Efectuar un estudio técnico que permita ubicar al sector informal.
- Darle mantenimiento a las instalaciones del mercado municipal.

Políticas.

- Decomisar todos los productos que se encuentran en mal estado.
- Desalojar a las personas que tengan mora de tres meses.
- Mantener en buen estado los diferentes locales del mercado municipal.

Sección de Tiangué Municipal.

Objetivos.

General

- Impulsar el desarrollo de la ganadería del municipio facilitando las actividades relacionadas con el rubro.

Específicos

- Facilitar el comercio del ganado a través del tiangué municipal.
- Contribuir a la erradicación del contrabando de ganado en el municipio.
- Verificar que la calidad del ganado que es objeto del comercio sea ideal.

Metas.

- Atender a los usuarios del tiangué en un periodo de 5 a 15 minutos.
- Alcanzar un margen de error inferior al 5% en la extensión de documentos.
- Eliminar las transacciones ilegales dentro del recinto donde se desarrolla el tiangué.
- Que el 100% del ganado vendido este en buen estado físico.

Estrategias.

- Realizar un estudio de tiempos y movimientos con los empleados supernumerarios de la alcaldía.
- Eliminar las dudas acerca del llamado de documentos en capacitaciones.
- No aceptar proposiciones relacionados con compra venta ilegal y extensión de documentos de esta índole.
- Reportar a la PNC y/o policía municipal sobre anomalías o personas que tratan de realizar transacciones ilícitas.
- Capacitar a los empleados sobre medicina veterinaria.

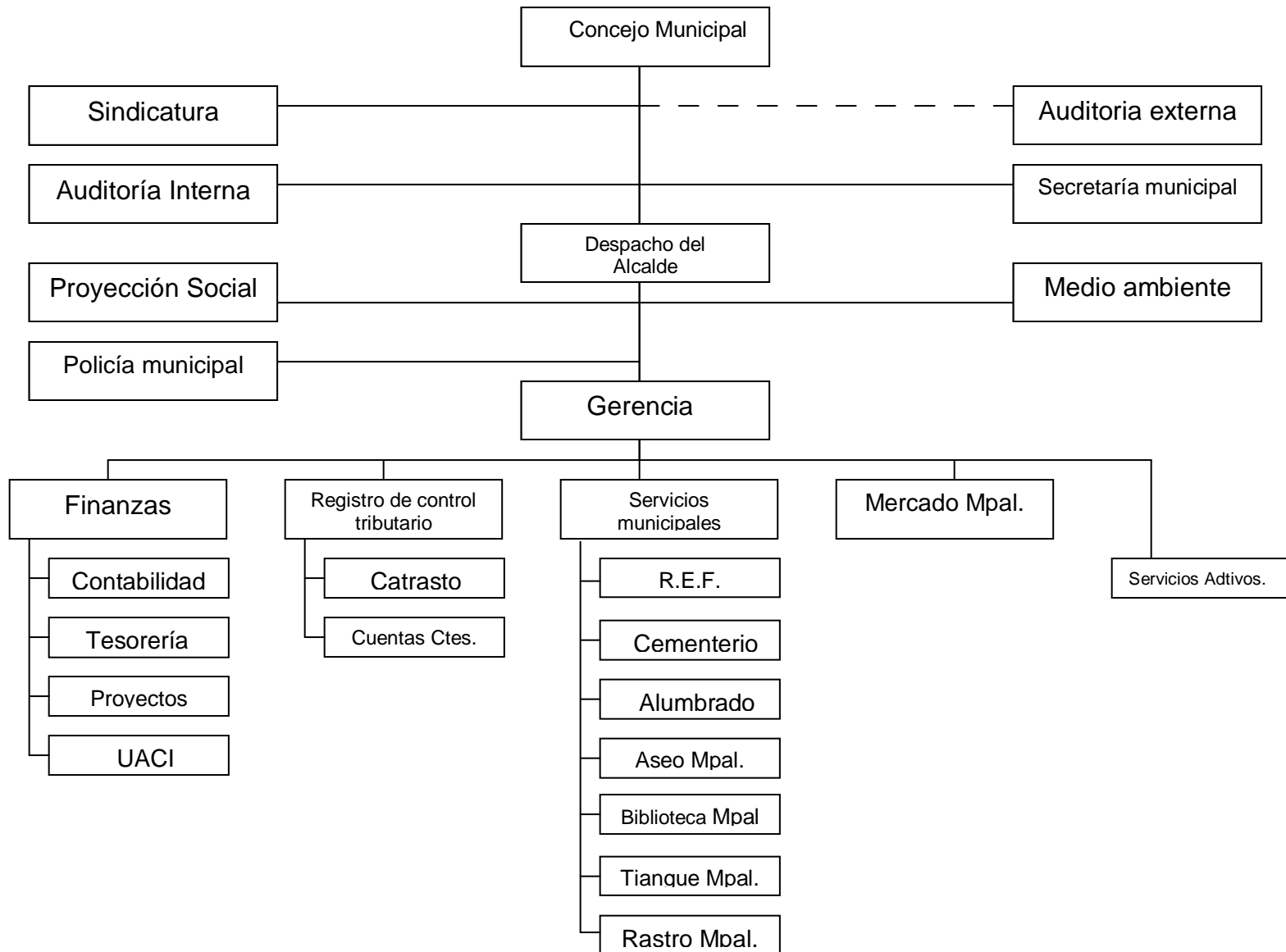
Políticas.

- El trabajador no debe de alejarse del lugar, donde esta prestando su servicio durante la jornada de trabajo; salvo previa autorización de su jefe inmediato.
- Notificar inmediatamente a las autoridades correspondientes, cual tipo de anomalía fuera de ley que se presente.
- Garantizar la calidad del ganado que se comercializa dentro de las instalaciones del tiangué.

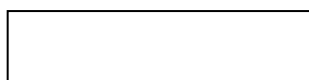
6.2 Sistema Organizacional de la Alcaldía Municipal de El Tránsito.

El contenido del sistema organizacional de la institución esta estructurado y fundamentados en los aspectos primarios de un estructura formalmente establecida, donde se incluye el organigrama, manuales de análisis y descripción de puestos así como los objetivos que se persiguen con la descripción de puestos y su campo de aplicación.

6.2.1 Organigrama de la Alcaldía Municipal de El Tránsito.



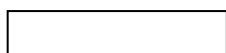
Significado de los símbolos usados del Organigrama:



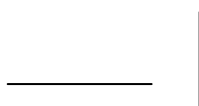
: Personal de nivel directriz.



: Personal de nivel funcional.



: Personal de nivel operativo.




: Líneas de mando.



: Línea de Staff.

6.2.2 Manuales Administrativos.

6.2.2.1 Manual de Análisis y Descripción de puestos de la Alcaldía Municipal de El Tránsito.

	ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Nombre del cargo: Concejal		
Código: 01		Ocupantes del cargo: 6
Departamento: Concejo municipal		Depende de: ninguno
Áreas subordinadas: alcalde, síndico, secretario, auditor interno, gerencia, finanzas, registro de control tributario, servicios municipales, mercado, ganadería.		
Comunicación interna con: Alcalde, síndico, secretario, auditor interno, gerencia.		
Comunicación externa con: Representes de asociaciones de las comunidades.		
Resumen: Dirigir la gestión administrativa y tomar acuerdos asertivamente para el buen funcionamiento de la municipalidad y asumir cualquier otra tarea inherente a su cargo.		
Tareas o funciones: Diarias: Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias del concejo convocadas a través del secretario municipal, involucrase activamente en las comisiones de trabajo designadas por el concejo municipal, asistir y participar en eventos externos oficiales como cabildos abierto, rendiciones de cuentas, sesiones de concejo abierto, comparecencias radiales, etc., participar en la elaboración y evaluación del presupuesto y planes municipales y conocer su ejecución, actuar propositivamente en los diferentes asuntos que trata el concejo municipal, estudiar y analizar los informes financieros presupuestados presentados por el despacho, y retroalimentar la gestión municipal para mejorar la capacidad y respuesta de la municipalidad, asumir cualquier otra tarea inherente a su cargo.		

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: 9º Grado.

Experiencia necesaria: 1 año en cargos de dirección.

Aptitudes necesarias: liderazgo, iniciativa, creatividad, buenas relaciones interpersonales.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Conocimiento de la problemática local en cuanto a lo económico, político y social.

C. Responsabilidades implícitas:

Por métodos y procesos: Autorización de proyectos, Emisión de documentos propios de la Alcaldía y que amerita el cargo.

Por información confidencial: Documentos de la Alcaldía (principalmente acuerdos)

D. Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo: De campo.

Riesgos inherentes: Ninguno



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Síndico municipal.

Código: 011

Ocupantes del cargo: 1

Departamento: Sindicatura

Depende de: Concejo municipal

Áreas subordinadas: Ninguno

Comunicación interna con: Concejo, alcalde, gerencia, auditoria interna, secretaria, finanzas.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Velar por el cumplimiento de las leyes establecidas por el código municipal y demás leyes, representar judicial y extrajudicialmente los intereses de la municipalidad y vigilar que los actos municipales se apeguen a lo que estipula el código municipal, asistir y participar a las reuniones convocadas por el concejo municipal.

Tareas o funciones:

Diarias: verificar que los contratos que celebra la municipalidad se ajuste a lo que en materia legal se ha establecido. Representar judicial y extrajudicialmente los intereses de la municipalidad. Vigilar que los actos municipales se apeguen a lo que estipula el código municipal.

Semanales: asistir y emitir opinión en las reuniones convocadas por el consejo municipal.

Anuales: analizar y firmar los estados financiero que genere la contabilidad municipal.

Eventuales: examinar sistemáticamente las cuentas municipales. Emitir dícrame razonable y oportuno de todos aquellos asuntos municipales que el consejo o alcalde soliciten

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Abogado.

Experiencia necesaria: 3 años mínimo ejerciendo la abogacía.

Aptitudes necesarias: Poseer discreción, ética, transparencia, honestidad., retentiva, comunicación, facilidad de expresión.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: habilidad para elaborar informes y emitir opiniones basadas en las leyes, tener conocimiento de las leyes municipales, ley de la corte suprema de la republica, y normas técnicas de control interno.

C. Responsabilidades implícitas:

Por métodos y procesos: Legalización de documentos

Por dinero, títulos valores o documentos: Escrituras de propiedad.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina y campo

Riesgos inherentes: Ninguno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Auditor interno

Código: 012

Ocupantes del cargo: 1

Departamento: Auditoría interna

Depende de: Concejo municipal

Áreas subordinadas: Ninguna

Comunicación interna con: Alcalde, gerencia, finanzas, registro de control tributario, servicios municipales, ganadería.

Comunicación externa con: Corte de Cuentas de la Republica.

Resumen: Evaluar, verificar y realizar informes del sistema de control interno y del sistema operativo de la administración de la institución, de las técnicas y de los procedimientos y elaborar el plan de trabajo de la institución.

Tareas o funciones:

Diarias: Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, reglamentos y otros recomendar los ajustes necesarios.

Mensuales: Verificación y evaluación del sistema de control interno, examinar y evaluar los sistemas operativos de la administración e información y las técnicas y procedimientos de control interno incorporados en ellos, presentar al concejo municipal los informes de auditoria interna realizadas con las recomendaciones pertinentes para que se subsanen las deficiencias encontradas.

Anuales: Elaborar plan de trabajo.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Lic. En administración de empresas

Experiencia necesaria: 1 año mínimo.

iniciativa necesaria:

Aptitudes necesarias: Independencia, confidencialidad, experiencia técnica, alto grado de responsabilidad.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Conocimientos generales del área, usos de sistemas.

C. Responsabilidades implícitas:

Por métodos y procesos: Evaluación de procedimientos y documentos.

Por dinero, títulos valores o documentos: Informes de auditoría

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Ninguno



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Secretario municipal.

Código: 013

Ocupantes del cargo: 1

Departamento: Secretaría municipal

Depende de: Concejo municipal

Áreas subordinadas: Empleados eventuales de tiangué.

Comunicación interna con: despacho municipal, auditoría interna, síndico, concejo municipal, finanzas, servicios municipales, ganadería, registro de control tributario, mercado.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Registrar en actas los acuerdos y todos aquellos documentos tomados por el concejo municipal, brindar asesoramiento y apoyo a todos los departamentos de la municipalidad, llevar a cabo la codirección del funcionamiento del tiangué municipal, elaborar informe del uso de fondo para el desarrollo económico y social (FODES), elaborar planilla de salarios de empleados, participar en la elaboración del presupuesto municipal, emitir títulos municipales y cumplir con las funciones que señalen las leyes, ordenanzas y reglamentos municipales.

Tareas o funciones:

Diarias: Registro de acuerdos tomados por el concejo en actas, certificación de documentos, recibir y despachar documentos sobre decisiones del concejo notificaciones, etc., recibir solicitudes de los contribuyentes, atención a contribuyentes que requieran de servicios municipales, atender y asesorar a personas que solicitan matrimonio civil, emisión de edictos para extensión de títulos municipales, asesora y apoyar a los demás departamentos de la municipalidad.

Semanales: Codirección del funcionamiento del tiangué municipal,

Reunión con concejo municipal.

Mensual: Elaborar planilla de salarios de empleados permanentes y empleados supernumerarios.

Trimestral: Elaborar informe del uso de fondo para el desarrollo económico y social (fodes).

Anuales: Participar en la elaboración del presupuesto municipal.

Eventuales: Emisión de títulos municipales, auxiliar a las comisiones designadas por el concejo municipal y facilitar el trabajo que se les ha encomendado.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Título de educación media o universitario.

Experiencia necesaria: 1 año mínimo de administración pública o municipal relacionada con las áreas legal, contable o administrativa.

Aptitudes necesarias: Responsable, honesto, con criterio e iniciativa, confidencialidad, ordenado, buenas relaciones interpersonales.

B. Requisitos físicos:

Concentración necesaria: Redacción de acuerdos municipales, notas y planillas.

Destreza o habilidad: Excelente redacción y ortografía, manejo de computadora y equipo de oficina, habilidad numérica.

C. Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Empleados eventuales del tiangué

Por materiales y equipos: Computadora, impresora, muebles de oficina y útiles.

Por métodos y procesos: Emisión de títulos municipales, verificación de cartas de ventas

Por dinero, títulos valores o documentos: Libros de actas y acuerdos, libro de protocolo de títulos urbanos y rústicos.

Por información confidencial: Documentos emitidos por el concejo

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Ninguno



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Alcalde municipal.

Código: 02

Ocupantes del cargo: 1

Departamento: Despacho municipal

Depende de: Concejo municipal

Áreas subordinadas: Gerencia, policía municipal.

Comunicación interna con: Gerencia, finanzas, servicios municipales, registro de control tributario, mercado, ganadería, policía municipal, auditor interno, secretario municipal, síndico municipal, concejo municipal.

Comunicación externa con: COMURES, representantes de asociaciones de las comunidades, Corte de Cuentas de la Republica.

Resumen: Velar por el buen funcionamiento de la alcaldía municipal, haciendo cumplir las ordenanzas y realizando gestiones oportunas para logra asistencia financiera y técnica y llevar acabo proyectos que impulsen el desarrollo del municipio.

Tareas o funciones:

Diarias: Supervisar proyectos, ejecutar acuerdos municipales, atención a necesidades de usuarios, coordinar actividades con instituciones, hacer cumplir las ordenanzas municipales, visitar a comunidades, realizar cabildos abiertos con las comunidades, autorizar documentación

Semanales: Presidir las sesiones ordinarias que celebra el concejo municipal.
Reunión con directivas locales.

Mensuales: Realizar reuniones con el personal del tianguie municipal, realizar reuniones con la gerencia, asistir a reuniones con la asociación intermunicipal energía de el salvador (enepasa), revisar tarjetas de asistencias.

Anuales: Asistir a la convocatoria de comures, asistir a reuniones ordinarias de juramentación de adescos, presidir actos públicos (15 de septiembre, festejos

patronales), reunión con comité de festejos patronales, autorizar los estados financieros,

Eventuales: Nombras y remover a funcionarios y empleados cuyo nombramiento no este reservado al concejo municipal, convocar cuando la situación lo amerite a sesión extraordinaria al concejo, inauguración de obras, celebraciones especiales, representar a la alcaldía municipal en actividades, celebración de obras.

Informar periódicamente al concejo municipal y ciudadanía acerca del la ejecución del presupuesto, promover las sesiones de concejo abierto que permita mayor transparencia municipal involucrando hasta donde sea posible a los diferentes sectores ciudadanos, realizar gestiones oportunas para logra asistencia financiera y técnica para llevar acabo proyectos que impulsen el desarrollo de municipios.

Realizar las demás tareas que las leyes, ordenanzas y reglamento le señalen.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Estudios universitarios de preferencia en administración de empresas.

Experiencia necesaria: 1 año desempeñando en el área de administración de empresas.

Iniciativa necesaria: Recuperación de mora, visitas a comunidades y organizar a los empleados.

Aptitudes necesarias: Honestidad, transparencia, educación, paciencia, tolerancia, excelente relaciones interpersonales, liderazgo.

B. Requisitos físicos:

Concentración necesaria: Equilibrio emocional

Destreza o habilidad: Conocimientos básicos de computación, conocimiento mecanográfico, manejo de oficina, equipo de proyección de imágenes, saber manejar vehiculo.

C. Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Apoyo a auditoria interno y gerencia.

Por métodos y procesos: Redacción de notificaciones, celebración de

matrimonio, revisión de tarjetas de asistencia, firmar documentos legales.

Por dinero, títulos valores o documentos: Manejo de cuentas corrientes, depósitos estatales del fodes, fondos municipales, pagos a instituciones, carpetas de proyectos.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina y campo.

Riesgos inherentes: Políticos y enfermedades derivadas del cargo.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Secretaria del despacho municipal.

Código: 021

Ocupantes del cargo: 1

Departamento: Despacho del municipal

Depende de: Alcalde

Áreas subordinadas: Ninguno

Comunicación interna con: Alcalde, gerencia, secretario municipal, jefes de departamento.

Comunicación externa con:

Resumen: Llevar el control de la documentación emitida y recibida por el despacho municipal y de la agenda del alcalde, y realizar cualquier otra actividad que le competan a su cargo y que sea encomendada por el alcalde municipal.

Tareas o funciones:

Diarias: Mecnografiar o digitar todos los documentos que se manejan en el despacho municipal tales como: cartas, memos, notas, requisiciones, informes, permisos. Atender a los ciudadanos que visitan el despacho. Atender el teléfono y recados. Llevar y controlar el archivo de la documentación emitida y recibida por el despacho. Sacar fotocopias que el despacho municipal u otra dependencia requiera. Envío, registro y control de notificaciones dirigidas a ciudadanos del municipio. Realizar cualquier otra actividad que le sea encomendada por el alcalde.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Educación media (Bachiller, opción: secretariado).

Experiencia necesaria: 1 año mínimo.

Aptitudes necesarias: Ordenada, discreta, servicial, facilidad de comunicación, amable.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Conocimientos de archivos, conocimiento de paquetes utilitarios, buena ortografía, redacción, mecanografía. Utilizar fax, fotocopidora.

C. Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Equipo de oficina.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina.

Riesgos inherentes: Ninguno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Coordinador de Medio ambiente.

Código: 1221

Ocupantes del cargo: 1

Departamento: Medio Ambiente.

Depende de: Alcalde municipal

Áreas subordinadas: Auxiliar y secretaria.

Comunicación interna con: Alcalde, concejo municipal, secretario municipal.

Comunicación externa con: Ministerio del medio ambiente.

Resumen: Velar por el cumplimiento de las normas ambientales monitoreando y dando seguimiento a las evaluaciones y a las auditorias ambientales, supervisar y guiar a sus subordinados.

Tareas o funciones:

Diarias: Coordinar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos, y acciones ambientales dentro del municipio; supervisar la ejecución de las actividades, velar por el cumplimiento de las normas ambientales por parte de la misma y asegurar la necesaria coordinación interinstitucional en la gestión ambiental; Colaborar con el ministerio del Medio Ambiente en el control, monitoreo y seguimiento de las evaluaciones y auditorias ambientales.

Semanales: Asistir a reuniones con el concejo municipal para rendir el informe de las actividades.

Mensuales: Recopilar y sistematizar la información ambiental en el municipio.

Eventuales: Asistir a reuniones con el Ministerio de medio ambiente, todas aquellas que la ley le atribuyan.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Ingeniero Agrónomo, o Licenciado en biología.

Experiencia necesaria: 1 año en cargos relacionados con la conservación ambiental.

Aptitudes necesarias: Honrado, puntal, responsable, amable, liderazgo, sin vicios.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Esfuerzo mental para el desarrollo y ejecución de planes.

Destreza o habilidad: Conocimiento de las leyes ambientalistas del país.

C. Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Auxiliar y secretaria.

Por materiales y equipos: Equipo de oficina.

Por métodos y procesos: Pre-aprobación de procedimientos ambientalistas.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: De oficina y campo.

Riesgos inherentes: Ninguno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Auxiliar de coordinador de Medio ambiente

Código: 02211

Ocupantes del cargo: 1

Departamento: Medio ambiente.

Depende de: Coordinador de Medio ambiente.

Áreas subordinadas:

Comunicación interna con: Alcalde, concejo municipal.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: desarrollar las actividades ambientalistas que el departamento requiera

Tareas o funciones:

Diarias: Colaborar con el coordinador en el desarrollo de las actividades correspondientes; cubrir al coordinador en el desarrollo de actividades que no requieran estrictamente de él; todas aquellas que el coordinador estipule relacionadas con el departamento.

Eventuales: Intercambiar información con el SINAMA.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Estudios universitarios en áreas de Agronomía o biología, o bachiller agrícola.

Experiencia necesaria: 1 año en cargos relacionados con el medio ambiente.

Aptitudes necesarias: Honrado, puntal, responsable, amable, sin vicios.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Conocimiento de las leyes del medio ambiente.

C. Responsabilidades implícitas: Ninguna.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: De oficina y campo.

Riesgos inherentes: Ninguno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Secretaria de Medio ambiente.

Código: 02212

Ocupantes del cargo: 1

Departamento: Medio Ambiente.

Depende de: Coordinador de Medio ambiente.

Áreas subordinadas: Ninguna.

Comunicación interna con: Alcalde, concejo municipal, coordinador de medio ambiente, Secretario municipal.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Llevar el control o archivo de los documentos con la labor ambientalista y realizar cualquier otra actividad que le competan a su cargo y que sea encomendada por su jefe inmediato.

Tareas o funciones:

Diarias: Llevar un archivo de la información relacionada con la labor medio ambientalista.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachiller en secretariado.

Experiencia necesaria: 6 meses en cargo similar.

Aptitudes necesarias: Honrada, puntal, responsable, amable, con excelentes relaciones interpersonales.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario:

Destreza o habilidad: Manejo de paquete utilitarios, manejo de fax, fotocopiadora y equipo de oficina.

C. Responsabilidades implícitas:

Por dinero, títulos valores o documentos: Archivos de la unidad de medio ambiente.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: De oficina

Riesgos inherentes: Ninguno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Encargado de proyección social.

Código: 023

Ocupantes del cargo: 1

Departamento: Proyección social y participación ciudadana.

Depende de: Alcalde municipal

Áreas subordinadas:

Comunicación interna con: Alcalde, concejo municipal, Secretaría.

Comunicación externa con: Representantes de las asociaciones comunidades.

Resumen: Proporcionar asistencia técnica y legal a las comunidades y desarrollar actividades que promuevan el bienestar cultural, social y económico de la comunidades que conforman la Ciudad.

Tareas o funciones:

Diarias: Promover la organización de las actividades para coordinar con la municipalidad, las acciones con el fin de realizar los proyectos que aseguren el bienestar cultural, social y económico; proporcionar asistencia técnica y legal a las comunidades para promover su organización comunitaria; mantener una base de datos actualizada de toda la información generada y requerida de los diferentes sectores de la comunidad; desarrollar las actividades necesarias para la mejora continua de las comunidades que conforman la Ciudad.

Quincenales: Asistir a reuniones con el concejo municipal.

Mensuales: Rendir informes al concejo de las actividades desarrolladas.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Estudios universitarios de tercer año en Administración de Empresas o carreras a fines.

Experiencia necesaria:

Aptitudes necesarias: Honrado, puntal, responsable, amable, liderazgo.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Desarrollo de planes con la comunidad.

Destreza o habilidad: Manejo de computadora, y paquetes utilitarios; manejo de equipo de oficina; Liderazgo.

C. Responsabilidades implícitas: Ninguna.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: De oficina y campo.

Riesgos inherentes: Ninguno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Jefe de policía municipal

Código: 024

Ocupantes del cargo: 1

Departamento: Policía municipal

Depende de: Alcalde municipal

Áreas subordinadas: Cuerpo de agentes municipales.

Comunicación interna con: Alcalde, concejo municipal, subinspector policía nacional civil (PNC).

Comunicación externa con: Policía Nacional Civil (PNC)

Resumen: Supervisar, distribuir y ayudar con las tareas de los agentes municipales salvaguardando y vigilando las instituciones municipales, los empleados y usuarios de ellas, convocar a reunión a sus subordinados, presentar informes sobre problemas del personal a la gerencia y mantener comunicación con la policía nacional civil.

Tareas o funciones:

Diarias: Distribución del cuerpo de agentes municipales, ordenamiento de ventas y calle, acciones de seguridad preventiva, vigilar que no extraigan arena de la quebrada, proporcionar el equipo de trabajo al cuerpo de agentes, facilitar información a los agentes y los ciudadanos, trasladar los casos a la policía nacional civil (PNC), informar al público sobre acciones en el mercado, reordenamiento de los buses, mantener vigilancia de mercado municipal, alcaldía municipal, parque municipal. Reuniones con el cuerpo de agentes.

Semanales: Ordenar el personal de vigilancia de tiangué, ordenar las actividades del tiangué.

Quincenales: Reuniones con el concejo.

Mensuales: Recuento de permisos, realizar sugerencias por escrito al personal.

Eventuales: Presentar informes sobre problemas del personal.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: 9º grado

Experiencia necesaria: 2 años

Aptitudes necesarias: Honrado, puntal, responsable, amable, liderazgo.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Resistencia, desvelo.

Destreza o habilidad: Manejo de armas de fuego y bastón, conocimiento de leyes de derecho (penal, constitucional, civil, municipal)

C. Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Cuerpo de agentes

Por materiales y equipos: Muebles del local, armas, cinturones.

Por métodos y procesos: Solución de problemas internos (policía municipal)

Por dinero, títulos valores o documentos: Libros de actas, de procedimiento y libro de control de asistencia.

Por información confidencial: Diario de informes oficiales de los agentes.

Por seguridad a terceros: Centro comercial, cementerio, limite, tianguie, alcaldía y de la población que asistente a los lugares antes mencionados.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Campo

Riesgos inherentes: Expuesto a heridas, golpes, perder la vida causadas por algún enfrentamiento con antisociales.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Código: 0241

Ocupantes del cargo: 9

Departamento: Policía municipal

Depende de: Jefe de policía municipal

Áreas subordinadas: Ninguno

Comunicación interna con: Jefe de policía municipal, alcalde municipal.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: salvaguardar las instituciones municipales, los empleados y usuarios de ellas, ordenar el parqueo de vehículos, reordenamiento de los buses y cumplir con tareas que le sean asignadas por su jefe.

Tareas o funciones:

Diarias: Ordenamiento de ventas y calle, acciones de seguridad preventiva, vigilar que extraigan arena de la quebrada, reordenamiento de los buses, mantener vigilancia de mercado, alcaldía y parque municipal. Reuniones con el jefe de la policía municipal, presentar informe al jefe de la policía municipal.

Semanales: Ayudar en la vigilancia del tiangué en salvaguardar el patrimonio de comerciantes, usuarios y empleados del tiangué, ordenar el parqueo de vehículos del tiangué, prestar cobertura para buscar animales que ese extravíe en el tiangué.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: 9º grado

Experiencia necesaria: 1 año

Aptitudes necesarias: Honrado, puntal, responsable, amable, sin vicios.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Resistencia al desvelo, resistencia cardiovascular.

Destreza o habilidad: Manejo de armas de fuego y bastón.

C. Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Arma, bastón y cinturón.

Por seguridad a terceros: Centro comercial, cementerio, limite, tiangue, alcaldía y de la población que asistente a los lugares antes mencionados.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Campo

Riesgos inherentes: Expuesto a heridas, golpes, perder la vida causadas por algún enfrentamiento con antisociales.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Gerente General.

Código: 03

Ocupantes del cargo: 1

Departamento: Gerencia

Depende de: Alcalde

Áreas subordinadas: Finanzas, registro de control tributario, servicios municipales, mercado, departamento de ganadería.

Comunicación interna con: Alcalde, concejo, secretario, auditor interno, síndico, finanzas, registro de control tributario, servicios municipales, mercado, departamento de ganadería, comisiones.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Administrar de manera efectiva y eficiente los recursos humanos, materiales y financieros de la alcaldía de acuerdo a las leyes, acuerdos y disposiciones emanadas por el concejo municipal y alcalde para alcanzar los resultados planificados.

Tareas o funciones:

Diarias: Llevar a cabo la gestión administrativa y financiera de la Municipalidad, organizar, dirigir y controlar las funciones de las diferentes unidades a su cargo,

Trimestrales: Informar por escrito al alcalde acerca del avance y cumplimiento del plan de trabajo, programar capacitaciones.

Semestrales: Evaluar el desempeño de todos los empleados.

Anuales: Elaborar y presentar el plan de trabajo dos meses antes que termine el año, elaborar el plan de presupuesto de la municipalidad, actualizar el manual de análisis y descripción de puestos, proponer plan preventivo de mantenimiento de activo fijo general, asumir cualquier tarea que el alcalde le encomiende y sea de su competencia.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Graduado o egresado de la carrera en lic. En administración de empresas, o carrera afín.

Experiencia necesaria: 1 años mínimo.

Iniciativa necesaria: Toma de decisiones.

Aptitudes necesarias: Liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, facilidad para resolver problemas, responsable, visionario.

B. Requisitos físicos:

Concentración necesaria: Elaboración de planes administrativos y financieros.

Destreza o habilidad: Conocimiento básico en computación, habilidad numérica, de proyección, manejar todo el equipo de oficina

C. Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Jefes de los distintos departamentos.

Por materiales y equipos: Equipo de oficina.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Ninguno



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Contador

Código: 0311

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Finanzas

Depende de: Jefe de finanzas

Áreas subordinadas: Auxiliar de contabilidad

Comunicación interna con: Tesorería, secretaria, auditor interna, UACI, síndico, alcalde.

Comunicación externa con: Corte de cuentas de la República, Dirección General de contabilidad Gubernamental

Resumen: Enviar reporte general a la dirección general gubernamental, elaborar registros contables, participar en la elaboración del presupuesto municipal y brindar asesoría general a la municipalidad cuando esta le es solicitada.

Tareas o funciones:

Diarias: Supervisar que los hechos económicos a registrar tengan la documentación de respaldo que cumplan con los requisitos que las leyes, instructivos y reglas establecen, poner al día los registros contables bajo el sistema de Dirección General de contabilidad Gubernamental, elaboración de conciliación bancaria, elaborar de planilla de AFP, INPEP y renta, llevar al día el libro de inventario,

Mensuales: Enviar reporte general a la dirección general gubernamental

Anuales: Participar en la elaboración del presupuesto municipal, enviar estados financieros anuales a la dirección general gubernamental, apertura de libro de inventario.

Eventuales: Asesoría general

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Lic. En contaduría pública; haber aprobado el

curso de Contabilidad Gubernamental Experiencia necesaria: 1 año mínimo. Iniciativa necesaria: Lo que la ley otorga Aptitudes necesarias: Responsable, iniciativa propia, valores morales.
B. Requisitos físicos: Destreza o habilidad: Manejo de paquete utilitario Excel, Word; contómetro, calculadora científica, fax, fotocopidora.
C. Responsabilidades implícitas: Por supervisión de personal: Auxiliar Por materiales y equipos: Equipo de oficina
D. Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo: Oficina Riesgos inherentes: Ninguno



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Auxiliar contable	
Código: 03111	Ocupantes del cargo: 1
Unidad: Finanzas	Depende de: Contador
Áreas subordinadas: Ninguno	
Comunicación interna con: Gerencia, tesorería, colecturía, contador, cuentas corrientes, especies municipales.	
Comunicación externa con: Ninguna.	
Resumen: Ayudar en el registro de las formulas y en el resumen de los ingresos y archivar las copias de los recibos de ingresos.	
Tareas o funciones:	
Diarias: Sumar y registrar las formulas de ingresos en libros, hacer resumen de los ingresos, sellar y archivar documentos (los recibos de ingresos y copias de estos).	
Mensuales: Cuadrar los ingresos de todo el mes.	
A. Requisitos intelectuales:	
Instrucción básica necesaria: Bachiller comercial	
Experiencia necesaria: 1 año mínimo	
Aptitudes necesarias: Responsabilidad, discreción, ordenado.	
B. Requisitos físicos:	
Destreza o habilidad: Habilidades numéricas, calculadora, contómetro.	
C. Responsabilidades implícitas:	
Ninguna	
D. Condiciones de trabajo:	
Ambiente de trabajo: Oficina	
Riesgos inherentes: Ninguno	



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Tesorero municipal.

Código: 0312

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Finanzas

Depende de: Jefe de finanzas

Áreas subordinadas: Colecturía.

Comunicación interna con: Colecturía, cobradores de tiangué.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Administrar de forma correcta la recaudación de ingresos o los fondos municipales, realizar los pagos de bienes y servicios, pago de salario al personal permanente y cancelar los compromisos por la municipalidad oportunamente y gestionar, de conformidad a los acuerdos del consejo municipal la apertura o cierre de cuentas bancarias.

Tareas o funciones:

Diarias: Programar dirigir coordinar y supervisar la percepción custodio concentración y erogación de los fondos municipales, supervisar la recaudación de los ingresos corrientes y concentrados en las cuentas bancarias, supervisar la recaudación de ingresos y los pagos de bienes y servicios, preparar informes diarios sobre disposiciones y compromisos a cargo de la municipalidad, llevar registros de los libros diarios, autorizar y firmar los documentos que le competan.

Semanales: Reportar información pertinente al alcalde.

Mensuales: Efectuar el pago de salario al personal permanente y cancelar los compromisos por la municipalidad, elaboración de la caja.

Eventuales: Gestionar, de conformidad a los acuerdos del consejo municipal la apertura o cierre de cuentas bancarias.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Licenciado(a) en contaduría pública o estudiante

de esta, o carrera afín.

Experiencia necesaria: 1 año mínimo.

Aptitudes necesarias: Responsable, discreto, ordenado.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Capacidad para elaborar reportes financieros y habilidades numéricas, conocimiento básico en computación, manejo de equipo de oficina.

C. Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Catastro, colecturía

Por dinero, títulos valores o documentos: Monitoreo de cuentas bancarias.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Ninguno



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Encargado de colecturía.

Código: 0313

Ocupantes del cargo:1

Unidad: Tesorería

Depende de: Finanzas

Áreas subordinadas: ninguno

Comunicación interna con: Tesorería.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: cobro de las transacciones que los usuarios realicen en registro familiar, vialidades y manejo del sello de la alcaldía y faximil.

Tareas o funciones:

Diarias: Manejo de sello y faximil, cobros diarios.

Anuales: Cobro de vialidades

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachiller comercial

Experiencia necesaria: 1 año mínimo

Aptitudes necesarias: Responsable, ordenada, habilidad numérica.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Saber usar contómetro, maquina de escribir, fotocopiadora, calculadora.

C. Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Equipo de oficina

Por dinero, títulos valores o documentos: Por dinero recolectado durante el día.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Asalto a mano armada



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Encargado(a) de especies municipales	
Código:03131	Ocupantes del cargo: 1
Unidad: Tiangué municipal.	Depende de: Tesorería.
Áreas subordinadas: Ninguno	
Comunicación interna con: Jefe de tiangué, cuentas corrientes, carta de ventas y expedición de recibos, secretaría, auditoría. Comunicación externa con: Ninguna.	
Resumen: Llevar el control de todas las especies municipales y de la papelería que utiliza el tiangué municipal.	
Tareas o funciones: Diarias: Revisar la papelería del tiangué, entregar papelería a cuentas corrientes, realizar formulas 1.ISAM Semanales: Sellar ticket del tiangué (para ganadería y parqueo) Mensuales: Realizar corte de libro de especies.	
A. Requisitos intelectuales: Instrucción básica necesaria: Bachiller comercial. Experiencia necesaria: 6 meses Iniciativa necesaria: Capacidad de toma de decisiones Aptitudes necesarias: Responsable, ordenado, amable, eficiente, honradez.	
B. Requisitos físicos: Concentración necesaria: Para registrar las operaciones del departamento de ganadería Destreza o habilidad: Habilidades contables, habilidad en técnicas de archivo.	
C. Responsabilidades implícitas: Por materiales y equipos: Papelería, y equipo de oficina.	

Por métodos y procesos: Registros y control de entrega de documentos.

Por dinero, títulos valores o documentos: Ticket, formulas, cartas de ventas.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: De oficina.

Riesgos inherentes: Ninguno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Encargado(a) de proyectos

Código: 03131

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Finanzas

Depende de: Jefe de finanzas

Áreas subordinadas: Ninguna

Comunicación interna con: UACI, despacho del alcalde, concejo municipal, gerencia.

Comunicación externa con: Viceministerio de vivienda y desarrollo urbano.

Resumen: Cumplir y hacer cumplir con las normas emitidas por el Viceministerio de vivienda y desarrollo urbano, supervisar proyectos y elaborar presupuestos de la municipalidad, atender denuncias de construcciones, notificaciones ilegales y notificar al infractor; elaborar bitácoras y expedientes.

Tareas o funciones:

Diarias: Elabora presupuestos, supervisa proyectos.

Anuales: Elaborar plan de trabajo de la unidad, determinar las tasas que de acuerdo a la ordenanza les corresponde cancelar en concepto de nuevas construcciones remodelaciones o ampliaciones.

Eventuales: Revisión vial de planos constructivos, estudiar y dar aval de solicitudes de construcción individual o de conjuntos habitacionales. Verificar las líneas autorizadas por el VMVDU (viceministerio de vivienda y desarrollo urbano) de nuevas construcciones o remodelaciones de las ya existentes, organizar y dar seguimiento a la nomenclatura de las calles y avenidas y del patrimonio del municipio; participar en reuniones del VMVDU (viceministerio de vivienda y desarrollo urbano) para el trámite de revisión vial y elaborar conjuntamente el acta resolutive, estudiar y dar aval de permisos para habitar inmuebles, atender denuncias de construcciones, notificaciones ilegales y notificar al infractor;

elaborar bitácoras y expedientes.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Ingeniero civil o arquitecto.

Experiencia necesaria: Mínimo 2 años.

Aptitudes necesarias: Creativo, responsable, ágil y dinámico.

B. Requisitos físicos:

Concentración necesaria: Ejecución de análisis evaluativo.

Destreza o habilidad: Manejo de programas computacionales como autocad, lotus, Excel y procesador de palabras, con conocimiento de la legislación de medio ambiente y planificación urbana.

C. Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Eventualmente a las personas que laboran en los proyectos

Por materiales y equipos: Computadora.

Por dinero, títulos valores o documentos: Planos, expedientes, bitácoras.

Por información confidencial: Presupuestos.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Campo y oficina

Riesgos inherentes: Accidentes laborales



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Jefe de unidad de adquisición y contratación de inmuebles (UACI)

Código: 0314

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Finanzas

Depende de: Gerencia

Áreas subordinadas: Ninguno

Comunicación interna con: Finanzas, registro de control tributario, ganadería, despacho municipal, servicios municipal, despacho municipal, secretario municipal, auditoria interna,

Comunicación externa con: Proveedores y contratistas.

Resumen: Cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones establecidas de la ley de adquisiciones y contrataciones institucionales, elaborar el plan anual de compra y solicitar asesorías de peritos o técnicos idóneos cuando lo requiriese.

Tareas o funciones:

Diarias: Cotizar bienes y servicios, ver requisiciones, verificar existencia de bodegas, verificar asignaciones presupuestarias, recibir proveedores, recibir mercadería, realizar procesos de contratación de obras bienes y servicios, llevar expedientes de bienes y servicios, informar al titular de la institución de las contrataciones que se realicen, establecer control de inventario, proporcionar a la UNAC la información que requiera.

Semanales: Llevar control y actualización de oferentes y contratistas.

Mensuales: recibir requisiciones de mercadería por parte de las áreas.

Anuales: Elaborar plan anual de compra.

Eventuales: Cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones establecidas en la ley de adquisiciones y contrataciones institucionales, mantener y actualizar el registro de oferentes, solicitar asesorías de peritos o técnicos idóneos cuando así lo

requiera la naturaleza de la adquisición y contratación, crear base de concurso, asistir a reuniones relacionadas con el cargo, apertura de oferta y procesos de licitación, calificar a los potenciales oferentes nacionales y extranjeros, realizar la recepción y apertura de las ofertas y levantar el acta respectiva, prestar a la comisión evaluadora de las ofertas la asistencia técnica que requiriese para el cumplimiento de sus funciones.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Lic. En administración de empresas.

Experiencia necesaria: 2 año mínimo

Iniciativa necesaria: Compra de productos

Aptitudes necesarias: Habilidades interpersonales, honrado, responsable, ordenado, dinámico, creativo.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Manejo de paquetes utilitarios de computación, conocer la legislación municipal y la ley de adquisiciones y contrataciones institucionales referentes a procedimientos de compras por bienes y servicios.

C. Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Equipo de trabajo, inventario de bodega.

Por métodos y procesos: Contratación de bienes y servicios.

Por dinero, títulos valores o documentos: Expedientes de proyectos, documentos contractuales (garantías, fianzas, ofertas)

Por información confidencial: Base de licitación y otros documentos contractuales.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Legales por malversación de bienes.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Jefe de catastro

Código: 0321

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Registro de control tributario

Depende de: Registro de control tributario.

Áreas subordinadas: Auxiliar de catastro

Comunicación interna con: Secretaría, jefe de registro de control tributario, cuentas corrientes.

Comunicación externa con: Estadística y censo.

Resumen: Investigar negocios e inmuebles de manera formal y ética, legalizar la base de datos y obtener cobros tributarios efectivamente.

Tareas o funciones:

Diarias: Autorización de la base de datos, generación de cobros.

Semanales: Inspección de negocios e inmuebles.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Técnico en computación.

Experiencia necesaria: 1 año mínimo.

Iniciativa necesaria: En toma de decisiones.

Aptitudes necesarias: Responsable, ordenada, espíritu de liderazgo.

B. Requisitos físicos:

Concentración necesaria: En la elaboración de base de datos

Destreza o habilidad: Manejo de computadora avanzado y equipo de Oficina.

C. Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Auxiliares.

Por materiales y equipos: Equipo de oficina.

Por métodos y procesos: Generación de cobros.

Por dinero, títulos valores o documentos: Base de datos, solicitudes.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: De oficina.

Riesgos inherentes: Ninguno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Auxiliar de catastro.

Código: 03211

Ocupantes del cargo: 2

Unidad: Registro de control tributario

Depende de: Jefe de catastro

Áreas subordinadas: Ninguno

Comunicación interna con: Jefe de catastro, cuentas corrientes.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Manejo del sistema y actualización de los pagos diarios, e inscripción de negocios y desmembraciones y efectuar cobros en los puestos de la feria del municipio.

Tareas o funciones:

Diarias: Cargar en el sistema los pagos diarios, registra negocios y desmembraciones, verificación de medidas, recibir solicitud de cierre de negocios.

Mensuales: Tiraje de facturas.

Eventuales: Realizar cobros en los puestos de las feria.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Técnico en computación.

Experiencia necesaria: 6 meses

Aptitudes necesarias: Responsable, ordenada, colaborador, amable.

B. Requisitos físicos:

Concentración necesaria: Elaboración de bases

Destreza o habilidad: Habilidades computacionales, contómetro y equipo de oficina.

C. Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Computadora.

Por dinero, títulos valores o documentos: Base de datos y solicitudes.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina y campo

Riesgos inherentes: Ninguno



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Encargado de cuentas corrientes

Código: 0322

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Finanzas

Depende de: Gerencia

Áreas subordinadas: Auxiliar de cuentas corrientes

Comunicación interna con: Catastro.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Recaudar los impuestos de la municipalidad actuales y los que tienen mora de forma efectiva.

Tareas o funciones:

Diarias: Cobrar impuestos, elaborar y enviar notas de cobros, cargar las fichas de cobros diarios, elaborar estados de cuentas, hacer planes de pagos, recuperar moras, archivar documentos, elaborar títulos de propiedad del cementerio.

Trimestrales: Cambio de intereses al ISDEM y hacer cargo de las tarjetas.

Mensuales: Mandar notas de cobros a empresas mayoritarias, archivar títulos de propiedad del cementerio,

Anuales: Realizar informe de trabajo

Eventuales: Dar informe al auditor interno y externo.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Contador

Experiencia necesaria: 6 meses

Aptitudes necesarias: Capacidad para manejar personal, facilidad para preparar informes, responsable, ordenada, amable, liderazgo.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Habilidad numérica, manejo de computadora, fotocopador, fax.

C. Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Auxiliar de cuentas corrientes

Por materiales y equipos: Maquinaria y equipo de oficina

Por dinero, títulos valores o documentos: Ordenanzas municipales, formulas 1-ISAM, títulos de propiedad del cementerio, solvencias municipales.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Ninguno



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Auxiliar de cuentas corrientes.

Código: 03221

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Finanzas

Depende de: Encargado de cuentas corrientes.

Áreas subordinadas: Ninguno

Comunicación interna con: Catastro, encargado de cuentas corrientes gerencia.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Ayudar en la recaudación de los impuestos actuales y los que tienen mora, elaborar y archivar títulos de propiedad del cementerio municipal y cumplir con las tareas que competan a su cargo y que sean encomendadas por su jefe inmediato.

Tareas o funciones:

Diarias: Cobrar impuestos, elaborar estados de cuentas, recuperar moras, archivar documentos, elaborar títulos de propiedad del cementerio.

Cargar las fichas de cobros diarios

Mensuales: Mandar notas de cobros a empresas mayoritarias, archivar títulos de propiedad del cementerio.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachiller comercial

Experiencia necesaria: 1 año mínimo

Aptitudes necesarias: Capacidad para manejar personal, facilidad para preparar informes, responsable, ordenada, amable.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Manejo y equipo de oficina.

C. Responsabilidades implícitas:

Ninguna.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Ninguno



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Jefe de registro de estado familiar.

Código: 0331

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Servicios municipales

Depende de: Gerencia

Áreas subordinadas: Auxiliar de registro de estado familiar

Comunicación interna con: Gerencia.

Comunicación externa con: Registro nacional.

Resumen: Reponer, registrar, y extender documentos que soliciten los ciudadanos, realizar consultas al registro nacional, llevar índices actualizados, entregar los documentos a estadística.

Tareas o funciones:

Diarias: Registrar certificaciones de partida de nacimiento, defunción, divorcios, matrimonios, adopción, cambio de nombre y los actos o hechos relacionados con los ejercicios de los derechos civiles de la persona, elaborar partidas y constancias que soliciten los interesados incluyendo aquellas partidas de hijos de salvadoreños nacidos en el exterior, extender certificaciones de adopción mediante autorización judicial, realizar marginaciones de partidas de nacimiento, matrimonio ya realizados, hacer consultas al registro nacional, llevar archivos de testimonios ya marginados y de plantares de recién nacidos y matrimonios ya realizados, reponer partidas que por alguna causa no se encuentre en los libros de registro, asentamiento de recién nacidos, defunciones, matrimonios, adopciones, marginaciones, realizar diligencias matrimoniales, asentamiento de actas matrimoniales, extender boletas de recién nacidos, extender carné de minoridad, llevar índices actualizados.

Cuatro meses: Entrega de documentos de estadística y censo.

Anuales: Rendir informe al alcalde y registro nacional.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachiller secretariado

Experiencia necesaria: 3 años mínimo

Aptitudes necesarias: Ordenada, amable, responsable, extrovertido, respetuoso, facilidad de comunicación.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Habilidades mecanográficas, conocimiento de paquetes utilitarios, conocimiento sobre dramática, habilidad de redacción, conocimientos amplios de la legislación civil y de familia.

C. Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Auxiliar de registro familiar

Por materiales y equipos: Equipo y mueble de la oficina

Por dinero, títulos valores o documentos: Libros de registro de estado familiar, asentamientos, sellos del registro.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Ninguno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Auxiliar del registro del estado familiar

Código: 03311

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Servicios municipales

Depende de: Jefe de registro del estado familiar

Áreas subordinadas: Ninguna

Comunicación interna con: Jefe del registro del estado familiar.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Buscar, reproducir y elaborar partidas de nacimiento que soliciten los usuarios de la municipalidad de manera efectiva y realizar las tareas que le encomiende su jefe inmediato que corresponde a su cargo.

Tareas o funciones:

Diarias: Hacer partidas de nacimiento, realizar asentamiento de recién nacidos, buscar en los libros del registro del estado familiar las partidas a expedir, entregar las certificaciones una vez que se ha efectuado el pago correspondiente,

Eventuales: Reponer libros hacer índices y arreglar libros en mal estado, confrontar la fotocopia de partida con el libro, complementar información de las certificaciones, tramitar firmas de la jefe del registro del estado familiar

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Educación media (Secretariado)

Experiencia necesaria: Mínimo 1 año.

Aptitudes necesarias: Paciente, amable, facilidad de comunicación y buenas relaciones interpersonales.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Habilidades mecanográficas, manejo de fotocopidora.

C. Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Equipo de oficina, fotocopidora

Por dinero, títulos valores o documentos: Libros de registro del estado familiar.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Ninguno



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Encargado de cementerio municipal

Código:0332

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Servicios municipales

Depende de: Gerencia

Áreas subordinadas: Ninguna

Comunicación interna con: Gerencia

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Llevar un inventario de los puestos de enterramiento y llevar un registro actualizado de los fallecidos y los responsables de pago, así como de el aseo del mismo y darle mantenimiento y cuidado del cementerio.

Tareas o funciones:

Diarias: Mantener actualizado el registro de puestos (listado) en las diferentes secciones del cementerio, clasificar las fosas ocupadas y disponibles, asignar los puestos de enterramiento, revisar los trabajos que realizan los usuarios del cementerio, asentar en libros las fosas ocupadas estableciendo si han sido adquiridas a perpetuidad o con posibilidad de refrendar, mantener y velar que el cementerio se mantenga limpio y ordenado, cuidar el campo santo de profanadores, reportar problemas al jefe inmediato, reportar de acuerdo al reglamento y a las normas correspondientes los puestos no refrendados para que la jefatura tome las medidas correspondientes, elaborar el plan de limpieza y someter al concejo municipal a través del encargado de servicios municipal, proporcionar información a los usuarios, asumir cualquier otra tarea inherente al cargo.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Educación media

Experiencia necesaria: 1 año mínimo

<p><i>Aptitudes necesarias:</i> Responsable, honrado, disciplinado, cortes.</p>
<p>B. Requisitos físicos:</p> <p><i>Destreza o habilidad:</i> Conocimiento en el uso de herramientas de mantenimiento o jardinería (azadón, tijeras de jardinería, pala, entre otros)</p>
<p>C. Responsabilidades implícitas:</p> <p><i>Por materiales y equipos:</i> Equipo de mantenimiento</p>
<p>D. Condiciones de trabajo:</p> <p><i>Ambiente de trabajo:</i> Campo</p> <p><i>Riesgos inherentes:</i> Ser agredido por profanadores, enfermedades por exponerse a virus.</p>



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Electricista

Código: 0333

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Servicios municipales

Depende de: Gerencia

Áreas subordinadas: Auxiliar de electricista

Comunicación interna con: Gerencia, alcalde municipal.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Darle mantenimiento y solucionar problemas relacionadas con la red de electricidad de las instituciones municipales y subestación eléctrica, revisar proyectos de electrificación.

Tareas o funciones:

Diarias: Dar mantenimiento a la red de electricidad municipal, mantenimiento de subestación eléctrica.

Mensuales: Hacer lámparas y convertir lámparas de sodio a mercurio, colaborar con fontanería, estructuras metálicas y carpintería.

Esporádicas: Revisión de proyectos de electrificación, asistir a reuniones.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachillerato industrial

Experiencia necesaria: 2 años

Aptitudes necesarias: Responsable, honrado, educado y sin vicios.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Para subir a los postes de alumbrado eléctrico.

Destreza o habilidad: Conocimiento amplio en sistema técnico en electricidad, iniciativa y toma de decisiones, rapidez.

C. Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Auxiliar de electricista.

Por materiales y equipos: Instalación de lámparas, subestación y equipo de trabajo.

Por seguridad a terceros: Auxiliara de electricista.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Campo

Riesgos inherentes: Peligro de electrocución.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Auxiliar de electricista

Código: 03331

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Servicios municipales

Depende de: Electricista

Áreas subordinadas: Ninguno

Comunicación interna con: Electricista, gerencia.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Ayudar al electricista en la labor de mantenimiento a la red.

Tareas o funciones:

Diarias: Dar mantenimiento a la red de electricidad municipal, ayudar con el mantenimiento de subestación eléctrica, ayudar en la elaboración de las lámparas y a la conversión de las lámparas de sodio a mercurio, colaborar en actividades de fontanería, estructuras metálicas y carpintería.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachiller o educación básica.

Aptitudes necesarias: Respetuoso, colaborador, honrado, respetuoso, disciplinado.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Para carga con herramientas y equipo de trabajo, para sostener la escalera.

Destreza o habilidad: Conocimiento básico de las herramientas y equipo que se utilizan, hábil y ágil.

C. Responsabilidades implícitas: Ninguna.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Campo

Riesgos inherentes: A sufrir accidentes por electrocución.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Barrendero

Código: 03341

Ocupantes del cargo: 10

Unidad: Servicios municipales

Depende de: Gerencia

Áreas subordinadas: Ninguna

Comunicación interna con: Gerencia.

Comunicación externa con:

Resumen: limpiar, recolectar y depositar la basura de las calles y avenidas que le son encomendadas.

Tareas o funciones:

Diarias: Barrer las calles y avenidas que se le encomienden así como las zonas verdes, depositar en los contenedores la basura recolectada a fin de que la unidad recolectora de tren de aseo pueda recogerlo.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Primaria (6º grado)

Aptitudes necesarias: Disciplinado, respetuoso.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Resistencia para cargar con la carretilla y las herramientas de aseo.

C. Responsabilidades implícitas:

Ninguna.

D. Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo: Campo

Riesgos inherentes: Expuesto a virus y enfermedades infectocontagiosas.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Motorista de Tren de aseo

Código: 03342

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Servicios municipales

Depende de: Gerencia

Áreas subordinadas: Ninguno.

Comunicación interna con: Gerencia.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Transportar los desechos recolectados de las calles y avenidas de las rutas asignadas y depositarla en el crematorio municipal, comprobar el aseo de la unidad y el buen funcionamiento de la misma y reportar los desperfectos o daños tanto del equipo como de la unidad.

Tareas o funciones:

Diarias: Conducir la unidad recolectora del tren de aseo por las calles y avenidas de las rutas asignadas a fin de recolectar desechos y depositarla en el crematorio municipal, verificar el lavado de la unidad recolectora y el buen funcionamiento de la misma, llevar un control del mantenimiento de la unidad recolectora, solicitar el mantenimiento de la unidad recolectora a su cargo, reportar al encargado de servicios municipales los daños o fallas de cualquier naturaleza del equipo y vehiculo bajo su responsabilidad, colaborar en otras tareas que le sean encomendadas.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: 9º grado

Experiencia necesaria: 1 año mínimo

Aptitudes necesarias: Cortes, responsable, disciplinado.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Poseer licencia pesada, conocimiento del reglamento

general de transito.
C. Responsabilidades implícitas: Ninguna.
D. Condiciones de trabajo Ambiente de trabajo: Campo Riesgos inherentes: Accidente de transito, expuesto a virus y enfermedades infectocontagiosas.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Encargado de biblioteca municipal

Código: 03351

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Servicios municipales

Depende de: Gerencia

Áreas subordinadas: Auxiliar de biblioteca.

Comunicación interna con: Gerencia, auditor interno, colectaría, cuentas corrientes, proyectos.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Supervisar y guiar a sus auxiliares para logra la satisfacción de los usuarios que visitan la biblioteca municipal; mantener limpia la instalación, equipo y muebles de la biblioteca municipal, reportar los ingresos a cuentas corrientes.

Tareas o funciones:

Diarias: Guiar a sus auxiliares a satisfacer las necesidades de los usuarios, poner a disposición del usuario el equipo de la biblioteca, aseo de la biblioteca, aseo y mantenimiento de equipo, atender y asesorar a usuarios, cobro de impresiones, apagar equipo y cerrar la biblioteca, reportar los ingresos a cuentas corrientes, buscar y ordenar libros que solicitan los usuarios, sacar fotocopias e impresiones.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Técnico en computación

Experiencia necesaria: 2 años mínimo

Aptitudes necesarias: Responsable, ordenado, buenas relaciones interpersonales, amable.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Conocimiento básico en programación y analista de computadoras, conocimiento de reparación y mantenimiento de computadoras, conocimiento amplio de las distintas formas de archivar libros, manejar

fotocopiadora, impresora, calculadora.

C. Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Dos auxiliares

Por materiales y equipos: Equipo y muebles de la biblioteca.

Por dinero, títulos valores o documentos: Los ingresos que se obtiene por las impresiones, carné y navegación a internet.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Asalto o pérdida de equipo, muebles e ingresos.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Auxiliar de bibliotecario

Código: 033511

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Servicios municipales

Depende de: Encargado de la biblioteca municipal.

Áreas subordinadas: ninguna

Comunicación interna con: Encargado de la biblioteca, gerencia.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Atender y ayudar a los usuarios que visitan la biblioteca municipal.

Tareas o funciones:

Diarias: Aseo de la biblioteca, aseo de equipo, atender y asesorar a usuarios, buscar y ordenar libros alfabéticamente que solicitan los usuarios, sacar fotocopias e impresiones, cumplir con las indicaciones del encargado de la biblioteca.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachiller comercial

Experiencia necesaria: 1 año mínimo

Aptitudes necesarias: Honrado, colaborador, amable, disciplinado, respetuoso.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Manejo de fotocopidora, impresora, computadora, conocimiento básico de archivar libros.

C. Responsabilidades implícitas: Ninguna.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Asalto.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Jefe de tiangué

Código: 03361

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Tiangué Municipal

Depende de: Gerencia

Áreas subordinadas: Especies municipales, expedidores de cartas de ventas y de recibos, encargado de cobro y elaboración de guías, revisadores, vigilancia del tiangué, cobro de negocios de tiangué, cobro de parqueo de tiangué, cobro de porcinos, encargado de tiangué.

Comunicación interna con: Catastro, colectaría, secretario municipal, alcalde municipal, policía municipal.

Comunicación externa con: Fiscalía General de la República.

Resumen: Supervisar y elaborar el inventario de herramientas y de los equipos de trabajo del personal del tiangué municipal, coordinar con la policía nacional civil (PNC) y policía municipal la seguridad del tiangué, firmar los documentos que lo requieran, presentar informes al alcalde, atender los oficios que envía la fiscalía.

Tareas o funciones:

Diarias: Atender los oficios que envía la fiscalía, resolver problemas que se presentan en cartas de ventas.

Semanales: Presentar informes al alcalde, firmar cartas de ventas, supervisión de personal de tiangué, coordinar con la policía nacional civil (PNC) y policía municipal la seguridad del tiangué.

Mensuales: Cancelar planilla de empleados de tiangué.

Trimestrales: Enviar papelería para marcas y fieros.

Anuales: Elaboración de inventario de herramientas y equipo de trabajo.

Eventuales: Asistir cuando es convocado a reuniones por el concejo.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachiller agrícola

Experiencia necesaria: 1 año mínimo

Aptitudes necesarias: Habilidades interpersonales, liderazgo, responsable, amable.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Leer numeración de fieros, distinguir especificaciones de animales, llenar formularios de carta de ventas, habilidades para resolución de problemas.

C. Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Revisadores, expeditoras de carta de ventas, de recibos; encargado de cobro de parqueo, negocio; vigilancia. Especie municipales, encargada de cobro y elaboración de g, cobro de porcino, rastro municipal

Por dinero, títulos valores o documentos: Copias de formularios de carta de venta.

Por información confidencial: Oficios de la fiscalía.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Campo y oficina

Riesgos inherentes: Ser golpeado por animales, violencia por parte de los usuarios.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Encargado de cartas de ventas

Código:033611

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Tiangué municipal.

Depende de: Jefe de tiangué

Áreas subordinadas: Auxiliar de carta de venta

Comunicación interna con: Jefe de tiangué, cuentas corrientes, carta de ventas y expedición de recibos, secretaría, auditoría.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Supervisar y guiar a su auxiliar en la realización de sus tareas, efectuar cobros en el tiangué y verificar el reporte del tiangué municipal.

Tareas o funciones:

Diarias: Sellar cartas de ventas, sellar formulas 1-isam, registrar las cartas de ventas emitidas, elaborar reporte de libro de cartas nulas, elaborar reporte de libro de cartas elaboradas, revisar entrega de guías (que sea correlativo el número),

Semanales: Verificar reporte de tiangué, realizar cobros en el tiangué.

Eventuales: Reunión con el concejo municipal.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachiller agrícola

Experiencia necesaria: 1 año mínimo

Aptitudes necesarias: Buenas relaciones interpersonales, responsable, ordenada, puntal.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico: Traslado de papelería

Concentración necesaria: Registro de cartas de ventas en el libro

Destreza o habilidad: Conocimiento de las marcas y numeración de los fieros.

C. Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Auxiliar

Por materiales y equipos: Sellos, faximil, fotocopidora.

Por dinero, títulos valores o documentos: Libros de registros y la papelería que se utiliza en el tiangué.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina y campo

Riesgos inherentes: Ninguno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Auxiliar de cartas de ventas

Código: 0336111

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Tiangué municipal.

Depende de: Encargada de carta de ventas

Áreas subordinadas: Ninguna

Comunicación interna con: Especies municipales, jefe de ganadería, jefe de carta de venta, secretario municipal.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Elaborar, ordenar, sellar, registrar y enviar las cartas de ventas a oficinas de marcas y fieros; así como también elaborar, sellar y firmar el libro de manifestaciones de ganado y cumplir con las tareas que corresponden a su cargo y que son encomendadas por su jefe inmediato.

Tareas o funciones:

Diarias: Sellar cartas de ventas, recibos 1-isam, ordenar las cartas de ventas y las formulas 1-ISAM.

Semanales: Llevar libro de manifiesto de ganado, entregar papelería en el tiangué, elaborar cartas de ventas y llevar el control de ellas, informar al tesorero sobre las transacciones realizadas en el tiangué.

Mensuales: Enviar a oficinas de marcas y fieros las cartas de ventas y las manifestaciones de ganado selladas y firmadas cada una de ellos.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachiller comercial

Experiencia necesaria: 1 año mínimo

Aptitudes necesarias: Ordenado, responsable.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Conocimiento de las marcas y fieros.

C. Responsabilidades implícitas:

Por dinero, títulos valores o documentos: Libros de registros y la papelería que se utiliza en el tiangué.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina y campo

Riesgos inherentes: Ninguno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Supervisor de tiangué

Código:033612

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Tiangué Municipal

Depende de: Jefe de tiangué

Áreas subordinadas: Ninguna.

Comunicación interna con: Jefe de tiangué y secretario municipal.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: supervisar y guiar a todos los empleados del tiangué municipal.

Tareas o funciones:

Diarias: Supervisar todas las funciones que realizan los empleados en las distintas áreas del tiangué, ayudar o asesorar a empleados cuando surja algún problema o inconveniente, asistir y participar a reuniones del tiangué.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Estudiante universitario de Ingeniería Agronómica.

Iniciativa necesaria: En las labores o cambios en que se realicen algunas actividades en alguna área del tiangué.

Aptitudes necesarias: Integridad, honrado, honestidad, responsable.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Mínimo (ayudar a empleados)

Concentración necesaria: Para verificar algún error que se haya cometido en cualquiera del proceso de compra-venta de animales.

Destreza o habilidad: Rapidez, conocimiento básico para leer fieros y numeración, conocimiento básico de dramática y ortográfica.

C. Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Aproximadamente de 89 empleados

Por métodos y procesos: Supervisar a revisadores, las cartas de ventas, del departamento de expedientes de recibos, elaboración de guía y de caja.

Por información confidencial: Contrabando de ganado

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Campo

Riesgos inherentes: Expuesto a golpes o heridas por algún animal.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Expedidor de carta de ventas	
Código: 033613	Ocupantes del cargo: 35
Unidad: Tiangué municipal.	Depende de: Jefe de tiangué
Áreas subordinadas: Ninguno.	
Comunicación interna con: Supervisor de tiangué, jefe de tiangué, secretario municipal.	
Comunicación externa con: Ninguna.	
Resumen: Revisar cuidadosamente los datos que el revisador reporta del animal para posteriormente extender la carta de ventas.	
Tareas o funciones:	
Semanales: Llenar y revisar las cartas de venta en el tiangué municipal en base las características de el animal que se reporta.	
A. Requisitos intelectuales:	
Instrucción básica necesaria: Educación media	
Experiencia necesaria: Ninguna	
Aptitudes necesarias: Responsable, amable, relaciones interpersonales, disciplinado.	
B. Requisitos físicos:	
Concentración necesaria: En al elaboración de la carta.	
Destreza o habilidad: Saber leer y escribir, letra legible.	
C. Responsabilidades implícitas:	
Por materiales y equipos: De la papelería (carta de ventas).	
D. Condiciones de trabajo:	
Ambiente de trabajo: Oficina.	
Riesgos inherentes: A ser acusado por tráfico de animales.	



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Expedidor de recibos

Código: 033614

Ocupantes del cargo: 22

Unidad: Tiangué municipal.

Depende de: Jefe de tiangué

Áreas subordinadas: Ninguno

Comunicación interna con: Jefe de tiangué, supervisor de tiangué y secretario municipal.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Examinar cuidadosamente la carta de venta y los antecedentes o matriculas y posteriormente elaborar el respectivo recibo.

Tareas o funciones:

Semanales: Revisar las cartas de venta, antecedentes o matricula; elaborar recibos.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Educación media

Experiencia necesaria: 6 meses.

Aptitudes necesarias: Paciente, amable, ordenado, responsable.

B. Requisitos físicos:

Concentración necesaria: Al revisar la carta de venta

Destreza o habilidad: Poseer letra legible y rapidez en la escritura.

C. Responsabilidades implícitas:

Por dinero, títulos valores o documentos: Recibos.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Ninguno



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Encargado de cobro y elaboración de guías.

Código: 033615

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Tiangué municipal.

Depende de: Jefe de tiangué

Áreas subordinadas: Ninguno

Comunicación interna con: Supervisor de tiangué, jefe de tiangué y secretario municipal.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Examinar cuidadosamente los antecedentes y las matriculas de los animales que serán objeto de transferencia y elaborar la guía.

Tareas o funciones:

Semanales: Revisar antecedentes y matriculas de los animales, elaborar guías.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Educación media

Experiencia necesaria: 3 meses

Aptitudes necesarias: Responsable, amable, buenas relaciones interpersonales.

B. Requisitos físicos:

Concentración necesaria: En revisar antecedentes y matriculas y en la elaboración de la guía.

Destreza o habilidad: Poseer letra legible, conocimiento básico para leer fieros.

C. Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Papelería (guías)

Por métodos y procesos: Elaboración de guías.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Legales.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Revisadores

Código:033616

Ocupantes del cargo: 19

Unidad: Tiangue municipal.

Depende de: Jefe de tiangue

Áreas subordinadas: Ninguno

Comunicación interna con: Supervisor de tiangue, jefe de tiangue.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Verificar que el animal posea su respectivo fiero, fecha de extensión, matriculas y que no tenga ninguna otra marca, revisar y comparar con la carta de venta las características del animal, y extender hoja de reviso.

Tareas o funciones:

Semanales: Revisar ganado, y comparar las características con la carta de venta emitida, verificar fecha de extensión del fiero, revisar matriculas de animales criollos, llenar hojas de reviso, comunicar al jefe las anomalías presentadas.

Quincenales: Asistir a reuniones.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: 9º grado

Experiencia necesaria: 6 meses

Aptitudes necesarias: Honradez, ágil.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Conocimiento básico de ganado, y de las marcas o fieros.

C. Responsabilidades implícitas:

Por métodos y procesos: Revisión de ganado.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Campo

Riesgos inherentes: De ser golpeado por animales, ser agredido por usuarios.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Encargado de cobro de negocios de tiangué	
Código:033617	Ocupantes del cargo: 1
Unidad: Tiangué municipal.	Depende de: Jefe de tiangué
Áreas subordinadas: Ninguno	
Comunicación interna con: Supervisor de tiangué, jefe de tiangué, secretario municipal.	
Comunicación externa con: Ninguna.	
Resumen: Cobrar el impuesto a los negocios establecidos en el tiangué municipal.	
Tareas o funciones:	
Semanales: Atender quejas de vendedores, realizar el cobro de impuestos, emitir recibos.	
Mensuales: Asistir a reuniones.	
A. Requisitos intelectuales:	
Instrucción básica necesaria: Educación media	
Experiencia necesaria: 6 meses	
Aptitudes necesarias: Responsable, honrado, amable, paciente, disciplinado.	
B. Requisitos físicos:	
Destreza o habilidad: Habilidad numérica, hábil para resolver problemas.	
C. Responsabilidades implícitas:	
Por métodos y procesos: Por cobro de los negocios informales.	
Por dinero, títulos valores o documentos: Lista de vendedores y de recibos, dinero recolectado de los cobros.	
D. Condiciones de trabajo:	
Ambiente de trabajo: Campo	
Riesgos inherentes: A se golpeado por un animal.	



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Encargado de cobro de porcinos	
Código: 0033618	Ocupantes del cargo: 1
Unidad: Tiangué municipal.	Depende de: Jefe de tiangué
Áreas subordinadas: Ninguno.	
Comunicación interna con: Especies municipales, tesorería, secretario municipal, jefe de tiangué. Comunicación externa con: Ninguna.	
Resumen: Reportar y entregar los ingresos recaudados por el uso de plaza y comunicar cualquier anomalías a su jefe inmediato.	
Tareas o funciones: Diarias: Cobrar por cada cerdo una cuota por uso de plaza, emitir los ticket, solicitar papelería (lunes) al departamento, informar sobre anomalías.	
A. Requisitos intelectuales: Instrucción básica necesaria: Educación media Aptitudes necesarias: Amable, relaciones interpersonales.	
B. Requisitos físicos: Destreza o habilidad: Habilidad numérica.	
C. Responsabilidades implícitas: Por dinero, títulos valores o documentos: Ticket, dinero por cobros.	
D. Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo: Campo Riesgos inherentes: De ser golpeado por un animal.	



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Vigilante del tiangué municipal

Código: 033619

Ocupantes del cargo: 2

Unidad: Tiangué municipal.

Depende de: Jefe de tiangué

Áreas subordinadas: Ninguno

Comunicación interna con: Supervisor de tiangué, jefe de tiangué.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Salvaguardar y el local que ocupa el tiangué municipal y comunicar cualquier anomalía que surja a los agentes municipales.

Tareas o funciones:

Diarias: Vigilancia y aseo de tiangué, observar la zona de ganado, elaborar reportes.

Mensuales: Asistir a reuniones con el concejo municipal.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: 6^o grado

Experiencia necesaria: 6 meses

Aptitudes necesarias: Honesto, amable, responsable, colaborador.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Para cargar y descargar materiales de construcción.

Destreza o habilidad: Resistencia física.

C. Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Materiales eléctricos, construcción, maquinaria e infraestructura.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Campo.

Riesgos inherentes: De ser golpeado por un animal.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Encargado de parqueo del tiangué

Código: 0336110

Ocupantes del cargo: 3

Unidad: Tiangué municipal.

Depende de: Jefe de tiangué

Áreas subordinadas: Ninguno

Comunicación interna con: Jefe de tiangué, tesorería, policía municipal.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Reportar y entregar los ingresos recaudados por el uso del parqueo del tiangué municipal y comunicar cualquier anomalía que observe a los agentes municipales o la policía nacional civil.

Tareas o funciones:

Diarias: Cobrar vehículos que ingresan a la plaza, emitir ticket, entregar el dinero a la tesorera, reportar sobre problemas con vehículos a la policía.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Educación media

Aptitudes necesarias: Honrado, amable, responsable.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Habilidad numérica.

C. Responsabilidades implícitas:

Por dinero, títulos valores o documentos: Ticket y dinero de cobros.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Campo

Riesgos inherentes: A ser golpeado por un animal.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Encargado del rastro municipal

Código: 03371

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Servicios municipales

Depende de: Gerencia

Área subordinada: ninguna

Comunicación interna con: Gerencia.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Mantener en buen funcionamiento el rastro y brindar los servicios higiénicamente ajustándose a condiciones de salubridad y aseo requeridos.

Tareas o funciones:

Diarias: Supervisar el funcionamiento normal del rastro, autorizar y supervisar que el destace de ganado mayor y menor se efectúe con la reglamentación existente, supervisar de acuerdo a la norma de sanidad y leyes vigentes de las actividades, velar por la limpieza adecuada del rastro antes y después del destazo, verificar que las instalaciones del rastro se encuentren en buen estado solicitando y supervisando el mantenimiento oportuno, controlar las fechas y horarios de apertura de las operaciones del rastro, controlar y entregar semovientes en postes previo a pagos de los tributos, llevar el libro de ganado, y el libro auxiliar de las cartas de ventas, no permitir acceso ni la permanencia de personas ajenas en el lugar, supervisar a los matarifes, supervisar que la sala de matanza se utilice para lo que fue diseñada, asumir cualquier otra tarea inherente al cargo.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: 9º grado

Experiencia necesaria: 2 año mínimo

Aptitudes necesarias: Responsable, iniciativa, creatividad, honestidad y buenas relaciones interpersonales.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Habilidad para redactar informes y toma de decisiones,

C. Responsabilidades implícitas:

Por dinero, títulos valores o documentos: Libro de ganado y el auxiliar de carta de ventas.

D. Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo: Campo

Riesgos inherentes: Expuesto a contaminación.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Administrador del mercado (centro comercial)

Código: 0341

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Mercado

Depende de: Gerencia

Áreas subordinadas: Empleados de limpieza del centro comercial, servicios sanitarios y de cobro de negocios.

Comunicación interna con: Gerencia, alcalde municipal, colecturía.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Mantener la limpieza del mercado, ordenamiento del mercado, informar a la gerencia sobre desperfectos con respecto a electricidad y fontanería, suplir necesidades de los vendedores, supervisar y guiar las labores de sus subordinados.

Tareas o funciones:

Diarias: Planificar la utilización del espacio físico del mercado definiendo la zonas de almacenamiento, parqueo y distribución de los puestos de ventas, celebrar contratos de alquiler y locales, llevar un registro-control de arrendamiento de los diferentes puestos y locales (fijos y transitorios), recibir los tributos diarios y mensuales, llevar un control de la mora del mercado, informar por escrito al encargado de servicios municipales y a gerencia, y proponer medida para su recuperación, supervisar las labores de mantenimiento del mercado, supervisar las actividades que llevan a cabo los barrenderos, realizar campañas de limpieza entre los vendedores del mercado, asumir cualquier otra tarea inherente encomendada.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachiller

Experiencia necesaria: 1 año mínimo

<p><i>Aptitudes necesarias:</i> Buenas relaciones interpersonales, líder, responsable, amable, honrado.</p>
<p>B. Requisitos físicos:</p> <p><i>Destreza o habilidad:</i> Conocimiento del uso de equipo y materiales de limpieza.</p>
<p>C. Responsabilidades implícitas:</p> <p><i>Por supervisión de personal:</i> 12 empleados de limpieza</p> <p><i>Por materiales y equipos:</i> Materiales y equipo de limpieza.</p> <p><i>Por dinero, títulos valores o documentos:</i> Por dinero de cobro de los servicios sanitarios y de negocios del mercado.</p>
<p>D. Condiciones de trabajo:</p> <p><i>Ambiente de trabajo:</i> Campo</p> <p><i>Riesgos inherentes:</i> Asalto, enfermedades respiratorias por fumigación.</p>



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Encargada de servicios sanitarios públicos.

Código:03411

Ocupantes del cargo: 2

Unidad: Mercado

Depende de: Administrador del mercado

Áreas subordinadas: Ninguna

Comunicación interna con: Encargado de mercado, gerencia.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Mantener limpios los servicios sanitarios y cobrar por el uso de los mismos.

Tareas o funciones:

Diarias: Limpieza del servicio sanitario, cobro por el servicio sanitario.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: 9º grado

Aptitudes necesarias: Honrado, responsable, amable.

B. Requisitos físicos:

Ninguno.

C. Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Materiales y equipo de limpieza.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: campo

Riesgos inherentes: Enfermedades respiratorias o envenenamiento por enfermedades respiratorias, enfermedades de la piel.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Encargado de cobro de negocios del mercado.

Código: 03412

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Mercado Municipal

Depende de: Administrador del mercado

Áreas subordinadas: Ninguna

Comunicación interna con: Encargado de mercado (centro comercial).

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Cobrar el impuesto a los negocios que funcionan en el mercado municipal por el uso y aseo del centro comercial.

Tareas o funciones:

Diarias: Cobro de negocios del centro comercial (mercado)

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: 9º grado.

Aptitudes necesarias: Honrado, responsable, buenas relaciones interpersonales, amable, disciplinado.

B. Requisitos físicos:

Ninguno.

C. Responsabilidades implícitas:

Por dinero, títulos valores o documentos: Ticket y recibos de cobro, dinero recaudado del cobro diario.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Campo

Riesgos inherentes: Asalto



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Barrendero (limpieza del cc12 de marzo)	
Código: 03413	Ocupantes del cargo: 6
Unidad: Mercado Municipal	Depende de: Administrador del mercado
Áreas subordinadas: ninguno	
Comunicación interna con: Gerencia. Comunicación externa con: Ninguna.	
Resumen: Limpiar el mercado municipal, las calles y avenidas que lo rodean y recolectar la basura, además de colaborar con otras tareas que le sean asignadas,	
Tareas o funciones: Diarias: Barrer las instalaciones del edificio del mercado, las calles y avenidas que lo rodean, depositar en los contenedores la basura a fin de que la unidad recolectora del tren de ase pueda recogerlo, garantizar la limpieza del mercado, separar la basura del mercado, colaborar en otras tareas que le sean asignadas.	
A. Requisitos intelectuales: Instrucción básica necesaria: 6º grado Experiencia necesaria: 2 meses Aptitudes necesarias: Disciplinado, respetuoso.	
B. Requisitos físicos: Esfuerzo físico necesario: Cargar carretilla y material de limpieza.	
C. Responsabilidades implícitas: Por materiales y equipos: Equipo de limpieza.	
D. Condiciones de trabajo Ambiente de trabajo: Campo Riesgos inherentes: Expuesto a virus y enfermedades infectocontagiosas.	



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Técnico en fontanería

Código: 0351

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Servicios Administrativos

Depende de: Gerencia

Áreas subordinadas: Ninguno

Comunicación interna con: Gerencia, jefe del centro comercial, alcalde municipal.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Dar mantenimiento y solucionar problemas relacionadas con la fontanería de las instituciones municipales e inspeccionar los tragantes, mantener limpia las cisternas y operar la maquina de distribución de agua potable.

Tareas o funciones:

Diarias: Resolver problemas de estancamiento de tuberías del mercado y demás instituciones municipales, poda de árboles, reparación de chapas, ayudar al electricista, reparación de techos, mantenimiento a servicios sanitarios públicos.

Semanales: Revisión de tragantes y desinfección.

Mensuales: Lavar el centro comercial (mercado)

Eventuales: Operar maquinaria de distribución de agua potable, lavar cisternas.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Técnico en fontanería

Experiencia necesaria: 5 años

Aptitudes necesarias: Colaborador, responsable, dinámico, preactivos, creativo.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Cargar materiales y equipo, y controlar mangueras de presión.

Destreza o habilidad: Conocimiento sobre electricidad, conocimiento de

mecánica de equipo hidráulico, conocimiento sobre materiales de fontanería, saber leer planos.

C. Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Bombas aéreas para mantenimiento, bomba de 15 caballos de fuerza y tres tanques de aire, dos mangueras contra incendio.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Campo

Riesgos inherentes: Expuesto a enfermedades causadas por focos de contaminación.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Ordenanza.

Código: 0352

Ocupantes del cargo: 2

Unidad: Servicios Administrativos

Depende de: Encargado de limpieza

Áreas subordinadas: Ninguna

Comunicación interna con: Gerencia y encargado de limpieza, UACI.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Brindar los servicios con hospitalidad y amabilidad al personal y a los clientes que visitan la alcaldía municipal y en las reuniones del concejo municipal, mantener limpia la institución y reportar la falta de materiales y herramientas de limpieza y muebles dañados.

Tareas o funciones:

Diarias: Atender al personal y clientes de la municipalidad, presentar sus servicios en las reuniones del concejo municipal, hacer la limpieza general de la alcaldía, trasladar muebles o cualquier otro objeto, reportar oportunamente sobre la reparación que requiera los bienes muebles.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Educación básica

Experiencia necesaria: Ninguna

Aptitudes necesarias: Amable, atento, colaborador, honesto, responsable, respetuoso, diligente, extrovertido.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Esfuerzo motriz

Constitución física necesaria: Resistencia cardiovascular y pulmonar.

Destreza o habilidad: Operar fotocopidora.

C. Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Equipo y accesorios de limpieza.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Ninguno



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Motorista

Código: 0353

Ocupantes del cargo: 4

Unidad: Servicios Administrativos

Depende de: Gerencia

Áreas subordinadas: Ninguno

Comunicación interna con: gerencia, alcalde municipal, tres miembros del concejo municipal.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Cumplir y respetar las rutas de la misión establecida ya sea transportando a empleados, ciudadanos heridos o enfermos y efectuar otra actividad que se les sea encomendadas por su jefe.

Tareas o funciones:

Diarias: Cumplir con la misión que se les asigna, transportar a empleados, transportar a ciudadanos que estén heridos o enfermos, realizar pagos (agua, luz, Telecom), comprar materiales que se utilizan en proyectos.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachiller

Experiencia necesaria: 3 años mínimos

Aptitudes necesarias: Responsable, honrado precavido, ágil, colaborados, buenas relaciones interpersonales, dinámico, amable.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Trasladar equipo o materiales que compra.

Concentración necesaria: Para conducir el vehiculo

Destreza o habilidad: Conocimiento de mecánica automotriz, conocimiento de nomenclatura de la Ciudad.

C. Responsabilidades implícitas:

Por dinero, títulos valores o documentos: Documentos y cheques que son confiaos a su transporte.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: De campo

Riesgos inherentes: Accidentes, robo.



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del cargo: Recepcionista

Código: 0354

Ocupantes del cargo: 1

Unidad: Servicios Administrativos

Depende de: Gerencia

Áreas subordinadas: Ninguno

Comunicación interna con: Gerencia.

Comunicación externa con: Ninguna.

Resumen: Darle la bienvenida a los clientes que visitan la institución, brindarles información, ordenarlos para que sea atendidos.

Tareas o funciones:

Diarias: Abrir y cerrar la puerta de entrada de la alcaldía, recibir al usuario, brindarle información y atender quejas del usuario, ordenar a los usuarios para ser atendidos.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Educación media

Experiencia necesaria: 1 año mínimo.

Aptitudes necesarias: Amable, servicial, buenas relaciones interpersonales, respetuoso, educado, honrado, facilidad de comunicación.

B. Requisitos físicos:

Ninguna.

C. Responsabilidades implícitas:

Ninguna.

D. Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Agresiones por parte de algunos usuarios.

6.2.2.2 Objetivos del manual.

- Servir como herramienta para realizar la tarea de reclutamiento y selección de personal manera efectiva.
- Identificar las necesidades de capacitación del personal a través de la evaluación del desempeño.
- Guiar al empleado para el conocimiento de sus tareas y funciones.
- Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación de desempeño y el método funcional.
- Poseer un instrumento con el cual se comparará lo que el empleado hace mediante la evaluación del desempeño.
- Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación del desempeño.
- Guiar al supervisor en el trabajo para dirigir adecuadamente sus subordinados.

6.2.2.3 Aplicación del manual.

El manual de análisis y descripción de puesto se implementara en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel, y los responsable de utilizar el manual de análisis y descripción de puesto será la gerencia y las personas encargadas de evaluar el desempeño de los empleados.

6.3 Reclutamiento y selección de personal

6.3.1 Planeación del recurso humano.

La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuales serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura.

La planeación de recursos humanos se elabora según criterios de racionalidad estrictamente técnica y de un enfoque meramente cuantitativo.

Para aprovechar todo el potencial de realización del recurso humano con que se cuenta, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo que debe ejecutarse. Esto significa que los gerentes deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos con acierto. Para llegar a esto, se requiere un riguroso trabajo de planeación de personal. Existen varios modelos de planeación, para el caso de la alcaldía municipal de la ciudad de El Tránsito departamento de San Miguel, para realizar la planeación del recurso humano se desarrollará el modelo basado en el flujo de personal, ya que este intenta caracterizar el flujo de las personal hacia adentro de la institución, y hacia afuera de ella.

Este modelo trata de la verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, ascensos y transferencias, permiten predecir, a corto plazo, las necesidades de personal por parte de la institución. Además este modelo puede ayudar a predecir consecuencias de contingencias, como política de ascensos de la organización, aumento de rotación o dificultades de reclutamiento, etc.

6.3.2 Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento a las que se pueden acudir para encontrar al personal necesario a ocupar una plaza vacante en la alcaldía municipal de la ciudad de el transito departamento de San Miguel se representan en dos rubros, por medio del uso de fuentes externas y fuentes internas.

Fuentes internas. Constituidas por los expedientes solicitudes de reubicación del personal que actualmente se encuentra laborando en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.

Fuentes externas. Constituidas por todos los posibles candidatos potenciales por los cuales pueden acudir a las universidades, colegios, ministerio de trabajo, recomendaciones, etc.

6.3.3 Medios de reclutamiento

Son los diversos medios que se deben utilizar para informar al público la existencia de una oportunidad de empleo.

Los medios a utilizar para el reclutamiento en la alcaldía municipal de la ciudad de El Tránsito departamento de San Miguel son los siguientes:

- Anuncios en carteles en lugares visibles de la alcaldía.
- Utilizar al personal que labora en la institución para publicar la plaza vacante.
- Informar al ministerio de trabajo la existencia de una plaza vacante.

6.3.4 Proceso de reclutamiento

Son los pasos o etapas que utiliza el jefe de la unidad de recursos humanos con el propósito de atraer el mayor número posible de candidatos que reúnen los requisitos mínimos para concursar y optar por una plaza vacante de la alcaldía municipal de la ciudad de El Tránsito departamento de San Miguel.

Entrega de solicitud.

La entrega de solicitudes de empleo a los aspirantes a cubrir una vacante en la alcaldía municipal de la ciudad de El Tránsito departamento de San Miguel será a través del alcalde municipal, Gerencia o secretaria.

Recepción de currículum vitae y solicitudes de empleo.

Al recibir el currículum vitae y las solicitudes de empleo de los aspirantes, la gerencia y la secretaria revisarán y archivarán dicha información para verificar si esta completa, otorgándole mayor prioridad a los siguientes datos: nombre,

dirección, profesión u oficio, experiencia laboral, y referencias personales, que ayudarán a investigar a cada uno de los aspirantes y seleccionar a los mejores, para cada uno de los puesto a cubrir en al alcaldía.

Identificación de una vacante.

Los encargados para identificar las vacantes son los jefes de las unidades, quienes deberán notificarles a la gerencia que es la encargada de recursos humanos en al institución, posteriormente este comunicara al alcalde y al concejo municipal por medio escrito las necesidades de personal existente en sus respectivas unidades para aprobar la contratación.

Entrevista preliminar.

La entrevista la realizara el jefe de la unidad de recursos humanos con los interesados a optar a una plaza vacante en el área administrativa, en el caso para el área operativa la entrevista será sostenida con el alcalde municipal y gerencia, destinada a preseleccionar posibles candidatos en base a los conocimientos, experiencias, y aspectos sobresalientes de la personalidad de los mismos. Esta entrevista tendrá como objetivo determinar si el posible candidato cumple o no con los requisitos mínimos necesarios para cubrir el nuevo puesto vacante que se presente en la alcaldía municipal de la ciudad de El Tránsito departamento de San Miguel.

Otro de los objetivos será descartar de cualquier consideración futura a los solicitantes que obviamente no estén calificados para ocupar algún puesto dentro de la institución.

Para el desarrollo de la entrevista es necesario auxiliarse de algunos temas que sirvan de guías tales como:

- Generales. Preguntas relacionadas con el puesto que solicita.
- Estudios. Para determinar el grado académico y otros estudio que el solicitante haya realizado.

- Experiencia. Conocer la experiencia que haya obtenido de trabajos anteriores.

Clasificación de los candidatos que pasaran a la fase de selección.

Una vez realizada la entrevista, se procede a la clasificación de los candidatos que cumplan con el mayor número de requisitos, para que puedan optar por una plaza vacante en la alcaldía municipal de la ciudad de El Tránsito departamento de San Miguel.

6.3.5 Políticas de reclutamiento.

1. El reclutamiento debe administrarse en forma centralizada por el departamento de recursos humanos que esta constituido por el personal del concejo municipal.
2. Los aspirantes por una plaza vacante deberán presentar la documentación respectiva para su reclutamiento.
3. Reclutar a los candidatos que reúnan los requisitos exigidos por el departamento de recursos humanos según el manual de análisis y descripción de puestos.
4. Utilizar la fuente de reclutamientos idónea al cargo que desempeñara el aspirante por una plaza vacante.
5. Dar a conocer el proceso que se llevará a cabo en el reclutamiento de personal.
6. Establecer adecuadamente el medio por el cual se dará a conocer la plaza vacante.

6.3.5.1 Políticas para los jefes de unidades

1. Cuando haya una vacante en los diferentes puestos operativos de la alcaldía, el jefe de unidad deberá solicitar a través de un formulario de requisitos de personal a la gerencia.
2. Conocer los requisitos de los candidatos que cubran satisfactoriamente la vacante disponible en la alcaldía municipal de El Tránsito.

3. Prever adecuadamente las necesidades de personal que se requieren en la alcaldía municipal de El Tránsito.
4. Solicitar a los participantes el respectivo currículum vitae que cumpla con los requerimientos establecidos por la alcaldía municipal de El Tránsito.
5. Entregar el formulario de solicitud de empleo a los interesados y estos deberán entregar el formulario debidamente lleno acompañado de los documentos respectivos.
6. Comunicar a los participantes la hora y fechas correspondientes de evaluaciones posteriores.

Evaluación del desempeño del personal de la alcaldía municipal de el tránsito.

Al verificar sus actividades, el departamento de personal puede detectar problemas antes de que se conviertan en serios obstáculos. Una evaluación de las prácticas del pasado y las políticas actuales puede revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor su tarea de enfrentar desafíos futuros.

La evaluación de las prácticas anteriores y la investigación para identificar mejores procedimientos tiene importancia por tres razones:

- El trabajo que desempeñe la gerencia general tiene importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa.
- Los costos que genera la administración del personal son muy significativos.
- Las actividades de la administración del personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral.

Ángulos relevantes al realizar la evaluación del desempeño:

- Identificar a la persona responsable de cada actividad.
- Determinar los objetivos postulados por cada actividad.

- Verificar las políticas y los procedimientos que se utilizan para el logro de esos objetivos.
- Efectuar muestreos de los registros del sistema de información sobre el personal para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y los procedimientos.
- Desarrollar un plan de acción para corregir las desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos.
- Efectuar seguimiento del plan de acción.

6.4.1 Instrumento.

Para determinar el instrumento a utilizar para la evaluación del desempeño de la Institución es necesario considerar estos enfoques.

Enfoque comparativo:

El equipo de evaluación compara la división, sección o departamento con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficiente. Este enfoque se emplea para la evaluación del ausentismo, la tasa de rotación y los niveles salariales. También cuando se está poniendo a prueba un nuevo sistema.

Enfoque retrospectivo de logros:

Este método verifica las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los requisitos legales y las políticas y procedimientos de la compañía. El comité de evaluación examina documentos sobre contratación, compensación, disciplina y evaluación del desempeño. El objetivo es garantizar la existencia de iguales normas y procedimientos para toda la organización, así como el cumplimiento de las disposiciones legales.

Evaluación por objetivos:

Se crean objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño. El comité de evaluación verifica los niveles reales de desempeño y los compara con los objetivos fijados con anterioridad.

El equipo de evaluación proporciona al departamento o unidad de personal retroalimentación sobre los temas examinados y lo mismo hace con los gerentes de línea y el personal en general. La retroalimentación desfavorable conduce a emprender una acción correctiva que mejora la contribución a todas las actividades de personal.

El instrumento idóneo para evaluar el personal de la alcaldía municipal de El Tránsito es el **Método de investigación de campo**.

Este es un método de evaluación amplio que permite emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización; en este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, sobre todo acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros medios de evaluación.

La evaluación del desempeño la realizará **el jefe (superior inmediato)** con ayuda de un **especialista en evaluación del desempeño**. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados, cumpliendo un itinerario que se presenta a continuación:

a) Evaluación inicial. El desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente con uno de los tres aspectos siguientes:

- Desempeño más que satisfactorio (+)
- Desempeño satisfactorio (+,-)

- Desempeño menos que satisfactorio (-)

b) Análisis complementario. Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.

c) Planeación. Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que puede implicar:

- Asesoría al empleado.
- Readaptación del empleado.
- Capacitación.
- Desvinculación y sustitución.
- Promoción a otro cargo.
- Mantenimiento en el cargo actual.

d) Seguimiento. Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado.

<p>1. ¿Qué podría decirme acerca del desempeño del empleado (nombrar)?</p> <p>2. ¿Fue satisfactorio su desempeño?</p> <p>3. ¿No fue satisfactorio?</p>			
<p>Menos que satisfactorio</p>		<p>Satisfactorio o Más que satisfactorio</p>	
<p>EVANUACIÓN INICIAL</p>	<p>4. ¿Por qué fue insatisfactorio el desempeño?</p> <p>5. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño?</p> <p>6. ¿Qué responsabilidades, de las descritas en su cargo, dejó de cumplir? ¿Por qué?</p> <p>7. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al empleado? ¿Cómo se comportó?</p> <p>8. ¿Por qué el empleado tuvo que asumir estas responsabilidades?</p> <p>9. ¿Posee cualidades?</p>	<p>4. ¿Por qué fue satisfactorio el desempeño (o muy bueno)?</p> <p>5. ¿Qué motivos justifican ese desempeño?</p> <p>6. ¿Atendió a todos los ítems de su descripción? ¿Por qué?</p> <p>7. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al empleado?, ¿Como se comportó?</p> <p>8. ¿Por qué el empleado tuvo que asumir estas responsabilidades?</p> <p>9. ¿Es deficiente en algún aspecto?</p>	<p>EVALUACIÓN INICIAL</p>
<p>ANÁLISIS COMPLEMENTARIO</p>	<p>10. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado?</p> <p>11. ¿Cuáles fueron los resultados?</p> <p>12. ¿Ya recibió capacitación?</p> <p>13. ¿Necesita capacitación?</p>	<p>10. ¿Ya cumplió el empleado tarea más complejas? ¿Ya sustituyó a alguien en un cargo más alto?</p> <p>11. ¿Cuáles fueron los resultados?</p> <p>12. ¿Ya recibió capacitación?</p> <p>13. ¿Necesita capacitación? ¿Demuestra potencial para desarrollarse?</p>	<p>ANÁLISIS COMPLEMENTARIO</p>
<p>PLANEACIÓN</p>	<p>14. ¿Qué otros aspectos le gustaría analizar con relación al desempeño y potencial del empleado?</p> <p>15. ¿Qué plan de acción recomienda para el empleado? (El asesor debe leer y explicar al supervisor todas las opciones del plan de acción)</p> <p>16. ¿Por qué recomienda este plan?</p> <p>17. ¿Está seguro de que esta es la mejor recomendación?</p> <p>18. Indique, en orden de prioridades, dos probables sustitutos para este empleado.</p> <p>19. ¿Hubo cambio de sustitutos con relación a la evaluación anterior? ¿Por qué?</p>		<p>PLANEACIÓN</p>
<p>SEGUIMIENTO</p>	<p>20. Después de analizar el desempeño, ¿Qué evaluación dará a este empleado? (El asesor debe pedir al supervisor que lea los conceptos de desempeño en el respaldo del formulario)</p>		<p>SEGUIMIENTO</p>
	<p>21. ¿El desempeño del empleado ha estado por debajo del estándar?</p> <p>22. ¿Este desempeño ha sido característica común del empleado?</p> <p>23. ¿El empleado fue notificado de sus deficiencias? ¿Recibió oportunidad para mejorar?</p>	<p>21) ¿El desempeño ha sido realmente superior?</p> <p>22) ¿Este desempeño es característica típica del empleado?</p> <p>23) ¿El empleado ha cumplido tareas más complejas?</p>	

Figura Nº 3. Cuestionario para la evaluación del desempeño.

6.4.2 Aplicación.

Para la aplicación del método mencionado, luego de contar con el formulario mostrado anteriormente, el especialista en evaluación procede a realizar estas preguntas al jefe de la unidad o departamento para posteriormente hacer una evaluación apreciativa del desempeño del empleado y realizar las recomendaciones necesarias. Además luego de realizar el cuestionario puede utilizar la técnica de la observación para verificar algunos de los aspectos más relevantes.

6.4.3 Políticas de Evaluación del desempeño.

- La evaluación del desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de El Tránsito se realizara cada seis meses.
- El responsable que se realice la evaluación de los empleados es la gerencia.
- La evaluación del desempeño abarcará a todos los empleados de la alcaldía municipal de El tránsito.
- Los empleados que obtengan los mejores resultados durante la evaluación, se les dará prioridad al momento de programar ascenso.
- Otorgar incentivos a los empleados con mejor desempeño.
- Los empleados que durante la evaluación obtuvieron una calificación baja estarán sujetos a una supervisión más estricta.
- Aquellos empleados que por segunda ocasión obtengan una calificación baja se tomará a consideración del consejo su permanencia en la institución.

6.4.4 Programas de Capacitación

Análisis de la situación (estudio de necesidades de capacitación)

Los servicios municipales son los que representan la mayoría de áreas funcionales y en donde los empleados tiene un contacto directo con la población, por lo que se pretende lograr la efectividad en la atención al cliente, los empleados no cumplen

con las expectativas de los usuarios en la mayoría de los casos, pues no utilizan técnicas de atención al cliente definidas para incrementar la satisfacción de los clientes externos e internos.

Para lograr una mejor atención al cliente, y también una mejor imagen de la institución es de vital importancia el poder brindar una excelente atención al cliente; pues por tratarse de una institución de servicios de carácter público esto es indispensable.

Los empleados de la Institución realizan sus labores en forma empírica, es decir sin contar con bases estructuradas que respalden sus acciones, sino únicamente su buena voluntad de prestar el servicio o en algunos casos solamente el compromiso del cargo.

Aspectos a definir con la gerencia

1. ¿Qué es lo que el (los) trabajador (es) hace (n) que no debe (n) hacer?

Los empleados trabajan en base a las necesidades que se identifican en un determinado momento lo que no permite planear los servicios de manera mejor y por lo tanto no brindan un servicio que satisfaga todas las expectativas de los clientes.

Los procedimientos inadecuados que utilizan son un reflejo de una capacitación inexistente lo que debilitan los argumentos, acciones y conocimientos dando una notoria baja en la productividad (efectividad en la prestación de servicios) referente a la prestación de servicios y por ende en la atención al cliente ineficaz y a un alto costo porque no hacen el mejor uso de los recursos humanos, técnicos y materiales con que cuentan. Como efectos de estas acciones la calidad de los servicios no es la adecuada.

2. ¿Qué debería (n) hacer, y cómo?

Básicamente deberían centrar sus actividades en el uso de herramientas administrativas o mejor dicho del proceso administrativo, esto lo logrará desarrollando las herramientas administrativas adecuadas a las necesidades. Segundo mejorar la atención al cliente por medio de técnicas modernas de atención y el cambio de aptitud y personalidad del empleado que esté orientado a las relaciones interpersonales. Evaluar la calidad de lo que se esta haciendo encaminándose a la calidad total.

3. ¿Qué debe(n) estar en capacidad de hacer el (los) trabajador (es) cuando finalice(n) sus capacitaciones?

- Brindar servicios de calidad.
- Utilizar técnicas modernas de atención al cliente
- Conocer estrategias encaminadas a la mejora de las actividades y de los servicios, y saber emplearlas.
- Proyectar una buena imagen institucional
- Contar con los valores morales e institucionales necesarios para mostrar una calidad humana admirable.
- Hacer uso del proceso administrativo en el desempeño grupal e individual.

4. ¿Qué conocimientos, o manejo de instrumentos considera que deben incluirse en el contenido de la capacitación?

- Técnicas de atención al cliente.
- Formulación y Ejecución de planes.
- Componentes de un sistema Organizativo y su interpretación.
- Técnicas de liderazgo.
- Técnicas de control.

5. ¿Cómo la Gerencia va a facilitar que el (los) trabajador(es) vaya(n) incorporando los aspectos de la capacitación en el trabajo?

- A través de la departamentalización y delegación de funciones.
- Otorgando responsabilidades con un grado de importancia mayor a las anteriores.
- Facilitando el acercamiento a las autoridades y motivando a los empleados al cambio.

6. ¿Cómo la Gerencia va a darle seguimiento a su personal después de la capacitación, cuáles serán sus criterios de evaluación para observar si el (los) trabajador (es) mejoró o mejoraron?

A través de una evaluación del desempeño.

Objetivos

Objetivo General

- Realizar mejoras en el desempeño del personal de manera que se facilite el desempeño de su cargo por el uso del proceso administrativo.

Objetivos Específicos

- Realizar cambios en el desarrollo de actividades de trabajo de los empleados.
- Aprender sobre administración estratégica y táctica y su aplicación en la institución.
- Desarrollar la capacidad de diferenciar los tipos de clientes y los pasos para brindar mejor los servicios.
- Identificar los beneficios que ofrece el proyectar una buena imagen institucional, el poseer un adecuado clima organizacional y el tener valores institucionales.
- Conocer el grado de importancia de la satisfacción tanto de los clientes internos como de los externos para el bienestar de la institución.
- Diferenciar los diferentes tipos de estrategias, las estrategias de mejora con las estrategias de servicios.

- Mejorar el proceso de atención al cliente usado actualmente.

Esquema de presentación de la estructura de un curso

1. Código del curso
2. Nombre del curso
3. Requisitos de ingreso (si los hay)
4. Objetivo Terminal
5. Objetivos Específicos
6. Población al que se dirige el curso
7. Duración
8. Lugar (si es factible indicarlo)
9. Metodología
10. Contenido
11. Cualquier observación

Temática a desarrollar.

ÁREA TÉCNICA		
SEMINARIO: ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN	NÚMERO DE PARTICIPANTES: 14 DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:		COSTO: Gratuito.
OBJETIVO: Proporcionar a los empleados que ocupan cargo directrices de alto nivel a conocer y aplicar la planeación estratégica.		CONTENIDO: La misión Visión Determinación de objetivos financieros y operativos. Establecimiento de metas a largo y mediano plazo. Establecimiento de Estrategias. Análisis fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA).
OBSERVACIONES: La capacitación la impartirá un profesional con licenciatura en Administración de Empresas.		

ÁREA TÉCNICA	
SEMINARIO: PLANEACIÓN TACTICA	NÚMERO DE PARTICIPANTES: 5
	DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:	
OBJETIVO: Facilitar a los jefes de los departamentos a obtener conocimientos de la planeación funcional.	CONTENIDO: La misión Visión Determinación de objetivos operativos. Establecimiento de metas a largo y mediano plazo. Establecimiento de Estrategias. Análisis FODA.
OBSERVACIONES: La capacitación la impartirá un profesional con licenciatura en Administración de Empresas.	

ÁREA TÉCNICA	
SEMINARIO: PLANEACIÓN OPERATIVA	NÚMERO DE PARTICIPANTES: 5
	DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:	
OBJETIVO: Proporcionar a que cada unidad de la institución conozca los planes que posee la institución y que se involucren para poder alcanzarlos.	CONTENIDO: La misión Visión Determinación de objetivos operativos. Establecimiento de metas a mediano plazo. Establecimiento de Estrategias. Análisis FODA.
OBSERVACIONES: La capacitación la impartirá un profesional con licenciatura en Administración de Empresas.	

ÁREA TÉCNICA		
SEMINARIO: ORGANIZACIONALES	SISTEMAS	NÚMERO DE PARTICIPANTES: 5
		DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:		
OBJETIVO: facilitar a las áreas funcionales de la institución a conocer los diferente tipos de herramientas administrativas y el uso adecuado de estas		CONTENIDO: Tipos de organigramas Manuales de análisis y descripción de puestos Departa mentalización
OBSERVACIONES: La capacitación la impartirá un profesional con licenciatura en Administración de Empresas.		

ÁREA TÉCNICA		
SEMINARIO: PERSONAL	INTEGRACIÓN DE	NÚMERO DE PARTICIPANTES: 5
		DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:		
OBJETIVO: proveer a la institución conocimientos necesarios para contratar al personal idóneo para cada cargo.		CONTENIDO: Subsistema de provisión de recursos humanos Subsistema de aplicación de recursos humanos Subsistema de mantenimiento de recursos humanos Subsistema de desarrollo y recursos humanos Subsistema de control de recursos humanos.
OBSERVACIONES: La capacitación la impartirá un profesional con licenciatura en Administración de Empresas.		

AREA CONDUCTUAL	
SEMINARIO: LIDERAZGO	NUMERO DE PARTICIPANTES: concejal jefes de departamento gerente y alcalde
	DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:	
OBJETIVO: Proporcionar técnicas modernas para lograr el compromiso y la cooperación del grupo para ponerlo en marcha hacia el logro de las metas organizacionales.	CONTENIDO: Autoconocimiento y Liderazgo Despliegue del Potencial personal Lecciones de liderazgo en el siglo XXI Ejerciendo el liderazgo en grupos Desarrollo del grupo Tipos de líder Los valores de la empresa Relación con el entorno Realidades actuales Visión estratégica, misión, ideología, cultura Valores corporativos para la formalización visión/misión Valores: confianza y respeto Valores fundamentados en la organización de aprendizaje Alta gerencia: Cambio Trabajo en equipo
OBSERVACIONES: La impartida un profesional en Licenciatura en Administración de Empresas, o en su defecto un Psicólogo con especialidad en el ámbito laboral.	

ÁREA CONDUCTUAL	
SEMINARIO: INTELIGENCIA EMOCIONAL	NÚMERO DE PARTICIPANTES: 76
	DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:	
OBJETIVO: Dar elementos y guías necesarios para que a través de sus experiencias cotidianas y la interacción con los demás, los participantes aprendan a conocerse a sí mismos y a desarrollar su inteligencia emocional, con el fin de actuar con mayor efectividad y productividad.	CONTENIDO: Inteligencia emocional. Inteligencia emocional en la empresa. Inteligencia emocional en el liderazgo. Inteligencia emocional en la salud. Inteligencia emocional en la familia
OBSERVACIONES: La capacitación la impartirá un profesional en Administración de Empresas o un Licenciado en Psicología con experiencia en el área.	

ÁREA CONDUCTUAL	
SEMINARIO: LOS SIETE HÁBITOS PARA LAS PERSONAS ALTAMENTE EFECTIVAS	NÚMERO DE PARTICIPANTES: 76
	DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:	
OBJETIVO: Mejorar la calidad personal de cada empleado de la alcaldía municipal de El Tránsito.	CONTENIDO: Productividad Desarrollo de los siete hábitos. <ul style="list-style-type: none"> - Proactividad. - Primero lo primero - Ganar, ganar - Con un fin en mente - Comprender para después ser comprendido. - Sinergia - Afilando la Sierra
OBSERVACIONES: La capacitación la impartirá un profesional en Administración de Empresas o un Licenciado en Psicología con experiencia en el área.	

ÁREA CONDUCTUAL	
SEMINARIO: SISTEMAS DE CONTROL	NÚMERO DE PARTICIPANTES:
	DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:	
OBJETIVO: Proveer las herramientas a los administradores de nivel alto y de nivel medio que les ayudaran a verificar los resultados obtenidos en comparación con los planeados	CONTENIDO: Implementación de equipo tecnología Técnicas de control Auditoría interna
OBSERVACIONES: La capacitación la impartirá un profesional en Lic. Administración de Empresas o un Licenciado en Psicología con experiencia en el área.	

ÁREA CONDUCTUAL	
SEMINARIO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	NÚMERO DE PARTICIPANTES: 6 DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:	
OBJETIVO: Proporcionar técnicas a las personas encargadas de evaluar el desempeño de los empleados de la institución.	CONTENIDO: En que consiste la evaluación del desempeño Responsabilidad por la evaluación Objetivos de la evaluación Beneficios de la evaluación Métodos tradicionales Políticas de la evaluación del desempeño
OBSERVACIONES: La capacitación la impartirá un profesional en Administración de Empresas o un Licenciado en Psicología con experiencia en el área.	

ÁREA CONDUCTUAL	
SEMINARIO: ATENCIÓN AL CLIENTE	NÚMERO DE PARTICIPANTES: 76 DURACIÓN: 8 horas 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
FECHA:	
OBJETIVO: Preparar a los empleados para que brinden una excelente atención al cliente satisfaciendo las necesidades de los usuarios.	CONTENIDO: Ciclo del servicio Pasos para brindar un mejor servicio Proceso de atención al cliente Tipos de clientes Satisfacción de los clientes internos y externos Calidad en la atención al cliente Circulo de calidad y trabajo en equipo Valores institucionales en el servicio a los clientes Factores extrínsecos e intrínsecos que influyen sobre el clima organizacional. Proyectar una buena imagen institucional
OBSERVACIONES: La capacitación la impartirá un profesional en Lic. En Administración de Empresas o un Licenciado en Psicología con experiencia en el área.	

6.5 Técnicas de control

6.5.1 Auditoría interna.

La auditoría interna de la institución evalúa la posición de la institución para determinar donde se encuentra, y hacia donde se dirige con los programas actuales, cuales deben ser sus objetivos y si se necesita modificar los planes para lograrlos. La auditoría interna se realiza anualmente.

Son tres pasos los que se deben realizar para llevarse a cabo la auditoría el primero de ellos es:

Estudiar el panorama de la institución, por medio de una serie de preguntas que se deben responder ¿Cuáles son las actuales preferencias y perspectivas de los clientes de la institución? ¿Cuál es la perspectiva del servicio que brinda la institución? ¿Qué factores sociales o políticos afectan a la institución?.

Evaluar la posición de la institución, tanto la actual como la futura, esta también respondiendo una serie de preguntas por ejemplo: ¿Ha ampliado su influencia y actividades de servicios? ¿Ha mantenido la institución su posición con sus clientes? ¿Cuál es su panorama con respecto a la opinión de sus clientes? Para contestar dichas preguntas se debe realizar un estudio sobre la situación de las reacciones de los clientes y otros factores que afectan su posición para brindar sus servicios.

Reexaminar sus objetivos básicos y políticas importantes para decidir donde se desea encontrar dentro de un periodo de 3 o 5 años. En resumen realizar un análisis FODA de la institución (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), para los tres pasos de la auditoría interna.

Finalizado los pasos anteriores se procederá a auditar la organización, políticas, procedimientos, programas, instalaciones, posición financiera, personal y administración. Esto ayudara a identificar cualquier desviación o error de los objetivos y facilitar la revisión de muchos planes importantes y secundarios.

El informe de auditoría:

El comité de evaluación se sirve de una variedad de instrumentos y técnicas para determinar la forma en que se llevan a cabo las actividades de personal.

Para que esta información resulte útil, se compila en un informe global. El informe de auditoría constituye una descripción general de las actividades de personal e incluye tanto recomendaciones como el reconocimiento formal de las prácticas que están logrando su objetivo.

Contiene varias partes. Una se dirige a los gerentes de línea, otra a los gerentes que tienen a su cargo funciones específicas del departamento de personal y la parte final se dirige al gerente general del departamento de personal. En el caso de los gerentes de línea,

Entre las responsabilidades y deberes de los gerentes de línea se encuentran la responsabilidad de entrevistar a los solicitantes, capacitar a sus empleados, evaluar el desempeño, motivar a su equipo de trabajo y satisfacer sus necesidades personales.

El informe identifica también los problemas de personal. Se destacan las desviaciones respecto a las políticas vigentes y/o disposiciones legales. Las prácticas insuficientes o erróneas se señalan en el informe, junto con recomendaciones para solucionar los problemas. Los especialistas que manejan aspectos específicos de contratación, capacitación, compensación y otras actividades también necesitan retroalimentación.

El informe puede contener también información sobre las actitudes prevalecientes entre los gerentes de línea respecto a los programas de personal, en ocasiones con información enriquecida mediante estadísticas externas. El informe dirigido al gerente de personal contiene toda la información dada a los gerentes de línea y a los gerentes de departamento de personal. Además de:

- Las actitudes entre gerentes de línea y empleados respecto al desempeño del departamento de personal.
- Los objetivos del departamento y sus planes para alcanzarlos.
- Los problemas de recursos humanos y sus implicaciones.
- Recomendaciones respecto a los cambios necesarios y la prioridad de cada uno.

Mediante la información que contiene el informe de auditoría, el gerente de personal puede lograr una perspectiva amplia e integral de la condición de las funciones de personal de su empresa.

La evaluación permite establecer una estrategia a futuro y sirve como punto de referencia para futuras evaluaciones.

6.5.2 Informes y reportes.

En primer lugar hay que identificar los tipos de informes que hay:

Informes de control, que se usan para el control directo de las operaciones.

Reportes de información, que presta datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes.

Los reportes de información se utilizan para planear y determinar normas, en términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe, para eso es conveniente tomar en cuenta:

- 1) Unidad de tema: Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.
- 2) Concentración sobre las excepciones: Deben revelar indicadores importantes, puntos débiles y fuertes mas situaciones comunes.
- 3) Claridad y concisión: Los informes muy largos, detallados y genéricos, originan confusión y desatención por parte de quien los recibe.
- 4) Complementarse con representaciones graficas, audiovisuales y verbales: De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización grafica,

material audiovisual y explicaciones verbales, lo que evita la monotonía y enriquece la información.

5) Equilibrio entre la uniformidad y la variedad: La empresa debe constar con una estructura fundamental de informes, mismos que no deben cambiarse constantemente, pero que requieren de revisiones y ajustes periódicos a fin de no caer en la rutina y obsolescencia.

6) Frecuencia de los reportes: El hecho de que para controlar sea necesario contar con información oportuna y periódica, no implica que esta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario. Lo mejor es presentar uno al mes y otros según las necesidades.

7) Evaluación de informes: Es necesario evaluar frecuentemente la utilidad que reditúa la información, es decir, examinar si realmente el sistema proporciona información adecuada, completa y oportuna, y si se justifica su costo.

6.5.3 Formas

Son documentos que detallan las actividades en un área y ayudan a informar lo que hay que hacer y se unifica si se realizó, esta puede ser desde una tarjeta de control de asistencia hasta las usadas en contabilidad como las tarjetas de control de inventario, etc.

Las formas facilitan la transmisión de información a la vez que sirven para registrar adecuadamente las operaciones. Al diseñar las formas es conveniente observar los siguientes lineamientos:

- Aprovechamiento adecuado de los espacios
- Claridad y concisión
- Uniformidad de diseño
- Diseñar un diagrama de control de formas
- Diseñar un catalogo de formas.
- Diseñar solo las necesarias. (Evitar papeleo excesivo)
- Asegurarse de que los asuntos y actividades importantes se registren adecuadamente, y mantener al mínimo las formas innecesarias y rutinarias.

- Que el costo de su implantación se justifique.

6.6 Atención al cliente.

Es muy importante realizar una excelente atención al cliente por muchas razones, entre ellas, conservar a los clientes, mantener la satisfacción, cuidar la imagen, por esto hay que fomentar actitudes proactivas para la efectividad de la atención por parte del personal.

6.6.1 Valores institucionales.

Para lograr la implementación del cambio en una empresa es necesario transitar desde las creencias a las conductas pasando por los valores institucionales teniéndose en cuenta en este aspecto las creencias, las normas y las actitudes de los miembros de la organización. Valores básicos en el desempeño cotidiano de una Institución de servicios.

❖ Trabajo en equipo.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto, o sea, el de formar un equipo de trabajo.

❖ La cooperación.

Todos los empleados realicen juntamente con otro u otros compañeros para conseguir un mismo fin. Esta acción aunque, a veces, es un beneficio para uno mismo, siempre tiende a beneficiar a los demás. Para que este acto se considere cooperativo tiene que existir una reciprocidad; si no existe ésta, no podemos hablar de cooperación, sino sólo de ayuda. Dentro de la cooperación todos los miembros deben ser activos e iniciar la acción, no esperar que los demás empiecen a actuar; es importante ser los iniciadores.

❖ La comunicación.

El aprender a escuchar a los demás y transmitir la información sin distorsiones.

❖ **La responsabilidad.**

Los empleados de la institución tengan la capacidad de sentirse obligados a dar una respuesta o a cumplir un trabajo sin presión externa alguna.

Es decir que el empleado posea la capacidad de conocer y aceptar las consecuencias de sus actos libres y conscientes.

Lo que debe de hacer la institución para fomentar la responsabilidad es que tenga la capacidad de influir en lo posible en las decisiones de todos los empleados, al mismo tiempo que respondemos de las decisiones que se toman como grupo social en donde estamos incluidos.

❖ **El compañerismo.**

Que el personal de la institución posee un alto compañerismo, es decir que tenga un afecto puro y desinteresado, ordinariamente recíproco o sea se ha de saber recibir y al mismo tiempo estar preparado para dar, que nazca y se fortalezca con el trato afable y con una buena comunicación con los demás.

❖ **La solidaridad.**

La solidaridad implica el compartir; es un acto de participación mutua en algo, ya sea material o inmaterial.

Ser solidario lleva implícito el valor de dar –generosidad- y el valor de recibir, aceptar o acoger lo que otro me ofrece. Este valor ayuda a evitar el egoísmo de aquel que se cree autosuficiente y despóticamente poseído de riquezas.

❖ **Calidad humana en el personal**

La institución sea gubernamental o no la mayoría se olvida y se enfoca nada mas en hablar de calidad de productos, calidad de procesos, calidad de servicios, calidad de sistemas y muy poca gente habla de calidad humana, calidad de vida pues sin ella, todo lo demás es apariencia y sin fundamento.

Hablar de calidad humana, es cuidar nuestros vínculos con los demás. Se Necesita rehacer los vínculos humanos. De nada sirve trabajar de sol a sol en un lugar donde no tenemos amigos y llegar cansados a un hogar en el que nadie se interesa en saber cómo nos fue.

❖ **Compromiso con la institución**

Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprendernos, porque vive, piensa y sueña con sacar adelante a su familia, su trabajo, y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra. Aún así, hay personas que esperan exista un contrato, una promesa o una ineludible consecuencia para saberse con un compromiso, como la celebración del matrimonio, la firma en el contrato de trabajo, El hecho de aceptar formalmente un compromiso, hace suponer que se conocen todos los aspectos, alcances y obligaciones que conlleva.

6.7 Prestación de servicios.

Es de vital importancia prestar atención a este punto ya que de aquí depende el éxito o fracaso de la Institución o cualquier organización. La pregunta clave a responder es **¿Cómo voy a brindar los servicios con los que cuento?** Para contestar esto es necesario contemplar los siguientes puntos:

6.7.1 Ciclo del servicio.

EL ciclo del servicio es un proceso en el cual se cubrirán todos los aspectos relacionados con una efectiva prestación de servicios. Ahora cómo aplicarlo a la Institución, será cuestión de empeño y disciplina. La representación del ciclo del servicio se presenta a continuación:

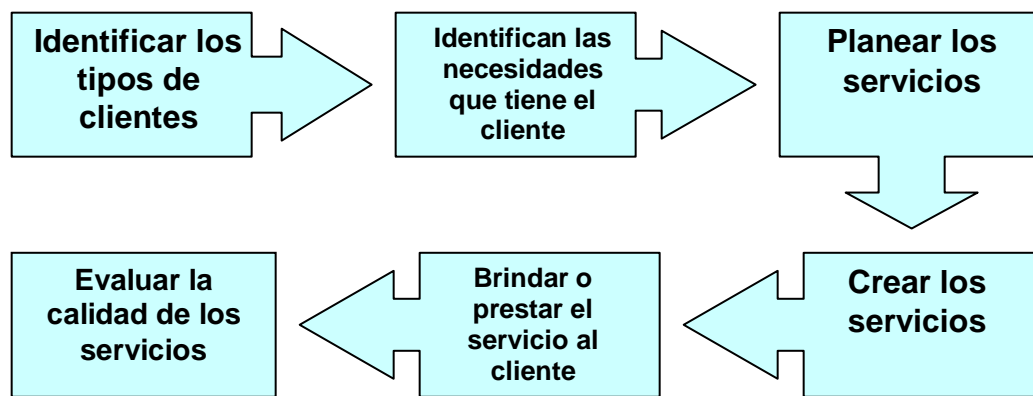


Figura N° 4. Ciclo del Servicio.

6.8 Proceso de atención al cliente.

Antes de proceder sería bueno contestar este cuestionario.

Indicación: Conteste en base a dar una ponderación a cada pregunta del 1 al 5 significando un 5 que esta de acuerdo con o citado y 1 que no esta de acuerdo, hágalo marcando en el recuadro de abajo la numeración.

- 1- No tiene nada humillante ayudar a los demás
- 2- Puedo ser alegre y positivo con todo el mundo, sin importar su edad y apariencia
- 3- En los días malos, cuando nada sale bien, conservo mi actitud positiva
- 4- Cuando mayor sea la calidad del servicio que presto al trabajar, mejor me siento
- 5- Me entusiasma mi trabajo
- 6- Tratar de vez en cuando a gente difícil
- 7- La idea de ser un profesional en el servicio al cliente me motiva
- 8- Tener un puesto “orientando a la gente” es desafío atractivo
- 9- Siento un gran placer cuando los demás me halagan o halagan a mi empresa por brindar un servicio excelente
- 10- Es muy importante estar bien en todos los aspectos de mi trabajo

	SI ESTOY DE ACUERDO			NO ESTOY DE ACUERDO		
Pregunta 1	5	4	3	2	1	
Pregunta 2	5	4	3	2	1	
Pregunta 3	5	4	3	2	1	
Pregunta 4	5	4	3	2	1	
Pregunta 5	5	4	3	2	1	
Pregunta 6	5	4	3	2	1	
Pregunta 7	5	4	3	2	1	
Pregunta 8	5	4	3	2	1	
Pregunta 9	5	4	3	2	1	
Pregunta 10	5	4	3	2	1	

Si obtuvo arriba de 40 puntos, tiene una excelente actitud hacia el trabajo. Si tuvo entre 25 y 40 puntos, parece tener reservas que sería necesario examinar antes de dedicarse a algo que exija tener un contacto con el cliente; un puntaje inferior a

25 puntos indica que probablemente lo mejor para usted sería tener un trabajo donde no tuviera que relacionarse con los demás.

Ahora se da a conocer una forma práctica y sencilla de atender a los clientes.

6.8.1 Modelo de Atención al Cliente.

En este modelo son seis pasos a seguir y será efectivo si todos los empleados lo ponen en práctica con cada uno de los usuarios que visitan la institución; obteniéndose un mejoramiento en la atención al cliente y satisfacción y por ende en el servicio que se brinda.

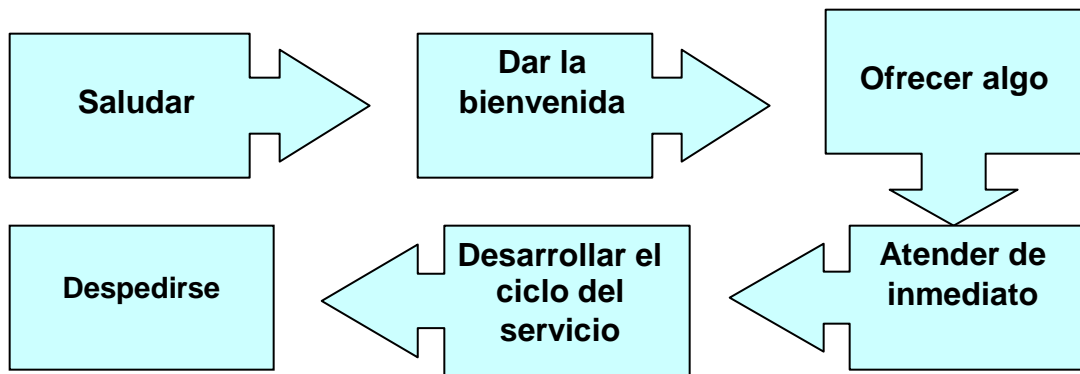


Figura Nº 5 Proceso de atención al cliente.

6.9 CALIDAD EN LOS SERVICIOS.

La calidad en el servicio al cliente requiere cubrir todos estos pasos:

Paso 1: Transmitir una actitud positiva hacia los demás

Una actitud es un estado mental influido por sentimientos, tendencias del pensamiento y de la acción. La actitud que usted transmite es por lo general la actitud que recibe.

No tiene nada humillante ayudar a los demás, se puede y debe ser alegre y positivo con todo el mundo, sin importar su edad y apariencia, en los días malos,

cuando nada sale bien, hay que conservar una actitud positiva. Se torna muy importante estar bien en todos los aspectos del trabajo que se realiza.

¿Sabía que el lenguaje corporal puede representar mas de la mitad del mensaje que usted comunica?

A continuación se presenta una lista de aspectos que muestran un lenguaje corporal efectivo: Mantener en alto la cabeza, mover los brazos en forma natural y con sencillez, relajar los músculos faciales y mantenerlos bajo control, mantener una sonrisa natural, realizar un movimiento corporal controlado, que no es forzado no informal, mantener una mirada firme a la gente con la que se está hablando.

Paso 2: Identificar las necesidades de sus clientes.

Es importante conocer cuales son las expectativas con las cuales el cliente se acerca a la Institución, hay que conocer:

- * Lo que los clientes quieren.
- * Lo que los clientes necesitan
- * Lo que los clientes piensan
- * Lo que los clientes sienten
- * Si los clientes están satisfechos

A continuación se presenta una lista de necesidades humanas comunes que reflejan las necesidades de los clientes:

- 1- Necesidad de sentirse bien recibido
- 2- Necesidad de un servicio puntual
- 3- Necesidad de sentirse cómodo
- 4- Necesidad de un servicio ordenado
- 5- Necesidad de ser comprendido
- 6- Necesidad de recibir ayuda o asistencia
- 7- Necesidad de sentirse importante
- 8- Necesidad de ser apreciado

9- Necesidad de ser reconocido

10- Necesidad de respeto

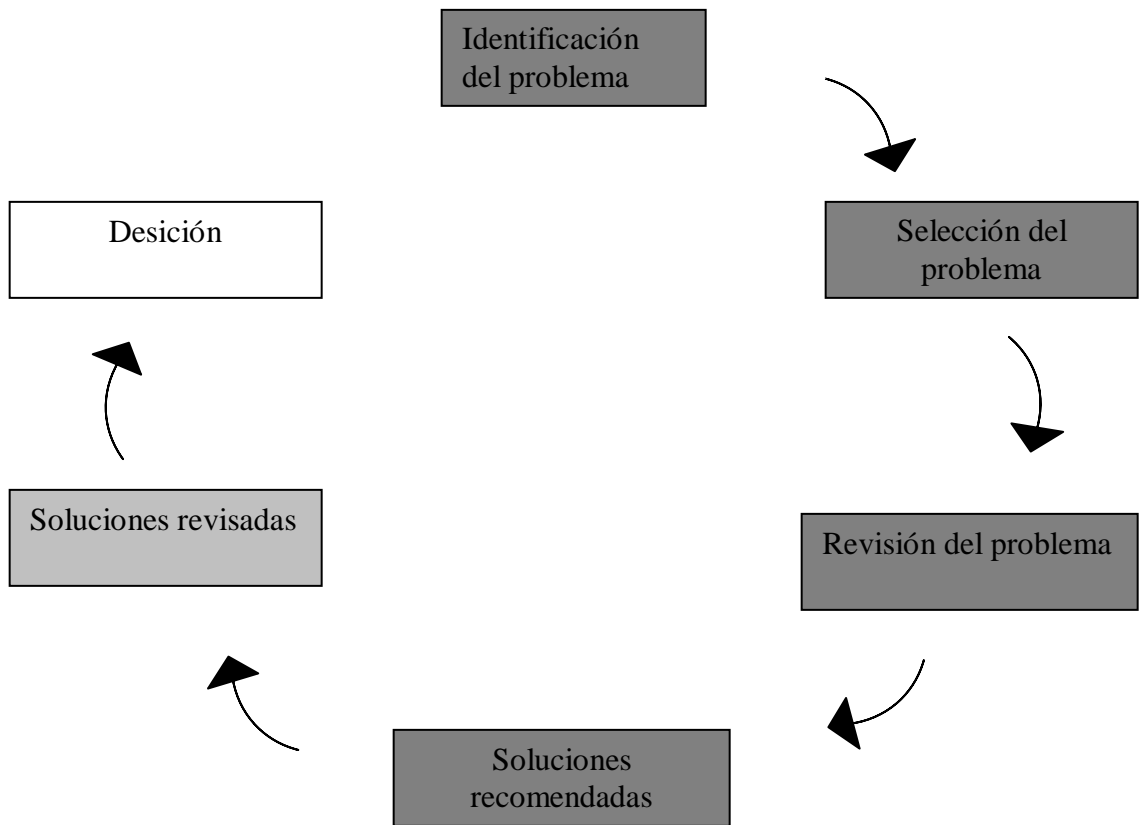
El reconocimiento de las necesidades permitirá adelantarse al cliente asegurando así la satisfacción de este. La clave para identificar las necesidades del cliente es saber escuchar.

Paso 3: Ocúpese de las necesidades de sus clientes

Ocuparse de las necesidades del cliente luego de haber desarrollado los pasos anteriores resultará fácil ya que en esta etapa únicamente se desarrollará la labor de brindar el servicio.

6.9.1 Círculos de Calidad.

Las personas que formaran parte del círculo de calidad constará de 9 individuos: el alcalde municipal, el gerente, el secretario municipal, contador de la municipalidad, el jefe de registro de control tributario, el encargado de servicios municipales, el jefe de ganadería, el jefe de mercado, jefe de policía municipal, Estos estarán orientados a mejorar la calidad y el desempeño en el trabajo, enseñándoles a los empleados a desarrollar habilidades para comunicarse en grupos. Este grupo de trabajo formado se reunirán regularmente, cada semana, para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y llevar a cabo acciones correctivas. Es decir que el grupo deberá asumir responsabilidades para resolver problemas de calidad, generar y evaluar su propia retroalimentación. El grupo que integre el círculo deberá seguir los siguientes pasos el primero de ellos es la identificación del problema, luego tendrán que seleccionar el problema, seguidamente los miembros que integran el círculo revisaran el problema y darán sus respectivas soluciones que ellos recomiendan; luego la gerencia y junto con otros miembros del círculo deberán revisar las soluciones propuestas por todos los miembros del círculo y finalmente la gerencia es la que toma la decisión tomando en cuenta todo el proceso antes descrito. A continuación el diagrama de un modelo de un círculo de calidad típico.



- Miembros del equipo del círculo
- Gerencia y otros miembros del equipo del círculo
- Gerencia

Figura Nº 6 Desarrollo del círculo de calidad

Referencias.

Fuentes documentales.

- CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; McGraw-Hill, 5ª Edición, México, pág. 500.
- GARCÍA, Martínez; Fundamentos de administración, Editorial Trillas, México, Pág. 64.
- KOONTZ, Harold; Administración una perspectiva global, McGraw-Hill, 11ª Edición, México, Pág. 6
- RAMÍREZ Serrano, Américo Alexis; Administración I y II, Taller Grafico UCA, 1ª Edición, El Salvador, Pág. 103, 111,149.
- REYES Ponce; Agustín, Administración de empresa Teoría y Practica, Editorial Limusa, 2ª parte, México, Pág. 256.
- ROBBINS Stephen P.; Comportamiento Organizacional; McGraw-Hill, 8ª Edición; México, pág. 211.

Fuentes personales.

Licda. Rosa Daisy Granados, Gerente General.

Licda. Mirian Arely Molina de Acosta, Auditor Interno.

Licdo. José Wilfredy Roque Carranza, Contador.

Licdo. Cristian Omar Amaya Medrano, Secretario Municipal

Fuentes institucionales.

Biblioteca municipal de la ciudad de El Tránsito, departamento de San Miguel.

ANEXOS

Plan de trabajo (Anexo 1)

Introducción.

Este plan de trabajo se elabora con el propósito de tener una guía para desarrollar la investigación que se realizará en la alcaldía municipal de El Tránsito, departamento de San Miguel, este consiste en el establecimiento del plan operativo; donde se presentan los objetivos de este plan, las actividades, producto esperado, además se presenta los recursos con los que se debe contar para llevarse a cabo, ya que sin este sería difícil o imposible poder realizar la investigación, los responsables de la investigación, son los que tiene la responsabilidad de el desarrollo de la investigación, el cronograma; contiene en forma específica el tiempo que se necesitará para cada actividad en el desarrollo de la investigación y el presupuesto de gastos, este sirve a para conocer los costos que conllevará la investigación.

Objetivos.

General.

- Establecer el plan operativo que servirá de guía para llevar a cabo la investigación en una forma sistemática y coordinada.

Específicos.

- Seguir la secuencia de actividades establecidas para el desarrollo de la investigación.
- Identificar el producto esperado por el desarrollo de la investigación.
- Identificar los responsables y recursos que formarán parte de la investigación.
- Definir el cronograma de actividades
- Establecer el presupuesto de la investigación.

**Cuadro resumen de operaciones.
Cronograma de actividades**

Actividades.	Productos Esperados.	Recursos.	Responsables.
<ul style="list-style-type: none"> • Selección del tema • Planificación de la investigación • Elaboración del marco referencial • Recolección de datos de campo • Procesamiento de los datos • Redacción del informe final 	<ul style="list-style-type: none"> • Que la atención al cliente en la alcaldía municipal de El Tránsito sea efectiva. • Que la gerencia de la alcaldía municipal de El Tránsito trabaje en base a los planes estructurados en las áreas de atención al cliente. • Que la alcaldía municipal de El Tránsito cuente con una estructura organizativa formal respaldada de sus respectivos manuales. • Lograr la satisfacción de los clientes tanto internos como externos de la alcaldía municipal de El Tránsito. 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesor metodológico. • Docente director. • Miembros del grupo de trabajo. • Personal de la alcaldía. <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Libros de texto. • Tesis. • Folletos. • Internet. • Computadora. • Impresora • Tiempo. • Papelería. • Fotocopiadora. <p>Financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital propio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Docente director. Lic. Dinora Elizabeth Rosales Hernández. • Rodolfo Issman Flores Díaz. • Emma Evangelina De Jesús Portillo Arias. • Graciela Margarita Salamanca Vásquez.

Cronograma de actividades

Nº	ACTIVIDAD	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Selección del tema																												
2	Planificación de la investigación																												
3	Elaboración del marco referencial																												
4	Recolección de datos de campo																												
5	Procesamiento de los datos																												
6	Redacción del informe final																												

Presupuesto de gastos.

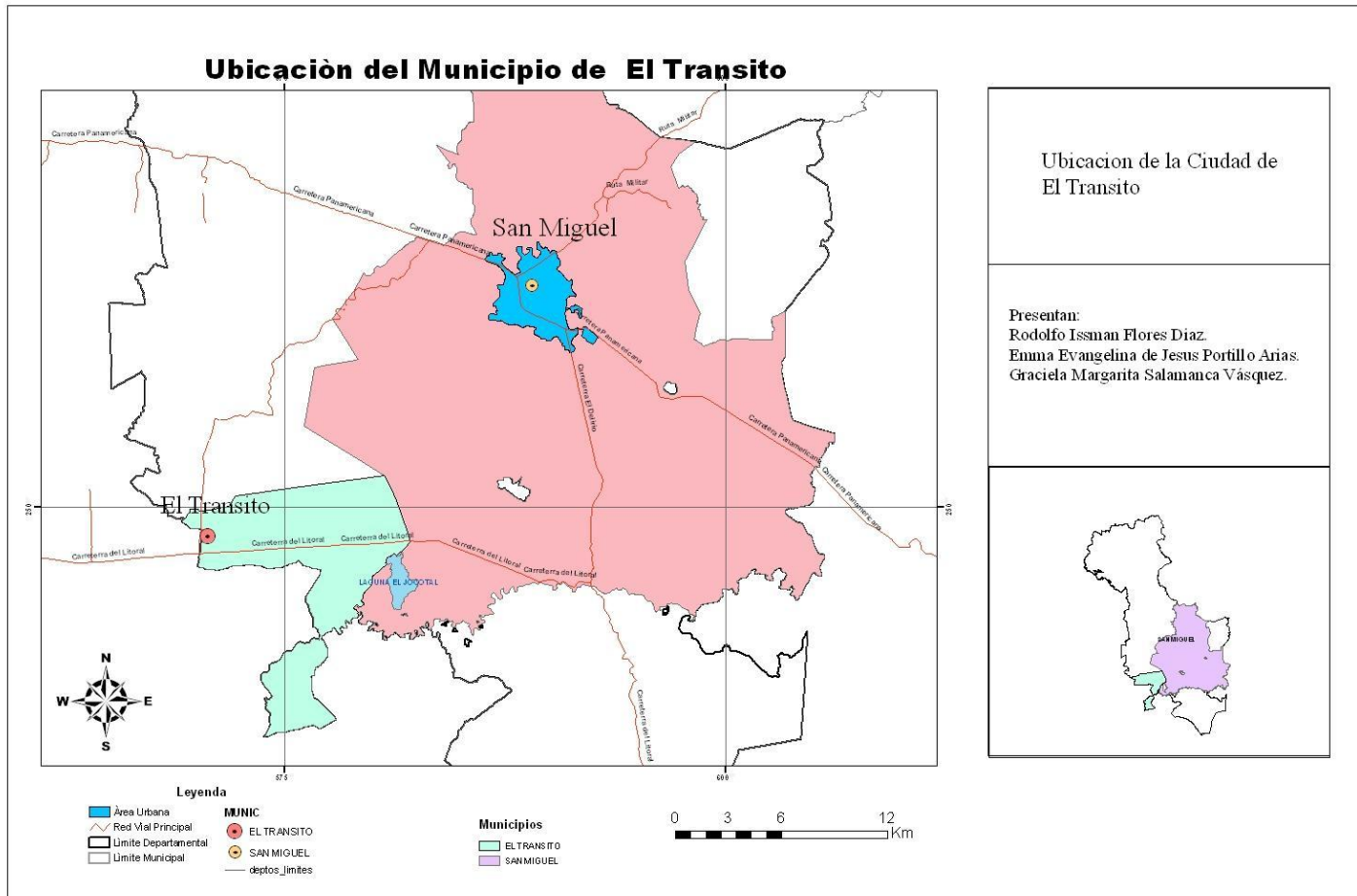
Nº	Actividad	Costo
1	Selección del tema. ✓ Navegación en internet. ✓ Impresiones. ✓ Papel bond tamaño carta ✓ Gastos de asesoría ✓ Transporte.	\$3.00 \$1.00 \$0.25 \$20.00 \$10.00
2	Planificación de la investigación ✓ Navegación en internet. ✓ Impresiones. ✓ Papel bond tamaño carta ✓ Fólderes. ✓ Fotocopias. ✓ Gastos de asesoría ✓ Transporte. ✓ CD ROM.	\$2.00 \$4.00 \$3.00 \$0.50 \$1.00 \$20.00 \$25.00 \$1.50
3	Elaboración del marco referencial ✓ Navegación en internet. ✓ Impresiones. ✓ Papel bond tamaño carta ✓ Fólderes. ✓ Fotocopias. ✓ Gastos de asesoría. ✓ Transporte. ✓ CD ROM.	\$4.00 \$5.00 \$2.00 \$1.00 \$0.50 \$20.00 \$12.00 \$1.00
4	Recolección de datos de campo ✓ Impresiones. ✓ Papel bond tamaño carta ✓ Fólderes. ✓ Fotocopias. ✓ Pago a encuestadores. ✓ Transporte.	\$3.00 \$4.00 \$1.00 \$20.00 \$45.00 \$75.00
5	Procesamiento de los datos ✓ Transporte. ✓ Impresiones. ✓ Papel bond tamaño carta	\$60.00 \$5.00 \$2.00

6	Redacción del informe final	
	✓ Transporte.	\$60.00
	✓ Impresiones.	\$9.00
	✓ Papel bond tamaño carta	\$25.00
	✓ Empastado	\$3.00
	✓ CD ROM.	
	Total	\$357.5

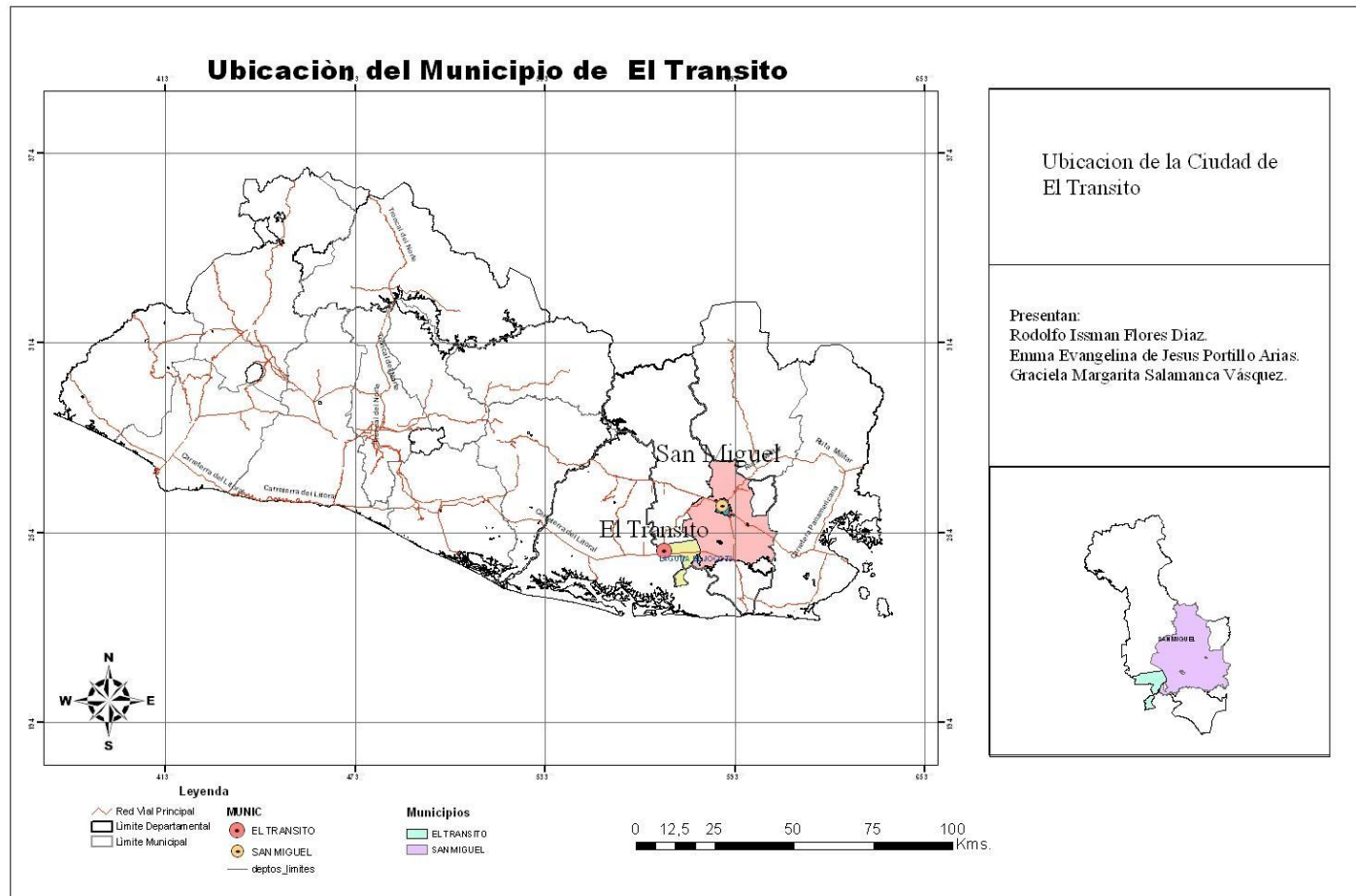
Análisis relacional de variables. (Anexo 2)

VARIABLES			
V(x)	Herramientas administrativas	V(y)	Atención al cliente
VARIABLES ESPECÍFICAS			
X ₁	Establecer planes	Y ₁	Prestación de servicios
X ₂	Sistema de organización	Y ₂	Procesos de atención al cliente
X ₃	Sistemas de control	Y ₃	Calidad de los servicios
INDICADORES DE LAS VARIABLES			
Variable de primer orden X		Variable de segundo orden Y	
X _{0.1}	Planeación	Y _{0.1}	Cliente
X _{0.2}	Organización	Y _{0.2}	Valores institucionales
X _{0.3}	Integración del personal	Y _{0.3}	Imagen institucional
X _{0.4}	Dirección		
X _{0.5}	Control		
X ₁		Y ₁	
X _{1.1}	Planes estratégicos	Y _{1.1}	Tipos del servicio
X _{1.2}	Planes tácticos o funcionales	Y _{1.2}	Ciclo del servicio
X _{1.3}	Planes operativos	Y _{1.3}	Empresas que prestan servicios
X ₂		Y ₂	
X _{2.1}	Estructura organizativa	Y _{2.1}	Capacitación
X _{2.2}	Manuales	Y _{2.2}	Productividad
X _{2.3}	Reclutamiento y selección de personal		
X ₃		Y ₃	
X _{3.1}	Evaluación del desempeño	Y _{3.1}	Satisfacción del cliente interno y externo
X _{3.2}	Auditoría de control	Y _{3.2}	Estrategias de mejoras
X _{3.3}	Técnicas de control	Y _{3.3}	Estrategias de servicio
X _{3.4}	Trabajo en equipo	Y _{3.4}	Clima organizacional
X _{3.5}	Círculos de calidad		

Mapa de escenario 1. (Anexo N° 3)
(Ubicación en el departamento de San Miguel)



(Ubicación en El Salvador)





**CUESTIONARIO DIRIGIDO
A LOS EMPLEADOS. (Anexo 4)**

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

“DESARROLLO DE HERRAMIENTAS PARA PROMOVER LA EFECTIVIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO.”

RESPONSABLES:

RODOLFO ISSMAN FLORES DÍAZ.

EMMA EVANGELINA DE JESÚS PORTILLO ARIAS

GRACIELA MARGARITA SALAMANCA VÁSQUEZ.

OBJETIVO: Obtener información por parte de los empleados para desarrollar herramientas administrativas que promuevan la efectividad en la atención al cliente y brindar servicios de calidad.

INDICACIÓN: Conteste Marcando con una “X” el Sí o el No según su opinión.

1- De las siguientes herramientas administrativas ¿Cuáles conoce?

Planeación	
Organización	
Integración de personal	
Dirección	
Control	
No sabe, no responde	

2- ¿Cuáles de estas herramientas administrativas se utiliza en la alcaldía municipal?

Planeación	
Organización	
Integración de personal	
Dirección	
Control	
No sabe, no responde	

3- ¿Qué tipos de planes conoce?

Estratégicos	
Tácticos o funcionales	
Operativos	
No sabe, no responde	

4- ¿Sabe si la alcaldía municipal aplica estos planes?

Sí_____ No_____

5- ¿Sabe si la institución cuenta con una estructura organizativa formalmente establecida?

Sí_____ No_____

6- ¿Conoce en que lugar dentro de la estructura se encuentra ubicado su cargo?

Sí_____ No_____

7- ¿Qué tipo de manuales conoce?

De procedimientos	
De análisis y descripción de puestos	
De bienvenida	
No sabe, no responde	

8- ¿Cuáles se utilizan en la institución?

De procedimientos	
De análisis y descripción de puestos	
De bienvenida	
No sabe, no responde	

9- ¿Cuáles de los siguientes pasos siguió para ser contratado?

Entrego una solicitud de empleo	
Entrego su currículum	
Fue examinado	
Fue entrevistado	
Recibió capacitación.	
Ninguno de los anteriores	

10- ¿Sabe si hay un sistema de control establecido?

Sí_____ No_____

11- ¿Con qué frecuencia es evaluado su desempeño?

Cada tres meses	
Cada seis meses	
Cada año	
Otro	

Especifique que otro periodo_____.

12- ¿Quién es la persona encargada de evaluar su desempeño?

El alcalde	<input type="checkbox"/>
La gerencia	<input type="checkbox"/>
Su jefe inmediato	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

Especifique que otra persona_____.

13- ¿Qué técnicas de control se utilizan para verificar los resultados de su trabajo?

Reportes o informes	<input type="checkbox"/>
Formas	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

Especifique que otra técnica_____.

14- ¿Existen equipos de trabajo, encargados de desarrollar actividades específicas dentro de la institución?

Sí_____ No_____

15- ¿Hay equipos o grupos encargados de corregir los errores resultantes de las actividades desarrolladas?

Sí_____ No_____

16- Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cada cuanto tiempo se reúnen?

Cada semana	<input type="checkbox"/>
Cada mes	<input type="checkbox"/>
Cada tres meses	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

Especifique que otro período_____.

17- Cómo considera la atención que se da al cliente por parte de la institución.

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

18- ¿Cómo clasifica a los clientes que solicitan los servicios de la institución?

Exigentes	
Amistosos	
Hostiles	
Desacertados o mal informado	
Abusivos	
De riesgo	
Polémicos	
Problemático	
Otro	

Especifique _____.

19- Considera que los empleados de la institución poseen valores morales

Todos	
La mayoría	
Pocos	
Ninguno	

20- ¿Cómo considera los servicios que presta la alcaldía municipal?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

21- ¿Cómo considera la imagen que proyecta la alcaldía municipal a los usuarios?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

22- Cuales de los siguientes servicios presta la alcaldía municipal a los usuarios.

Mercado	
Alumbrado	
Aseo	
Cementerio	
Tiangué	
Registro del estado familiar	
Policía municipal	
Registro municipal	
Proyección social	

23- Cuando un cliente solicita los servicios que ofrece la alcaldía sigue alguno de los siguientes pasos.

Identifica el tipo de cliente	
Identifica sus necesidades	
Planea los servicios que va a dar	
Brinda los servicios	
Evalúa la calidad del servicio que ha brindado	

24- Diga si usted realiza alguno de los siguientes pasos.

Saluda al cliente	
Le da la bienvenida	
Ofrece algo de beber	
Le atiende de inmediato	
Le atiende después de un periodo de tiempo	
Se despide del cliente	

25- ¿Cada cuanto tiempo lo capacita?

Cada tres meses	<input type="checkbox"/>
Cada seis meses	<input type="checkbox"/>
Cada año	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

Especifique que otro periodo_____.

26- Considera que la falta de capacitación contribuye a dar un deficiente servicio al cliente.

Sí_____ No_____

27- ¿En cual de los siguientes rangos de tiempo se ubica la rapidez con la que se atiende al cliente?

De 5 a 15 minutos	<input type="checkbox"/>
De 16 a 30 minutos	<input type="checkbox"/>
De 31 a 60 minutos	<input type="checkbox"/>
Más de 1 hora	<input type="checkbox"/>

28- ¿Cómo califica la calidad de los servicios que brinda la institución?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

29- ¿Se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo?

Sí_____ No_____

30- Sabe si la institución cuenta con estrategias para mejorar las actividades de la institución.

Sí _____ No _____

31- Sabe si la institución cuenta con estrategias para mejorar los servicios de la institución.

Sí _____ No _____



CUESTIONARIO DIRIGIDO

A LOS USUARIOS.

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

“DESARROLLO DE HERRAMIENTAS PARA PROMOVER LA EFECTIVIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL TRÁNSITO.”

RESPONSABLES:

RODOLFO ISSMAN FLORES DÍAZ.

EMMA EVANGELINA DE JESÚS PORTILLO ARIAS

GRACIELA MARGARITA SALAMANCA VÁSQUEZ.

OBJETIVO: Obtener información por parte de los usuarios para desarrollar herramientas administrativas que promuevan la efectividad en la atención al cliente y brindar servicios de calidad.

INDICACIÓN: Marque con una X la respuesta que usted considere correcta, y conteste en forma sincera las siguientes interrogantes.

Por su valiosa colaboración muchas gracias.

1- De las siguientes herramientas administrativas ¿Cuáles conoce?

Planeación	
Organización	
Integración de personal	
Dirección	
Control	
No sabe, no responde	

2- ¿Cuáles de estas herramientas administrativas se utiliza en la alcaldía municipal?

Planeación	
Organización	
Integración de Personal	
Dirección	
Control	
No sabe, No responde	

3- ¿Qué tipos de planes conoce?

Estratégicos	
Tácticos o funcionales	
Operativos	
No sabe, no responde	

4- ¿Sabe si la alcaldía municipal aplica estos planes?

Sí _____ No _____

5- ¿En sus visitas a la alcaldía municipal de El Tránsito ha visto el organigrama de la institución?

Sí _____ No _____

6- ¿Si su respuesta anterior es negativa sabe si existe el organigrama de la institución?

Sí _____ No _____

7- ¿Sabe si en la alcaldía municipal de El Tránsito se utiliza alguno de los siguientes manuales?

De procedimientos	
De análisis y descripción de puestos	
De bienvenida	
No sabe, no responde	

8- ¿Bajo que criterio considera que fue contratado el personal de la Alcaldía?

Proceso de selección	
Amistad	
Suerte	
No sabe, no responde	

9- ¿Sabe si hay un sistema de control de los resultados obtenidos por la gestión administrativa de la Institución?

Sí_____ No_____

10- ¿Sabe si el personal de la alcaldía es evaluado por el desempeño de su cargo?

Sí_____ No_____

11- ¿Sabe si los empleados utilizan alguna de las siguientes técnicas de control para verificar los resultados de su trabajo?

Reportes o informes	
Formas	
Otro	
No sabe, no responde	

Especifique que otra técnica_____.

12- ¿Sabe si hay equipos o grupos encargados de corregir los errores resultantes de las actividades desarrolladas?

Sí_____ No_____

13- Cómo considera la atención que se da al cliente por parte de la institución.

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

14- ¿En qué categoría de cliente se clasifica?

Exigentes	
Amistosos	
Hostiles	
Desacertados mal informado	
Abusivos	
De riesgo	
Polémicos	
Problemático	
Otro	

Especifique_____.

15- Considera que los empleados poseen valores morales

Todos	
La mayoría	
Pocos	
Ninguno	

16- ¿Cómo considera los servicios que presta la alcaldía municipal?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

17- ¿Cómo considera la imagen que proyecta la alcaldía municipal a los usuarios?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

18- ¿Cada cuanto tiempo visita la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel?

Cada 15 días	
Cada mes	
Cada tres meses	
Otro	

Especifique que periodo_____.

19- ¿A qué áreas se acerca con más frecuencia para solicitar de sus servicios?

Mercado	
Alumbrado	
Aseo	
Cementerio	
Tiangué	
Registro del estado familiar	
Policía municipal	
Registro municipal	
Proyección social	

20- De las áreas que usted ha visitado ¿Cómo considera la atención brindada?

Área	E	MB	B	R	M
Mercado					
Alumbrado					
Aseo					
Cementerio					
Tiangué					
Registro del estado familiar					
Policía municipal					
Registro municipal					
Proyección social					

E: Excelente; MB: Muy buena; B: Buena; R: Regular; M: Mala

21- ¿Cuándo visita la alcaldía los empleados hacen lo siguiente?

Le saludan	
Le dan la bienvenida	
Le ofrecen algo de beber	
Le atienden de inmediato	
Le atienden después de un periodo de tiempo	
Se despide de usted	

22- ¿Cree que los empleados necesitan recibir capacitaciones para brindar un mejor servicio?

Sí_____ No_____

23- ¿Cada cuánto tiempo deberían capacitarlos?

Cada tres meses	
Cada seis meses	
Cada año	
Otro	

Especifique que otro periodo_____.

24- Considera que la falta de capacitación contribuye a dar un deficiente servicio al cliente.

Sí_____ No_____

25- ¿En cual de los siguientes rangos de tiempo se ubica la rapidez con la que fue atendido?

De 5 a 15 minutos	
De 16 a 30 minutos	
De 31 a 60 minutos	
Más de 1 hora	

26- ¿Le pareció excesivo el tiempo que tuvo que esperar?

SI _____

NO _____

27- ¿Cómo califica la calidad de los servicios que brinda la institución?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

28- ¿Sabe si la institución cuenta con estrategias para mejorar las actividades?

Sí _____

No _____

29- ¿Sabe si la institución cuenta con estrategias para mejorar los servicios?

Sí _____

No _____

30- ¿Considera que los empleados de la institución poseen preferencias en el servicio de atención al cliente?

Sí _____

No _____

31- ¿Cómo considera la atención brindada por los empleados de la institución?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

32- ¿Se encuentra satisfecho con los servicios que brinda la alcaldía?

Sí _____

No _____

33- ¿Cómo califica el ambiente de trabajo de los empleados de la institución?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

34- Considera que el ambiente de trabajo contribuye en la eficiente prestación de servicios.

SI_____

NO_____

Matriz de operacionalización (Anexo 5).

<p>Título de la investigación: Desarrollo de las herramientas administrativas para promover la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de El Tránsito, departamento de San Miguel.</p>
<p>Enunciado del Problema: ¿En qué medida el desarrollo de las herramientas administrativas promueve la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de El Tránsito, departamento de San Miguel?</p>
<p>Objetivo General</p> <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar las herramientas administrativas para promover la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de El Tránsito. <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer planes operativos para obtener efectividad en la prestación de servicios en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.• Crear un sistema de Organización para determinar procesos de atención al cliente en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.• Definir un sistema de control para que se obtenga la calidad en los servicios que presta la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.• Formular un modelo de reclutamiento y selección de personal para la contratación efectiva en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.• Definir los instrumentos que permitan mejorar la dirección administrativa para lograr la eficiencia en las actividades en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.• Elaborar una propuesta para mejorar el servicio al cliente en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.
<p>Hipótesis General.</p> <ul style="list-style-type: none">• El Desarrollo de herramientas administrativas promueve la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de El Tránsito. <p>Hipótesis Secundarias.</p> <ul style="list-style-type: none">• Con el establecimiento de planes se obtiene efectividad en la prestación de servicios en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.• La Implementación de un sistema de Organización determina procesos de atención al cliente en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.• La definición de un sistema de control verifica que se obtenga en un 80% la calidad en los servicios que presta la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.• Con la formulación de un modelo de reclutamiento y selección de personal se obtiene una contratación efectiva en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.• Al definir los instrumentos que permitan mejorar la dirección administrativa se logra la eficiencia en las actividades en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.• La elaboración de una propuesta mejora el servicio al cliente en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel.

<p>Hipótesis Nula General.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Desarrollo de herramientas administrativas no promueve la efectividad en la atención al cliente de la alcaldía municipal de El Tránsito. <p>Hipótesis Nulas Secundarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el establecimiento de planes no se obtiene efectividad en la prestación de servicios en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel. • La implementación de un sistema de Organización no determina procesos de atención al cliente en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel. • La definición de un sistema de control no verifica que se obtenga en un 80% la calidad en los servicios que presta la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel. • Con la formulación de un modelo de reclutamiento y selección de personal no se obtiene una contratación efectiva en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel. • Al definir los instrumentos que permitan mejorar la dirección administrativa no se logra la eficiencia en las actividades en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel. • La elaboración de una propuesta no mejora el servicio al cliente en la alcaldía municipal de El Tránsito departamento de San Miguel
<p>Unidades de Análisis: Clientes, empleados, alcaldía.</p>
<p>Variable Independiente: Herramientas administrativas</p>
<p>Variable Dependiente: Atención al cliente</p>
<p>X₁: Establecer Planes</p>
<p>Y₁: Prestación de servicios</p>
<p>X₂: Sistema de Organización</p>
<p>Y₂: Procesos de atención al cliente</p>
<p>X₃: Sistemas de control</p>
<p>Y₃: Calidad de los servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Integración del personal • Dirección • Control
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Valores Institucionales • Imagen Institucional
<p>X_{1.1}: Planes Estratégicos</p> <p>X_{1.2}: Planes Tácticos o Funcionales</p> <p>X_{1.3}: Planes Operativos</p>

<p>Y_{1.1}: Tipos del servicio</p> <p>Y_{1.2}: Ciclo del servicio</p> <p>Y_{1.3}: Empresas que prestan servicios</p>
<p>X_{2.1}: Estructura Organizativa</p> <p>X_{2.2}: Manuales</p> <p>X_{2.3}: Reclutamiento y Selección de personal</p>
<p>Y_{2.1}: Capacitación</p> <p>Y_{2.2}: Productividad</p>
<p>X_{3.1}: Evaluación del desempeño</p> <p>X_{3.2}: Auditoría de control</p> <p>X_{3.3}: Técnicas de control</p> <p>X_{3.4}: Trabajo en equipo</p> <p>X_{3.5}: Círculos de calidad</p>
<p>Y_{3.1}: Satisfacción del cliente interno y externo</p> <p>Y_{3.2}: Estrategias de mejoras</p> <p>Y_{3.3}: Estrategias de servicio</p> <p>Y_{3.4}: Clima Organizacional</p>
<p>Conceptualización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas administrativas: Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, integración, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente: La atención al cliente esta no se centra solamente en un trato cordial, sino en satisfacer las necesidades y peticiones del cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Planes: Se encarga de verificar si los empleados conocen los propósitos, objetivos y los métodos para alcanzar el cumplimiento de estos.
<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicios: Son las actividades o bienes intangibles que satisfacen una necesidad presentada por un cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Organización: Sistema que ayuda al ordenamiento y coordinación y proporciona la estructura necesaria para lograr la efectividad de todos los recursos.
<p>Procesos de atención al cliente: Es el conjunto de actividades coordinadas que en su secuencia se pretende brindar un excelente trato al usuario de los servicios que presta la Institución.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de control: Conjunto de actividades que lleva a cabo un análisis cuantitativo y cualitativo del contraste entre las acciones planeadas y los resultados obtenidos, lo cual permite determinar con precisión el alcance del desempeño de una organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los servicios: Conjunto de actividades realizadas por el personal, para asegurar que la calidad producida satisfaciendo suficientemente las necesidades del cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación: Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base a la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. • Organización: Estructuración técnica de las relaciones existentes entre las áreas funcionales de la

empresa ubicando así niveles, actividades de los elementos de un organismo, que ayudan a la efectividad de la realización de planes.

- **Integración del personal:** Obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo.
- **Dirección:** Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuya al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales
- **Control:** Es el proceso en el que se verifican si los planes se han ejecutado de la mejor manera y se han cumplido los objetivos.

- **Cliente:** son las personas que se acerca, independientemente de lo que solicite, compre o no.
- **Imagen Institucional:** Representación de la actitud, criterios y conceptos que pueda tener un entorno colectivo determinado de una empresa u organización.

Valores Institucionales: Es el compromiso con el público y con los contribuyentes a los que se brindan servicios. Y los empleados se comprometen a mantener los valores y estándares en el servicio que se les brinda a los clientes.

Planes Estratégicos: Son diseñados por los miembros de mayor jerarquía, quienes son encargados de su ejecución para la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la institución u organización. Estos planes son la base para los otros planes y abarcan a toda la empresa y son a largo plazo.

Planes Tácticos o Funcionales: Estos solamente abarcan un área de actividad específica, y son establecidos y coordinados por directivos de nivel medio o gerentes de las áreas funcionales, y así poner en práctica los recursos de la empresa. Estos son a mediano y corto plazo y se subordina de los planes estratégicos.

Planes Operativos: La función principal de estos planes es la formulación y asignación detallada de las actividades que deben desarrollarse y ejecutarse por el elemento humano de los niveles operativos de la empresa se enfoca a cada unidad que forma parte de un departamento. Son a corto plazo y también se rigen por los lineamientos establecidos por los planes estratégicos.

Tipos del servicio: son los distintos clientes que puede tener una determinada institución u organización, entre ellos están los clientes internos y externos, también los clientes mal equivocados, mal pagadores, abusivos, con excesivos costes de atención, adictos a la promoción y ofertas, de riesgo de mala imagen, polémico, y los que quieren copiar a la organización

Ciclo del servicio: Son pasos que se utilizan para mejorar la prestación de servicios, y conlleva una secuencia de actividades en relación a los servicios que incluye: planearlos y crearlos, conocer los tipos de clientes, y finalmente satisfacer las necesidades de estos verificando que se cumpla el objetivo.

Empresas que prestan servicios: Cualquier empresa sin importar su naturaleza se puede dedicar a la prestación de servicios, siempre y cuando se genere la necesidad de hacerlo y se cuente con la demanda necesaria para ello.

Estructura Organizativa: Conjunto de elementos a través de los cuales la organización adquiere forma y puede realizar sus objetivos, que no son otros que permiten el desarrollo de los planes y el control de su ejecución.

Manuales: Son documentos que sirven como medios de comunicación que permiten registrar y transmitir en

forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, política, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instituciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Reclutamiento y selección de personal: Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización y seguidamente escoger y clasificar los candidatos mas adecuados a las necesidades de la organización.

Capacitación: Creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y las destrezas del personal.

Productividad: Es la relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos –humanos, capital, conocimiento energía, etc.-son usado para producir bienes y servicios en el mercado.

Evaluación del desempeño: Es un proceso par estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de la persona, es decir, que no se evalúa el desempeño general, sino el desempeño del cargo; osea el comportamiento del rol del ocupante del cargo.

Auditoria de control: El análisis de las políticas y practicas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar.

Técnicas de control: Esta técnica son aplicables en forma cualitativa, esta comprendida por sistema de información (auditoría administrativa, reportes informes, formas, archivos y mecanizados y estudios de métodos (tiempos y movimientos, estándares)

Trabajo en equipo: Número reducido de personas con habilidades, complementarias comprendidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables

Círculos de calidad: Grupo de trabajo formado por empleados que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas recomendar soluciones y llevar acciones correctivas

Satisfacción del cliente interno y externo: Para el análisis de satisfacción de los clientes internos se utilizan los indicadores: contenido del trabajo, trabajo en grupo, estimulación, condiciones de trabajo, y condiciones de bienestar; para el estudio de los niveles de satisfacción de los clientes externos se utilizan tres tipos de atributos: vinculados al personal, vinculados al producto, y vinculados al local.

Estrategias de mejoras: Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para alcanzar la calidad en los servicios.

Estrategias de servicio: Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr una excelente prestación de servicios en las condiciones más ventajosas.

Clima Organizacional: Clima de confianza y respeto mutuo en que el individuo tratara de aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito psicológico y la administración querrá reducir mecanismos rígidos de control social.

Listado de empleados permanentes de la alcaldía. (Anexo 6)

Nº	CARGO	NOMBRE	Encuestado	
			Sí	No
1	Secretario	Cristian Omar Amaya Medrano.	X	
2	Auditor Interno	Mirian Arellí Molina de Acosta.	X	
3	Alcalde	Carlos Elías Portillo Lazo.	X	
4	Policía Municipal	Morís Alexander Saravia.	X	
5	Policía Municipal	José Rogelio Martínez.	X	
6	Policía Municipal	Elenilson Villalobos.	X	
7	Policía Municipal	Miguel Ángel Bautista.	X	
8	Policía Municipal	Carlos Mario Garay.	X	
9	Policía Municipal	José Abdón Hernández.	X	
10	Policía Municipal	José Heriberto Franco Santos.	X	
11	Policía Municipal	Tomas Saravia.	X	
12	Policía Municipal	José Virgilio Navarro Mejía.		X
13	Policía Municipal	Eric Jaime.		X
14	Vigilante diurno de parqueo.	Mauro Martínez Quintanilla	X	
15	Gerente General	Rosa Daisy Granados de U.	X	
16	Auxiliar de Gerente	Cristina Mabel Romero P.	X	
17	Contador	José Wilfredy Roque Carranza.	X	
18	Auxiliar de Contabilidad	José Armando Cisneros Cruz.	X	
19	Tesorera Municipal	Silvia Yanira Ramírez.	X	
20	Jefe de UACI	Roberto Alejandro Rodríguez R.	X	
21	Jefe de puestos	Linda Maria Parada Campos.	X	
22	Encargado de cobro de negocios.	Marasín Coreas Cabrera.	X	
23	Encargado de S.S.P.	Amyra Stella Guerrero.	X	
24	Encargado de S.S.P.	René Amilcar Segovia	X	
25	Encargado de B. Mpal.	Demar Alberto Hernández.	X	

26	Auxiliar del B. Mpal.	Maira Judith Chicas.	X	
27	Barrendero	Roberto Alemán.	X	
28	Barrendero	José Adán Lizama.	X	
29	Barrendero	Juan Doroteo Soto.	X	
30	Barrendero	Luís Alonso Rivas.	X	
31	Barrendero	René David Torres.	X	
32	Barrendero	Noel Alcides Reyes.	X	
33	Barrendero	Benjamín Rivas Garay.	X	
34	Barrendero	Salvador William Soto.	X	
35	Barrendero	José Antonio Cedillo Navarrete.	X	
36	Barrendero	Isaías Antonio Paz Rosales.		X
	Barrendero	José Alemán.	X	
37	Encargado de aseo y limpieza.			
38	Superviso de Aseo	José Antonio Hernández.	X	
39	Ordenanza	Simón Tadeo Penado.	X	
40	Encargado de Aseo CC	Reina Isabel Villalobos.	X	
41	Encargado de Aseo CC	Martín Cruz Granados.	X	
42	Limpieza CC 12 M	Ramón Aguilar Cañas.	X	
43	Limpieza CC 12 M	Guadalupe Muños.	X	
44		José Daniel Cruz Zelaya.		X
45	Electricista.	Paulino Antonio Ayala.	X	
46	Auxiliar de Electricista.	Roberto Carlos Quintanilla.		X
47	Jefe de tiangué.	Carlos Mario Argueta.	X	
48	Encargado de Rastro Mpal.	José Antonio Batres.	X	
49	Vigilante de Tiangué Mpal.	José Agustín Artica.	X	
50	Vigilante de Tiangué Mpal.	José Mauricio Hernández	X	
51	Encargado de Especies Municipales.	Ana Cecilia Castillo.	X	
52	Encargado de Carta de ventas.			
	Auxiliar de Carta de ventas.	Ana Zuleyma López.	X	
53		Carol Liliana Argueta.	X	
54	Encargado de parqueo y cementerio.	Salomón Araujo.	X	

55	Jefe de Registro de E. Familiar.	Susana de Jesús Castro.	X	
56	Auxiliar de Registro de E. Familiar	Xochilt Eduvigés Hernández.		X
57	Encargado de catastro.	Carmen Cecilia Ruiz Granados.	X	
58	Auxiliar de Catastro.	Baltimore Vallejo Velásquez.	X	
59	Auxiliar de Catastro.	Rosa Marina Batres.		X
60	Encargado de Cuentas Corrientes.	Alicia Miladys Martínez Coreas.	X	
61	Jefe de pago de cuentas corrientes.	Fidel Ángel Castro.	X	
62	Auxiliar de Cuentas corrientes. Encargado de Colecturía	Brenda Roxana García.		X
63		Martha Flor Cruz Sorto.	X	
64	Encargado de oficios varios. Encargado de oficios varios.	Luís Ismael Ventura Artica.	X	
65	Empleado de Servicios.	Ana Dilia Quintanilla.		X
66		José Jacobo Cruz Guardado.	X	
67		Agustín Castillo Carranza.		X
68	Técnico en fontanería.	Manuel de Jesús Gonzáles.	X	
69	Recepcionista.	José Saúl Pleités.	X	
70	Secretaria del despacho Municipal.	Mercedes del Carmen Garay.	X	
71	Motorista.	Fidel Ángel Muños Castillo.	X	
72	Motorista.	Emilio Ábrego Córdoba.	X	
73	Motorista.	Rigoberto Aparicio Ramírez.	X	
74	Motorista.	Julio Alberto Crespo.	X	
	TOTAL		64	10

Listado de empleados de la alcaldía. (Temporales)

Nº	CARGO	NOMBRE	Encuestado	
			Sí	n
1	Exp. Cartas Vta.	Flor Yesenia Bonilla	X	
2	Exp. Cartas Vta.	Marielos Lourdes Campos		X
3	Exp. Cartas Vta.	Sandra Gicela Portillo	X	
4	Exp. Cartas Vta.	Meiby Elizabeth Artica		X
5	Exp. Cartas Vta.	Maria Luisana Peña		X
6	Exp. Cartas Vta.	Liliana Elizabeth Reyes		X
7	Exp. Cartas Vta.	Rene AMILCAR Gutiérrez	X	
8	Exp. Cartas Vta.	Ana Delmy Rubio Campos		X
9	Exp. Cartas Vta.	Leonel Castro Palacios		X
10	Exp. Cartas Vta.	Marta Lucy Flores	X	
11	Exp. Cartas Vta.	Elda Garay		X
12	Exp. Cartas Vta.	Marta Lorena Palacios		X
13	Exp. Cartas Vta.	Xiomara Lisseth Garay	X	
14	Exp. Cartas Vta.	Rosibel Chávez Cañas		X
15	Exp. Cartas Vta.	Rosa Margarita Rodríguez		X
16	Exp. Cartas Vta.	Rosa Margarita Rodríguez		X
17	Exp. Cartas Vta.	Ana Lilian Gómez	X	
18	Exp. Cartas Vta.	Miguel Ángel Muñoz		X
19	Exp. Cartas Vta.	Iris Carolina Contreras	X	
20	Exp. Cartas Vta.	Eunice Noemí Parada Martines	X	
21	Exp. Cartas Vta.	Jacqueline Milagro Girón	X	
22	Exp. Cartas Vta.	Maria de los Ángeles Jandres	X	
23	Exp. Cartas Vta.	Alba Luz Chávez	X	
24	Exp. Cartas Vta.	Ingrid Yamileth Pérez Aparicio	X	
25	Exp. Cartas Vta.	Brenda Maria Ramos de Navarrete	X	
26	Exp. Cartas Vta.	Blanca Concepción Saravia de G.	X	
27	Exp. Cartas Vta.	Roxana Emelina Ibarra		X
28	Exp. Cartas Vta.	Nayda Yamileth Artica		X
29	Exp. Cartas Vta.	Nancy Sánchez		X
30	Exp. Cartas Vta.	Blanca Olivia Solano Sura		X

31	Exp. Cartas Vta.	María Leonor López	X	
32	Exp. Cartas Vta.	Yesenia de la paz Navarrete		X
33	Exp. Cartas Vta.	Roxana Patricia Hernández		X
34	Exp. Cartas Vta.	Elsa Alicia Rios Artica		X
35	Exp. Cartas Vta.	Petronila Vargas Garay		X
36	Exp. De Recibos	Verónica Elizabeth Garcíaguirre		X
37	Exp. De Recibos	Teresa de Jesús Muñoz		X
38	Exp. De Recibos	Ángel María Aparicio	X	
39	Exp. De Recibos	Lorena del Carmen Perdomo	X	
40	Exp. De Recibos	Albertina del Carmen Cruz	X	
41	Exp. De Recibos	Blanca Flor Chávez	X	
42	Exp. De Recibos	Susana Elizabeth Rios	X	
43	Exp. De Recibos	Yesica Antonia Quintanilla		X
44	Exp. De Recibos	Maribel de la Paz Campos	X	X
45	Exp. De Recibos	Petronila Rodríguez		X
46	Exp. De Recibos	Juan Carlos Alberto Chávez	X	
47	Exp. De Recibos	Ana Leonor Gonzáles Parada	X	
48	Exp. De Recibos	Rosibel Cruz de Aparicio	X	
49	Exp. De Recibos	Jacinta de Jesús Martínez		X
50	Exp. De Recibos	Zaira Maricela Hernández		X
51	Exp. De Recibos	Orquídea Lourdes Ibarra	X	
52	Exp. De Recibos	Ana Isela Villalobos		X
53	Exp. De Recibos	Rosalía Yamileth Guevara		X
54	Exp. De Recibos	Ana Ruth Hernández	X	
55	Exp. De Recibos	José Ernesto Castro		X
56	Exp. De Recibos	Luisa Ester Maravilla		X
57	Exp. De Recibos	María Esperanza Urrutia	X	
58	Enc. Cobro y Elab. De Guías.	Olga Martínez	X	
59	Cobro Ptos. Tiangué	Héctor Alejandro Castillo	X	
60	Cobro de Parqueo	Carlos Mario Penado Guandique	X	
61	Cobro de Parqueo	Julio Cesar Castillo		X
62	Cobro de Parqueo	Edwin Giovanni López		X

63	Cobro de Porcinos	José Teodoro Rodríguez		X
64	Revisadores	Jorge Ramón González	X	
65	Revisadores	José Ascencio Aparicio	X	
66	Revisadores	Wilson Eradio Contreras		X
67	Revisadores	Juan Antonio Segovia	X	
68	Revisadores	Simón Alberto Moreira	X	
69	Revisadores	José Ofilio Cruz	X	
70	Revisadores	Simón Tadeo Penado		X
71	Revisadores	Roque Misael Castro	X	
72	Revisadores	Wilson Omar Segovia	X	
73	Revisadores	Manuel Antonio Romero	X	
74	Revisadores	José Oscar Hernández	X	
75	Revisadores	José Tadeo Fuentes		X
76	Revisadores	Ronald Manrique Ruiz	X	
77	Revisadores	Andy Manrique Velásquez		X
78	Revisadores	Roberto Alejandro Chávez		X
79	Revisadores	Rene Edwin Rivas	X	
80	Revisadores	Milton Antonio Orellana	X	
81	Revisadores	Marcos Aparicio	X	
82	Revisadores	René Orlando Quintanilla		X
83	Sup. Revisadores	Luís Ramón Amaya Hernández	X	
	TOTAL		44	39

Con ambos listados se hace un total de **108 encuestados**.