



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SERVICIO AL
CLIENTE EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
SANTA ELENA”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: JUAN GABRIEL POZO YAGUAL

**TUTORA: ECONOMISTA MARGARITA PANCHANA
PANCHANA**

LA LIBERTAD – ECUADOR.

2012

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SERVICIO AL
CLIENTE EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
SANTA ELENA”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: JUAN GABRIEL POZO YAGUAL

**TUTORA: ECONOMISTA MARGARITA
PANCHANAPANCHANA**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

La Libertad, 17 de Agosto del 2011.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Investigación “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SANTA ELENA**”, elaborado por el Señor **Juan Gabriel Pozo Yagual**, Egresado de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente.

Econ. Margarita Panchana Panchana.

TUTORA

DEDICATORIA

Dedico el presente documento a Melisa Reyes quien es una parte muy importante, me ha ayudado a cumplir con mis objetivos, a mis padres y a los docentes quienes compartieron sus conocimientos y lograron plasmar en mí, ideas emprendedoras para llegar a ser un excelente profesional.

A la Universidad Península de Santa Elena que me abrió sus puertas para seguir en el proceso de preparación a nivel superior y de esta forma sobresalir y triunfar en el país, con el ideal de servir y vivir con plenitud para alcanzar mis metas en la vida.

Juan Pozo Yagual.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la sabiduría necesaria para poder alcanzar mis propósitos, gracias a Él he vivido con salud todos los días de mi vida, de manera especial a Melisa Reyes por con quien he compartido momentos muy importantes, me supo dar ánimo en todo momentos y estoy seguro de que llegará a ser una excelente profesional, gracias de todo corazón por su ayuda, motivación, apoyo y tiempo.

Agradezco a mi familia mi papi Juan, mi mami Rosa por su apoyo, a mi querida abuelita María por su cariño y en especial a la Econ. Margarita Panchana por su paciencia y constancia en la revisión del presente Trabajo de Titulación quien ha compartido sus conocimientos; a los docentes que tuve en esta etapa universitaria que con su enseñanza han fortalecido las áreas académicas y humanas.

Gracias.

Juan Pozo Yagual

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, Msc
DECANO DE LA FACULTAD
C.C. ADMINISTRATIVAS

Ec. Pedro Aquino Caiche
DIRECTOR DE CARRERA

Econ. Margarita Panchana Panchana
PROFESORA TUTORA

Ing. Carol Caamaño López
PROFESOR ESPECIALISTA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SANTA ELENA”**

AUTOR: JUAN GABRIEL POZO YAGUAL

TUTORA: ECONOMISTA MARGARITA PANCHANAPANCHANA

RESUMEN

El cantón Santa Elena es una ciudad ubicada en la costa ecuatoriana, perteneciente a la Provincia de Santa Elena, una ciudad pequeña y eminentemente comercial que busca el mejoramiento socioeconómico de su población, teniendo en cuenta que la sociedad actual demanda mejoras en los servicios prestados por las entidades públicas para lograr un mejor desarrollo tanto económico y productivo de la población, quienes son sujetos flexibles orientados a la competencia productiva globalizada, para ello, es necesario, un nuevo tipo de manual de procedimientos de servicio al cliente, donde el valor fundamental sea la satisfacción inmediata de las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible. En la actualidad se demanda una prestación de calidad de parte de los servidores y servidoras de las entidades públicas; por esta razón y la existencia de problemas con el servicio al cliente se decidió elaborar un diseño de este tipo de manual permitiendo reestructurar el sistema de servicio al cliente de las entidades públicas, planificar y programar operaciones, aplicando criterios que permitan brindar un mejor servicio, dándole la flexibilidad necesaria para adecuarse a los cambios, tanto internos como externos del entorno y así contribuir a las exigencias de la comunidad. En la organización, la atención al cliente, es parte del proceso de ofrecer un excelente servicio; el estudio de esta situación y la información reunida del mismo servirá de base para crear varias estrategias y decidir si es necesario la implantación de mejoras y la regulación de actividades orientadas a la satisfacción de las necesidades de cada uno de los clientes a través de su prestación de forma ágil, eficiente y con equidad social.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Contenido	
PORTADA	I
APROBACIÓN DEL TUTOR	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
TRIBUNAL DE GRADO	V
RESUMEN	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE CUADROS	XI
ÍNDICE DE ANEXOS	XII
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O FORMULACIÓN.....	3
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	5
OBJETIVOS.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
HIPÓTESIS.....	7
Variable Independiente.....	7
Variable dependiente.....	7
Cuadro 1.CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	8
CAPÍTULO 1.	9
MARCO REFERENCIAL	9
1. MARCO REFERENCIAL.....	10
1.1 Introducción.....	10
1.2 MARCO TEÓRICO MANUALES.....	13
1.2.1 Las Personas.....	14
1.2.2 La Necesidad.....	14
1.2.3 Las Políticas.....	14

1.2.4	Ámbito de aplicación.....	14
1.3	Manuales Administrativos	17
1.4	Ventajas y Limitaciones de la Utilización de Manuales.....	17
1.5	Necesidad de los Manuales	18
1.6	Estructura de un Manual.	18
1.7	Importancia de los manuales.....	19
1.8	Tipos de anuales Administrativos	19
	CAPÍTULO 2.	33
2.	METODOLOGÍA	34
2.1	Diseño de la Investigación.	34
2.2	Modalidad de la Investigación	34
2.3	Tipos de Investigación.....	35
2.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	37
2.5	FUENTES DE INFORMACIÓN:.....	38
2.5.1	INTERNA.	38
2.5.2	EXTERNA.	38
2.6	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	38
2.7	POBLACIÓN.....	38
2.8	MUESTRA	39
2.9	TIEMPO Y CRONOGRAMA.....	42
	CAPÍTULO 3	45
3	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	46
3.1	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	46
3.2	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	46
3.3	ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN.....	46
3.4	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	48
3.5	RESUMEN DE LOS GRÁFICOS.....	57
3.6	CONCLUSIONES.....	58
3.7	RECOMENDACIONES.....	59
	CAPÍTULO 4	60
4	ESTRUCTURA DEL MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	61
4.1	INTRODUCCIÓN.....	62
4.2	MISIÓN.....	64
4.3	VISIÓN.....	64

4.4 OBJETIVOS.....	64
“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SANTA ELENA”	65
CAPÍTULO I: DISPOSICIÓN GENERAL PARA LOS DEPARTAMENTOS DE NIVEL OPERATIVO BASICO Y AUXILIAR DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA.	65
CAPÍTULO II: EL USUARIO ATENDIDO POR LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA	65
CAPÍTULO III: COMUNICACIÓN APROPIADA QUE DEBE EXISTIR ENTRE EL FUNCIONARIO Y USUARIO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA.....	69
CAPÍTULO VI: RELACIONES HUMANAS QUE DEBEN APLICAR LOS FUNCIONARIOS DEL NIVEL OPERATIVO BASICO Y AUXILIAR DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON SANTA ELENA	90
CAPÍTULO VII: TRABAJO EN EQUIPO EN LOS FUNCIONARIOS DEL NIVEL OPERATIVO BASICO Y AUXILIAR DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON SANTA ELENA	109
CAPÍTULO VIII: SERVICIOS, PROCESOS, INFRAESTRUCTURA E INFORMACIÓN QUE BRINDAN LOS FUNCIONARIO DEL NIVEL OPERATIVO BÁSICO Y AUXILIAR DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA.....	114
CAPÍTULO IX: EL USUARIO INTERNO EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA.....	118
CAPÍTULO X: CONCLUSIÓN	119
BIBLIOGRAFÍA.....	128
GLOSARIO.....	131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1.EXPECTATIVAS DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	48
GRÁFICO 2VALORACIÓN DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE.....	49
GRÁFICO 3TALENTO HUMANO.....	50
GRÁFICO 4LA ATENCIÓN BRINDADA POR LOS SERVIDORES Y SERVIDORAS PÚBLICOS.	51
GRÁFICO 5ACEPTABILIDAD.....	52
GRÁFICO 6PROCESOS UTILIZADOS.....	53
GRÁFICO 7MEDICIÓN DE LOS COLABORADORES.....	54
GRÁFICO 8MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	55
GRÁFICO 9SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.....	56

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	8
CUADRO 2 . LAS FUNCIONES PARA DAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE.....	25
CUADRO 3. LOS CUATRO CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA ATENDER AL CLIENTE.....	25
CUADRO 4. CLIENTE ANALÍTICO.....	26
CUADRO 5. CLIENTE EXIGENTE.....	27
CUADRO 6. CLIENTE AMISTOSO	28
CUADRO 7. CLIENTE EXPRESIVO.....	29
CUADRO 8. LAS ACTITUDES DEL SERVICIO.....	31
CUADRO 9. VALORES APRECIADOS POR LOS CLIENTES.....	32
CUADRO 10 POBLACIÓN TOTAL DEL CANTÓN SANTA ELENA.	39
CUADRO 11. MUESTRA DE LA POBLACIÓN TOTAL.	42
CUADRO 12 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.	43
CUADRO 13 GASTOS OPERACIONALES	44
CUADRO 14 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA.....	47
CUADRO 15. EXPECTATIVAS DEL SERVICIO AL CLIENTE.	48
CUADRO 16 VALORACIÓN DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE.	49
CUADRO 17 TALENTO HUMANO.	50
CUADRO 18 LA ATENCIÓN BRINDADA POR LOS SERVIDORES Y SERVIDORAS PÚBLICOS/AS.....	51
CUADRO 19 ACEPTABILIDAD.	52
CUADRO 20 PROCESOS UTILIZADOS.....	53
CUADRO 21 MEDICIÓN DE LOS COLABORADORES.....	54
CUADRO 22 MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES	55
CUADRO 23 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.	56
CUADRO 24 CLIENTE	120

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1 ENCUESTA	122
ANEXO 2 FICHA DE OBSERVACION.....	125
ANEXO 3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	126
ANEXO 4 LOGOTIPO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA	127
ANEXO 5 ESCUDO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA.....	127

INTRODUCCIÓN

Los municipios son entidades que se preocupan por el desarrollo económico de su población, a su vez llevan una gran responsabilidad para con los clientes.

El Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena debe adquirir actitudes que le permitan cumplir sus objetivos y metas propuestas, logrando con esto la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía y mejora de su imagen institucional.

El manual de procedimientos de servicio al cliente detalla en cada capítulo los pasos a seguir para poder solucionar el problema, empezando con la presentación y formulación de la problemática existente, el porqué de la creación de un manual de servicio al cliente (usuario y/o contribuyente), los objetivos que se desean alcanzar mediante la creación e implementación de dicho manual.

El marco teórico que representa las opiniones de autores respecto al proceso que se debe seguir para la entrega de un mejor servicio a los clientes; se describe además los fundamentos y la importancia de esta obra para que una empresa, institución u organización alcance sus objetivos y metas trazadas conjuntamente con la satisfacción de las necesidades de los usuarios y/o contribuyentes.

Para realizar la metodología se aplicó la investigación de tipo exploratoria, puesto que se necesitaba obtener información desde el lugar donde ocurrió el problema, en nuestro caso se recabó información importante de parte de los clientes (usuario y/o contribuyente) del Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena, quienes conocen lo que ocurre al momento de acudir a la empresa y solicitar sus servicios

Para obtener información se utilizaron herramientas y técnicas que permiten el análisis de datos de manera cuantitativa y cualitativa, y, que nos dieron los resultados necesarios para contribuir en la solución al problema.

El propósito de este manual es describir las políticas y procedimientos del control de servicio al cliente (usuario y/o contribuyente) que deben utilizarse para

mejoramiento continuo de sus actividades y darle a la empresa un soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con el servicio al cliente (usuario y/o contribuyente) desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y de gestión al cliente.

Debido a que el servicio al cliente (usuario y/o contribuyente) es la clave para lograr la competitividad, es vital para todos nosotros entender y utilizar nuestro servicio al cliente con el fin de realizar siempre un trabajo excelente.

TEMA:

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SANTA ELENA”

ANTECEDENTES.

Debido a la problemática con la calidad de servicio que las entidades públicas (instituciones y empresas) entregan al cliente (usuario y contribuyente) al momento de la realización de sus actividades, nos interesamos en el análisis, estudio y preparación de este tipo de manual, el cual contiene un conjunto ordenado de políticas, estrategias, metas, sistemas, métodos y procedimientos que permitirán reorientar el sistema de servicio al cliente de las entidades de esta naturaleza, para la mejora continua de las actividades, funciones y tareas vinculadas con el cliente, logrando con esto la satisfacción de las necesidades de los usuarios y contribuyente. ”.

El objetivo primordial es la optimización de la estructura organizacional para rediseñar el orgánico funcional de la empresa y por ende mejorar el cumplimiento de sus actividades para ofrecer una rápida respuesta a las necesidades del mercado. Desde su concepción la investigación estableció la necesidad de realizarse por la ineficiente organización de la empresa y atención a los clientes.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O FORMULACIÓN.

En la actualidad el sistema de servicio al cliente no rinde al máximo como la institución lo requiere para abastecer las demandas de la ciudadanía, es algo muy complejo por lo que se hace necesario el estudio de este tipo de problema para contribuir a la respectiva solución, ya que la satisfacción del cliente (usuario o contribuyente) ha sido, es y será la clave para el éxito de las entidades públicas (instituciones y empresas), entre ellas, los gobiernos descentralizados (Municipalidades), por lo que los servicios que ofrecen estas unidades ejecutoras deben ser competitivos y acorde a las exigencias de una región, estos criterios y metodologías para la atención al cliente (usuarios y contribuyentes), que a partir de la inobservancia del marco jurídico derecho administrativo por parte de los servidores y servidoras del sector público, se crean nuevos y diversos problemas que perjudican el desarrollo de las actividades cotidianas de la entidades.

Debido al deficiente servicio al cliente, se decidió el estudio, diseño y elaboración de este tipo de manual, el cual orientará la reestructuración del servicio al cliente de las entidades públicas, y motivará a planificar, programar y realizar operaciones aplicando criterios que tengan fundamento en la legislación vigente del país, dándole la flexibilidad necesaria que deben poseer los diferentes departamento de la entidad para adecuarse a los cambios tanto internos como externos del entorno, que permitan brindar un mejor servicio a los usuarios, y lograr el desarrollo socioeconómico y cultural de las comunidades.

Las empresas públicas funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

En la organización, el servicio al cliente, es el proceso de ofrecer un excelente servicio, estudiar su situación con la finalidad de observar la calidad de servicio que se ofrece. La información reunida con este estudio sirve como base para crear varias estrategias y decidir si es necesario realizar una mejora, también se podrá regular las actividades orientándolos a facilitar la satisfacción de las necesidades

de cada uno de los clientes a través de su prestación de forma ágil, eficiente y con equidad social.

Este manual de procedimientos del servicio al cliente le permitirá planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades de la entidad (instituciones y empresas públicas) fomentando la competitividad interna y externa y de esta manera buscar el mejoramiento continuo, también se integrara con la misión y los objetivos institucionales establecidos, logrando así el buen manejo de los recursos de la organización.

El manual de procedimientos del servicio al cliente, es un instrumento básico para el alcance de buenos resultados en la empresa, el desarrollar estudios que permitan la ubicación de los puntos críticos que afectan al personal y a la gerencia, contribuirá en la toma de decisiones para responder al mercado de forma ágil y oportuna.

El permanente cambio del entorno competitivo hace que las instituciones piensen en el mejor manejo de su cartera de clientes y en la implantación de métodos para sobrevivir y abastecer a los mercados de manera rápida.

Se planteará el rediseño total o parcial de los departamentos de atención al cliente para evaluar el impacto de diversas variables macroeconómicas que rodean a la institución o empresa pública, como también se evaluarán funciones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, o, la implementación de nuevas estrategias para aumentar la respectiva eficiencia y eficacia.

Este es un nuevo manual que propone cambios que no es nada más que una representación sencilla de pasos principales para la atención al cliente, agrupados en distintas categorías que se relacionan con un proceso de cambio desde su etapa inicial hasta la final de la organización.

Esta tesis es pluralista no se aplica a una sola institución pública, su aplicabilidad depende de la creatividad del administrador y sus diversos modelos así como sus resultados son regulables y cambiantes dependiendo de la dirección que le brinde el aplicador.

Las causas y consecuencias del problema que existe en las entidades públicas y privadas son originadas por deficientes e innovadoras técnicas y métodos de atención al cliente, lo que incide en la imagen institucional.

Preguntas que identificaron el problema de investigación:

1.- ¿Tienen los que conforman el departamento de servicio al cliente (usuarios, contribuyentes) del Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena, una idea clara de cuán importante es la atención al cliente?

2.- ¿Consideran los usuarios que es necesario realizar una buena gestión de servicio al cliente (usuario, contribuyente) a través de una adecuada administración de los recursos que posee el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?

CAUSAS DEL PROBLEMA, CONSECUENCIAS

La escases de innovadoras técnicas y métodos para atender al cliente, hace que las empresas sean menos competitivas en el control interno del proceso de saneamiento del departamento de servicio al cliente (usuarios, contribuyentes).

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena es una entidad destinada a brindar servicios para el bienestar de la comunidad de la Península de Santa Elena, institución que tiene como finalidad dedicar sus esfuerzos al desarrollo socioeconómico sustentable de este sector mejorando la calidad de su servicio en beneficio de la población en general.

Con la elaboración del presente manual de procedimientos de servicio al cliente se busca aportar datos que sirvan de soporte y que orienten a la toma de decisiones en beneficio y desarrollo de la sociedad cuya aplicación garantiza un gran reconocimiento que perdure en el tiempo.

La investigación busca el crecimiento de las entidades del sector público, logrando así generar beneficio económico y social en la Península de Santa

Elena. Ésta es la relevancia social del manual, lo cual se logra por medio de la reingeniería a la estructura administrativa departamental (directores, jefes, empleados).

Esperando que la presentación de este manual de procedimiento de servicio al cliente (usuarios, contribuyentes) sea una herramienta útil para las instituciones y empresas del sector público que se interesen en la búsqueda de mejores niveles de calidad en sus servicios.

OBJETIVOS

Objetivo General.

Elaborar el manual de procedimientos de servicio al cliente con la recopilación de las teorías administrativas para optimización de las actividades relacionadas o vinculadas con el servicio a los usuarios del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena.

Objetivos Específicos.

- Identificar que afecta a la empresa realizando un estudio minucioso de las actividades para la aplicación de técnicas de mejoramiento en los procesos de servicio al cliente.
- Reorientar las actividades a través de mejoras en el servicio a los usuarios del Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena, para el logro del objetivo deseado.
- Optimizar las actividades del Gobierno Municipal de cantón Santa Elena con la elaboración del manual para el mejoramiento del servicio prestado por la empresa.
- Proporcionar a la entidad una estructura de servicio idónea a través de esta investigación permitiendo la coordinación y el logro de los objetivos.
- Influir eficazmente a través del manual de procedimientos de servicio al cliente para que la empresa se adapte a los cambios del entorno.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema. A partir de ello se selecciona las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema en estudio.

HIPÓTESIS

El Manual de procedimientos de servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes) contribuye a la optimización de las actividades relacionadas o vinculadas con el servicio a los usuarios del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena.

Variable Independiente.

El manual de procedimientos de servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes).

Variable dependiente.

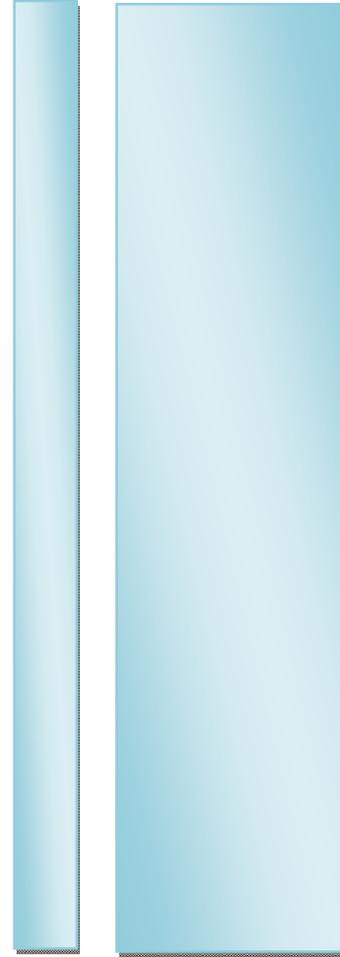
Contribuye a la optimización de las actividades relacionadas o vinculadas con el servicio a los usuarios del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena.

Cuadro 1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICION	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
El manual de procedimientos de servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes) contribuye a la optimización de las actividades relacionadas o vinculadas con el servicio a los usuarios del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena.	Variable Independiente. El manual de procedimientos de servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes).	Es un conjunto ordenado de normas criterios y métodos que regulan los procesos de servicio al cliente.	Conjunto de reglas, procesos y modelos proporcionados para mejorar el sistema del servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano. • Procesos. • Métodos. • Capacitación. • Trabajo en equipo. • Desempeño del cargo. • Capacidades, habilidades, destrezas. • Satisfacción. • Efectividad. • Eficacia. • Liderazgo. • Beneficios personales y organizacionales 	<p>1 ¿Cuáles serían sus expectativas del servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes) que brinda el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?</p> <p>2 ¿Cómo valora usted el trabajo que realiza el personal de servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes) del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?</p> <p>3 ¿Cómo considera usted al talento humano que labora en el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?</p> <p>4 ¿Le agrada la atención brindada por los servidores y servidoras públicos/as del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?</p> <p>5 ¿Considera usted como cliente (usuarios y/o contribuyentes) del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena aceptable el tiempo que se invierte en el desarrollo de los trámites?</p> <p>6 ¿Para realizar un trámite en el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena son procedentes los procesos que aplica la institución?</p> <p>7 ¿Considera usted que los colaboradores del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena deben ser capacitados en servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes)?</p> <p>8 ¿Considera usted que las actividades del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena son efectivas?</p> <p>9 ¿Cuán satisfecho está con el servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes) que brinda el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?</p> <p>10 ¿Cómo le gustaría que sea el servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes) que brinda el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?</p>	Encuesta Observación
	Variable Dependiente. Contribuye a la optimización de las actividades relacionadas o vinculadas con el servicio a los usuarios del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena.	Entendiendo por actividades como un conjunto de acciones realizadas por la empresa para prestar un mejor servicio a los usuarios.	Son todas las funciones realizadas mejorando así los servicios prestados por la empresa.			

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Fuente: Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena



CAPÍTULO 1.

MARCO REFERENCIAL.

1. MARCO REFERENCIAL.

1.1 Introducción.

El presente estudio orienta a quienes conforman las instituciones de sector público a la mejora de sus actividades, al aporte directo a la comunidad y al fomento del desarrollo del Cantón Santa Elena.

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. Es asimismo importante contar dentro de la empresa con un área especializada en el estudio de sistemas de la organización o, en su caso, utilizar los servicios de consultoría externa. De diferentes perspectivas, se manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones de los servidores (as) públicos, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado sobre las actividades que se llevan a cabo en el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena.

Por lo anteriormente expuesto se considera necesario que uno de los proyectos que debe emprender de inmediato la entidad, es la preparación de un manual de procedimiento de servicio al cliente que contribuya al logro de los objetivos, rediseño de políticas a seguir, cambios estructurales y funcionales, uso de innovadoras técnicas, métodos y sistemas; directrices propiciando el desarrollo de toda organización.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

“Un manual de procedimientos es el documento más importante que describe todas las actividades que realiza una empresa para que sea exitosa, también incluye las responsabilidades de cada una de los miembros de la empresa”.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

La elaboración de un manual de procedimientos se logra mediante la recolección de información y datos relevantes proporcionados por la observación él en desarrollo de las actividades del talento humano de los diferentes departamentos del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena.

“Esta investigación nos ayuda a identificar la existencia de las diferentes debilidades en la implantación y aplicación de directrices y procesos para direccionar medidas correctivas oportunas, evitando con esto que se susciten problemas que puedan afectar la productividad de la empresa”.

El presente trabajo consiste en la elaboración de un manual de procedimientos usando información suministrada por los clientes y la empresa para ajustarse a las necesidades de los usuarios.

La necesidad de contar con un instrumento de consulta que oriente la ejecución, revisión y supervisión constante de las políticas, estrategias, metas, sistemas, métodos y procedimientos administrativos-operativos idóneos dentro de las organizaciones, hace necesario la preparación de manuales cuyos contenidos describan los pasos de acción y actuación individual o por funciones de quienes hacen la estructura orgánica institucional, para el alcance de los objetivos de las entidades de gobierno descentralizado o gobiernos seccionales, conforme lo

establece la Constitución de la República del Ecuador del 2008, siendo uno de ellos la entrega de servicios de calidad a la ciudadanía (clientes).

En el siguiente trabajo de investigación explicaremos la función de estos manuales, los tipos y su importancia dentro de las organizaciones.

1.1.1 MISIÓN.

"Ser un gobierno de toda la ciudadanía y para toda la ciudadanía"

"Impulsar, agilizar, orientar y regular el desarrollo local, planificar y ejecutar obras, programas y proyectos, ofertando servicios de calidad orientados al avance socio económico de la región con enfoque de género, en coordinación con la comunidad y organismos nacionales y extranjeros, accionando en forma transparente y eficiente, basada en el compromiso, motivación y solvencia de su recurso humano".

1.1.2 VISIÓN

"La Municipalidad de Santa Elena, será pionera en el desarrollo regional, una administración eficiente, con enfoque gerencial, participativa, humanística y concertada, capaz de buscar nuevos rumbos, preparados para enfrentar los cambios a corto, mediano y largo plazo, con identidad cultural y de género, descentralizando y maximizando sus recursos para optimizar los servicios en beneficio de la comunidad"

1.1.3 OBJETIVO INSTITUCIONAL

1.1.3.1. Consolidar el proceso de cambio en el rol de la Municipalidad y la sociedad hacia una gestión participativa, concertada, estratégica, con enfoque de género, sostenible y sustentable del desarrollo.

1.1.3.2. Democratizar la gestión local, optimizando los esfuerzos organizacionales internos e interinstitucionales, en base de la participación interactiva y el acceso de la sociedad civil a la toma de decisiones.

1.1.3.3. Incorporar en la gestión el desarrollo de la salud, la viabilidad, la equidad e inclusión social, la administración gerencial de los servicios sociales, la eficiencia y efectividad.

1.1.3.4. Construir el desarrollo humano y físico del Cantón en sus áreas urbanas y rurales.

1.1.3.5. Acrecentar el espíritu de integración, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.

1.1.3.6. Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación, de la asistencia social, del desarrollo productivo.

1.1.3.7. Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.

1.1.3.8. Capacitación de los recursos humanos, que apunte al mejoramiento continuo de la gestión municipal.

1.2 MARCO TEÓRICO MANUALES.

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación 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 instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Estos manuales son formatos en los que se encuentran descritos los procedimientos a seguir para el buen funcionamiento de la empresa.

“Según Gallardo y Alonso quienes nos dan la concepción de que un sistema de análisis organizacional conduce al mejoramiento y búsqueda de nuevas técnicas administrativas”.

1.2.1 Las Personas.-Todos los sistemas las necesitan, y éstas necesitan a los sistemas pero rescatemos algo valioso identificado en su acción y es la “Asociatividad” tanto en las actividades como en la toma de decisiones las personas son capaces de asociarse, forma empírica la actividad básica de los sistemas, esto nos muestra que cuando existe necesidad y se muestra a las personas la rentabilidad de la actividad es fácil involucrarlas en el sistema y por lo tanto es muy probable su participación en el presente trabajo de titulación.

1.2.2 La Necesidad.- Además, de las personas, otro elemento es la necesidad del mejoramiento del desarrollo de las actividades empresariales, la necesidad, es evidente, las empresas requieren satisfacer las necesidades de la gente y responder de manera rápida a la exigencias del mercado, a tal punto, que no se dan cuenta que la solución está en la reorganización del orgánico funcional (organigrama) de las empresas.

1.2.3 Las Políticas.-Otra objeción que puedo encontrar en el desarrollo del presente trabajo de tesis es la capacidad de las personas en admitir políticas establecidas y sujetarse a ellas esto también se evidencia en los manuales y apreciamos el respeto al cumplimiento de las normas y al orden dispuesto en cada actividad formal por lo cual tampoco existe riesgo a la sublevación de las normas siempre y cuando se encuentren bien establecidas y amparadas por la ley.

1.2.4 Ámbito de aplicación.-Las presentes normas son de aplicación obligatoria para todas las entidades del sector público señaladas en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) en su Título I, artículo 3o. y 4o.

1.2.5 Atribuciones institucionales.

a. El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, es el órgano rector de los gobiernos autónomos descentralizados, y sus atribuciones básicas están descritas en su artículo 4o del Título I.

b. Cada entidad del sector público elaborará en el marco de las presentes normas básicas su reglamento específico para la implantación del sistema de organización administrativa.

El reglamento específico aprobado mediante disposición legal interna, deberá ser compatibilizado por el órgano rector.

1.2.6 Principios del Sistema de Organización Administrativa. -Los principios en los que se sustentan las normas básicas del sistema de organización administrativa son:

a. Estructuración técnica.-La estructura organizacional de cada entidad se definirá en función a su plan estratégico y programa de operaciones anual, aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización administrativa.

b. Flexibilidad.- La estructura organizacional de la entidad se adecuará a los cambios internos y del entorno.

c. Formalización.- Las regulaciones en materia de organización administrativa deberán estar establecidas por escrito.

d. Servicio a los usuarios.- La estructura organizacional de la entidad estará orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de servicios públicos de los usuarios, a través de su prestación en forma ágil, eficiente y con equidad social.

7.-Interrelación con otros sistemas.- En base a los procesos y funciones determinadas por cada uno de los sistemas de administración y control gubernamentales, el sistema de organización administrativa establece la estructura organizacional necesaria para el funcionamiento de los mismos.

El sistema de organización administrativa interactúa en mayor grado con los siguientes sistemas.

a. El Sistema de Programación de Operaciones, considerando el plan estratégico institucional, la misión y los objetivos institucionales, establece los objetivos de gestión, las operaciones y recursos de la entidad, en base a los cuales se identifican

las necesidades de organización. El sistema de organización administrativa a su vez, prevé y establece la estructura organizacional para la elaboración y ejecución del programa de operaciones anual.

b. El Sistema de Administración de Personal, tiene relación con el sistema de organización administrativa, las normas y procesos de programación de puestos, contratación y asignación de funciones del personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales. El sistema de organización administrativa a su vez, conforma las áreas y unidades, establece medios e instancias de comunicación y coordinación interna y externa y procesos que sirven de base para la programación de puestos, la contratación y asignación de funciones.

c. El Sistema de Control Gubernamental establece disposiciones y normas básicas de control interno relativas al sistema de organización administrativa, y ejerce el control sobre el funcionamiento del mismo. El sistema de organización administrativa establece a su vez, los manuales y reglamento específico de la entidad, que sirven de base para el control gubernamental.

8.-Componentes de las Normas Básicas.- Las normas básicas del sistema de organización administrativa tienen como componentes los procesos de:

1. Análisis Organizacional.
2. Diseño Organizacional.
3. Implantación del Diseño organizacional.

9.-Responsables de la aplicación de las Normas Básicas.- El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la entidad es responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva y de los servidores públicos en su ámbito de competencia.

10.-Revisión y actualización de las Normas Básicas.- El órgano rector del sistema de organización administrativa revisará las normas mencionadas anteriormente al menos una vez al año, y de ser necesario las actualizará en base al análisis de la experiencia derivada de su aplicación, a la dinámica de la ciencia administrativa y a

las observaciones y recomendaciones fundamentadas que formulen las entidades públicas.

11.-Adecuación de la estructura organizacional.- La estructura organizacional de la entidad se adecuará de forma inmediata a la aprobación del programa de operaciones anual y al presupuesto, y cuando se presenten circunstancias internas y/o del entorno que lo justifiquen.

1.3 Manuales Administrativos

Concepto:

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación 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 instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

1.4 Ventajas y Limitaciones de la Utilización de Manuales.

Ventajas:

1. Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
2. Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
3. Logran y mantienen un sólido plan de organización.
4. Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
5. Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.

Limitaciones:

1. Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
2. Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
3. Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma es notoria.
4. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
5. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

1.5 Necesidad de los Manuales

Se necesita un manual cuando ocurren algunas de las siguientes circunstancias:

1. Muchas personas desempeñando actividades similares y complejas.
2. Alta rotación de personal entre los puestos de trabajo.
3. Trabajos muy especializados y no repetitivos en los cuales, grupos de usuarios deben manejar diseños complejos y casi siempre desconocidos para ellos (tal como es el análisis y diseños de sistemas).
4. Grandes flujos de información entre unidades administrativas o funcionales, lo cual puede determinar la necesidad de estandarizar la captación, proceso y manejo de datos sobre todo cuando existen varios turnos de trabajo.

En la actualidad, las organizaciones están adoptando el uso de manuales como medios para la satisfacción de distintos tipos de necesidades. En base a esta necesidad cada empresa adopta el tipo de manual que más se adapte a sus necesidades.

1.6 Estructura de un Manual.

Las partes principales de un manual pueden ser las siguientes:

- a) Tabla de contenido

- b) Introducción
- c) Instrucciones para el uso del manual
- d) Cuerpo del manual
- e) Glosario de términos
- f) Conclusiones
- g) Recomendaciones
- h) Anexos

1.7 Importancia de los manuales

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

1.8 Tipos de manuales Administrativos

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Por su alcance:

1. Generales o de aplicación universal.
2. Departamentales o de aplicación específica.
3. De puestos o aplicación individual.

Por su contenido:

1. De historia de la empresa o institución.
2. De organización.
3. De políticas.
4. De procedimientos.

5. De contenido múltiple (manual de técnicas).

Por su función específica o área de actividad:

1. De personal.
2. De ventas.
3. De producción o ingeniería.
4. De finanzas.
5. Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.
6. Otras funciones.

Entre los tipos de manuales más utilizados se encuentran:

- 1.- Manuales de Organización.
- 2.- Manuales de Políticas.
- 3.- Manuales para Especialistas.
- 4.- Manual del empleado.
- 5.- Manual de contenido múltiple.
- 6.- Manuales de finanzas.
- 7.- Manuales del sistema.
- 8.- Manual de Calidad
- 9.- Manuales de Normas y Procedimientos.
- 10.- Manual de Políticas, Normas y Procedimientos.

1. Manual de Organización

Es la versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.

También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una Unidad administrativa en particular.

2. Manual de Políticas

Es la descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos por los ejecutivos en forma de decisiones para el logro de los objetivos, facilitando la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios los lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.

3. Manual para Especialistas

Es aquel que agrupa normas, pautas e instrucciones de aplicación en forma específica a determinado tipo de actividades o tareas como por ejemplo: Manual del vendedor o compendio de la secretaría.

La preparación de este tipo de manuales por parte de la misma empresa es recomendable cuando el número de empleados que los utiliza es lo suficientemente grande como para justificarlo.

El objetivo básico perseguido con su preparación, es el de entrenamiento y capacitación de empleados, así como también de elemento de consulta para la realización de las tareas asignadas.

4. Manual del Empleado

Su objetivo es lograr una rápida asimilación de personal nuevo (inducción) así como también para posterior entrenamiento, este manual es especialmente útil para niveles intermedios u operativos.

Se enuncian a continuación algunas informaciones que un manual de estas características debe contener:

- a) Actividades desarrolladas por la empresa.
- b) Breve reseña histórica.
- c) Objetivos generales que se persiguen.

- d) Derechos y obligaciones de los empleados en general.
- e) Normas de comportamiento básicas y de cumplimiento obligatorio para todo el personal.
- f) Servicios que la empresa presta a sus empleados.

5. Manual de Contenido Múltiple

Ya se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. La inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines, por ejemplo, en la preparación de cualquier manual de procedimientos existen dos requisitos indispensables para asegurar su éxito:

1. Manifestación clara de las normas generales de la empresa.
2. Comprensión total de la organización básica de la misma.

Es decir, de poco servirían las manifestaciones detalladas de procedimientos si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son, claramente firmes y comprensibles.

6. Manuales de Finanzas

Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

7. Manuales del Sistema

El manual del sistema debe ser implementado a medida que se desarrolla el sistema, y está constituido por un grupo de manuales o partes; y estructurado de la siguiente manera: Objetivos del sistema, arquitectura de datos, arquitectura física del sistema, índice de componentes, etc.

8. Manual de Calidad

Definido como un documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de calidad de una organización. Este manual puede estar relacionado con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de éstas.

Es importante, que los requisitos y el contenido del sistema de la calidad y del manual de la calidad se estructuren de acuerdo con la norma que se intenta satisfacer. Esta norma suministra los lineamientos para desarrollar dichos manuales de calidad

ISO son las siglas en inglés de la Organización Internacional de Estandarización, la cual se dedica a la creación de estándares internacionales voluntarios, en diversos ámbitos como son: la industria, la ciencia, la tecnología y la economía.

Las normas ISO 9000 son una serie de medidas para el aseguramiento de la calidad, que son aceptadas alrededor del mundo. Su importancia radica en que, cuando se adquiere un producto o servicio de una empresa que está registrada en ISO 9000, se tiene la seguridad (alta probabilidad) de que la calidad que se está recibiendo será como se esperaba. Permite contar con la documentación de todas las actividades de la empresa, relativas a la calidad, por escrito.

El ISO 9002 es una de las diferentes formas de estas reglas, la cual está descrita como el modelo para el aseguramiento de la calidad en producción, instalación y servicio. También tiene una estrecha relación con los manuales, ya que en el momento de establecer una norma o política en la organización, debemos tener presente que se debe ajustar a los servicios o fines que ésta preste, debemos poseer una documentación en base a los criterios de las normas del ISO 9002. Para que al momento de establecerlas éstas aseguren un beneficio a la organización.

9. Manual de Normas y Procedimientos

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, como la enunciación de normas básicas de funcionamiento a los cuales deberán ajustarse los miembros de la misma.

Se detallan a continuación los elementos constitutivos de un manual de estas características:

1. **Normas de procedimiento:** es la relación por escrito de la secuencia de los procedimientos que constituyen la base de la organización.
2. **Formularios:** son todos aquellos documentos y comprobantes que circulan dentro de los circuitos administrativos.
3. **Flujogramas:** son los procedimientos descritos de manera gráfica, que se conocen también como diagramas de procedimientos.

10. MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Este manual comprende los lineamientos que sirven de marco de referencia a la organización. Además, incluyen toda la información referente a la organización (antecedentes, estructura orgánica, funciones, organigramas, etc.). También, incluyen descripciones de cargos y constituyen un instrumento técnico que incorpora información importante sobre el uso de recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de los procedimientos, las actividades y tareas diarias.

Los manuales de normas y procedimientos en su calidad de instrumentos guían para el desarrollo de las actividades, tienen por objeto:

- a. Recopilar en forma adecuada, secuencial y detallada las operaciones de servicio al cliente que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- b. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración.
- c. Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- d. Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar la duplicidad de funciones.

**Cuadro 2 . LAS FUNCIONES PARA DAR UN BUEN SERVICIO AL
CLIENTE.**

COMUNICAR VALOR AL CLIENTE	CREAR VALOR PARA EL CLIENTE
Explicar características Demostrar ventajas Resaltar condiciones Manejar objeciones Lograr ventas instantáneas. Conocimiento de sí mismo.	Entender al cliente Identificar necesidades Desarrollar alternativas de solución Destacar beneficios Acompañar al cliente

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Fuente: Universidad Católica Santiago de Guayaquil(Programa de Capacitación en desarrollo Microempresarial).

**Cuadro 3. LOS CUATRO CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA ATENDER
AL CLIENTE**

1. Conocimiento de sí mismo.	2. Conocimiento de la empresa, productos, servicios y competencia.
3. Conocimiento de los clientes.	4. Conocimiento de las técnicas de atención al cliente.

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Fuente: Universidad Católica Santiago de Guayaquil (Programa de Capacitación en desarrollo Microempresarial).

CLASES DE CLIENTES

Cuadro 4. CLIENTE ANALÍTICO

CLIENTES ANALÍTICOS	
Características	Comportamientos Claves
<ul style="list-style-type: none">- Serio- Bien organizado- Sistemático- Lógico- Objetivo- Reservado	<ul style="list-style-type: none">- Poca expresión facial- Movimiento corporal controlado- Baja gesticulación- Voz monótona y modulada- Lenguaje preciso
Cómo tratarlo en el proceso de venta	
<ul style="list-style-type: none">- No hable en voz alta ni tan rápido.- Cuide sus modales y sea formal a la hora de hablar.- Presente los PROS y los CONTRAS, brinde alternativas.- No exagere las ventajas del producto o servicio.- Demuestre que su enfoque no implica riesgos.	

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Fuente: Universidad Católica Santiago de Guayaquil (Programa de Capacitación en desarrollo Microempresarial).

Cuadro 5. CLIENTE EXIGENTE

CLIENTES EXIGENTES	
Características	Comportamientos Claves
<ul style="list-style-type: none">- Decisivos- Independientes- Eficientes- Deliberados- Realizadores	<ul style="list-style-type: none">- Realiza poco contacto visual directo.- Habla enérgicamente y velozmente.- Presenta movimientos rápidos.- Usan lenguaje directo y sin ambigüedades.
Cómo tratarlo en el proceso de venta	
<ul style="list-style-type: none">- Realice contacto visual directo.- Sea concreto.- Sea puntual.- Sea claro y específico en lo que dice.- Esté preparado y sea organizado.	

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Fuente: Universidad Católica Santiago de Guayaquil(Programa de Capacitación en desarrollo Microempresarial).

Cuadro 6. CLIENTE AMISTOSO

CLIENTES AMISTOSOS	
Características	Comportamientos Claves
<ul style="list-style-type: none">- Cooperadores- Amables- Solidarios- Pacientes- Relajados	<ul style="list-style-type: none">- Muestran una expresión facial amable.- Hacen contacto visual frecuentemente.- Son cordiales.- Hablan despacio y con suavidad.- Utilizan un lenguaje solidario y estimulante.
Cómo tratarlo en el proceso de venta	
<ul style="list-style-type: none">- Haga contacto visual de vez en cuando.- Hable pausadamente y en forma moderada.- Evite el tono del lenguaje áspero.- Pregúnteles qué piensan o qué opinan.- Evite contradecirles.- No los presione para que tomen decisiones.	

Elaboración: Juan Pozo Yagual.

Fuente: Universidad Católica Santiago de Guayaquil(Programa de Capacitación en desarrollo Microempresarial).

Cuadro 7. CLIENTE EXPRESIVO

CLIENTES EXPRESIVOS	
Características	Comportamientos Claves
<ul style="list-style-type: none">- Extrovertidos- Entusiastas- Persuasivos- Divertidos- Animados	<ul style="list-style-type: none">- Realizan muchos gestos con las manos.- Hablan rápidamente.- Manejan amplias expresiones faciales.- Utilizan un lenguaje persuasivo.
Cómo tratarlo en el proceso de venta	
<ul style="list-style-type: none">- Haga contacto visual directo.- Hable con voz alta y rápidamente.- Dé tiempo para conversar.- Hable no solo de hechos sino de la gente.- Pregúnteles cómo le parecen los productos.- Mantenga un equilibrio entre la diversión y los objetivos.	

Elaboración: Juan Pozo Yagual.

Fuente: Universidad Católica Santiago de Guayaquil(Programa de Capacitación en desarrollo Microempresarial).

- a) **El personal** → es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles (servicio), el cliente se forma la impresión de la empresa en base al comportamiento y actitudes de su personal.
- b) **Procesos**→ todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crea un servicio, incluyendo las decisiones de política con relación a ciertos asuntos de intervención del cliente y ejercicio del criterio de los **empleados. La administración de procesos es un aspecto clave en la mejora de la calidad del servicio.**

Servicio al Cliente

- a) 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.
- b) La aplicación correcta de las relaciones humanas son la clave del éxito de un excelente servicio al cliente

LOS PECADOS DEL SERVICIO AL CLIENTE:

- a) Apatía.
- b) Frialdad.
- c) Aire de superioridad.
- d) Robotismo.
- e) Desaire.
- f) Reglamento.
- g) Evasivas.

Cuadro 8. LAS ACTITUDES DEL SERVICIO

- Mentalidad de "el cliente es primero"	- Disponibilidad
- Actitud positiva	- Respuesta personalizada
- Profesionalismo	- Respeto básico
- Orientación hacia las personas	- Confiabilidad

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Fuente: Universidad Católica Santiago de Guayaquil(Programa de Capacitación en desarrollo Microempresarial).

VALOR DEL SERVICIO AL CLIENTE

EL SERVICIO

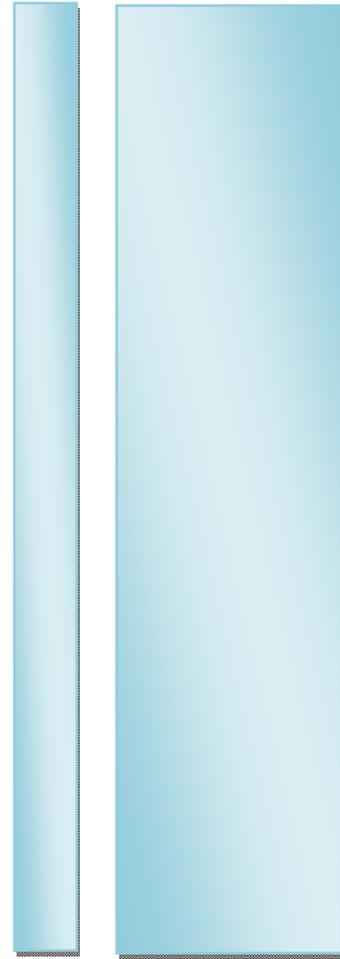
- a) El servicio es "un valor agregado para el cliente". Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre el precio.
- b) Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe.

Cuadro 9. VALORES APRECIADOS POR LOS CLIENTES.

Buen servicio	Adecuada calidad	Atención eficiente y personalizada
Local cómodo y limpio	Horario cómodo	Atención amable y cordial
Confianza y seguridad	Cierta proximidad geográfica, si fuera posible	Información completa sobre el producto/servicio

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Fuente: Universidad Católica Santiago de Guayaquil(Programa de Capacitación en desarrollo Microempresarial).



CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.

2. METODOLOGÍA

Esta herramienta es esencial al momento de llevar a cabo una determinada investigación, para nuestro efecto, la metodología a utilizar en el estudio para la elaboración de un manual de procedimiento de servicio al usuario.

Para la recopilación de información acerca del Mercado del Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena se empleó una investigación de campo, utilizando métodos teóricos (Histórico – Lógico, Deductivo – Inductivo, Análisis – Síntesis) y métodos empíricos como la, (Observación Directa y Encuesta).

2.1 Diseño de la Investigación.

Factor importante es el diseño de la investigación para la aplicación del estudio de factibilidad ya que permite la representación de las variables y cómo van a ser tratadas en el estudio.

2.2 Modalidad de la Investigación

La modalidad del trabajo de grado que se utilizó en esta investigación, es el de proyecto factible o de intervención, según Yépez E. (1995), considera que el proyecto factible:

Comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, que contribuya a la solución de problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, estrategias, metas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades.

En la estructura del proyecto factible, debe constar las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

El proyecto factible, como requisito para graduación, tiene dos posibilidades de expresarse:

1. Puede llegar hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad.
2. Puede consistir en la ejecución y evaluación de Proyectos Factibles presentados y aprobados por otros estudiantes.

En la investigación que se está realizando el paradigma cualitativo, se refiere a contribuir a la solución del problema de atención a los usuarios del Gobierno del Cantón Santa Elena, mediante la:

1. Utilización de técnicas cualitativas y cuantitativas.
2. Interpretación del problema o fenómeno de estudio
3. Subjetividad, porque el investigador puede filtrar datos según su criterio.

En este estudio no sólo se investiga sino que se plantea una propuesta viable que contribuya a mejorar la atención a los usuarios del Gobierno del Cantón Santa Elena, considerando el apoyo de investigaciones de tipo documental y de campo, que conlleven al establecimiento de pautas y características fundamentales inherentes a la fundamentación teórica de la propuesta.

2.3 Tipos de Investigación.

Investigación Bibliográfica. Consiste en el desarrollo de la investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias, Yépez E. (1995) considera que:

La investigación del problema es con el propósito de ampliar, profundizar y

analizar sus causas y efectos a través de la utilización de fuentes primarias como es el caso de documentos, referente a las secundarias se consideran libros, revistas, periódicos y otras publicaciones.

Este tipo de investigación tiene un ámbito determinado, su originalidad se refleja en el manejo de documentos y libros que permiten conocer, comparar y deducir los diferentes enfoques, criterios y conceptualizaciones, análisis, conclusiones, recomendaciones de los diversos autores e instituciones estudiadas, con el propósito de ampliar el conocimiento y generar nuevas propuestas en el presente trabajo de titulación.

También se incluirán datos obtenidos a través de fuentes que han recibido tratamiento documental de periodos anteriores, información de análisis de proyectos relevantes conocidos por la comunidad y trabajadores; y de información de otras fuentes de mayor relevancia.

Para la aplicación de los métodos teóricos, la investigación está realizada en base a hechos históricos reales de proyectos anteriores aplicados por empresas locales, nacionales.

Investigación de Campo. Considerada como uno de los tipos de investigación, que permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos. Yépez E. (1995) manifiesta que la investigación de campo:

Es el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia.

En esta modalidad de investigación el investigador toma contacto en forma directa con los clientes del Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena, para obtener datos directos a través de una observación.

Para el desarrollo de nuestra investigación aplicaremos los métodos empíricos, datos que serán tomados de grupos de muestra (población del Cantón Santa Elena), es

decir, que la base de datos de la encuesta poblacional y muestral serán obtenidos de fuentes directas.

Encuesta, para realizar un diagnóstico es importante, identificar la realidad y el problema, cuantificarlo y cualificarlo. Mediante la encuesta a los usuarios y/o contribuyentes del Gobierno del Cantón Santa Elena, se determinan los diferentes aspectos que comprende el perfil del servidor público para dar una buena atención al usuario.

Esta modalidad de trabajo de campo, fundamentalmente se refiere a la descriptiva, que tiene como finalidad; describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza del fenómeno en estudio.

También se observó y receptó las respuestas subjetivas de los encuestados ante los estímulos por determinadas preferencias, gustos, hábitos y conductas relacionadas con el servicio objeto de estudio, las mismas que han sido registradas y analizadas para la obtención de conclusiones sobre las expectativas de las comunidades beneficiarias de los servicios públicos brindados concretando con ello resultados favorables a nuestro objetivo de investigación.

Se tomaron datos reales para la respectiva evaluación de cada muestra poblacional (grupos de personas) y de ello se obtuvieron cifras reales; la información proporcionada por la encuesta, observación y análisis documental finalmente refleja los gustos, hábitos, preferencias de los consumidores en cuanto a qué variables se implantan en el desarrollo de este proceso.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias así como del procesamiento y presentación de la información.

Técnicas

La técnica en investigación es un instrumento que permite facilitar el procesamiento de la información en la investigación. Considerando los objetivos de la investigación, en el presente trabajo se utilizaron técnicas de tipo documental y de campo.

2.5 FUENTES DE INFORMACIÓN:

2.5.1 INTERNA.

1. Los archivos de la institución,
2. Los locales de oficinas y talleres en donde se realiza el trabajo.
3. Los empleados y funcionarios.

2.5.2 EXTERNA.

1. Los usuarios y contribuyentes.

2.6 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. **Investigación documental** (a través de leyes, reglamentos, reformas, boletines, etc.).
2. **Cuestionarios escritos.**
3. **Observación directa** de los locales en donde se desarrolla el trabajo (se observa de las oficinas y talleres donde se labora).

2.7 POBLACIÓN.

Es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas, Hernández R. Fernández Carlos (2003), manifiesta que población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (Pág. # 304).

La población objeto de investigación está constituida por los clientes (usuarios y/contribuyentes) del Gobierno del Cantón Santa Elena, integrada por personas que demandan servicios de calidad de esta institución, a quien se planteó el cuestionario de preguntas, de donde se obtuvieron respuestas relevantes para el respectivo procesamiento y análisis de resultados.

El universo del presente trabajo está conformado por **126.271** personas, como lo demuestra el cuadro # 10, que involucra a los usuarios y contribuyentes del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena.

Cuadro 10 POBLACIÓN TOTAL DEL CANTÓN SANTA ELENA.

POBLACIÓN TOTAL DEL CANTÓN SANTA ELENA	#
Área urbana	31.503
Área rural	94.768
TOTAL de Habitantes	126.271

Fuente: Almanaque Diario El Universo 2011 Sección División Política del Ecuador.

Elaboración: Juan Pozo Yagual

2.8 MUESTRA

Es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto “población”. Aunque existen autores que, consideran a la muestra desde dos puntos de vista. La una como muestra con enfoque cualitativo y la otra como muestra cuantitativa. Según Hernández R. Fernández C. (2003). El enfoque cualitativo es la “unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativa y la muestra con enfoque cuantitativo, es el subgrupo de la población

del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de la población” (Pág. # 302).

Muestra Probabilística: los elementos se seleccionan mediante procedimientos de azar. Este tipo de método permite medir el error de muestreo.

Muestra no Probabilística: Llamada también muestra circunstancial, se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma. Además el error de muestreo no puede ser medido. Los principales tipos de muestreo no probabilístico son:

Muestra por conveniencia: La selección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes aplican el cuestionario. Los elementos son seleccionados por éstos, dada la facilidad de acceso.

Muestra por criterio: Son seleccionados los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que no son los más representativos de la población.

Muestra por cuota: Esta muestra se determina teniendo el cuidado de incluir en ella un número específico de elementos que, por su representatividad dentro del grupo elegido, se cree que afecta el tema de investigación.

Para efecto de recolección de la información se consideró a un grupo de personas relacionadas con el Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena, como son los clientes (usuario y/o contribuyente) a quienes esta entidad ofrece sus servicios. A partir del universo poblacional del Cantón Santa Elena y mediante el sistema aleatorio simple, se estimó el tamaño muestral utilizando la siguiente fórmula:

Dónde:

N = Población. = El conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características y forma el universo para el propósito del problema de investigación de mercado.

n = Muestra. = Sub grupo de elementos de la población que se ha seleccionado para participar en el estudio con la finalidad de obtener información.

t = Margen de confiabilidad (en este caso: 0.95% de confiabilidad $t = 1.96$).

p = Probabilidad de éxito del evento.

q = uno -p. (1-p) probabilidad de fracaso del evento.

e = Nivel de error.- El grado de precisión de las estimaciones.

$$N = 126.271$$

$$n = 384$$

$$t = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 0.05$$

Población desconocida / infinita

Población identificada / finita

$$N > 100.000 \quad N \leq 100.000$$

$$n = \frac{t^2 * (p) * (q)}{e^2} \quad n = \frac{\frac{t^2 * (p) * (q)}{e^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{t^2 * (p) * (q)}{e^2} \right)}$$

Desarrollo:

$$n = \frac{t^2 * (p) * (q)}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * (0.5) * (0.5q)}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.05^2}$$

$$n = 384.16$$

$$n = 384$$

Cuadro 11. MUESTRA DE LA POBLACIÓN TOTAL.

MUESTRA DEL CANTÓN SANTA ELENA	#
Total de la muestra	384

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Fuente:

2.9 TIEMPO Y CRONOGRAMA

El cronograma de las actividades se llevará a cabo de acuerdo a los temas que se vayan desarrollando en cada semana, aprovechando así el tiempo para terminar el trabajo de titulación, iniciando en noviembre del 2010 y finalizando en junio del 2011.

2.10 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

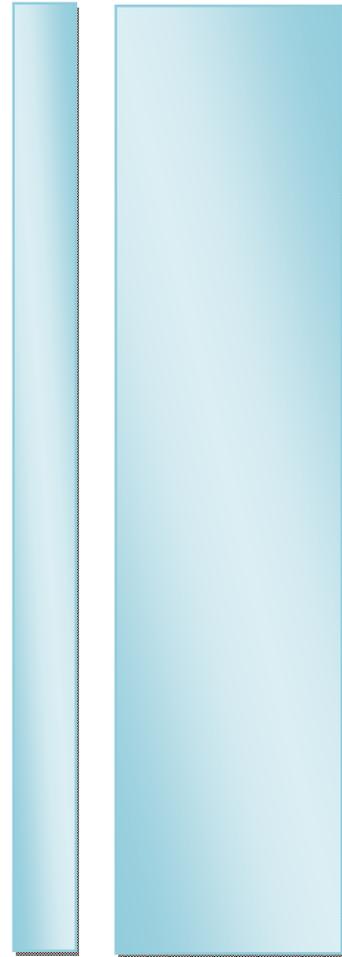
Para la elaboración del manual de procedimientos de servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes) se requiere realizar gastos operacionales corrientes (hojas, transporte, internet, etc.) y en bienes de larga duración (computador, etc.), los cuales serán financiados por la persona que va a realizar las investigaciones.

A continuación se hace una descripción de los mismos:

Cuadro 13 GASTOS OPERACIONALES

INGRESOS	(\$) DÓLARES	EGRESOS	(\$) DÓLARES
Recursos propios	1380.00	Internet	100.00
		Alquiler de computadora	220.00
		Impresiones	80.00
		Copias	500.00
		Libros y papelería	80.00
		Anillado y empastado de los libros	40.00
		Transporte	180.00
		Transcripción de documentos	150.00
		Otros gastos	30.00
Totales	1,380.00	Totales	1,380.00

Elaboración: Juan Pozo Yagual



CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

3.1 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez concluida con la fase de recopilación de información se procedió a la respectiva tabulación de los datos, representaciones gráficas, diseño y elaboración de tablas estadísticas, elementos arquitectónicos que permitieron la presentación y análisis de resultados.

3.2 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Los elementos arquitectónicos viabilizaron la aplicación del análisis cuantitativo, donde se evaluaron las derivaciones obtenidas del procedimiento estadístico y exposición de resultados hasta llegar a conclusiones que contribuirán a la solución del problema.

3.3 ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN.

Durante la investigación se determinó que la calidad de servicio al cliente (usuario y contribuyente) que presta el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena no es el adecuado, por lo siguiente:

Gran cantidad de personas muestran insatisfacción por la manera de actuar de los servidores y servidoras públicas.

Mala atención dada por los servidores y servidoras públicas y,

Falta de una guía para el buen desarrollo de sus funciones, convirtiéndose esto en un problema para la institución.

Mucha preocupación de parte de los clientes (usuario y contribuyente) del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena porque no existe concienciación de parte de los servidores públicos para el mejoramiento de sus funciones, lo que atenta contra la imagen de la entidad.

Cuadro 14 Tabulación de la encuesta.

Encuesta realizada en el Cantón Santa Elena																											
Matriz de vaciado de datos																											
N°	ITEM 1				ITEM 2				ITEM 3		ITEM 4		ITEM 5		ITEM 6			ITEM 7		ITEM 8			ITEM 9			ITEM 10	
	1,1	1,2	1,3	1,4	2,1	2,2	2,3	2,4	3,1	3,2	4,1	4,2	5,1	5,2	6,1	6,2	6,3	7,1	7,2	8,1	8,2	8,3	9,1	9,2	9,3	10,1	
1	1						1		1		1		1	1				1			1			1			
2	1					1			1		1		1	1				1			1			1			
3			1			1			1		1		1		1			1				1			1		
4			1				1	1		1		1			1				1			1			1		
5	1						1	1		1		1		1					1		1			1			
n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	

3.4 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.

ITEM 1:

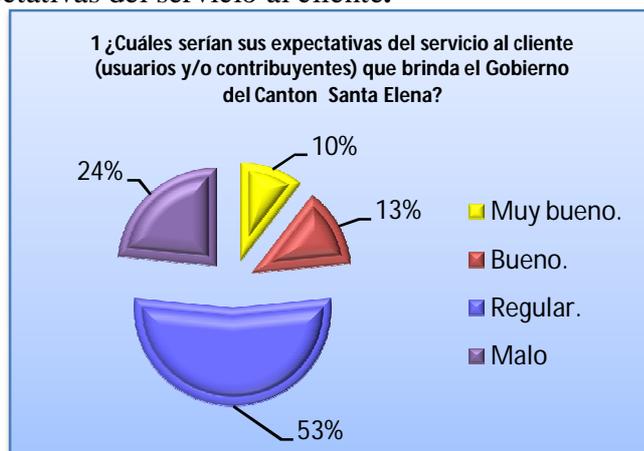
Cuadro 15.Expectativas del servicio al cliente.

1 ¿Cuáles serían sus expectativas del servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes) que brinda el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?				
ITEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	%
1	1,1	Muy bueno.	40	10%
	1,2	Bueno.	50	13%
	1,3	Regular.	204	53%
	1,4	Malo	90	24%
	TOTAL			384

Fuente: cliente (usuarios y/o contribuyentes)

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Gráfico 1.Expectativas del servicio al cliente.



Fuente: Encuesta

Elaboración: Juan Pozo Yagual

El 35% de las personas encuestadas respondieron que el servicio que presta el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena es regular porque como usuarios ellos observan que los trámites se los agilizan por la influencia de terceras personas ; seguida del 24% de los clientes que consideran que el desarrollo de las actividades es malo lo que provoca una mala imagen de la institución frente a sus usuarios, mientras que el 13% de los encuestados piensan que es bueno el servicio que presta esta institución y tan solo el 10% reconoció que están satisfecho con las actividades realizadas por parte de la entidad.

ITEM 2:

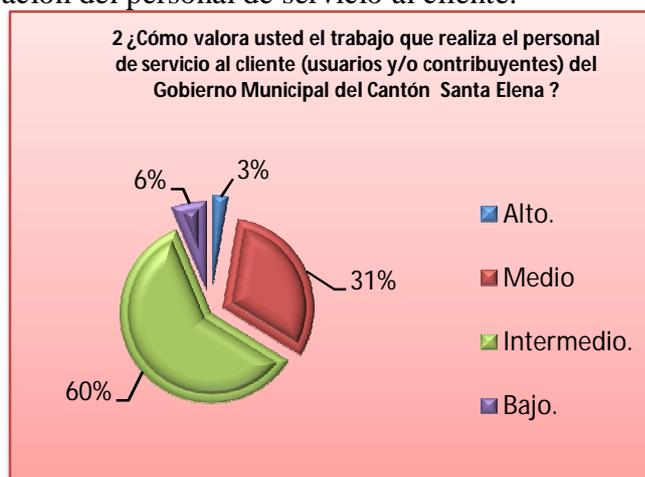
Cuadro 16 Valoración del personal de servicio al cliente.

2 ¿Cómo valora usted el trabajo que realiza el personal de servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes) del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?				
ITEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	%
2	2,1	Alto.	10	3%
	2,2	Medio	120	31%
	2,3	Intermedio.	230	60%
	2,4	Bajo.	24	6%
	TOTAL			384

Fuente: cliente (usuarios y/o contribuyentes)

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Gráfico 2 Valoración del personal de servicio al cliente.



Fuente: Encuesta

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Según las opiniones el 60% de los encuestados consideran que el trabajo realizado por el personal del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena es “Intermedio”, porque sus colaboradores no poseen una guía (manual de procedimientos de servicio al cliente) para desarrollar sus actividades mientras que el 31% expresa que se encuentra en un nivel “medio” porque no cuentan con las suficientes competencias para realizar sus labores. El 6% opina que es “bajo” porque han tenido malas experiencias con los servidores públicos, y tan solo el 3% lo considera como alto porque han recibido una buena atención.

ITEM 3:

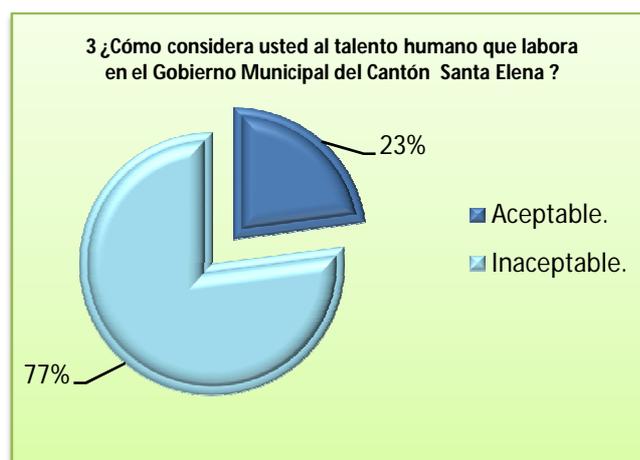
Cuadro 17Talento humano.

3 ¿Cómo considera usted al talento humano que labora en el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?				
ITEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	%
3	3,1	Aceptable.	88	23%
	3,2	Inaceptable.	296	77%
	TOTAL		384	100%

Fuente: cliente (usuarios y/o contribuyentes)

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Gráfico 3Talento humano.



Fuente: Encuesta

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Los clientes (usuarios y contribuyentes) consideraron que algunas de las servidoras y servidores públicos que laboran en esta entidad proyectan una imagen de escasa formación en lo que se refiere a administración pública, ya que no saben tratar al usuario o contribuyente; un grupo equivalente al 77% de ellos opinan que las secretarías no siempre son respetuosas con las personas que demandan su atención sobre alguna información previa a los trámites correspondientes a realizar, mientras el 23% dice que es aceptable el servicio que presta esta institución.

ITEM 4:

Cuadro 18 La atención brindada por los servidores y servidoras públicos

4 ¿Le agrada la atención brindada por los servidores y servidoras públicos/as del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?				
ITEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	%
4	4,1	Si	84	22%
	4,2	No	300	78%
	TOTAL		384	100%

Fuente: cliente (usuarios y/o contribuyentes)

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Gráfico 4 La atención brindada por los servidores y servidoras públicos.



Fuente: Encuesta

Elaboración: Juan Pozo Yagual

En cuanto a la atención que brinda el Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena, los clientes contestaron que no les agrada y que mejoraría si cambian su postura frente a los usuarios, contribuyentes o visitantes; el 78% de los clientes indicaron que no se siente satisfecho con la calidad del servicio recibido, sugirieron que se puede mejorar si se aplica un manual de procedimientos y el 22% opina que les agrada la atención prestada por la institución, considerando que este porcentaje no es conveniente, ya que es una institución dedicado a la prestación de servicios.

ITEM 5:

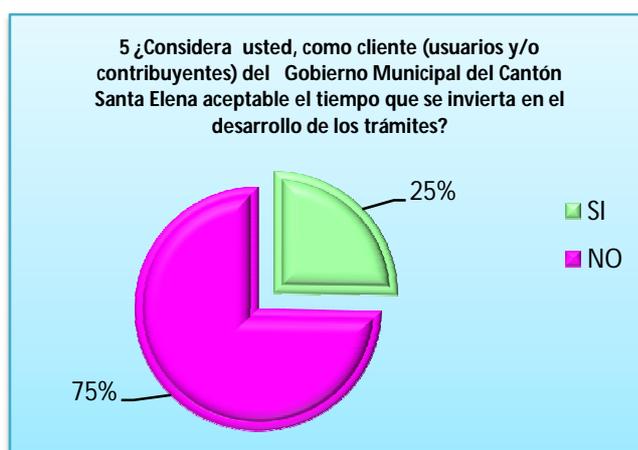
Cuadro 19 Aceptabilidad.

5 ¿Considera usted, como cliente (usuarios y/o contribuyentes) del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena aceptable el tiempo que se invierte en el desarrollo de los trámites?				
ITEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	%
5	5,1	SI	97	25%
	5,2	NO	287	75%
	TOTAL		384	100%

Fuente: cliente (usuarios y/o contribuyentes)

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Gráfico 5 Aceptabilidad.



Fuente: Encuesta

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Los clientes (usuarios y contribuyentes) del Gobierno Municipal de Cantón Santa Elena consideran que el tiempo que se invierte en la realización de trámites no es el conveniente, sugirieron que deben agilizar los procesos a fin de cumplir con los 15 días máximos que establece la ley de modernización del estado; el 75% expresa que los documentos son muy importantes pero en algunos casos se pierde tiempo en la espera de su resolución y muchas veces no son solucionados; el 25% manifiesta que son atendidos en sus requerimientos dentro del período aceptable alegaron que todos los trámites no tienen los mismos procesos .

ITEM 6:

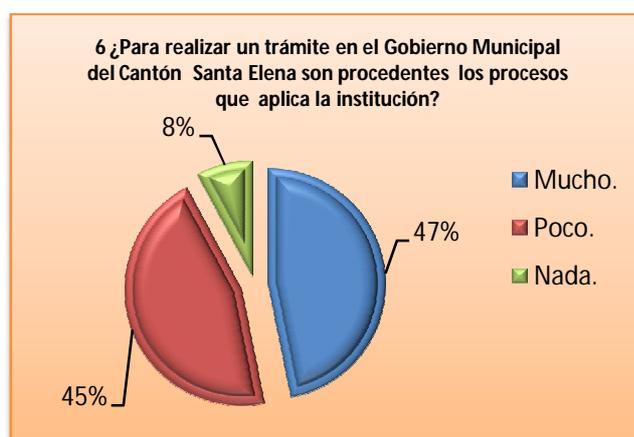
Cuadro 20Procesos utilizados.

6 ¿Para realizar un trámite en el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena son procedentes los procesos que aplica la institución?				
ITEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	%
6	6,1	Mucho.	180	47%
	6,2	Poco.	174	45%
	6,3	Nada.	30	8%
	TOTAL		384	100%

Fuente: cliente (usuarios y/o contribuyentes)

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Gráfico 6Procesos utilizados.



Fuente: Encuesta

Elaboración: Juan Pozo Yagual

La administración de procesos es aplicable en las entidades estatales ya que viabiliza y demuestra el control adecuado; y es así que el 47 % de los encuestados con respecto a los procesos que aplica el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena delibera que son muy importantes mientras que el 45% respondió que esta institución le asigna poca importancia a los procesos que se realizan lo que la hace menos efectiva y tan solo el 8% consideró que no son nada procedentes los procesos que se realizan en dicha institución.

ITEM 7:

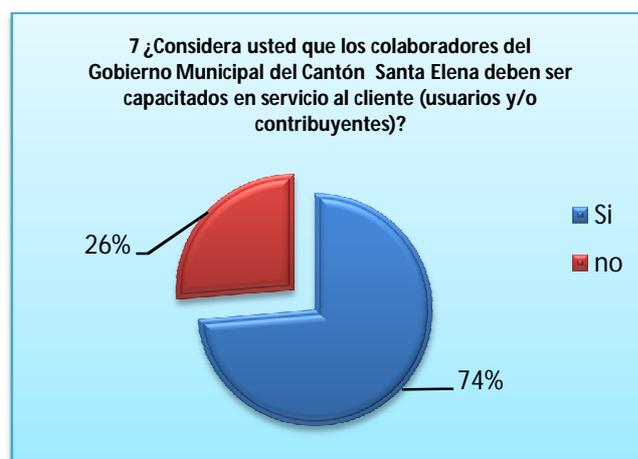
Cuadro 21Medición de los colaboradores.

7 ¿Considera usted que los colaboradores del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena deben ser capacitados en servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes)?				
ITEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	%
7	7,1	Si	280	74%
	7,2	No	100	26%
	TOTAL		380	100%

Fuente: cliente (usuarios y/o contribuyentes)

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Gráfico 7Medición de los colaboradores.



Fuente: Encuesta

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Observando el gráfico 7 la mayoría de las personas encuestadas(74%) dieron una respuesta favorable con respecto a que los colaboradores de esta entidad deben ser capacitados de forma periódica en servicio al cliente, además expresaron que de la actualización de conocimientos depende el mejoramiento continuo en sus labores cotidianas y por ende el institucional, pocos son los que respondieron que no hace falta la capacitación.

ITEM 8:

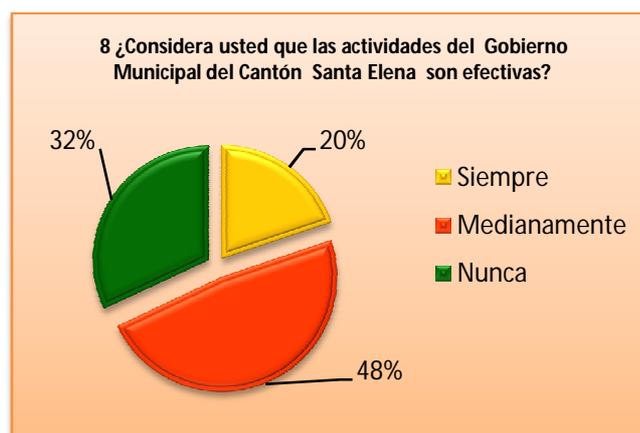
Cuadro 22 Medición de las actividades

8 ¿Considera usted que las actividades del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena son efectivas?				
ITEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	%
8	8,1	Siempre	76	20%
	8,2	Medianamente	185	48%
	8,3	Nunca	123	32%
	TOTAL		384	100%

Fuente: cliente (usuarios y/o contribuyentes)

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Gráfico 8 Medición de las actividades.



Fuente: Encuesta

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Según las personas encuestadas, el 48% considera que las actividades del Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena son medianamente efectivas por lo que manifestaron que las consideran así porque pueden ser optimizadas para ofrecer un mejor servicio a los clientes, mientras que el 32% dijo que no son muy efectivas ya que en muchas ocasiones no se da una adecuada respuesta a sus inquietudes, en tanto que el 20% afirmó que las actividades en la institución son efectivas, cabe recalcar que este porcentaje no es favorable para que la entidad se considere efectiva.

ITEM 9:

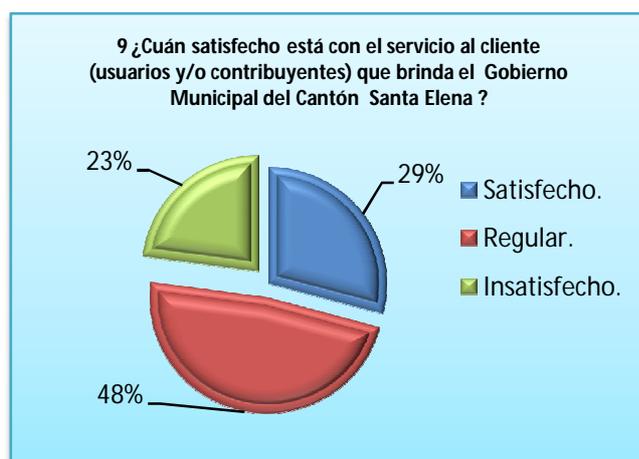
Cuadro 23 Satisfacción de los Clientes.

9 ¿Cuán satisfecho está con el servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes) que brinda el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?				
	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	%
9	9,1	Satisfecho.	112	29%
	9,2	Regular.	184	48%
	9,3	Insatisfecho.	88	23%
	TOTAL		384	100%

Fuente: cliente (usuarios y/o contribuyentes)

Elaboración: Juan Pozo Yagual

Gráfico 9 Satisfacción de los Clientes.



Fuente: Encuesta

Elaboración: Juan Pozo Yagual

La gráfica 9 indica que el 48% de los encuestados comentaron que el servicio prestado por los funcionarios que conforman el Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena, es regular, debido a la falta de normas de procedimientos que mejore este servicio, mientras que el 29 % respondió que está satisfecho con los servicios que brinda la institución aunque este porcentaje no favorece a la institución, y el 23% sostienen que no están satisfechos con el servicio por la demora en la agilización de trámites.

3.5 RESUMEN DE LOS GRÁFICOS.

Finalizado el proceso de recolección de datos se procedió a la tabulación mediante tablas que evidencian la distribución porcentual de los resultados de la encuesta realizada a los usuarios del Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena y con estos datos se diseñaron gráficas, representando los valores que se obtuvieron en el proceso de tabulación.

Toda la información recopilada nos dio una pauta para saber que, es necesaria, la aplicación del manual de procedimientos de servicios al cliente (usuario y/ o contribuyente) para la mejora de cada una de las actividades que realiza el Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena.

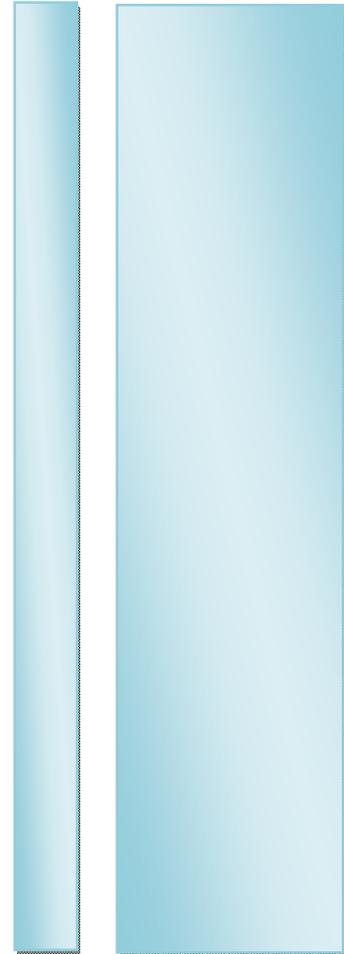
Muchos dieron una respuesta favorable para la realización del manual de procedimientos de servicio al cliente (usuario y/ o contribuyente) así como para su inmediata implementación en la entidad y lograr con este instrumento la mejora del servicio que presta el Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena.

3.6 CONCLUSIONES.

- a. La utilidad que tiene un Manual de procedimientos de servicio al cliente es múltiple, en virtud de ser un instrumento que viabiliza el funcionamiento interno ya que en él encontramos la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y las plazas orgánicas ocupadas por servidores o servidoras públicas responsables de la ejecución de sus funciones y tareas.
- b. La necesidad de elaborar manuales es un punto importante para toda clase de organización debidamente estructurada y que cumple con los pasos del proceso administrativo.
- c. Hoy en día las instituciones se organizan siguiendo un modelo y es la única manera de ser más competitivo por esa razón la aplicación de este Manual es indispensable.

3.7 RECOMENDACIONES.

- a. Las instituciones y empresas del sector público deberían implementar la observancia y aplicación del Manual de Procedimientos de Servicio al Cliente para que las actividades sean más efectivas y los usuarios o contribuyentes (clientes) sientan la satisfacción de sus expectativas.
- b. Se deben fomentar este tipo de investigaciones para que los estudiantes desarrollen sus habilidades y conocimientos, y contribuyan con el progreso de la sociedad.
- c. Implementar el Manual de Procedimientos de Servicio al Cliente en la institución aplicando los procesos, deberes y responsabilidades descrita en él.
- d. Revisar periódicamente las actividades para asegurar su aplicación continua y sobre todo analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida en el Manual de Procedimientos de servicio al cliente.
- e. Dar a conocer por medio de un despliegue total el contenido del Manual de Procedimientos de servicio al cliente a cada uno de los miembros que conforman la institución.



CAPÍTULO 4

ESTRUCTURA DEL MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.

4 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Contenido:

- Tabla de contenido
- Introducción.
- Misión.
- Visión.
- Objetivos generales y específicos del manual.
- Diseño del manual de procedimientos de servicio al cliente (usuario y/o contribuyente) para el gobierno municipal del cantón Santa Elena.

CAPÍTULO I:

DISPOSICIÓN GENERAL

CAPÍTULO II:

EL USUARIO

CAPÍTULO III:

COMUNICACIÓN

CAPÍTULO IV:

IMAGEN

CAPÍTULO V:

LA ACTITUD

CAPÍTULO VI:

RELACIONES HUMANAS

CAPÍTULO VII:

TRABAJO EN EQUIPO

CAPÍTULO VIII:

PRODUCTOS, PROCESOS, INFRAESTRUCTURA E INFORMACIÓN

CAPÍTULO IX:

EL USUARIO INTERNO

CAPÍTULO X:

CONCLUSIÓN

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

ANEXOS.

RECOMENDACIONES: a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

4.1 INTRODUCCIÓN

Actualmente, con la apertura de mercados y la globalización, así como por el deseo de los ciudadanos en recibir un producto o servicio adecuado de calidad, hace que las bases fundamentales de éxito de toda organización estén fundamentadas en la atención al público y la excelencia en el servicio, tanto para una organización pública o privada.

Es en este contexto, que las instituciones públicas encuentran su razón de ser dentro del proceso de la modernización del Estado, el cual tiene como objetivo fundamental hacerlo más eficiente y lograr una Administración Pública al servicio del ciudadano y así promover el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios públicos, y el acercamiento entre las instituciones y los usuarios”.

El enfoque actual hacia el usuario, hace que toda institución dé fundamental importancia a la formación complementaria del recurso humano en atención al usuario, ya que la calidad de quienes brindan un servicio o producto genera la imagen externa de la organización.

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

Este Manual por medio de elementos teórico prácticos, servirá de herramienta para que los usuarios del Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena reciban la atención y el servicio de calidad que esperan, mejorando por ende la imagen Institucional.

La modernización, la innovación tecnológica, la calidad en los procesos, los cambios vertiginosos en todos los campos de las relaciones sociales, han conformado una tendencia creciente de las expectativas de la población por más y mejores servicios, razón por lo cual la Administración del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena debe procurar que la atención a la ciudadanía sea eficiente y con prontitud, de manera tal, que los derechos y expectativas de los ciudadanos sean intervenidas adecuadamente siendo subsanadas sus demandas y necesidades.

La atención a la ciudadanía es uno de los pilares sobre los cuales se estructura la Administración, la prestación de un servicio de atención eficiente y con calidad permite un acercamiento más cordial, cómodo natural y sencillo con la ciudadanía.

Es por ello, que se ha iniciado un proceso de mejoramiento en la calidad de los servicios donde se vincula a todos los servidores públicos para que, con sentido humanitario su atención sea muy cordial sin importar estrato social, en igualdad de condiciones para las personas humildes, como para aquellas que gozan de mayores privilegios económicos.

Espero, con este Manual contribuir a la mejora del desempeño de los funcionarios del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena, **pues, los servidores públicos sedeben a la comunidad, la cual es la razón de ser por lo que, es indispensable mejorar los servicios que se presta.**

4.2 MISIÓN.

Proporcionar un manual de procedimientos de servicios al cliente (usuarios y/o contribuyentes) al Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena para el mejoramiento de la calidad de sus servicios y el cumplimiento de sus planes propuestos en beneficio de la sociedad.

4.3 VISIÓN.

Garantizar la correcta aplicación de procedimientos idóneos, políticas con técnicas innovadoras para el desarrollo de instrumentos que viabilicen el eficiente y eficaz servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes) del Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena, convirtiéndose en un referente de las entidades del sector público de la Provincia de Santa Elena.

4.4 OBJETIVOS.

4.4.1 OBJETIVO GENERAL.

Promover el eficiente desarrollo de las actividades que realiza el Gobierno Municipal del Cantón de Santa Elena aplicando el manual de procedimientos de servicio al cliente para una prestación de calidad acorde con las necesidades de los usuarios.

4.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

4.4.2.1 Minimizar la insatisfacción del cliente con la aplicación del manual de procedimientos de servicio respondiendo oportunamente a las necesidades de la comunidad.

4.4.2.2 Proporcionar a la entidad una herramienta de atención al cliente, socializando el manual de procedimientos para la maximización de la eficiencia y eficacia en las funciones y tareas de las servidoras y servidores públicos.

4.4.2.3 Proporcionar altos estándares de servicio al cliente apoyado en el Manual de procedimientos para el beneficio a la comunidad.

4.4.2.4 Promover la excelencia en el servicio al cliente, estableciendo políticas, metas y estrategias que motiven la integración y participación de todos los servidores y servidoras públicas de la institución.

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SANTA ELENA”

CAPÍTULO I: DISPOSICIÓN GENERAL PARA LOS DEPARTAMENTOS DE NIVEL OPERATIVO BASICO Y AUXILIAR DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA.

Artículo 1: Acatamiento Obligatorio que deben poseer los funcionarios del gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

Las normas que se describen a continuación forman un manual de atención y servicio al usuario, su descripción está bajo la modalidad de capítulos y artículos son de acatamiento obligatorio para todos los funcionarios y funcionarias públicas del gobierno Municipal del cantón Santa Elena que debido a la insatisfacción de los usuarios se hizo posible el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO II: EL USUARIO ATENDIDO POR LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA

Artículo 2: Enfoque en el usuario del gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

Definición: el término “usuario” se refiere a todas las personas que solicitan servicios en el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena y en las diferentes

instituciones públicas ya que debido a la atención regular que ellos perciben no se sienten satisfechos por los servicios brindados.

Tipos de usuarios: pueden ser de dos tipos, externos e internos. Externos son las personas que no pertenecen a la institución como los clientes que realizan los diferentes trámites y los internos son los funcionarios del gobierno municipal del Cantón Santa Elena que por diversas razones solicitan la ayuda de sus compañeros y muchas veces no son atendidos en sus requerimientos.

Elementos de servicio al usuario: el gobierno Municipal del cantón santa Elena para ofrecer una atención de calidad debe comprender dos elementos, la atención y servicio que le brinda al usuario.

La atención al usuario del gobierno municipal del Cantón Santa Elena demanda:

- a. cortesía,
- b. deseo de ayudar,
- c. entusiasmo,
- d. empatía y
- e. puntualidad.

Se debe tratar al usuario como la persona más importante y la razón de ser del trabajo.

El servicio demanda una mejora de los procesos internos que hacen contacto con el usuario.

Nada se gana si la atención al usuario es excelente, pero los procesos no lo son.

Visión de excelencia: la visión de excelencia en el servicio al usuario en el gobierno Municipal del cantón santa Elena, es que todos los funcionarios comprendan que deben exceder las expectativas que tiene el usuario mismo. Porque una atención y un servicio al usuario excelente es un requisito indispensable para la buena imagen de la organización.

Valor agregado: El valor agregado más importante es la calidad de las relaciones humanas de los funcionarios, la excelencia del personal, ya que el valor agregado en el servicio al usuario consiste en todo aquello que el usuario percibe que no paga por ello y que mejora el servicio que recibe (buena atención, horarios, parqueos, centros de atención, diversas modalidades de pago, servicio por internet, y otros).

Por tanto, se deduce que todos los funcionarios deben de tener la actitud cortés de ayudar al usuario, como aspecto fundamental de su actividad, deben de estar capacitados para dar atención y servicio excelente al usuario. Conocer e intuir sus necesidades para tratar de satisfacerlas de la mejor manera posible, teniendo en cuenta que el usuario interno es tan importante como el usuario externo.

Artículo 3: Código de Calidad de Atención y Servicio al Usuario

Con el código de calidad de atención y servicio al usuario en el gobierno Municipal del Cantón Santa Elena pretende desarrollar una cultura organizacional de relaciones internas de mayor calidad, que dé como resultado la creación de un mejor ambiente de trabajo y una mayor satisfacción en los funcionarios del gobierno municipal del cantón de Santa Elena.

Asimismo, debe servir de guía y recordatorio del comportamiento esperado de todos los funcionarios del gobierno municipal del cantón de Santa Elena como una herramienta útil y de fácil lectura que ayude a aplicar conocimientos teórico-prácticos de una manera activa.

Este modelo de atención y servicio al usuario tiene los siguientes objetivos:

- a. Desarrollar un documento comprensivo y de fácil acceso para la consulta de todos los funcionarios, de tal manera, que les permita conocer las formas de cómo manejar cada relación con el usuario y a la vez les permita desarrollar una actitud positiva y de éxito caracterizado por el buen trato al usuario.

- b. Homogeneizar la atención al usuario externo e interno en todas las oficinas del gobierno municipal del cantón de Santa Elena.
- c. Capacitar y mejorar las relaciones humanas de los funcionarios.
- d. Especializar más al recurso humano y hacerlo más competitivo en el tema de servicio al usuario.
- e. Lograr que tanto usuarios internos como externos reciban una excelente atención.
- f. Motivar a los funcionarios para que valoren y faciliten las relaciones con los usuarios, actuando en forma independiente.
- g. Facilitar la evaluación del servicio al usuario y la comprensión de la importancia de éste para el gobierno municipal del cantón de Santa Elena.

Artículo 4: La Necesidad de cambiar el concepto e imagen de los servicios que presta el gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

Los servicios que brinda el gobierno municipal del Cantón Santa Elena se han visto dañados en su concepto e imagen por muchos años en los cuales no se tenía la conciencia que los funcionarios públicos se debían a sus usuarios.

Es por ello, que el contexto actual presiona a la entidad gubernamental en el nivel operativo básico y auxiliar la necesidad de cambiar el concepto e imagen de los servicios que prestan, concienciando a los funcionarios de su deber, de la satisfacción del usuario por medio de los siguientes conceptos:

1. La personalización e individualización del usuario, a través del diálogo personalizado y una atención esmerada con procesos de calidad.
2. La mejora en los tiempos de respuesta.
3. Entender las necesidades básicas de los usuarios:
 - a. Necesidad de ser comprendido: interpretar bien lo que el usuario desea.
 - b. Necesidad de ser bien recibido: no recibir al usuario como extraño.

- c. Necesidad de sentirse importante: el ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas.
- d. Necesidad de comodidad: las personas necesitan armonía y comodidad física (lugar donde esperar, sanitarios aseados, oficinas limpias y ordenadas, etc.) y psicológica (seguridad y confianza).

CAPÍTULO III: COMUNICACIÓN APROPIADA QUE DEBE EXISTIR ENTRE EL FUNCIONARIO Y USUARIO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA

Artículo 5: Formas de Comunicación

La comunicación mejora la motivación, porque las personas se sienten más aceptadas y comprometidas.

Su autoestima, la satisfacción en el trabajo y la cooperación con otros, aumentan de manera considerable.

La comunicación es un proceso de dos vías, en donde se debe saber escuchar y comprender, que ésta no es sólo verbal, si no también corporal por lo que los funcionarios del gobierno municipal del Cantón Santa Elena en las áreas de nivel operativa básica debe poseer el contacto adecuado para solucionar los diversos requerimientos por parte de los usuarios a atender.

Artículo 6: Elementos de comunicación verbal

La comunicación verbal es aquella que se realiza por medio oral, cuando una idea aflora al pensamiento de una persona y ésta lo comunica por medio de su voz es lo que hacen los usuarios al momento de presentar alguna inquietud ante los servidores y servidoras públicas que ofrecen sus servicios de mala manera.

Algunos elementos de la comunicación verbal a considerar para la aplicación en el gobierno Municipal del Cantón Santa Elena son:

1. **Confianza:** Es necesario crear un ambiente de confianza cuando se está atendiendo al usuario, muestre interés en darle un buen servicio y satisfacer sus necesidades ya que se crean inconvenientes al momento de recibir la atención en la institución.

Para esto son necesarias las siguientes indicaciones:

- a. Hable directo al usuario y mirándole al rostro.
 - b. No vosee al usuario. Cuando se dirija hacia él hablele de usted.
 - c. Muéstrese humano y sensible.
 - d. Sea simple, evite tecnicismos, siglas que no sean comprensibles, y explicaciones complejas.
 - e. No interrumpa, deje que el usuario hable primero.
 - f. Escuche con cuidado, no se distraiga.
 - g. Tome notas, si fuese necesario.
2. **Respiración:** Respire en forma natural, con tranquilidad. Aprenda a respirar profundo y elimine la ansiedad.
 3. **Sonría:** Una sonrisa transmite confianza.
 4. **Sencillez y brevedad:** Hable con términos y vocablos simples. Hable lo necesario.
 5. **Orden:** Hable ordenadamente, tenga un principio, un desarrollo y un final.
 6. **Convicción:** Su actitud corporal y tono de voz deben ser convincentes, identificándose con el usuario.

Artículo 7: Aspectos a considerar que impiden la buena comunicación verbal entre los usuarios y funcionarios del Nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

1. No debe ser prepotente, sea modesto al presentar sus ideas, y paciente mientras escucha.

2. No debe ser egocéntrico (es que yo...porque yo...yo he pensado...)
3. No debe recriminar al interlocutor (está equivocado...no me ha entendido...).
4. Lapsos o mente en blanco (eheee...sabe queee...esteee...).
5. Falta de habilidad interpretativa o narrativa.
6. Ser confrontativo.
7. Diferencias de lenguaje.
8. Timidez o indiferencia.
9. Diferencias de profesión, estatus o condición social.
10. Sentimientos, estados de ánimo.
11. Escala de valores (lo que es poco para una persona, puede ser mucho para otra persona, o lo que es caro para una persona, puede ser barato para otra persona).

Artículo 7.1: Frases que se deben evitar en la comunicación verbal entre los usuarios y funcionarios del Nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena..

Se debe tener cuidado con frases negativas o descuidadas para no perder la confianza del usuario, tales como:

1. ¿Entiende? –Connota que el usuario es poco inteligente-.
2. ¿Pero es que no ha leído el documento, señor?
3. ¿Y qué esperaba?
4. A mí no me pregunte por qué. Eso es lo que dice el reglamento.
5. Creo que anda en el baño o tomando café.
6. Él está ocupado resolviendo un asunto importante. Recuerde, nada es más importante que el usuario.
7. Es que en ese departamento nunca contestan.
8. ¡Es que tenemos cada funcionario!
9. Es que yo no me encargo de eso. Lo siento.
10. Eso era antes. Ahora lo hacemos diferente.

11. Eso nada tiene que ver conmigo. Es en otro lado.
12. Espere un momento. Tengo una llamada. El usuario presencial, es primero que el teléfono.
13. Estoy muy ocupado en este momento.
14. Explíquese bien, porque no lo entiendo.
15. La persona responsable de eso está enferma. ¿Podría volver otro día?
16. Mire señor, mejor vuelva cuando tenga todo listo.
17. No sea impaciente, por favor.
18. No tengo idea, mejor pregúntele a otro compañero.
19. Perdona, pero si no me explica cómo se debe, yo no puedo atenderlo.
20. Pero, ¿no leyó las instrucciones?
21. Debió fijarse en eso antes de hacer el trámite.
22. Ya le contesté eso.

Además, evite la excesiva confianza con los usuarios. Deles siempre un trato profesional. Nunca use frases como las siguientes:

1. ¡Sí corazón, yo le dejo el mensaje!
2. ¡Juan, cómo estás!, aunque sea un conocido en el trabajo se debe de actuar de manera profesional.
3. ¡No, mi amor, eso era antes!
4. ¡Bueno, mi reina, con mucho gusto!
5. ¿Cómo vas? No se tutea al usuario.

Artículo 8: La técnica de preguntas que deben conocer los funcionarios del Nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena frente a sus clientes.

Toda conversación es un intercambio de preguntas y respuestas, por tanto, es necesario, dominar la técnica de preguntas. La técnica aplicable consta de tres tipos de preguntas:

1. Abierta:

Preguntas fáciles que dan confianza y se obtiene información del usuario.

Ejemplos:

¿Qué se le ofrece? o ¿En qué le puedo ayudar? ¿Está contento cómo lo atendieron?

2. Pregunta con Pregunta:

Evita discusiones, aclare conceptos y mantenga control. Debe usarse con cuidado, a muchas personas no les gusta que les devuelvan preguntas con otra pregunta.

Ejemplo:

¿Cuándo puedo venir a recoger el trámite? R/ ¿Para cuándo lo necesita?

3. Directa o Cerrada:

Lo acerca a áreas de mutuo acuerdo, le ayuda a convencer al usuario de sus objetivos. Generalmente, la respuesta es sí o no.

Ejemplos:

¿Me envía el trámite? ¿Lo llamo a las 8 a.m.? ¿Firmamos el contrato?

Artículo 9: Comunicación no verbal que puede existir entre los usuarios y funcionarios del Nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

La comunicación no verbal es conocida como lenguaje corporal, a continuación se mencionan los principales elementos:

1. Naturalidad: actúe con naturalidad, sin poses extrañas o que hagan sentir mal al usuario.

2. Contacto visual: mire al rostro. Vea a los ojos. Esto revela decisión, sinceridad y valentía.
3. Labios: no se los muerda, ni se los humedezca con la lengua, son muestras de timidez, inseguridad, tensión, titubeo e indecisión. Mantenga la boca cerrada, ambos labios unidos. Esto denota calma y seguridad en sí mismo, en cambio, la boca abierta, la mandíbula caída, sugieren nerviosismo, asombro y sorpresa.
4. Forma de sentarse: no cruce las piernas, mantenga ambos pies sobre el piso, las manos sobre las rodillas o escritorio e inclínese ligeramente hacia adelante. Esto, sugiere seguridad en sí mismo. Mantener las piernas cruzadas y balancear una de ellas sugiere nerviosismo o impaciencia, timidez, temor. Evite los movimientos constantes y abruptos: éstos denotan intranquilidad e inquietud.
5. La voz: la voz dice mucho de la personalidad, utilice un tono moderado y uniforme, sin titubear. Esto, demuestra seguridad en sí mismo. Una voz vacilante es sinónimo de inseguridad y timidez. Generalmente, revela que la persona no domina el tema sobre el cual está hablando. Un tono moderado y uniforme, audible en todo momento, revela seguridad y dominio de lo expresado. Con ello, se logra más impacto y firmeza. Un tono bajo sugiere timidez. Poca capacidad de decisión, inseguridad. Un tono alto demuestra agresividad, poca educación y rudeza.
6. Las manos: contrólelas en todo momento. Mantenga sus manos visibles, ocultarlas debajo de las piernas, detrás de un bolso, entre la bolsa o dentro del saco, sugiere timidez, falsedad y temor.
7. Aprenda a escuchar: una parte importante de la comunicación no verbal es la forma en que escucha.

Para escuchar es importante hacer lo siguiente:

- a. No interrumpa y no se distraiga.
- b. Oiga con cuidado las principales ideas.
- c. Observe a la otra persona cuando le habla.

- d. Inclínese hacia la persona que le habla.
- e. Demuestre que está profundamente interesado (a).
- f. Haga preguntas.
- g. Concrétese al tema que le plantea.

Artículo 10: Comunicación telefónica que puede existir entre los usuarios y funcionarios del Nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

Toda organización tiene cierta personalidad que forma parte de su imagen corporativa y la manera en que los funcionarios responden el teléfono es parte de esta imagen.

Es importante, estandarizar los guiones y estilos cuando se contesta el teléfono para que el usuario, siempre, reconozca este estilo en todos los departamentos y niveles del gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

Ejemplos de frases y guiones para responder el teléfono en el Nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena:

a. Reglas del lenguaje telefónico:

Documentos:

Al realizar una llamada tenga delante todos los documentos que pueda necesitar, sin olvidar con qué anotar.

Sonría:

La sonrisa se escucha por teléfono. Hace la voz más cálida y más simpática.

Vocalice:

Vocalice las palabras bien y moderadamente de manera que sea fácil de entender para el usuario. No ingiera ningún alimento, ni agua embotellada, ni confites, ni goma de mascar, porque perjudica la locución.

Hable lentamente:

Dese todas las oportunidades para hacerse comprender; porque al estar en el teléfono, no puede ayudarse del lenguaje corporal.

Escuche:

Cuando el otro habla, hágale saber que lo escucha (“sí”, “ya veo”, “de acuerdo”, “ajá”, etc.).

Anote:

Esto, le permite fijar mejor las ideas y le evita repetir la llamada.

Explique:

Si debe de poner en espera la llamada, comuníquelo antes de hacerlo y explique brevemente por qué debe de hacerlo. Es importante, que el funcionario evite dejar en espera al usuario por más de dos minutos seguidos sin una explicación. Si es necesario, mantener la espera, se debe regresar al usuario y solicitar un par de minutos más y así consecutivamente hasta que se termine la espera. Esto, demuestra respeto y consideración con el usuario y le permite a éste, decidir si desea o no seguir esperando.

Utilice las fórmulas de cortesía:

Introducen “flexibilidad” en la conversación y mejora el contacto humano. Por ejemplo: salude, despídase, diga siempre: por favor, gracias o muchas gracias.

Gane tiempo:

Atienda el teléfono antes del tercer timbrado. Si promete volver a llamar hágalo a la hora convenida.

Identifíquese:

El identificarse personaliza la conversación y le da confianza al usuario. Por ejemplo: “Buenos días, Recursos Humanos, le atiende... (Dar nombre)”.

b. Algunas frases que pueden emplear el funcionario del Nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena:**Recibir:**

“Buenos días”... (Tardes o noches)

“¿En qué le puedo servir?”

Orientar:

“¿En qué le puedo ayudar?”

Hacer esperar:

“Le ruego esperar un momento”.

“En este momento, estoy atendiendo a otro usuario, por favor, espere un momento”.

Cuando la espera es muy larga:

“Voy a durar mucho tiempo para poder atenderlo, si usted gusta, me puede dar su teléfono y lo llamo luego”. Debe devolver la llamada, según lo prometido.

Hacer deletrear el nombre:

¿Me puede deletrear su nombre?

Hacer repetir:

“Disculpe, tengo mala recepción”. ¿Puede repetir, por favor?

Despedida:

“Le agradezco su llamada. Que tenga un buen día”.

“Le agradezco su tiempo. Que tenga un buen día”.

c. Para dejar un mensaje, usted siempre debe recopilar los siguientes datos:

Destinatario

“Es un mensaje para...”

Quién llama

Nombre de la persona que deja el mensaje

El objeto de la llamada

“Es con respecto a...”

La finalidad de la llamada

El destinatario debe saber ¿qué hacer?, ¿qué preparar?, ¿cuál es el problema?

Seguimiento

Cuál de los dos llamará al otro.

Dónde y cuándo

Cuándo y a qué número volverá a llamar usted.

d. Formas de contestar en Centrales telefónicas que posea el gobierno municipal de Santa Elena del Nivel operativo básico y auxiliar:

1. Recepción de llamadas

- a. Buenos días (tardes o noches), Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena, le atiende... (nombre de la persona). ¿En qué le puedo servir? (Sonría cuando contesta el teléfono, quien llama lo notará en la voz).
- b. Si el usuario solicita que se le comunique con alguna extensión, se debe de contestar cortésmente: ¡con mucho gusto!

2. Si la extensión está ocupada

- a. La extensión que solicitó está ocupada en este momento. ¿Desea hablar con alguna otra persona, o dejar algún mensaje?
- b. Si el usuario pide hablar con otro persona o dejar un mensaje, se debe responder en forma amable: si, con mucho gusto le comunico de inmediato o con mucho gusto dígame su mensaje.

3. Si nadie contesta

- a. No diga “no contestan” o “no hay nadie”, diga: “la extensión que solicitó está fuera de servicio en este momento, o está ocupada. Puedo transferirle la llamada a la extensión “x” de ese departamento. Si es así, pase la llamada, explicando la situación a la persona que va a retomar la llamada.
- b. Si el usuario desea exclusivamente con una persona, se debe de agregar: si desea me puede dejar su mensaje.

4. A un usuario que espera en línea

- a. Gracias, por esperar. Por favor, disculpe la demora. Ya se desocupó esa extensión. Lo comunico de inmediato.

e. Consejos para el resto de Extensiones del gobierno municipal del Cantón Santa Elena:

- a) **Al contestar:** Levante el teléfono a más tardar al tercer timbrado, aunque no sea su teléfono. No deje al usuario esperando. Los usuarios pierden la paciencia y pueden ponerse de mal humor y generar inconformidad.
- b) **Frases de apertura:** Tan pronto, lo levante inicie saludando en forma corta pero cortés: “Buenos días” (tardes o noches) y luego identifique de inmediato a su departamento, programa u órgano desconcentrado del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena, agregue de seguido “le atiende... (nombre de la persona), diga el nombre claramente para que su interlocutor pueda escucharlo y entenderlo bien, termine diciendo “¿en qué le puedo servir”.

Ejemplo: Un usuario llama al departamento de catastro del gobierno municipal del Cantón Santa Elena en horas de la mañana: Buenos días, departamento de catastro, le atiende Catalina, ¿en qué le puedo servir? Luego, escuchar con atención lo que el usuario o compañero (a) tenga que decir. Si es capaz de responder, hágalo con toda la información disponible. Después pregunte con naturalidad, si ha logrado responder adecuadamente a la consulta y si hay algo más en lo que pueda servirle.

c) **Cómo dirigirse al usuario del gobierno municipal del Cantón Santa Elena (Funcionarios del nivel operativo y básico)**

1. Señor, señora, señorita
2. El nombre del usuario usando, primero, el don o doña. Se usa, solamente, el nombre si ya se conocen y tienen cierto nivel de confianza. Use el sentido común. Nunca use apodos.
3. Muestre ganas de ayudar y ¡ayude!
4. Escuche con interés, concentrado.
5. Evite discusiones y negativismos.
6. Hable con calma y tono agradable.
7. Verifique que le está entendiendo.
8. No tutee al usuario.

d) **Frases de cierre:** recuerde, despedirse agradeciendo al usuario la oportunidad de servirlo.

Ejemplos: Terminando la llamada telefónica, algunas frases pueden ser:

- a) Muchas gracias, por llamarnos.
 - b) Estamos para servirle.
 - c) Fue un placer servirle
 - d) Gracias, por su paciencia y esperamos poder servirle con más prontitud, la próxima vez.
- e) **Usuario en espera:** en caso que el usuario haya estado en espera, si debe pasar necesariamente la llamada a otro compañero, primero, explique al usuario lo que hará. No lo pase simplemente, sino que tenga la cortesía de decírselo.

Ejemplo: Don Felipe, voy a pasarle la llamada con mi compañera María, que conoce de ese asunto o al departamento tal, donde pueden

atender mejor su consulta. Si puede, detalle, el caso al compañero para que el usuario no tenga que explicar su consulta, nuevamente.

f) Uso de los teléfonos de la institución por parte de los funcionarios del gobierno municipal del Cantón Santa Elena:

No deben usar los funcionarios los teléfonos, facsímiles, o cualquier otro medio de comunicación para atender asuntos personales, salvo en casos urgentes o indispensables. Lo anterior, para no obstaculizar llamadas de posibles usuarios que necesiten comunicarse con el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena.

CAPITULO IV: IMAGEN QUE DEBEN PROYECTAR LOS FUNCIONARIOS DEL NIVEL OPERATIVO BÁSICO Y AUXILIAR DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA.

Artículo 11: Imagen a presentar

La imagen de una persona, empresa pública o privada, se construye por medio de relaciones de largo plazo con todos los clientes con los que se relaciona, sean: usuarios, contribuyentes, amigos, familiares, proveedores, compañeros, gobierno, diversos grupos de opinión. La imagen no sólo se trata de un logotipo y algunas actividades de relaciones públicas, se trata de relaciones personales con atención y servicio al usuario de calidad.

Artículo 12: Primera impresión

La primera impresión es un proceso de percepción de una persona a otra, que transcurre en muy poco tiempo. Nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión. Habitualmente no somos del todo conscientes de las informaciones que la configuran. Los componentes de la primera impresión son:

- **¿Qué apariencia tengo? (lo que ven)**

La apariencia tiene que ver con los rasgos físicos, apariencia personal, expresiones, tacto y movimientos del cuerpo.

- **¿Cómo hablo? La voz.**

En cualquier contacto, se convierte en la fuente de información, con la que se tratarán de cubrir las lagunas que aportaría lo visual. Las características más importantes son:

- a) Rapidez
- b) Volumen o tono
- c) Calidad o timbre
- d) Articulación o dicción (pronunciación)

- **¿Qué digo?**

Las palabras. ¿Cómo enfoco los asuntos? ¿Qué pienso y cómo lo expongo?

- a) Lo negativo: estilo y actitud restrictiva, términos, expresiones, léxico, entre otros.
- b) Lo positivo: estilo directo y afirmativo; no restrictivo, sin disculpas ni evasivas; simples, organizado, coloquial, conciso, animado, breve y puntual, incluso participativo.

- **¿Cómo escucho?**

- a) No interrumpir.
- b) Dar señales de retroalimentación. Escuchamos y entendemos su mensaje.
- c) Utilizar los términos del interlocutor(a). Responderle.
- d) Demostrar interés pidiendo aclaración a lo que oímos.

- **Mi entorno y organización personal**

- a) Tenga el área de trabajo limpio y ordenado.
- b) Muéstrese ordenado y organizado.
- c) Tenga a mano lo que necesita para hacer su trabajo.

- **Artículo 13: ¿Cómo proyectarse exitosamente frente al usuario?**

Es necesario, comprender que debemos proyectarnos exitosamente hacia los usuarios, para ello debemos pensar en cosas tales como:

1. Lenguaje de los signos: es necesario, utilizar símbolos, íconos, objetos, logotipos, marcas, entre otros. Este lenguaje tiene el objetivo de buscar elementos identificadores con grupos sociales y estatus.
2. Tenemos un contenido, pero también poseemos una apariencia. Lo primero que ve la gente es nuestra apariencia.
3. Si la apariencia no es aceptada, nuestro contenido no tendrá oportunidad de ser conocido.
4. Al atender a un usuario se está proyectando la imagen del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena.
5. El impacto que logre en el usuario puede significar la diferencia entre una percepción de calidad y una de servicio deficiente.
6. Los usuarios, primero, tendrán una impresión por lo que vean externamente, lo cual abarca su higiene personal, su apariencia, su presentación personal, sus modales, su forma de caminar, cómo sonríe e incluso, entre otros aspectos, cómo da la mano.
7. Cuide su higiene personal, desde su cabello y la forma en que lo peina, así como el estar bien rasurado o con una barba bien cuidada, si es hombre, y usar un maquillaje discreto, en caso de las mujeres. Los colores y cortes de cabello, también deben ser discretos.
8. Tenga especial cuidado con su rostro. El 80% de la atención del usuario se dirigirá a su rostro. Procure que su expresión facial y su arreglo personal sean correctos y oportunos.

9. Cuide sus manos y uñas. Por la imagen, las manos, dedos y uñas, también deben lucir limpias y cuidadas. Las uñas en las mujeres no deben de estar a medio pintar.
10. Recuerde que el impacto que logra, no sólo le llega al usuario por sus ojos, sino por los otros sentidos. Sea consciente de ello.
11. Cuide mucho su aliento. Un descuido en esa área puede ser desagradable a su interlocutor(a).
12. No se permiten tatuajes visibles, así como el “piercing” en lugares visibles, incluyendo boca y lengua.
13. La imagen de los funcionarios se convierte en parte de la imagen del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena, por tanto, es importante tener en cuenta que:
 - a. La imagen es dinámica, evoluciona.
 - b. A mejor o mayor imagen, más poder de influencia.

Artículo 14: Forma de Vestir adecuada para los funcionarios del Nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

La ropa influye en el estado de ánimo. Vestir bien, no significa un estilo sofisticado, sino más bien, tener la intuición para elegir la ropa que mejor le quede según la ocasión.

Los funcionarios del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena, deben seguir los siguientes lineamientos en la forma de vestir:

Colores:En todas las prendas de vestir, los colores deben ser sobrios y discretos, adecuados para un ambiente de oficina.

Camisas y Blusas:

1. Estilos permitidos:

- a) Hombres: camisas con cuello, botones, manga corta o manga larga.
- b) Mujeres: blusas de cuello o sin cuello, con o sin botones, manga larga, tres cuartos o corta.

2. No debe permitirse: camisas deportivas, camisetas, ni blusas de tirante delgado. Ningún tipo de camisa/blusa transparente, tampoco blusas muy abiertas atrás o adelante.

Pantalones:

1. Estilos permitidos: pantalones de vestir sencillos, deben ser sobrios y de corte elegante para trabajo de oficina, con caída hasta el tobillo o zapato.

2. No debe permitirse: pantalones de carpintería u “overoles”. Las mujeres deben usar pantalones flojos, no muy ajustados, ningún tipo de pantalón corto (short).

Enaguas:

1. Estilos permitidos: las faldas podrán ser del largo que deseen pasando las rodillas, pero no más cortas de tres pulgadas arriba de la rodilla.

2. No debe permitirse: faldas transparentes, ni demasiado ajustadas, ni minifaldas.

Sudaderas, abrigos y gorras:

1. Estilos permitidos: las sudaderas y abrigos deben ser de manga larga y quedar apropiadamente a la medida de los hombros.

2. No debe permitirse: ningún tipo de gorra o sombrero, tampoco sudaderas sin mangas, sudaderas con gorros, ni diseños con marcas comerciales,

letras, logotipos de empresas comerciales, ni dibujos, ni fotos de personalidades, deportistas, etc.

Medias:

- 1. Estilos permitidos:** los hombres medias oscuras que hagan juego con el pantalón. Las mujeres medias de nylon cortas o largas según sea el pantalón o la enagua.
- 2. No debe permitirse:** en los hombres medias blancas o de cuadros y en las mujeres medias con diseños o decorados. No se permiten medias de diferente color en cada pierna.

Zapatos:

- 1. Estilos permitidos:** en todos los casos se debe velar por que los zapatos estén siempre limpios y tanto hombres como mujeres deben usar los dos zapatos iguales en estilo y color. Los hombres tipo mocasín o con cordones, cerrado sin abertura en los dedos o el talón. De vestir cerrados o abiertos con tacón alto o de tacón bajo cerrados, también se permiten botas formales, usadas con pantalones o enaguas.
- 2. No debe permitirse:** botas de campo, tipo militar o vaquero, sandalias, tenis, chancletas o pantuflas, ni zapatos de plataforma.

CAPÍTULO V: LA ACTITUD QUE DEBEN PROYECTAR LOS FUNCIONARIOS DEL NIVEL OPERATIVO BÁSICO Y AUXILIAR DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA.

Los usuarios disponen de una serie de “señales” muy claras que determinan, con absoluta precisión, cuáles son las verdaderas actitudes del personal que lo atiende y con base a ellas miden la calidad del servicio al usuario que reciben.

Artículo 15: Las actitudes

Las actitudes están relacionadas con las motivaciones y la forma en que se relacionan los funcionarios entre funcionarios y éstos con los usuarios. Existen dos tipos de motivaciones:

- 1. Motivación Positiva:** Es cuando las personas hacen las cosas convencidas de que deben hacerlas por su bien y el bien de los demás, desean quedar bien. Esta motivación requiere de dos componentes:
 - a. **Estímulos:** las personas que hacen las cosas porque tienen algún estímulo.
 - b. **Reconocimiento:** las personas hacen las cosas porque saben que se les reconoce cuando las hacen bien y se les ayuda a superarlas, cuando las hacen mal.

- 2. Motivación Negativa:** Es cuando las personas hacen las cosas por temor. Se presenta de dos maneras:
 - a. **Intimidación:** Las personas hacen las cosas por temor a castigos y sólo harán lo que se les pida, aunque puedan dar o hacer más.
 - b. **Manipulación:** Las personas hacen las cosas, porque el que las pide, les ofrece algo a cambio.

Artículo 16: Actitudes Adecuadas en Atención al Usuario

- 1. Mentalidad triunfadora:** el aspecto más importante en la psicología de la motivación está en la mentalidad con que se enfrenta la vida.
- 2. El poder de la actitud positiva:** toda victoria es obtenida, antes de que empiece la batalla.
- 3. Enfrente la adversidad:** busque oportunidades en los obstáculos.
- 4. Tenga un propósito:** trabaje pensando en la meta laboral y personal. Alcance sus sueños y metas, piense en ganar.
- 5. Haga sacrificios:** para lograr algo, siempre hay algo que sacrificar.

- 6. Adáptese, no se resista al cambio:** no vea para atrás, porque lo alcanzan. Para lograr grandes cosas, debe empezar por hacer las pequeñas, primero, bien.
- 7. Nutra su imagen:** cultive su auto-confianza. La preparación evita la presión, porque construye confianza. Tenga fe.
- 8. Comprométase con la excelencia:** los altos estándares empiezan con uno mismo. En tiempos duros los estándares deben subir, no bajar. Dé más de lo que se espera.
- 9. Confidencialidad:** debe salvaguardar en todo momento la discreción laboral, es decir, que toda información relacionada con el usuario interno o externo, no puede ser divulgada a ningún nivel.

Artículo 17: Actitudes del Funcionario Exitoso

El funcionario exitoso mantiene las siguientes actitudes:

1. Emprendedor:

- a. Tiene iniciativa.
- b. Está comprometido.

2. Motivado por la gente:

- a. Tiene deseos de ayudar.
- b. Muestra empatía.
- c. Valoran las relaciones sociales y las facilitan.
- d. Comprenden que el usuario es la persona más importante.

3. Especializado:

- a. Se preocupa por conocer cada vez más de su trabajo.
- b. Estudia y se prepara.

- c. Le interesa el servicio al usuario, los productos y servicios que ofrece la institución.
- d. Muestra actitud positiva hacia el usuario y a la autoridad.
- e. Se esfuerzan por la excelencia en su trabajo.

4. Innovador:

- a. Es creativo y busca nuevas formas de hacer las cosas.
- b. Desea innovar y mejorar lo actual.

CAPÍTULO VI: RELACIONES HUMANAS QUE DEBEN APLICAR LOS FUNCIONARIOS DEL NIVEL OPERATIVO BASICO Y AUXILIAR DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON SANTA ELENA

Artículo 18: Relaciones Humanas

Relaciones Humanas son el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad, o en su trabajo. Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de la organización y las necesidades personales.

Artículo 19: Factores positivos de las Relaciones Humanas que deben poseer los funcionarios del nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

Los factores positivos de la Relaciones Humanas, entre otros son:

- 1. Apertura:** ser conscientes de las diferencias entre los puntos de vista de los demás, debido a su edad, sexo, educación, cultura, valores, entre otros. Mantener la propia opinión frente a las divergentes, sin herir la sensibilidad de la otra persona.

2. **Sensibilidad:** es la capacidad de entender el contenido lógico y emotivo de las ideas y opiniones de otros.
3. **Sociabilidad:** comprender y aceptar la naturaleza y estructura de la sociedad a la que pertenecemos.
4. **Respeto a la Autoridad:** reconocer y respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad y estatus de las personas en la organización de la que formamos parte.
5. **Adaptación:** prever, aceptar y respaldar las medidas que toma el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena ante determinadas situaciones.
6. **Objetividad:** comprender que establecer buenas relaciones humanas no necesariamente implica hacer feliz a todos.

Artículo 20: Los factores negativos de las Relaciones Humanas que no deben proyectar los funcionarios del nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

Los factores negativos de la Relaciones Humanas, son entre otros:

1. **Falta de control de emociones desagradables:** cuando mostramos mal humor, resentimiento, rencor, entre otros.
2. **Agresión:** cuando atacamos u ofendemos con palabras, gestos o actitudes. La agresión es una manifestación de frustración.
3. **Fijación:** negarse a aceptar los cambios, permaneciendo atados al pasado.
4. **Terquedad:** negarse a aceptar las opiniones ajenas y rechazar nuestras equivocaciones en nuestro juicio o ideas.
5. **Aislamiento:** apartarse o rechazar el trato con los demás por cualquier causa.
6. **Fantasías:** considerar que las ilusiones se realizarán solamente a través de medios mágicos, sin esfuerzo, de parte nuestra y sin contar con la colaboración de los demás.

- 7. Sentimiento de superioridad o inferioridad:** sentirse mejor que los demás en cualquier aspecto. O subvalorarse, sintiéndose inferior a los demás a causas de defectos o carencias reales o imaginarias.

Artículo 21: Reglas de Cortesía que deben proyectar los funcionarios del nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

Las principales reglas de cortesía que han regido el mundo social durante siglos no han variado o lo han hecho muy poco, a continuación, las más importantes que debe poseer un funcionario del nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena:

1. Salude al usuario

En el momento en que entre en contacto con un usuario, debe llevar la iniciativa con el saludo. Sonría y diga, de acuerdo con la hora del día: “Buenos días”, “Buenas tardes”, “Buenas noches”.

2. Identifíquese

Luego del saludo, diga su nombre con claridad. En caso de que el usuario no lo conozca a usted.

3. Ofrezca su ayuda de inmediato

Para hacerlo, agregue a continuación la frase “¿En qué le puedo servir? También, “¿En qué le puedo servir hoy?”, la cual deja la sensación de que reconoció al usuario y que él ya estuvo ahí antes.

4. Use el nombre del usuario

Si ya conocía al usuario o si ya lo identificó por medio de su documento de identidad, emplee el nombre del usuario, tanta veces pueda, pero sin abusar.

5. Use frases que demuestren su cortesía y despídase agradeciendo.

Pronunciar frases como “con mucho gusto”, “es un placer”, “no hay de qué”, y expresar “muchas gracias” al despedirse del usuario, continúan siendo recursos ganadores en el mundo del servicio al usuario. El funcionario debe llevar la iniciativa al momento de despedirse.

Artículo 22: Manejo de Usuarios con Necesidades Especiales

Es necesario, ofrecer un servicio especializado a las personas con necesidades especiales.

Dentro de las personas que merecen un servicio preferencial podemos citar:

1. Personas con alguna discapacidad (en sillas de ruedas, no videntes, sordomudos, entre otros).

Según la Ley sobre discapacidades en su artículo 3, literal e, se garantiza “Igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad”, también en su Artículo 4, “Se declara de interés público el desarrollo integral de la población con discapacidad, en iguales condiciones de calidad, oportunidad, derechos y deberes que el resto de los habitantes” conforme lo establece la Constitución de la República del Ecuador del 2008 en el Título 2, Artículo 11, literal 1 y 2.

En referencia a los artículos antes mencionados el gobierno municipal del Cantón Santa Elena a través de sus funcionarios del Nivel operativo básico y auxiliar dará prioridad a los trámites que realicen los usuarios con capacidades diferentes.

Adultos Mayores

Conforme lo establece la Ley Reformativa a la Ley del Anciano, en su Artículo 11, inciso 2) se debe: “Garantizar a las personas adultas mayores igualdad de oportunidades y vida digna en todos los ámbitos”; por lo que los funcionarios del gobierno municipal del Cantón Santa Elena al igual que en el caso de los usuarios con capacidades diferentes también dará prioridad a este sector social.

También debemos brindar especial atención a:

- a. Señoras en evidente estado de embarazo.
- b. Padres de familia con hijos pequeños (bebés en brazos).
- c. Menores de edad que llegan solos a la institución.

Sea cortés. Intente colaborar al máximo con estos usuarios. Si es posible, acompañelos durante su visita, ayúdelos.

Entendiendo a la persona con alguna discapacidad física (Funcionarios del nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena):

La discapacidad física, generalmente, no significa discapacidad mental. Entre las personas con alguna discapacidad física hay profesionales, empresarios y personas que, aparte de su situación física, llevan una vida normal.

Así que no les trate como si fueran impedidos mentales. Atiéndalos con cortesía, pero no los haga sentir inútiles. Generalmente, ellos pueden desenvolverse muy bien en el mundo de los no discapacitados. Identifique la discapacidad del usuario y ayúdelo de acuerdo con su necesidad específica.

Artículo 23: Menores de Edad en la Institución

Menores de edad que ingresan a las instalaciones del gobierno municipal del Cantón Santa Elena, acompañados por sus padres u otro adulto, también deben ser

objeto de nuestra atención y de nuestra amabilidad. Indudablemente, cuando se trata bien a los hijos, los padres reaccionan con sentimientos de empatía hacia quien prodiga ese cariño. Por eso, siempre que el tiempo y la situación se lo permitan, entre en contacto emocional con ellos.

Recuerde pueden ser los usuarios del futuro de nuestras actividades socio-culturales.

A continuación lo que se debe hacer ante la presencia de un menor de edad:

- a. Exprese saludo sobre el menor.
- b. Pregúntele el nombre.
- c. Si el menor hace una pregunta, intente descender a su nivel y responda adecuadamente.
- d. Al final, no olvide despedirse también del menor.

Artículo 24: Valores Institucionales del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena y deben ser aplicados en los funcionarios del nivel operativo básico y auxiliar.

Los valores que en este momento deben ser practicados por los funcionarios del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena son:

Honestidad

Los funcionarios deben realizar el trabajo con el mayor esfuerzo, aprovechando los recursos del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena, racionalmente y garantizando la integridad de la institución y compañeros.

Lealtad

El funcionario debe asumir el compromiso de construir y defender la institución como propia.

Solidaridad

El funcionario debe poseer actitud y disposición permanente para colaborar en el trabajo con los compañeros y en la solución de problemas para el beneficio de la institución y de los usuarios.

Justicia

El funcionario debe administrar y ser administrado, buscando que la toma de decisiones que realice sea con equidad, para lograr el desarrollo personal, el de la institución y el de los usuarios.

Mística

El funcionario debe poseer sentimientos y vivencias que lo mueva a realizar el trabajo aportando lo mejor de él para la institución, los compañeros y los usuarios.

Respeto

El funcionario debe aceptar sus virtudes y limitaciones, tanto laborales como personales, y aplicarlo con sus demás compañeros.

Pertenencia

Es la identificación que cada funcionario desarrolla, producto de la participación y motivación que le genera la institución.

Responsabilidad

El funcionario debe dar cumplimiento cabal de los deberes y obligaciones que debe asumir para su desarrollo personal y el de la institución.

Compromiso

El funcionario debe tener entrega en el trabajo y desempeño de sus funciones, para satisfacer al usuario y beneficiar a la institución.

Liderazgo

El funcionario debe poseer carisma para atraer, motivar y convencer a los demás con el propósito de realizar metas comunes para el beneficio de la institución.

Trabajo en Equipo

El funcionario debe tener disposición de aportar y recibir ideas para planificar y organizar el esfuerzo colectivo en el logro de metas comunes.

Apertura al Cambio - Servicio al Usuario

El funcionario debe poseer condición para asimilar la dinámica de cambios constantes en beneficio del desarrollo personal e institucional.

Artículo 25: Usos, Costumbres y Actitudes de los funcionarios del nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

A continuación se enumeran un conjunto de actos comúnmente aceptados como estilos de vida, costumbres, usos y actitudes sociales, que el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena debe promover entre sus funcionarios(as):

1. Ajuste su personalidad al medio ambiente y tipo de personas.
2. Atienda las críticas e inconformidades, son mejores que las alabanzas. Además ofrezca sinceras disculpas cuando reciba una crítica.
3. Cuando atienda a alguien no se muestre aburrido, eso es faltarle el respeto.
4. Dé las gracias cada vez que pueda y con sinceridad.
5. De nada sirven sonrisas o cortesía si su servicio no es lo que el usuario desea y espera.
6. Demuestre credibilidad, cumpla lo que ofrece.

7. Demuestre, siempre, ganas de ayudar.
8. Es muy mala costumbre, fijar la mirada en las personas que pasan.
9. Escuche activamente.
10. Establezca empatía (póngase en los zapatos de la otra persona).
11. Esté consciente de su estado de ánimo.
12. Evite la arrogancia y mantenga su mente abierta.
13. Hable en tono adecuado.
14. Haga comparaciones positivas.
15. Haga sentir a las personas que las está esperando y son sus invitados.
16. Las personas valoran el tacto y la discreción.
17. Maneje las preguntas conforme se presenten.
18. Mantenga un alto grado de formalidad y una apariencia impecable.
19. Masticar goma de mascar, tomar agua en botella o ingerir cualquier otro alimento frente a un usuario, es de muy mal gusto.
20. Muéstrese amigable al presentarse.
21. Muéstrese entusiasta con lo que hace y dice.
22. No demuestre perturbación cuando esté esperando.
23. No llame a nadie, silbándole.
24. No trate de adivinar qué quieren otras personas, pregúnteles, hágalo con cortesía.
25. Nunca insulte la inteligencia de sus usuarios.
26. Prometa menos, dé más.
27. Proyecte sinceridad.
28. No atienda a agentes vendedores delante de un usuario.
29. Utilice el nombre del usuario en algún momento durante la atención.
30. Salude y haga sentir al usuario que está en un ambiente agradable.
31. Establezca contacto visual. Mírelo a los ojos.
32. Despídase con una sonrisa y una frase de cortesía.
33. Si es interrumpido cuando atiende a un usuario, ofrezca una disculpa. Si el teléfono suena, pídale al usuario permiso para contestarle.

34. No se distraiga con otra persona u otro trámite que no corresponda al usuario que atiende.

Artículo 26: Técnicas Ganadoras en la Atención al Usuario de los funcionarios del nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

Estas son algunas técnicas de cómo recibir y atender a los usuarios.

Sonría: Demuestre al usuario que es un gusto servirle.

Una de las “señales” más esperadas por los usuarios, en todo el mundo, es la sonrisa de quién le presta un servicio, tiene un gran poder para lograr la atención de los usuarios. La sonrisa se liga siempre con las personas positivas, amables, agradables. Lo contrario, un rostro duro, causa de inmediato un rechazo por parte del usuario.

Sonría primero.

Si sonrío a alguien primero, generalmente le devolverán la sonrisa. Si sonrío, es probable que, el usuario también tienda a sonreír. Muestre una sonrisa real, no finja, porque el usuario se dará cuenta fácilmente.

Dé la Mano con Seguridad y Calidez.

No es en toda ocasión cuando podemos saludar dándole la mano al usuario. Sin embargo, para muchos funcionarios es usual poder saludar dando la mano para proyectarse como una persona cálida y segura de sí misma. A continuación, instrucciones de cómo se debe realizar ese acto, que aunque parezca tan sencillo, es tan importante en la atención al usuario.

1. Ofrezca la mano.

No tiene que esperar a que sea el usuario quien lleve la iniciativa. Debe proyectarse como un funcionario cálido, y ofrecer la mano al usuario, lo cual denota seguridad.

2. Dé la mano a hombres y mujeres.

Sea hombre o mujer, ofrezca su mano a usuarios de uno u otro sexo. Evite el uso del beso, incluso entre mujeres. En el ámbito laboral en el trato con los usuarios esa acción no es bien vista, además, muchos resienten esa diferencia de trato. Si hay mujeres y hombres, salude primero a las mujeres y luego en orden de edad, primero a los de mayor edad.

3. Mire a los ojos.

Al dar la mano, mire a los ojos, no a la mano. Bajar momentáneamente la mirada a la mano puede interpretarse como un innecesario gesto de inseguridad. No se preocupe, tenemos visión periférica y las manos no se van a perder al intentar encontrarse. Mire a los ojos y sonría.

4. Proyecte energía y calidez.

Al dar la mano, la presión (mucha, normal o poca) que ejerza, le dirá a su interlocutor si es tímido o extrovertido, inseguro o dominante. También le dirá cuán cálido es. No puede decirse aquí cuánta presión proyectar, pero use su sentido común.

5. No retire la mano demasiado pronto.

Tampoco se puede indicar, con cronómetro en mano, cuánto debe durar un saludo. Sin embargo, una mano que se retira muy rápido, proyecta inseguridad o desganado. Una mano que se queda mucho tiempo estrechada, también puede ser malinterpretada. Nuevamente, su sentido común, le marcará el tiempo.

Apréndase y use el Nombre del Usuario.

Para cualquier persona, la palabra que más le llama la atención es su nombre. Así de importante es la relación emocional del ser humano con su nombre. Y esa información es muy útil a la hora de proyectar ante el usuario esa calidad de servicio que se quiere ofrecer.

Intente emplear el nombre del usuario, tan pronto logre identificarlo, ya sea porque recordó a la persona, porque se lo preguntó o con la ayuda del documento de identidad. Pero tenga cuidado de emplear el nombre en forma normal y correctamente, sin que esa acción pueda escucharse fingida.

Cómo aprenderse el Nombre del Usuario.

1. Concéntrese cuando el usuario le diga el nombre. Escúchelo bien. Si es un nombre “enredado” o poco usual, pídale al usuario que lo repita o lo deletree. El usuario no se molestará; más bien se sentirá bien de que se interese en él. Si es posible, y apropiado, escriba el nombre.
2. Cuando le presenten a un usuario, repita el nombre de inmediato. Ello ayuda a que se le grabe más profundamente. Diga, por ejemplo, “Mucho gusto, don Juan”.
3. Intente repetir el nombre del usuario en los primeros minutos de la entrevista. La mente humana procesa la información “de primera impresión”, según los expertos, justamente en esos primeros minutos.
4. Si tiende a olvidarse de los nombres, intente relacionarlo con el de algún amigo que se llame igual, y vea al nuevo conocido realizando alguna acción propia de la otra persona.

Mantenga Contacto visual con el Usuario.

El contacto visual es la forma en la que los seres humanos determinamos qué tanta atención nos pone una persona y qué tanta empatía tenemos. Tampoco, significa

quedarse con la mirada fija en ella, porque se presta para interpretaciones erróneas, de manera que la naturalidad es el mejor consejo.

Si no hace contacto visual con el usuario, él puede pensar cosas tales como:

1. No me está poniendo atención.
2. No le interesa lo que estoy diciendo.
3. Es tímido e inseguro.
4. Está molesto conmigo.
5. Es descortés.
6. Se da aires de superioridad.
7. Me está mintiendo y no quiere que se lo vea en los ojos.
8. Está asustado.

Consejos:

- a. No mire continuamente. Haga contacto visual mientras habla, en aproximadamente un 70% del tiempo, y desvíe levemente la mirada un 30%.
- b. No fije su mirada en el usuario sin parpadear o gesto serio. Esto puede ser interpretado como agresividad.
- c. Ver a los ojos del usuario es, especialmente, importante cuando éste está explicando alguna situación anormal, o está expresando alguna inconformidad.
- d. Mire a los ojos, no a la boca ni a las áreas cercanas al pecho.

Esté preparado para recibir al usuario.

En el momento de entrar y abrir la oficina al público, se debe estar completamente preparado y en disposición para atender al usuario.

Artículo 27: Ausencia de Funcionarios en los puestos de trabajo.

A los usuarios, en general, no les gusta que les digan que el funcionario no está, por la razón que sea, y se molestan más cuando le dicen que está almorzando o tomando café, que está en el Seguro Social o en una reunión, o cualquiera otra justificación.

Los usuarios se molestan, si llaman más de una vez y se les da alguno de los mensajes expuestos, simplemente, al usuario no le interesa que el funcionario almuerce o se enferme o tome café, él quiere una respuesta a su problema.

La técnica a utilizar cuando está en la oficina, pero se encuentra almorzando, tomando café, en el baño o en una reunión, o en cualquier otro lugar, es indicar al usuario:

1. Disculpe: el funcionario está con un usuario u ocupado en este momento y no lo puede atender. Si desea puede dejarle un mensaje o explicarme de qué se trata, para poder ayudarlo.

Ahora, si no está en la oficina y está ausente por vacaciones, matrimonio, enfermedad, lactancia, muerte de familiar o alguna otra razón, nunca lo explique, la mejor respuesta es:

2. Disculpe: es que el compañero tomó unas merecidas vacaciones y vuelve hasta tal fecha. Si desea, puede dejarle un mensaje o explicarme de qué se trata, para poder ayudarlo.

Artículo 28: Tiempo de Respuesta y Agilidad a los usuarios de los servicios del gobierno municipal de Santa Elena.

La velocidad de respuesta, o tiempo de respuesta, es cada día más valorada por los usuarios, ante la inmensa cantidad de actividades que tienen que desarrollar las personas en la actualidad. Lo que implica que los usuarios valoran, cada vez más, la velocidad con la que se les entregan o brindan los productos o servicios.

Es importante, indicar que el funcionario que atiende a un usuario, debe procurar ser ágil.

Técnicas para Manejar la Percepción del Usuario que espera:

El tiempo de espera es, muchas veces, un asunto de percepción. Si estamos entretenidos hablando con alguien, por ejemplo, se nos hace más corta la espera. Por esto, son importantes las siguientes técnicas para la percepción del usuario:

1. La primera sensación de agilidad proviene del funcionario que atiende al usuario, cómo se mueve, cómo habla, se sienta, camina o ejecuta su trabajo.
2. Procure verse dinámico, activo, energético. Si está sentado, hágalo recto y con los hombros erguidos. Si tiene que ponerse de pie y caminar, procure hacerlo de nuevo con energía, moviéndose dinámicamente. Quienes arrastran los pies y caminan lento, deteniéndose a hablar de temas sin importancia con los compañeros que encuentran a su paso, proyectan una imagen de poca agilidad.
3. Si le es posible, y trabaja en atención a usuarios que están en fila, haga contacto visual con las personas que esperan en la fila, especialmente con los primeros, sonría y diga: “en un momento lo estaré atendiendo”. Esto hace que el usuario se sienta importante (“ya me vieron”) y, a partir de entonces, el tiempo que debe pasar en fila le parecerá más corto.

Artículo 29: Relaciones humanas en la Recepcionista o Guía de Servicio del nivel operativo auxiliar.

Si hay un puesto en el que, por excelencia, convergen todas las situaciones por las que se puede brindar un servicio de primera a los usuarios, ese es el de recepcionista o guía de servicio, cuando lo hay en la institución.

Por lo anterior, es fundamental que la recepcionista o guía de servicio mantenga siempre en mente cuál es la misión de su puesto. La mayoría de las técnicas

expuestas en este manual serán oportunas y aplicables a su diario quehacer, como “rostro” del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena o “primera impresión” ante los usuarios.

Recepcionista del nivel operativo auxiliar.

Se debe tener recepcionista cuando el número de visitas o usuarios es muy numeroso, ya que es peligroso distraer a los oficiales de seguridad de su principal función, que es, precisamente, la seguridad.

Misión de la Recepcionista del nivel operativo auxiliar:

Darle una cordial bienvenida a cualquier usuario que ingresa en las instalaciones de la institución y colaborar ágilmente en la identificación del lugar específico al cual se dirige, por tanto:

1. La recepcionista es el “rostro” de la institución, ante los usuarios que llegan a nuestras oficinas y por tanto, deben tener una magnífica “apariencia” y un excelente trato en las relaciones humanas.
2. Por ello: sus conocimientos, su presentación personal, sus modales y su habilidad para la comunicación verbal y corporal, son características claves para su desenvolvimiento profesional.
3. Debe saludar y hacer sentir al usuario que es bien recibido(a). Pasarlo adelante y ubicarlo o guiarlo en su visita a la oficina.
4. La recepcionista o guía de servicio debe tener como hábito una saludable actitud positiva en todas las funciones de su trabajo.
5. Debe saber que su papel es clave para que la institución proyecte dinamismo, modernización, cordialidad y un excelente servicio ante los usuarios.

Artículo 30: Misión de Oficiales de Seguridad en el nivel operativo auxiliar

Es fundamental que el Oficial de Seguridad mantenga siempre en mente que la misión de su puesto es, precisamente, la seguridad de la institución, sus funcionarios y usuarios.

Las principales funciones que, además, de la seguridad debe realizar son:

1. Ser amable con los usuarios.
2. Mostrarse cortés y respetuoso con los usuarios.
3. Mirar en forma natural a los usuarios.
4. No asustar a menores de edad o a personas sensibles a las armas.
5. Si es, necesario, debe abrir la puerta y hacer sentir al usuario que es bien recibido y pasarlo adelante.
6. Debe tener una actitud positiva en todas las funciones de su trabajo, incluyendo las “situaciones difíciles”.

- MANEJO DE INCONFORMIDADES

Artículo 31: Manejo de Inconformidades en el nivel operativo auxiliar (Secretaria y Recepcionista).

Las inconformidades permiten evaluar la calidad del servicio, por tanto, es necesario, facilitarlas y tener algún sistema para sistematizarlas, ya que en realidad son una oportunidad de mejorar.

Es necesario, comprender que cuando un usuario presenta una inconformidad, lo que desea es una satisfacción, de manera que hay que tratar de dársela. El verdadero problema se presenta cuando un usuario que recibe un mal servicio no presenta la inconformidad y en cambio, decide no solucionar su mala experiencia o servicio en la institución y que se le dé una respuesta satisfactoria.

El usuario puede presentar su inconformidad en la oficina donde lo atienden. Si la solución que le brinda la oficina respectiva aún no lo deja satisfecho, entonces

debe presentarse al superior inmediato del gobierno municipal del Cantón Santa Elena para formular la queja respectiva o remitirla mediante los siguientes medios:

Teléfono:	2940869 / 2940375
Correo electrónico:	http://www.municipiosantaelena.gov.ec

Cómo comportarse con un usuario “difícil” (Secretaria y Recepcionista).

Aunque no se quiera, tarde o temprano, puede pasar, y se tendrá que atender y dar satisfacción a un usuario que esté disgustado o que, por alguna condición personal, podría considerarse “difícil”. A continuación, algunos consejos prácticos:

1. En primer lugar, mantenga la calma. No lo tome como algo “personal”, deje que el usuario se desahogue, pero póngale atención y muéstrese interesado.
2. El usuario podría haber llegado ya disgustado por alguna otra razón. Demuestre su profesionalismo, manténgase calmado y tranquilo ante esta situación.
3. Escuche al usuario. Déjelo que se exprese. No lo interrumpa. Al dejarlo hablar, generalmente se calma, es como una “válvula de escape”.
4. Escúchelo y trate de comprender bien cuál es el problema. Concéntrese en entender cuál es la causa que provocó el disgusto.
5. No eche la culpa al desconocimiento, algún compañero o proceso, aunque no sea totalmente culpa de la institución el malestar que el usuario exhibe. Es más conveniente intentar calmarlo, sin provocar que se sienta “culpable”.
6. Use frases como “lo comprendo”, “qué pena”, “claro que sí”, “disculpe”. Esas frases calman a la persona, pues demuestran que está consciente del malestar que está manifestando y de su causa.

7. Procure que el usuario salga satisfecho. Recuerde que lo que se prefiere es no perder a un usuario. Ese usuario que hoy está disgustado, si lo trata bien, puede volver mañana. Por eso, busque la mejor solución que pueda darle y dásela.
8. No intente ganar una discusión: intente ganar un usuario. Recuerde que una “discusión” ganada a un usuario es, de todos modos, una “discusión perdida”. Si se quiere “ganar” la discusión, no se meta en ella.
9. Si tiene que pasar el caso a otro compañero o al jefe, procure explicarles todo el detalle, porque es aún más molesto para el usuario, tener que explicar dos veces una situación tensa.
10. Nunca asegure que no volverá a suceder, a menos que esté completamente seguro de que así será.

Manejando inconformidades

Al atender a un usuario disgustado o “difícil”, lo que diga con su cuerpo es tan importante como lo que exprese verbalmente. Le presentamos algunos consejos para manejar adecuadamente su comunicación no verbal en esos casos “especiales”.

1. Mire al usuario a los ojos. Lo peor que podemos hacer es evitar su mirada, pues el usuario puede pensar que no le estamos poniendo atención, que lo estamos ignorando o que simplemente, su inconformidad no nos interesa.
2. Si puede, acérquese un poco más al usuario, trate de inclinar su cuerpo un poco hacia delante. Con esto, también demuestra interés, en lo que está diciendo.
3. No cruce los brazos sobre su pecho: porque está demostrando, al menos subconscientemente, que está en desacuerdo con la persona que habla.
4. Si es posible, no se coloque totalmente frente a frente con el usuario, prefiera ubicarse ligeramente de lado, en ángulo. Debido a que es más fácil “discutir” con alguien que está de frente, que con alguien que está de lado.

5. Cuide el tono de su voz. Recuerde que muchas veces no cuenta tanto lo que decimos, sino cómo lo decimos. Proyecte siempre un tono respetuoso.
6. Y si el usuario eleva la voz, ¡baje la suya! Se necesitan dos para discutir.

CAPÍTULO VII: TRABAJO EN EQUIPO EN LOS FUNCIONARIOS DEL NIVEL OPERATIVO BASICO Y AUXILIAR DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON SANTA ELENA

Artículo 32: Trabajo en Equipo

Un equipo de trabajo es un grupo de personas que laboran juntas con un propósito y objetivos comunes, claramente identificados, con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes, pero altamente comunicativas, que buscan cumplir una determinada meta, bajo la conducción de un coordinador.

El trabajo en equipo que realizarán los funcionarios del nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utilizaran para lograr las metas propuestas a través de la resolución de las inconformidades y querellas de los usuarios.

Artículo 33: Requisitos del trabajo en equipo de los funcionarios del nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

Cooperación: La fortaleza de todo equipo está en la diversidad de elementos que lo componen, Los funcionarios del nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena se basa en un sentido de misión compartida, y en visualizar que todos ganan si se logran los objetivos. Es decir, cuando cooperamos, esperamos ganar algo con ello. Es necesario otorgar reconocimientos a la cooperación a través de incentivos, y reconocimientos por logros, ya no sólo por antigüedad o por la posición que ocupa el funcionario.

Contribución: El funcionario del nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena debe contribuir voluntariamente o el grupo se lo exigirá. Si no contribuye, desmoraliza al equipo, por ello es vital.

Comunicación: El funcionario del nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena debe saber que la información debe fluir, debe moverse rápidamente y sin tropiezos por todo el equipo. Es crucial la velocidad con que se transmite la información de un miembro a otro.

Compromiso: El compromiso que adquiere el funcionario del nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena es interiorizar los objetivos y los hace suyos. Esto es conocido como una propiedad psicológica y se puede lograr si todos los miembros del equipo están involucrados en la toma de decisiones, participan y se les toma en cuenta; pero a la vez, todos comparten los objetivos del grupo y se les persuade del por qué. Es importante, que todos tengan acceso a los mismos recursos, premios y castigos.

Artículo 34: Trabajo en equipo y Atención al Usuario del funcionario del nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

Los usuarios perciben si en las organizaciones todos trabajan a un mismo ritmo, se comportan y actúan de la misma manera, por ello, la atención y el servicio al usuario es un asunto de trabajo en equipo. Nos necesitamos unos a otros, tanto dentro de la oficina, como entre oficinas. Nos apoyamos y así nos proyectamos a los usuarios. A continuación las siguientes consideraciones:

1. No podemos ser expertos en todo, necesitamos que en todo equipo haya personas especializadas en una materia, distinta de otras.
2. La filosofía del trabajo en equipo en el servicio al usuario incluye también, apoyar y proteger la imagen y la dignidad de los compañeros y, con ello, la imagen de la institución.

3. Si no conoce la respuesta ante una solicitud de un usuario, es preferible buscar la ayuda de un compañero. Recomendación: Nunca es bien visto decir “no sé”. Es mejor decir: “En este momento no cuento con suficiente información para responder su pregunta, pero permítame investigar o buscar a alguien que le pueda ayudar”. Esto es, preferible a confundir al usuario.
4. Nunca contradiga a un compañero delante de un usuario, llámelo aparte e indíquele el error. Procure apoyarlo y darle su lugar, pero no discuta nunca delante del usuario.
5. Si tienen que salir a atender a un usuario juntos, póngase de acuerdo en cuál va a ser el papel de cada uno, para que nunca haya contradicciones o se proyecte una imagen de equipo poco profesional.
6. Nunca hable mal de un compañero ante un usuario. Si lo hace, estará deteriorando su propia imagen, la percepción de buen servicio y de la institución.

Artículo 35: Trabajando en Equipo (Consideraciones importantes)

A continuación se enlistan algunos elementos y características para trabajar en equipo:

1. Buenas comunicaciones: las comunicaciones son el elemento principal que le dan vida al trabajo en equipo.
2. Sea bueno en lo que hace: los equipos necesitan talento, cuanto más pueda aportar, mejor será el rendimiento del equipo, motívese a dar lo mejor.
3. Respete su posición en el equipo: cumpla con su papel. Esté claro en qué es lo que se espera de usted como funcionario.
4. Respete la diversidad: los grupos se enriquecen con personas con diferentes opiniones, valores y puntos de vista, porque conducen a decisiones de mejor calidad.

5. Respalde a los que necesitan ayuda: no piense únicamente en sus necesidades, sino también en las del equipo. Entrene a otros, comparta conocimientos, desarrolle a sus compañeros.
6. Esté preparado para sacrificarse por el equipo: es necesario, que prevalezca el interés del grupo por encima de su interés personal.
7. Ayude y facilite la entrada de nuevos miembros al equipo: es normal que nuevos miembros tengan que pasar por un proceso de identificación con el grupo e inducción en el trabajo. Tenga paciencia y ayude cuando sea necesario.
8. No trate de ser el centro de atención: alabe el buen trabajo de un compañero, ayude a su equipo a creer en ellos mismos y en sus posibilidades de lograr las metas; motíuelos. Es importante, jugar limpio, se deben reconocer los méritos, destrezas y habilidades de otros.
9. Impulse la disciplina entre sus compañeros: los equipos de alto rendimiento, se imponen así mismos: altos niveles de disciplina y altos estándares de ética y moral. Esta autodisciplina es importante, para generar confianza entre sus miembros.
10. Esté seguro de hacer la diferencia: los mejores miembros de un equipo no
11. son necesariamente los mejor dotados, sino los más esforzados. Haga tanta diferencia para que el equipo la sienta.
12. Pase tiempo con sus compañeros: tómese el tiempo de conocer a sus compañeros de equipo, sus gustos y preferencias, preocupaciones y necesidades. Trate de socializar cada vez que pueda, apoye a los que tienen problemas personales o laborales con cariño y comprensión.
13. Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas: no sea indiferente. Preocúpese por el trabajo y por cada uno de los miembros de su equipo.
14. Sea competitivo: la competitividad entre compañeros es el aceite que acelera la eficiencia, innovación y productividad.
15. Ayude a crear un clima de confianza y respeto mutuo: los equipos de alto rendimiento requieren que sus miembros se tengan fe entre sí, y la única forma de lograrlo es a través de la forma en que se comportan.

16. Fortalezca y apoye al líder o gerente: comprométase con los objetivos del grupo y apoye al jefe en su consecución. Ningún jefe será lo suficientemente bueno sin buenos funcionarios.

Artículo 36: Supervisión en el Trabajo del funcionario del nivel operativo básico y auxiliar del gobierno municipal del Cantón Santa Elena

Los funcionarios del nivel operativo y auxiliar desempeñan tareas operativas, funcionan como un equipo que colabora entre sí y que está en contacto y comprometido en una acción coordinada, cuyos miembros responden responsable y entusiastamente a la tarea. Esta clase de genuino trabajo en equipo facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo.

Papel del jefe o director

1. **Ambiente de Apoyo:** es necesario, el funcionario debe crear un ambiente propicio para que se dé un clima de colaboración y confianza.
2. **Claridad del Papel:** El funcionario es capaz de trabajar en y como equipo, sólo hasta que haya comprendido lo que su jefe o supervisor espera de cada uno de los integrantes.
3. **Claridad en las metas:** todos los funcionarios que conformen un equipo de trabajo, deben conocer las metas u objetivos de su departamento, así como las reglas con las cuales serán supervisados.
4. **Liderazgo adecuado:** los miembros (funcionarios) del equipo necesitan tiempo para conocerse, pero después se cierran a nuevas formas de analizar los problemas conforme se van aislando en su ambiente. El líder debe guiar y motivar para que el trabajo no decaiga y la productividad siempre esté al máximo.
5. **Qué sucede cuando hay buena supervisión:** es, realmente, placentero observar a los equipos eficientes en acción. Sus integrantes (funcionarios) comparten valores comunes, así como también la responsabilidad en la realización de su trabajo y en el logro de los objetivos. Están motivados con su trabajo y tienen un alto sentido de pertenencia y de logro.

- 6. Estilo de supervisión:** es necesario, que el jefe o supervisor (líder) use su posición para autoinvolucrarse e involucrar a los demás hacia el logro de resultados concretos. Es necesario, que trate de ayudar a los funcionarios bajo su responsabilidad, motivarlos, participarlos, estimularlos, sin utilizar mecanismos represivos, ni excesivo control. Se trata de lograr que los funcionarios den lo mejor de sí, pero motivados y con sentido humano.
- 7. Información a los usuarios:** el líder debe supervisar diariamente, que la información expuesta a los usuarios esté actualizada.

CAPÍTULO VIII: SERVICIOS, PROCESOS, INFRAESTRUCTURA E INFORMACIÓN QUE BRINDAN LOS FUNCIONARIO DEL NIVEL OPERATIVO BÁSICO Y AUXILIAR DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA

Artículo 37: Servicios que brinda el Gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

Los usuarios de la institución tienen necesidades culturales, las que buscan satisfacer servicios que le ofrece el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena. Es por esto, que deben responder a necesidades reales de usuarios que los quieran de acuerdo a sus gustos y preferencias.

Artículo 38: Procesos del Gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

La forma en que brinda el servicio el Gobierno municipal del Cantón Santa Elena, debe ser en forma ágil o lenta, es uno de los aspectos que más impacta la opinión del usuario en cuanto al servicio que se brinda. Por eso, se requiere agilizar y acortar los tiempos de los procesos. Esto significa, que todos los procesos y trámites que van dirigidos al usuario externo e interno deben ser lo más ágiles y simples posibles.

Todas las instituciones, sean públicas o privadas, están compitiendo contra el tiempo, acelerando sus procesos para que sean ágiles, sencillos y expeditos ante usuarios más exigentes y con menos tiempo. Por eso, los procedimientos (la tramitología) de servicio al usuario, requieren que sean más ágiles, pero sin perder calidad en la atención individual.

La satisfacción del usuario surge de que existan relaciones internas entre los funcionarios de mayor calidad, porque con un adecuado ambiente de trabajo y procesos ágiles, habrá una mayor satisfacción de éstos, quienes serán más productivos. Lo anterior redundará en un servicio excelente al usuario y en consecuencia un aumento en su satisfacción.

Artículo 39: Infraestructura del Gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

El usuario se impacta por lo que perciba del ambiente físico donde es atendido, y de los equipos y sistemas. Esto, por supuesto, incluye: colores, rotulación exterior e interior, mobiliario y equipo de oficina, servicios sanitarios, salas de espera, orden, limpieza y, en general, el estado de la infraestructura, las instalaciones físicas y los equipos.

Edificios: los edificios e instalaciones representan la imagen de la empresa pública o privada.

Equipos: la condición y apariencia de los equipos que utilizemos impactan al usuario, lo mismo que el escritorio, cubículo o mostrador.

Igual que la gente se forma una primera impresión de la persona que lo atiende, también se da en cuanto a la calidad y el nivel de las instalaciones de la institución, con sólo ver cómo se encuentra su infraestructura.

Los factores “limpieza” e “higiene” entran en juego como componentes esenciales del servicio al usuario. Otros factores que intervienen son los llamados “impactos sensoriales”, estos factores se pueden clasificar en tres grupos:

a. Ambiente General:

- 1) Oficina ordenada.
- 2) Limpieza de oficina y baños.
- 3) La decoración.
- 4) Libre de basuras.
- 5) Ventilación adecuada.
- 6) Iluminación adecuada.
- 7) La temperatura y los aires acondicionados. en caso de existir, los equipos de aire acondicionado deben mantenerse entre 22° C y 24° C (Entre 70° F y 75° F), según normativa internacional.

b. Infraestructura y equipos:

- 1) Equipos limpios y en buen estado.
- 2) Archivos, escritorios y mobiliario ordenado.
- 3) Rótulos y letreros internos, limpios, ordenados y actualizados.
- 4) La pintura externa e interna del edificio en buen estado.
- 5) La limpieza de los vidrios.
- 6) El estado de los cielos rasos.
- 7) El estado de los pisos.
- 8) Los baños: ¿Funcionan bien lavatorios e inodoros? - ¿Tienen jabón? - ¿Tienen papel higiénico?
- 9) La música o el nivel de ruido que haya en el ambiente.

c. Servicios de Seguridad:

- 1) La seguridad interna debe ser adecuada, según lo establecido.
- 2) Los letreros y avisos de seguridad dentro de la infraestructura de la institución deben ser legibles y bien colocados.

Artículo 40: Información del Gobierno municipal del Cantón Santa Elena.

Toda la información que el usuario tenga sobre el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena, antes de entrar directamente en contacto, impacta su percepción del servicio. De ahí, la importancia de mantenerle permanentemente informado a través de una estrategia de comunicación integrada de mercadeo, lo que incluye publicidad y relaciones públicas (Nivel Operativo Auxiliar), entre otros aspectos relevantes. Algunos factores que intervienen son:

- a. Lo que se diga del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena.
- b. La imagen del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena.
- c. La publicidad.
- d. La página web en internet.
- e. La información que circula de persona a persona o por internet.
- f. El contacto con funcionarios y la información que suministran.
- g. La atención telefónica a los usuarios que llaman pidiendo información.
- h. Los folletos y la propaganda en general.

Lo anterior, hace, necesario contar con material impreso con explicaciones de los productos y servicios. En este tema se debe hacer lo siguiente:

- a. Se debe tener suficiente literatura disponible sobre el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena y sus instituciones.
- b. Debe estar accesible a los usuarios. Para esto, se pueden utilizar dispensadores de autoservicio.
- c. No poner basureros cerca.
- d. Aunque puede ser un simple panfleto, plegadizo o no, tiene que ser de calidad y a colores.
- e. La literatura es una herramienta de mercadeo que sirve para sembrar, la cosecha viene después.

CAPÍTULO IX: EL USUARIO INTERNO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA.

Artículo 41: El Usuario Interno

Todos estamos en atención y servicio al usuario. No importa si atiende usuarios externos de la institución directamente, también está en servicio al usuario. Se trata de una Cadena de Valor, por medio de la cual, al brindar el mejor servicio a sus compañeros de trabajo, facilita que el eslabón final, el usuario, reciba un servicio de excelencia.

Cada funcionario hace realidad la “Cadena del Valor” cuando:

- a. Se esfuerza por atender, en forma ágil y dinámica, un requerimiento de servicio de un compañero o un departamento, dondequiera que se encuentre.
- b. Distribuye información necesaria para dinamizar el proceso, en forma oportuna y por los canales más adecuados.
- c. Lleva al día su trabajo, considerando que éste incide sobre el resultado final de los procesos de la cadena de valor.
- d. Se esfuerza por dejar una buena impresión en los usuarios externos con quienes se cruza en un pasillo, ayudándolos a ubicarse dentro de las instalaciones de la institución, o simplemente, sonriéndoles.
- e. Hace esfuerzos por lograr una mayor camaradería y buenas relaciones interpersonales entre todos los departamentos, programas y órganos desconcentrados del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena.
- f. Impulsa el trabajo en equipo y otorga la debida importancia al aporte de todos los compañeros.
- g. Propone ideas y soluciones a situaciones que ayudan a mejorar el servicio al usuario.
- h. Trata a todos sus compañeros de trabajo con amabilidad y cortesía.

- i. Trata a los usuarios de igual forma que a los compañeros de trabajo. Debe tratarlos como si fueran sus visitas en la casa, con amabilidad, cortesía y ganas de ayudar.
- j. Siempre demuestre que está a gusto con la presencia de usuarios.

CAPÍTULO X: CONCLUSIÓN

Artículo 42: Conclusión

Se ha realizado este manual para mejorar la capacidad de los funcionarios y empleados del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena en atención y servicio al usuario.

Como es conocido nada se haría con tener los mejores productos y servicios, los trámites más ágiles y expeditos, las oficinas más agradables, si no se cuenta con el mejor recurso humano con una actitud positiva, así como motivado y capacitado.

En este esfuerzo, para llevar al Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena hacia un excelente servicio al usuario, cada funcionario y empleado constituye la mejor carta de presentación de la institución. Usted que está en contacto diario con el usuario externo e interno del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena, es quién puede poner en práctica, todas las técnicas, consejos y recomendaciones que aquí se presentaron.

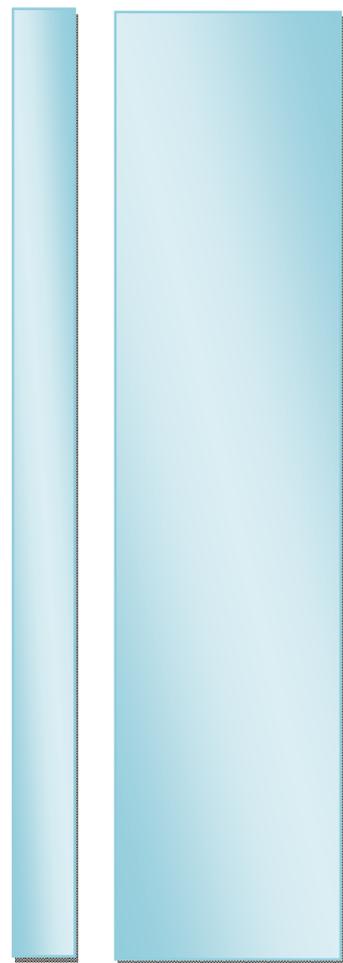
Recuerde que en cualquier actividad, el 85% del éxito depende de la actitud de las personas que la ponen en práctica y solo el 15% se atribuye a otros factores, tales como conocimientos, equipos y recursos.

El Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena cuenta con usted, el recurso más importante, sin el cual no existiría, para que con su esfuerzo y entusiasmo se pueda hacer de la institución el ente rector que todo este Sector necesita y merece.

Cuadro 24 Cliente

¡RECUERDE SIEMPRE!

CLIENTE	
Es la persona más importante de nuestro negocio.	No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.	Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
Es un ser humano con sentimientos y emociones y no una fría estadística.	Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.	Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.	El cliente es nuestro jefe y nuestra razón de ser como empresarios.



ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA
UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA

Con la finalidad de obtener información adecuada para el desarrollo del presente trabajo de titulación, favor contestar con la seriedad que se requiere, agradezco su tiempo.

Preguntas:

1 ¿Cuáles serían sus expectativas del servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes) que brinda el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?

Muy bueno.

Bueno.

Regular.

Malo.

2 ¿Cómo valora usted el trabajo que realiza el personal de servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes) del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?

Alto.

Medio.

Intermedio.

Bajo.

3 ¿Cómo considera usted al talento humano que labora en el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?

Aceptable.

Inaceptable.

Por que

4 ¿Le agrada la atención brindada por los servidores y servidoras públicos/as del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?

Si

No

¿Por qué?

5 ¿Para usted, como cliente (usuarios y/o contribuyentes) del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena considera aceptable el tiempo que se toma para el desarrollo de los trámites en la empresa?

Si

No

¿Por qué?

6 ¿Para realizar un trámite en el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena son procedentes los procesos que aplica la institución?

Mucho.

Poco.

Nada.

7 ¿Usted considera que los colaboradores del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena deben ser capacitados en servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes)?

Si

No

¿Por qué?

8 ¿Considera usted que las actividades del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena son efectivas?

Siempre

Medianamente

Nunca

9 ¿Cuán satisfecho está con el servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes) que brinda el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?

Satisfecho.

Regular.

Insatisfecho.

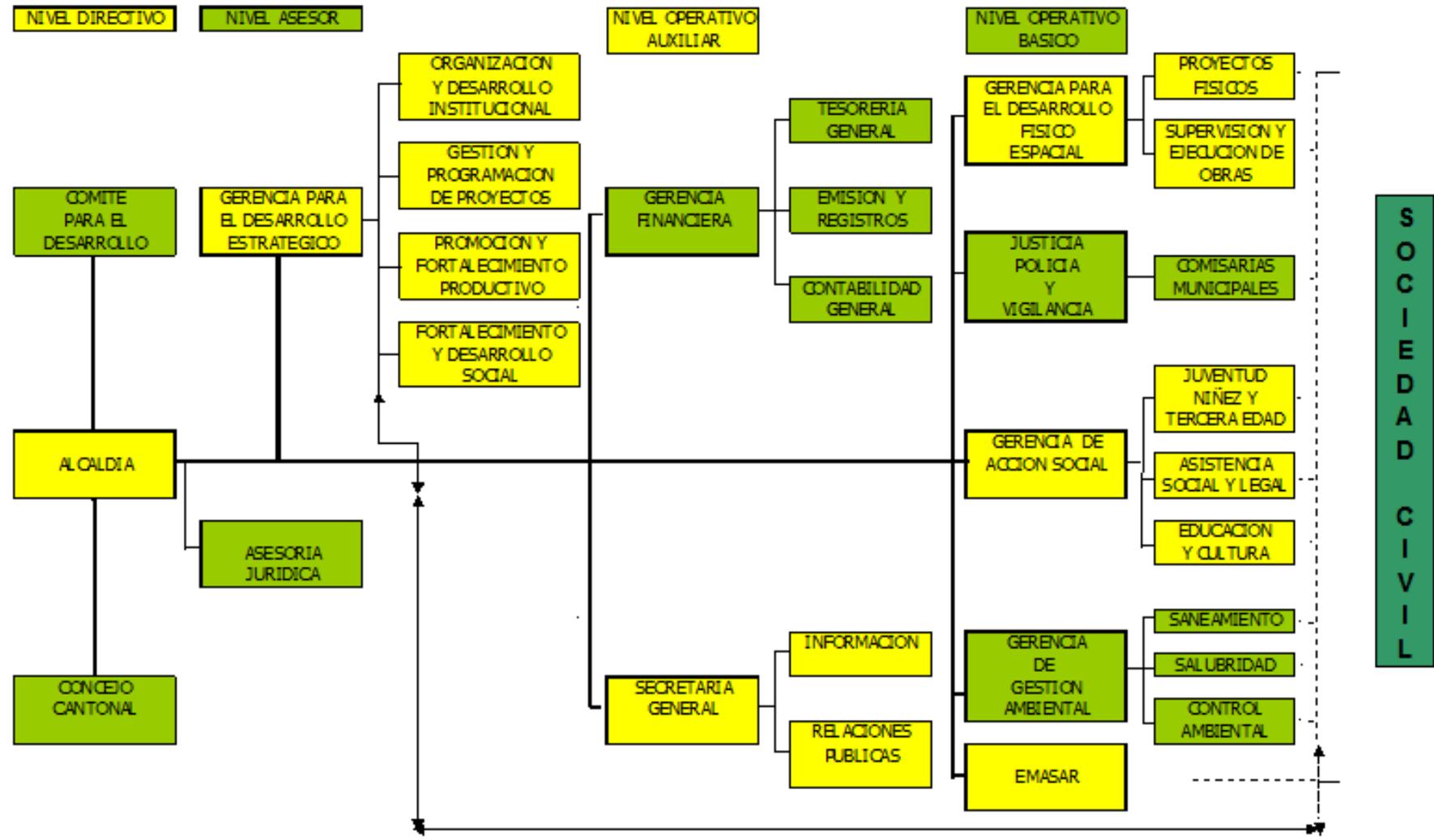
10 ¿Cómo le gustaría que sea el servicio al cliente (usuarios y/o contribuyentes) que brinda el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena?

ANEXO 2 FICHA DE OBSERVACION
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Unidad de Estudio			
Tema		Fecha	

¿Cuáles son las condiciones del entorno (ambientales, sociales, culturales, etc.) ¿Qué encontramos en el sitio?	
Mencione algunos aspectos que hayan afectado últimamente, las actividades de servicio al cliente.	
¿Cuáles son las actividades que realizan los servidores públicos? Clasifique y especifique la más representativa.	
¿Cuáles son los servicios que se ofrecen en la entidad? ¿Se aprovecha al máximo los recursos que poseen?	
¿Qué hacen los servidores públicos para aprovechar su entorno? ¿Cómo atraen al cliente (adecuación del lugar, luminosidad, etc.? Céntrese en un negocio u actividad en particular.	
¿Cuál es la incidencia de los habitantes en relación a los servicio al cliente?	

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON SANTA ELENA.
 UNA CORPORACION PARA EL DESARROLLO DE TODOS.
 ORGANIZACION ESTRUCTURAL



ANEXO 3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

ANEXO 4 LOGOTIPO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA



ANEXO 5 ESCUDO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA



BIBLIOGRAFÍA

AUTORES.

BERNAL TORRES CÉSAR AUGUSTO

CERESAL MESQUITA JILIO Dr.

FIALLO RODRIGUEZ JORGE Dr.

CHIAVENATO IDALBERTO.

DE LA MORA, MAURICE

EYSSAUTIER.

DECENZO DAVID A. Y ROBBINS

STEPHEN P.

GALLARDO CERVANTES, JUAN.

HELLRIEGEL DON, JACKSON

SUSAN E. Y SLOCUM JR. JOHN W.

HERNANDEZ HERNANDEZ,

ABRAHAN., HERNANDEZ

VILLALOBOS, ABRAHAN.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ

SERGIO.

LIBROS

Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Colombia impreso por editorial Nomos S.A. marzo del 2000 Pearson Educación de Colombia.

Como Investigar en Pedagogía, editorial Pueblo y Educación 2004 Playa Ciudad de la Habana Cuba.

Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág.148.

Metodología de la Investigación.5ta. Edición. Thomson Learning. México. 2006. Págs. 219-223.

Fundamentos de Administración, Tercera Edición, Pearson educación, México 2009, Pág. 155.

Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Editorial Mc. Graw Hill, México. (1998).

Administración- Un Enfoque Basado en competencias, 11a Edición, International Thomson Editores, S.A. de C.V, 2008, Págs. 4 - 10, 358.

Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, ThonsonLearning. (2011).

Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: origen, evolución y

- vanguardia, Cuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 454.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO., Metodología de la Investigación. Editorial FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS., MacGraw-Hill. (2003).
BAPTISTA LUCIO. PILAR.
PAREDES GARCÉS WILSON Como desarrollar una Tesis Edición 2009
GONZALO Msc Impresión BIGcopy.
REYES PONCE AGUSTÍN Administración de empresas, Teoría y práctica – Primera parte, México, Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega editores, 2003.
REYES PONCE AGUSTÍN Administración de empresas, Teoría y práctica – Segunda parte, México, Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega editores, 2003.
SENPLADES El Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD). La ley, que tiene como objetivo la equidad territorial, contiene 598 artículos, 31 disposiciones transitorias y 24 disposiciones reformativas y derogatorias.
SENPLADES Régimen del Plan del Buen Vivir. Ecuador, 2009-2013.
WILSON MARIÑO TAMAYO 300 Ideas de Negocios no Tradicionales y como ponerlos en Práctica Tercera Edición febrero 2003 Editorial Ecuador F.B.T.
WILSON MARIÑO TAMAYO Guía para crear una Empresa sin dinero Primera Edición mayo 2003 Editorial Ecuador F.B.T.
CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR del 2008, vigente.

Aprobada por la Asamblea Nacional

LEY REFORMATORIA A LA LEY DEL ANCIANO vigente.

INTERNET

- [http://html.Guía de manual de procedimientos de servicio al cliente.](http://html.Guía de manual de procedimientos de servicio al cliente)
- [http://html/manualesadministrativos_administracion.html.](http://html/manualesadministrativos_administracion.html)
- [http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html.](http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html)
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default3.asp.](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default3.asp)
- [http://www.gestipolis.com/manuales /de procedimientos.](http://www.gestipolis.com/manuales /de procedimientos)
- [http://www.monografias.com/trabajos11/manem/manem.shtml.](http://www.monografias.com/trabajos11/manem/manem.shtml)
- [http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml.](http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml)
- <http://issuu.com/direccion.comunicacion/docs/ley-cootad>
- <http://asambleanacional.gob.ec/>
- www.mcpolitica.gov.ec/mp3/COOTAD.pdf
- www.cec.espol.edu.ec/detalle.aspx?codigo=3349
- www.upch.edu.pe/.../Ley%20adulto%20mayor%20MIMDES.pdf
- www.unl.edu.ec/.../CÓDIGO-ORGÁNICO-DE-PALNIFICACIÓN-DE...
- www.scribd.com/.../Ley-Orgánica-del-Servicio-Publico
- www.derechoecuador.com/index.php?option=com
- www.ecuanex.net.ec/constitucion
- www.conadis.gob.ec/

GLOSARIO

ACTIVIDAD/TAREA:

Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general, son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

ANÁLISIS:

Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes, como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

CONTROL:

Tipos: 1. control de calidad; 2. control de cantidad; 3. control de costos; 4. control de tiempo. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. Se ejerce Ex-ante, Durante y Ex-post respecto a la ejecución de las actividades.

CONTROLAR:

Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.

COORDINAR:

Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

ORGANIZACIONAL:

Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

DIAGNÓSTICO:

Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

DIRIGIR:

Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

DIVISIÓN DEL TRABAJO:

Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

EFICACIA:

Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

EFICIENCIA:

Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

ESTRATEGIA:

En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

EVALUAR:

Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

FINES:

Son los efectos que se obtienen con el logro de los objetivos.

FORMULARIO:

Documento impreso que contiene información estructurada "fija" sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información "variable" según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico.

FUNCION:

Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

GERENCIA:

Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

MANUAL:

Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

MANUAL DE FUNCIONES:

Documento similar al manual de organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos

MANUAL DE ORGANIZACIÓN:

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son organigramas y descripción departamental, de funciones y de productos.

MANUAL DE POLÍTICAS:

Documento que contiene información válida y clasificada sobre las políticas, normas e instrucciones que rigen el quehacer de corto, mediano y largo plazo de los funcionarios de una organización. Su contenido son políticas, normas e instrucciones.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso.

MANUAL DE PUESTOS:

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización. Su contenido son los puestos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, valoración, la descripción de sus funciones y el perfil de los productos de salida.

MANUAL TÉCNICO:

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura y modo de operar un aparato. Su contenido destina un porcentaje menor a la descripción y uno mayor a la gráfica. Ejemplos Manuales de TV y Sonido, CPU, vehículos, etc.

META:

Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo.

MÉTODO:

Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

MODELO:

Conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Es la especificación de una parte del objetivo general. El conjunto de objetivos específicos logran el objetivo general.

OBJETIVO GENERAL:

Se define como "un deseo a lograr".

ORGANIZAR:

Acto de acopiar e integrar dinámicamente y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.

ORGANIGRAMA:

Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

PLAN ANUAL OPERATIVO:

Plan institucional de corto plazo pero vinculado al plan de mediano y largo plazos. Es el conjunto armónico de políticas, estrategias, objetivos, metas, actividades y el presupuesto institucionales, programadas en el tiempo y conducentes a un objetivo común. Se ejecuta en un año (corto plazo) y con determinados recursos.

PLAN:

Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

PLANIFICACIÓN:

Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA:

Proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio dados.

PRESUPUESTO:

Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

PROBLEMA:

Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados "normales" en un momento histórico determinado y un lugar dado.

PROCEDIMIENTO:

Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

PROGRAMA:

Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "servicios".

TÁCTICA:

Sistema especial que se emplea para disimular y hábilmente para conseguir un fin.

TRABAJO:

Acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos.