



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Cumplimiento de la normativa de atención al usuario en el Gobierno**

**Descentralizado Municipal del Cantón Sucre**

**Paulina Alejandra Cadena Galecio**

**Master Cristina Crespo, Directora de Tesis**

**Dra. Lellany Coll, Lectora de Tesis**

Tesis de Grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciada en  
Psicología y Recursos Humanos

Quito, noviembre de 2014

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Cumplimiento de la normativa de atención al usuario en el Gobierno  
Descentralizado Municipal del Cantón Sucre**

**Paulina Alejandra Cadena Galecio**

Cristina Crespo, Magister  
Director de Tesis  
Miembro del Tribunal de Tesis

.....

Lellany Coll, Ph.D.  
Coordinadora de la Carrera de  
Licenciatura en Psicología y RRHH  
Miembro del Tribunal de Tesis

.....

Carmen Fernández Salvador, Ph.D.  
Decana del Colegio de Ciencias Sociales  
y Humanidades

.....

Quito, noviembre de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Paulina Alejandra Cadena Galecio

C. I.: 1717966228

Fecha: Quito, noviembre de 2014

## **DEDICATORIA**

Este trabajo fue posible a la gran motivación que representa mi hijo y mi familia. Gracias a ellos he podido lograr nuevas metas, su apoyo ha sido incondicional a lo largo de este proceso. Momentos en los cuales el camino presentó obstáculos mi madre fue mi sostén; mi hijo la fuerza para llegar a cumplir todos las metas propuestas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecimientos a todo el personal que conforma el departamento de talento humano del municipio del cantón sucre, gracias a su cooperación y buena disposición se pudo dar lugar a este estudio agradecimiento en especial a la ingeniera Marian Ureta, quien colaboró y acompañó durante el proceso de esta investigación.

## **RESUMEN**

El conocimiento de la Normativa de Atención al usuario es un aspecto muy importante para los funcionarios públicos en todo el país y en este estudio en particular, para los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucre.

Este trabajo presenta un estudio que busca conocer hasta qué punto se aplica la Norma técnica de Atención al Usuario en el Municipio de Sucre y cómo la aplicación de esta Norma puede funcionar como instrumento para mejorar el desempeño de los empleados públicos ofreciendo una atención de calidad, cumpliendo con los requerimientos del usuario en el plazo estimado.

Principalmente, se pretende analizar si la normativa produce un cambio de actitud en los funcionarios públicos y determinar si ellos tratan de mejor manera al ciudadano ya que el éxito de la institución dependerá de que la demanda de los usuarios sea cumplida satisfactoriamente.

La aplicación de la normativa mejora la relación entre el profesional y el usuario, quien recibe el nivel de calidad esperado, así como una atención digna, que sea señal de respeto y consideración y que demuestre que en el GAD Municipal del Cantón Sucre la atención al usuario constituye una de los objetivos más importantes de sus funciones.

## **ABSTRACT**

Knowledge of Customer Service Standards is a very important aspect for public officials and employees of Canton Sucre Municipal GAD.

Meanwhile it's been said that the customer service/attention hierarchies the function of every single employee, since the user is the person who requires a service or is seeking to obtain a product.

This research presents a pilot study of how to implement the technical standards of Customer service in the Municipality of Sucre, this tool can function as an instrument to improve the performance of public employees by offering quality care, meeting their requirements in the estimated time.

This study was mainly made to analyze whether the Customer service standards had changed the attitude of public officer and employees, by giving a better service to the users, knowing that the success of the institution depends on the users demand and if it's fulfilled efficiently.

The enforcement and application of these standards seals in a certain way the correlation between professional mappings - user, being the quality level a sign of respect and consideration shown in the GAD, knowing that customer service is one of the most important functions of the Municipality.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen</b> .....	7
<b>Abstract</b> .....	8
<b>Lista de figuras</b> .....	11
<b>Lista de tablas</b> .....	12
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	122
Antecedentes .....	12
El problema .....	13
Hipótesis .....	14
Pregunta(s) de investigación .....	16
Contexto y marco teórico .....	17
Definición de términos .....	18
Presunciones del autor del estudio.....	20
Supuestos del estudio .....	20
<b>REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	21
Géneros de literatura incluidos en la revisión .....	21
Pasos en el proceso de revisión de la literatura .....	21
Formato de la revisión de la literatura .....	22
<b>METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	32
Justificación de la metodología seleccionada.....	32
Herramienta de investigación utilizada .....	33
Descripción de participantes .....	33
Fuentes y recolección de datos .....	34
<b>ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	35
Detalles del análisis .....	35
Importancia del estudio .....	44
<b>CONCLUSIONES</b> .....	44
Limitaciones del estudio.....	45
Recomendaciones para futuros estudios .....	45
<b>REFERENCIAS</b> .....	47
<b>ANEXO 1:</b> Ficha de Observación.....	52
<b>ANEXO 2:</b> Encuesta .....	53
<b>ANEXO 3:</b> Entrevista a Cecilia de Zambrano .....	56
<b>ANEXO 4:</b> Formulario único EVAL-02.....	57
<b>ANEXO 5:</b> Galería Fotográfica .....	58

## **LISTA DE FIGURAS**

Ilustración 1. Porcentaje de quejas mensuales en el GAD.....	36
Ilustración 2. Porcentaje de atención rápida en el GAD.....	38

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1.- Frecuencia y porcentaje de cumplimiento de la Normativa de atención al usuario en el GAD Municipal Cantón Sucre.....	40
--	----

## INTRODUCCIÓN

### **Antecedentes**

La historia del GAD Municipal de Sucre: una breve reseña.

Bahía de Caráquez, se encuentra ubicada en la Provincia de Manabí, Cantón Sucre que de acuerdo a una de las más antiguas referencias históricas del Ecuador “La Historia del Reino del Quito”, se debe a que a este punto geográfico llegó una gran tribu denominada “Los Caras”; (Velasco.J,1792). Según datos socioeconómicos del GAD Municipal, el Cantón Sucre cuenta con 19.703 habitantes. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucre en su visión construida en el 2009, promueve la gobernabilidad y proceso continuo de fortalecimiento institucional, para el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida.

Dentro de su estructura orgánica funcional existen dependencias que directamente atienden a los clientes, como la de proceso y planificación territorial, obras públicas, proceso ambiental y servicios públicos, cuyos departamentos están coordinados por el macro proceso de Gestión Territorial Ambiental, también la gestión Socio cultural con el proceso de Patronato y Amparo social, el Departamento de Secretaría General, que en su conjunto cada día atienden aproximadamente a ciento cincuenta clientes, según dialogo con la Secretaría General del GAD. Municipal del Cantón Sucre (Falconez. S, 2013).

Según la visión institucional publicada en la página web del GAD Municipal del Cantón Sucre, es un Gobierno Municipal con una gestión efectiva, eficiente y transparente, descentralizada, concentrada y equitativa, que ofrece servicios básicos de calidad. Se impulsa el desarrollo económico local y la competitividad, el turismo, el fortalecimiento sociocultural y una gestión ambiental sostenible. Cuenta con un personal calificado y

comprometido, bajo un proceso de mejoramiento organizacional continuo y de profesionalización del servidor municipal. (Obtenido el 15 de noviembre de 2013 de [www.sucre.gob.ec](http://www.sucre.gob.ec)). La Lic. Cecilia Zambrano, Jefa de Talento Humano, informó que la institución cuenta con noventa y un empleados en total, y todos han recibido capacitaciones sobre atención al cliente. (Zambrano. C, Entrevista vía telefónica, octubre 10 del 2013)

### **El problema**

Los organismos públicos tienen normativas de atención al usuario, las cuales especifican procedimientos para garantizar servicios de excelencia.

En el caso del GAD. Municipal de Sucre se ha identificado mediante la entrevista realizada a la Jefa de Talento Humano que existen problemas en la calidad de atención al usuario. Esta entidad presta servicios a casi toda la ciudadanía en sus diferentes departamentos, en especial en el de procesos de gestión territorial, ambiental y de desarrollo humano, lo que concentra a cientos de usuarios que solicitan de los servicios y que esperan una respuesta eficiente y eficaz. Los usuarios externos no pueden evitar acercarse a las instituciones, por lo que es importante brindar una atención oportuna.

La atención al cliente es lo primordial en una entidad de servicio, ya que los usuarios valoran mucho disfrutar de una experiencia de servicio acorde con el compromiso adquirido por la institución desde el primer momento. Así, la máxima frustración con este servicio es la incapacidad del servidor público para ofrecer la experiencia que prometió al cliente inicialmente. Es importante que los funcionarios cumplan con las normas de atención al usuario contempladas en el Ministerio de Relaciones Laborales y una posible

deficiencia en la atención es la no aplicación de la norma técnica debido a su escasa socialización, o a pesar de haber sido socializada, no la cumplen a cabalidad.

Tomando en consideración que el servicio debe estar enfocado al beneficio del usuario, el objetivo principal es ayudar al cliente de manera que se ofrezca un servicio ágil, rápido y oportuno en todo el proceso, que satisfaga sus diferentes requerimientos, por lo que el empleado debe solicitar los papeles indispensables y ahorrar tiempo y esfuerzo al cliente (Villacís, V. 1999)

Dentro de la institución el servidor público cuenta con el Departamento de Talento Humano que tiene la función de proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca retenerlos dentro de la institución. La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores – como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas- que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización. La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. (De Cenzo. D, Robbins. S, Wiley .J & Sons, 1996)

## **Hipótesis**

### Hipótesis de la causa del problema

La hipótesis de la causa del problema se centra en que dentro del GAD del Municipio del Cantón Sucre no se brinda una adecuada atención debido a que los funcionarios públicos no cumplen con la normativa del Ministerio de Relaciones Laborales sobre atención al usuario. A esto se agrega que puede incidir lo que en muchas instituciones sucede, que es

dar más interés a la administración, al cómo se debe dirigir, gestionar los recursos económicos, humanos y materiales, dejando inadvertido el servicio de atención al cliente (Martínez Muñoz.L, 2007).

Durante la última década los medios de comunicación han informado que especialmente en las instituciones públicas, no se ha ofrecido una atención a los usuarios de manera oportuna y cordial, esto se ha manifestado a través de las opiniones de los usuarios y el descontento que se han llevado al salir de una oficina con la necesidad de solicitar algún trámite y no han logrado tener ningún resultado y sumado a esto, se da mal trato del empleado hacia el cliente.

Se debe tener en cuenta que parte del servicio al cliente es “estudiar los requisitos que deben exigirse en función de la realidad de cada cliente, ser flexibles y promocionar todos los servicios con publicidad adecuada, pues muchas no conocen todo lo que se ofrece” (Villacís. V, 1999).

Según el Acuerdo Ministerial 0057-2013 del Ministerio de Relaciones Laborales, la norma de Atención al Usuario tiene como objeto, establecer mecanismos de medición y evaluación con un enfoque integral y participativo de los servidores públicos que prestan servicios a los usuarios con el fin de establecer indicadores del nivel del servicio, solución de necesidades y percepción de las y los usuarios.

#### Hipótesis de la solución al problema

La hipótesis de la solución al problema se centra en la concepción de que si se cumple la normativa técnica de Atención al Usuario dispuesta por el Ministerio de Relaciones Laborales, se mejorará no solo la atención al usuario y se dará respuestas efectivas, sino

que se podrán encontrar oportunidades de mejora en las brechas entre lo determinado por la regla y la realidad actual.

Las buenas relaciones con los clientes pueden constituir una ventaja en cuanto a prestigio institucional, ya que la atención al usuario constituye el conjunto de políticas, procedimientos y métodos que permiten conocer e identificar las necesidades y el grado de atención de las y los usuarios.

En la atención al usuario intervienen los siguientes actores:

Las y los usuarios: Personas que demandan atención.

La persona que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea privado o público. (RAE, s/f)

En el Capítulo II del sistema de Atención al Usuario, que emite la normativa en el Acuerdo Ministerial 0057-2013, se afirma que esta normativa propone elementos, procedimientos y medios públicos de información que se ponen a disposición de los usuarios, para el ejercicio de sus derechos a ser atendidos con eficacia, eficiencia, calidad, transparencia y que satisfaga sus demandas.

Cuando la organización aplique esta normativa de manera correcta, se podrá dar solución a la atención a los usuarios tanto internos como externos por parte de los empleados del GAD Municipal de Sucre y así contar con evidencias prácticas y confiables de las mejoras en servicio al usuario, de acuerdo a los lineamientos emitidos por la entidad que ejerce la rectoría de las políticas laborales.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo y hasta qué punto el personal cumple con las norma técnica de atención al usuario en el GAD del Cantón Sucre?

## **Contexto y marco teórico**

La presente investigación está enfocada en el cumplimiento de las normativas sobre la atención a los usuarios del GAD Municipal del Cantón Sucre. Se ha tomado de la investigación realizada por González Cazado (2007) algunos aspectos importantes sobre la atención al cliente.

Se utilizan elementos del Acuerdo Ministerial 0057-2013 que emite la normativa sobre atención al usuario, donde expresa el objeto, ámbito de aplicación, el sistema de atención al usuario, sus definiciones, principios y productos, así como también el monitoreo y evaluación de atención al usuario. Se ha considerado temas importantes relacionados con el establecimiento y supervisión de un sistema de seguimiento del cliente y de su grado de satisfacción mediante una atención personalizada y cómo resolver las incidencias o reclamaciones surgidas en la prestación del servicio.

El propósito del estudio.

El presente estudio tiene como finalidad comprobar el cumplimiento de la normativa sobre atención al usuario por parte de los empleados del GAD Municipal de Sucre y el efecto que esta aplicación podría tener en el mejoramiento de la calidad de atención en la prestación de servicios que ofrece la entidad. Por lo tanto, luego de aplicarlo se podrá ofrecer información importante para el área de Gestión de Talento Humano del GAD para que el personal esté mejor capacitado. De la misma manera, la investigación propenderá a la formación profesional de los empleados que conforman esta entidad pública, mediante la información oportuna y el cumplimiento de las normativas emitidas.

### El significado del estudio

El estudio enfocado en el cumplimiento de la normativa de atención al usuario brinda la utilidad de ofrecer a la comunidad sucrense una atención digna en los servicios que demanda, lográndolo mediante el control y la evaluación del personal por parte del área de talento humano, con el objetivo de obtener profesionales capaces de crear un ambiente armonioso que redundará en el desarrollo integral de la institución. A pesar de que existe bibliografía sobre atención al cliente, en el contexto ecuatoriano no existe información documentada acerca del cumplimiento de la normativa sobre la atención al usuario dentro de un municipio.

Grandey expresa que proporcionar servicio de calidad al cliente plantea demandas a los trabajadores porque con frecuencia los pone en un estado de disonancia emocional.

Con el tiempo, ese estado lleva al agotamiento, disminuye el desempeño en el trabajo y reduce la satisfacción en el trabajo. (Grandey. A, 2003.).

Además, las emociones de los empleados también se transfieren al usuario. Hay estudios que indican un efecto de coincidencia entre las emociones del trabajador y las del cliente, efecto que los profesionales del comportamiento organizacional denominan contagio emocional, que consisten en tomar las emociones de otros. (Pugh. D, 2001)

### **Definición de términos**

Atención al usuario: Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente o de alguna persona común (Albrecht. K, 1998).

Institución pública: Prestadora del servicio demandado por las y los usuarios, a través de: Servidora o servidor que es el responsable de brindar el servicio; y, la Unidad de Atención

al Usuario que es el órgano encargado de receptor quejas, denuncias, sugerencias y felicitaciones realizadas en las y los usuarios que brinde la y el servidor público, a fin de desarrollar una atención al usuario de óptima calidad. (Albrecht. K, 1998).

Ministerio de Relaciones Laborales: Entidad rectora de las normas y políticas de servicio y atención al usuario, responsable de establecer parámetros de evaluación y control para que las y los servidores públicos brindan atención de calidad y calidez. (Acuerdo Ministerial 0057 del Ministerio de Relaciones Laborales, 2013)

Entidad rectora de las políticas laborales, de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público. (www.mrl.gob.ec, 2012).

UATH, unidad Administrativa de Talento Humano: Administra el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (Dessler. G, 1997).

SIITH Sistema Informático Integrado de Talento Humano: constituye el conjunto de políticas, métodos y procedimientos agrupados en una herramienta informática que permite el registro, almacenamiento, procesamiento, entrega y recuperación de la información relacionada con el talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios y la gestión de calidad del servicio público en las instituciones del Estado, de sus servidoras y

servidores, obreras y obreros, y del personal adicional que labora en las mismas. (Acuerdo Ministerial 0057-2013).

Normativa: Es una prescripción adoptada por una institución con autoridad para establecer un tipo de normas. (Validez jurídica, s/f)

### **Presunciones del autor del estudio**

Dentro del trabajo de investigación se presume que los empleados elegidos al azar para las encuestas, acepten participar y responder a las preguntas de manera veraz y oportuna. Existe la presunción de la Jefa de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Sucre ofrezca la información correcta para la realización de este trabajo investigativo.

### **Supuestos del estudio**

Se supone que si se registra un cambio de actitud a la atención al usuario, se producirá también un cambio a nivel institucional, ya que se logrará cumplir con uno de los objetivos institucionales: buena atención.

A continuación se encuentra la Revisión de la Literatura dividida en cuatro partes. Esto está seguido de la explicación de la metodología de investigación aplicada, el análisis de datos encontrados las conclusiones y discusión.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **Géneros de literatura incluidos en la revisión**

#### **Fuentes.**

La siguiente revisión de la literatura ha sido realizada minuciosamente a través de la investigación de fuentes confiables. Principalmente, se ha utilizado contenidos de libros sobre comportamiento organizacional, investigación de recursos humanos, sobre todo para los temas de atención al cliente y las normativas que emite el Ministerio de Relaciones Laborales acerca del tema de la investigación. En cuanto a temas sobre la atención al usuario en las instituciones públicas existe poca información publicada por lo que se ha tomado en cuenta también la información del sitio web del GAD Municipal del Cantón Sucre.

#### **Pasos en el proceso de revisión de la literatura**

El proceso de revisión de la literatura de la presente investigación se realizó mediante la aplicación de mapas mentales que facilitaron una categorización conceptual por lo que se pudo establecer palabras claves en base a la pregunta de investigación. Se realizó una búsqueda minuciosa captando criterios básicos en varias páginas web, luego se realizó una indagación sobre el tema de la atención al usuario en libros y revistas científicas. Se tomó en consideración publicaciones sobre temas relacionados al cliente, a normativas institucionales, trabajo en equipo y usuarios satisfechos, para sustentar la información del cumplimiento de la normativa sobre atención al usuario en el GAD Municipal del Cantón Sucre.

## **Formato de la revisión de la literatura**

El formato de la revisión de la literatura se realizará explicando la normativa de atención al usuario para luego tratar el tema sobre de los usuarios y su satisfacción.

### Normativa de Atención al Usuario

La Constitución de la República del Ecuador en el artículo 3, numeral 8, garantiza a sus habitantes el derecho a una cultura de paz, a la seguridad integral y a vivir en una sociedad democrática y libre de corrupción. También señala en el artículo 53 que las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deben incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

Las normativas son estudiadas por el Derecho también se refieren a la conducta de las personas, pero también presentan la característica de ser coercibles, es decir su cumplimiento puede exigirse por medio de la fuerza de su contenido que proviene de los diferentes órganos del Gobierno; por ejemplo: la Constitución es la máxima norma jurídica acompañada de leyes, decretos y reglamentos.

En el artículo 66, numeral 23, establece el derecho a dirigir quejas y peticiones individuales y colectivas a las autoridades y a recibir atención o respuestas motivadas; del mismo modo el numeral 25 del mismo artículo, determina el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y característica.

Por lo antes indicado, el Ministerio de Relaciones Laborales emitió la Norma de Atención al Usuario, el 12 de mayo del 2010 y derogado por el Acuerdo Ministerial N° 0057 MRL-2013, al amparo del ordenamiento legal vigente, de los instrumentos metodológicos, procedimientos y nuevas técnicas gerenciales, a fin de generar una cultura de servicio, medición y mejora continua de la calidad, que garanticen el desarrollo de los procesos que agregan valor, portafolio de productos, bienes y servicios de las entidades del Sector Público. (Acuerdo Ministerial 0057 del Ministerio de Relaciones Laborales, 2013 y su normativa).

La norma tiene por objeto establecer el mecanismo de medición y evaluación, con un enfoque integral y participativo de los servidores públicos que prestan servicios a usuarios, con el fin de establecer los indicadores del nivel de servicio, solución de necesidades y percepción de las y los usuarios. (Acuerdo Ministerial 0057 del Ministerio de Relaciones Laborales, 2013).

Esta normativa debe ser aplicada por todos los servidores y servidoras públicos. Por medio de esta normativa, la atención al usuario en las instituciones, entidades y organismos del Estado determinados en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público mejorará aplicando una política de calidad proporcionando servicios efectivos cuyo principio es el enfoque el usuario y la mejora continua.

También permite identificar necesidades de los y las usuarios que demandan de un servicio ya que las instituciones deberán aplicar medios como buzones interactivos o físicos,

encuestas, línea telefónica de atención al usuario y las demás que se estimen necesarios, previa disposición o autorización y articulación con el Ministerio de relaciones Laborales.

Son objetivos del Sistema de Atención al Usuario:

Impulsar la implementación de procesos óptimos, simples y eficaces de atención al usuario de las instituciones públicas y propender al mejoramiento continuo.

Capacitar permanentemente a los servidores públicos para brindar una óptima atención al usuario, y propiciar y facilitar la comunicación entre el usuario y las instituciones públicas.

Los productos del sistema de Atención al Usuario son: Buzones de Sugerencias y sus informes de monitoreo, encuestas de servicio, señalética estructural, informe sobre la estandarización de la infraestructura para la atención al usuario, talleres de capacitación y control de la incidencia de la atención al usuario en la evaluación del desempeño.

Los valores en los cuales se basa la atención al usuario en el sector público, de acuerdo a la normativa son: compromiso con la misión y visión y objetivos estratégicos institucionales, honestidad y transparencia, lealtad y sentido de pertenencia, responsabilidad social, comunicación efectiva, pro-actividad, creatividad e innovación.

Los servidores del Ministerio de Relaciones Laborales, responsables de la atención al usuario serán los encargados de alimentar la base de datos de atención al usuario, realizar un plan de acción y elaborar las respectivas hojas de ruta para monitorear el cumplimiento de la normativa.

Las Unidades de Talento Humano de todas las Instituciones Públicas designarán al o a los servidores que tendrán a su cargo la aplicación de esta norma en su institución.

Es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación (Dessler, G. 1998).

Es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones (Milkovich. G &Boudreau. J, 1994).

Los responsables de la atención al usuario deberán gestionar la óptima atención al usuario de bienes y servicios públicos, verificar que se cumplan los protocolos de atención al usuario, facilitar la atención a las solicitudes, reclamos, coordinar capacitación, implementar mecanismos de control, procedimientos normativos, recomendar el mantenimiento o mejoramiento de la infraestructura y ubicar la señalética informativa.

Los responsables contarán con productos que permitan verificar la atención al usuario, tales como: registros estadísticos, informes periódicos, manejo de correo electrónico, correspondencia, atención directa, buzones de sugerencias para recolectar consultas, quejas, reclamos, sugerencias y opiniones del ciudadano. El formulario único EVAL-02 fue creado para comprobar la calidad al usuario y según la normativa debe ser accesible para el ciudadano. En caso de que un funcionario público tenga repetidas quejas podrá

tener hasta un 4% de la reducción de su evaluación del desempeño en el periodo correspondiente. Se adjunta en el Anexo No. 04 el formulario EVAL-02 emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Toda la información de monitoreo y seguimiento tendrá que ser accesible en el portal institucional y se deberá ofrecer al usuario la posibilidad de llenar encuestas en tiempo real por medio del mismo.

La normativa no solo se concentra en el trato interpersonal sino también en brindar espacios físicos adecuados, los cuales cuenten con mobiliario y señalética para atender el flujo de usuarios, permitiendo una fácil orientación dentro de la institución.

Los resultados obtenidos en todo el proceso de monitoreo y evaluación tienen como fin el impulsar y mejorar una buena atención al usuario, y serán supervisadas por la Dirección de Seguimiento y Control de Atención y Contacto Ciudadano del Ministerio de Relaciones Laborales.

Situación de la aplicación de la normativa en el GAD Cantón Sucre

En la normativa técnica vigente de atención al usuario en el servicio público se indica que este mecanismo será opcional para los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales.

En las disposiciones generales expresa que el control de la aplicación de esta normativa en los Gobiernos Autónomos Descentralizados se efectuará por parte de la Contraloría General del Estado.

En conversación personal con el Dr. Carlos Mendoza, Alcalde del Cantón Sucre, (2013) él expresó que las servidoras y servidores deben observar las políticas emitidas por el GAD Municipal del Cantón Sucre, por las entidades Ministeriales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

De acuerdo a la Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo del GAD, los servidores y servidoras deberán cumplir con sus funciones así como también con las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo. Los niveles de dirección y jefaturas se asegurarán de la adhesión a las políticas institucionales, mediante el establecimiento de controles y motivadores adecuados.

Las servidoras y servidores, cualquiera sea el nivel que ocupen en la institución están obligados a actuar bajo principios de honestidad y profesionalismo, para mantener y ampliar la confianza de la ciudadanía en los servicios prestados, observando las disposiciones legales que rijan su actuación técnica. Las autoridades y directivos motivarán y vigilarán el cumplimiento de las disposiciones legales. Ningún servidor público podrá recibir ningún beneficio directo o indirecto excusándose de intervenir en asuntos en los que tengan conflictos de interés personal o de su cónyuge o conviviente, hijos y parientes hasta el segundo grado de afinidad o cuarto de consanguinidad. (Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo, 2011)

## Conceptos básicos de servicio al cliente

Es importante reconocer que toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, es identificada como si fuera la organización misma. Debido a esta realidad, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que son fundamentales para una atención de calidad al público.

**Cortesía y simpatía:** Se pierden muchos clientes o se logra su descontento si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y recibir un trato entusiasta y cordial (Vinueza. A, 2001).

**Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, es importante dirigirse a él en forma sonriente y decirle: “Estaré con usted en un momento” (Vinueza. A, 2001).

**Confiabilidad:** Los clientes quieren que su experiencia sea lo menos riesgosa posible, esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas.

**Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número: una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre (Vinueza. A, 2001).

**Personal bien informado:** El cliente espera recibir, una información completa y segura respeto de los productos, servicios o procesos. (Vinueza. A, 2001).

Se puede definir el proceso de gestión de la atención al usuario como un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno (Martínez. L, 2007).

En ocasiones se puede apreciar como el problema central no está solamente en la deuda que podríamos tener con los bancos, los impuestos atrasados, dificultades con los proveedores u otras cuestiones que nos preocupan a diario: "el fondo de la cuestión pasa siempre por la atención y satisfacción del cliente". (Martínez. L, 2007).

Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, que la información suministrada sea lo suficientemente fiable y explícita para que el cliente no solo tenga una idea del producto o servicio, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial. De aquí que las empresas deben incluir métodos efectivos para conocer los requerimientos y expectativas de los clientes actuales y potenciales sobre sus productos y servicios. Además, deben diseñar sistemas de atención continua a clientes, que le permitan atenderlos con la efectividad y rapidez necesarias para satisfacer sus demandas de información, asistencia o cuando expresen sus comentarios y quejas. (Martínez. L, 2007).

Para analizar la atención al usuario desde el punto de vista psicológico, debe prestarse cuidado a la identificación de prioridades y necesidades que tienen los clientes y lograr satisfacerlas al máximo. De esta manera la empresa pública y privada puede cubrir las

expectativas de sus consumidores y maximizar la satisfacción de sus clientes para que continúen usando los servicios de la compañía. (Arias. S, 2005).

El GAD Municipal del Cantón Sucre debe conocer las necesidades y las expectativas de los ciudadanos que concurren para que sean atendidos con sus requerimientos, debe garantizar el absoluto conocimiento sobre las necesidades que sus usuarios van a demandar para satisfacerlos (Arias. S, 2005).

Otro aspecto muy importante es la capacitación y el entrenamiento de los funcionarios públicos que trabajen para el GAD Municipal del Cantón Sucre para tomar decisiones sobre posibles cambios que se hagan improvisadamente para lograr satisfacer las expectativas de los usuarios aún en los casos más difíciles de resolver. (Arias. S, 2005).

El Sistema Informático Integrado del talento Humano – SIITH

La Ley Orgánica del Servidor Público establece que es competencia del Ministerio de Relaciones Laborales la elaboración y actualización del Sistema Nacional de Información y del registro de todas las servidoras y servidores, obreras y obreros del sector público. Asimismo, se establece la responsabilidad de elaborar y mantener actualizado el catastro de las instituciones, entidades, empresas y organismos del Estado y de las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos determinadas en el artículo 3 de la mencionada Ley.

El Sistema Informático Integrado del talento Humano – SIITH, es una herramienta informática de administración, gestión y desarrollo de talento humano que se encuentra bajo la rectoría del Ministerio de Relaciones Laborales.

El SIITH está operado por las Unidades de Administración del Talento Humano (UATH) de las Instituciones, entidades y organismos del Estado. El SIITH se soportará en una plataforma informática integrada por diferentes componentes y módulos de gestión. (MRL, Acuerdo Ministerial 0093, 2013)

Se encuentra integrado por los siguientes componentes:

- Registro de Información
- Estructura Institucional
- Administración de Personal
- Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal
- Subsistema de Clasificación de Puestos
- Subsistema de Planificación del Talento Humano
- Subsistema de Formación y Capacitación, y,
- Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Este sistema está conformado por módulos de gestión que están integrados por aplicativos informáticos los cuales harán operativas las tareas que deben cumplir los componentes del SIITH. Estos módulos se encuentran organizados en niveles, de forma que hay un módulo principal que agrupa a las diferentes opciones que brinda el sistema. (MRL, Acuerdo Ministerial 0093, 2013)

Es necesario establecer normas que permita la conformación de los módulos de gestión y brinde los fundamentos para el soporte y funcionalidad al Sistema Informático Integrado del Talento Humano y cuya operación será obligatoria en las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público.

## **METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Justificación de la metodología seleccionada**

El presente estudio es cuantitativo y cualitativo. En la etapa de recolección cuantitativa de datos, se aplicaron técnicas de investigación como la observación directa y una encuesta con preguntas cerradas que permiten mediante sus resultados obtener conclusiones más precisas sobre el tema investigado.

Se aplicó el método cuantitativo porque se realizó la recopilación y análisis de datos cuantitativos referentes a los servidores públicos que aplican o no la normativa de Atención al usuario en el GAD Municipal del Cantón Sucre.

En la recolección cualitativa de datos se aplicó una entrevista a una funcionaria de alto nivel, para confirmar información obtenida. Fue entrevistada la Jefa de Talento Humano del GAD del Cantón Sucre.

Se aplicó el método de cualitativo ya que se trata de la interacción social entre servidores públicos y usuarios, empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones laborales y describir la realidad que requiere el

tratamiento del comportamiento laboral en base a la aplicación de la normativa de atención al usuario

### **Herramientas de investigación utilizada**

Se utilizó una ficha de observación del cumplimiento de la normativa de servicio al usuario aplicado durante un día en el que se observan las conductas de los funcionarios del GAD Municipal de Sucre.

Se utilizó una encuesta basada en la normativa de servicio al usuario dirigida a los empleados del GAD Municipal de Sucre.

Se recurre también en esta investigación a la entrevista estructurada con preguntas abiertas a la Jefa de Talento Humano del GAD Municipal de Sucre.

### **Descripción de participantes**

#### **Número.**

En el presente estudio han participado alrededor de 40 empleados que fueron sometidos a la aplicación de diversas técnicas de investigación como la entrevista la cual se logró realizar a una persona, encuestas y ficha de observación que se les realizó a los cuarenta funcionarios que atienden directamente a los usuarios, es decir que brinden servicios según el requerimiento solicitado y que ofertan el GAD.

**Género.**

Se aplicó la encuesta a 30 mujeres y 10 hombres. En la investigación este grupo es representativo ya que el resto de empleados realizan su trabajo internamente y no atienden al usuario de manera personalizada. La persona entrevistada es de sexo femenino.

**Nivel socioeconómico.**

Los empleados del GAD Municipal se encuentran en un nivel socioeconómico medio alto.

**Características especiales relacionadas con el estudio**

En el presente estudio se ha encontrado que el 5% de los empleados del GAD presentan alguna discapacidad física. De los 40 empleados encuestados, 3 presentan discapacidades físicas, las cuales no representan dificultad para su participación en la investigación.

**Fuentes y recolección de datos**

Para la ejecución de la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de la información:

Se utilizaron fichas de recolección de datos, encuestas y entrevista. Para el análisis de documentos se utilizaron las normativas tanto del Ministerio como la del GAD, libros relacionados a gestión organizacional, servicio de atención al cliente, calidad en el servicio y páginas de internet.

**Prueba piloto**

La prueba piloto se realizó aplicando un borrador de la encuesta a un grupo de 5 funcionarios, en la cual se detectaron posibles errores en la comprensión de las preguntas.

La ficha de observación también fue validada en una visita al GAD donde se la aplicó durante 30 minutos y se realizaron las correcciones necesarias.

Finalmente, luego de haberse recolectado todos los datos, se ha procedido al análisis de datos y a las conclusiones.

## **ANÁLISIS DE DATOS**

### **Detalles del análisis**

Para realizar el análisis de estudio, se tomó en cuenta todos los datos recolectados.

Una vez aplicadas las encuestas que sirvieron para recabar de los servidores públicos la información requerida y dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, se puede observar que el 78% de colaboradores no conoce la norma técnica expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Al preguntarle a los servidores públicos cuantas veces asisten a talleres en atención al usuario el 45% respondieron que lo hacen una vez al año, mientras que un 23% lo hacen dos veces al año.

Cuando se les consultó si poseen el certificado de aprobación de evaluaciones por parte de los servidores del curso interactivo del CD provisto por el Ministerio de Relaciones Laborales, el 73% comentó que lo hicieron a pesar de no evidenciar el cumplimiento ya que no contaban con el certificado impreso.

En las alternativas que se presentaron acerca de qué tipo de atención brinda más frecuente a los usuarios, el 78% de los empleados públicos encuestados respondieron que lo hacen de manera presencial, lo que determina que la mayoría mantienen un contacto directo con el público.

El 93% de los encuestados se encuentran dispuestos a dar solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción de los clientes y brindar un servicio efectivo.

Resultado de encuesta aplicada a funcionarios del GAD Municipal Sucre

Pregunta: En el mes ¿cuántas quejas ha recibido por su atención?

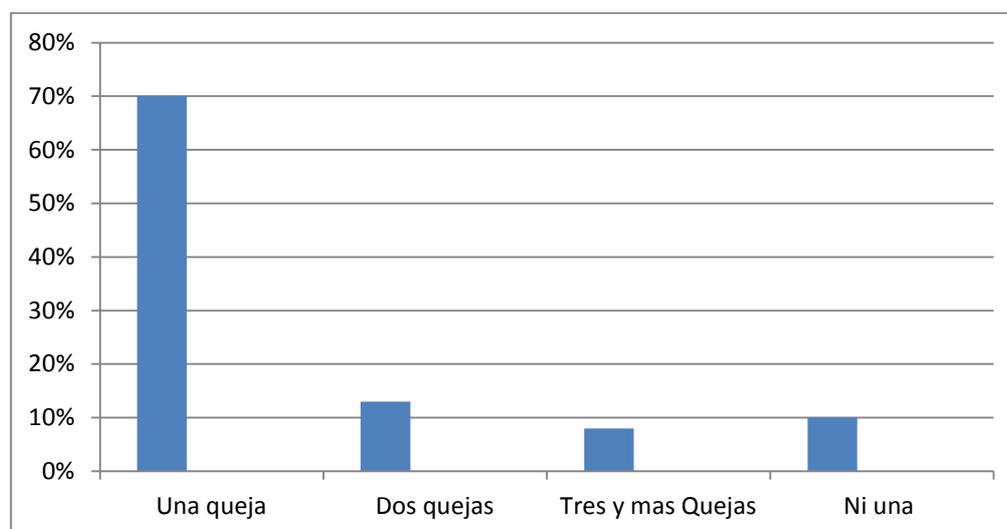


Ilustración 1. Porcentaje de quejas mensuales en el GAD.

A los cuarenta servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Sucre que realizan trámites frecuentes a los ciudadanos, se les consultó el número de quejas que han obtenido durante el mes, cuyos resultados fueron que 28 funcionarios tuvieron una, cinco

presentaron dos quejas en el tiempo estipulado, tres trabajadores obtuvieron de tres y más inconformidades y 4 ni una queja. Es decir, cada uno de los servidores públicos ha recibido, por lo menos, una queja al mes debido a la atención que ha brindado, es decir, el 70% de los empleados.

En este aspecto, se debe optimizar la calidad de las interacciones con el usuario a través de los diferentes canales de comunicación; acceder a un estado de compromiso y de motivación para incrementar la credibilidad generada a través de los elementos de diferenciación en lo que a servicio se refiere.

Al preguntarles si se consideran que la atención brindada por los funcionarios es honesta se pudo determinar que el 88% de los empleados no reciben coimas para agilizar un trámite de algún ciudadano.

Los usuarios consideran que la atención brindada no es lo suficientemente ágil ya que deben esperar tiempos no razonables para realizar un trámite, a esto se suma la dificultad de los pasos o procesos para dar solución a los requerimientos a pesar de que la información ofrecida por parte de los empleados es completa y correcta.

Pregunta: Considera que la atención brindada por lo empleados o funcionarios del GAD es rápida?

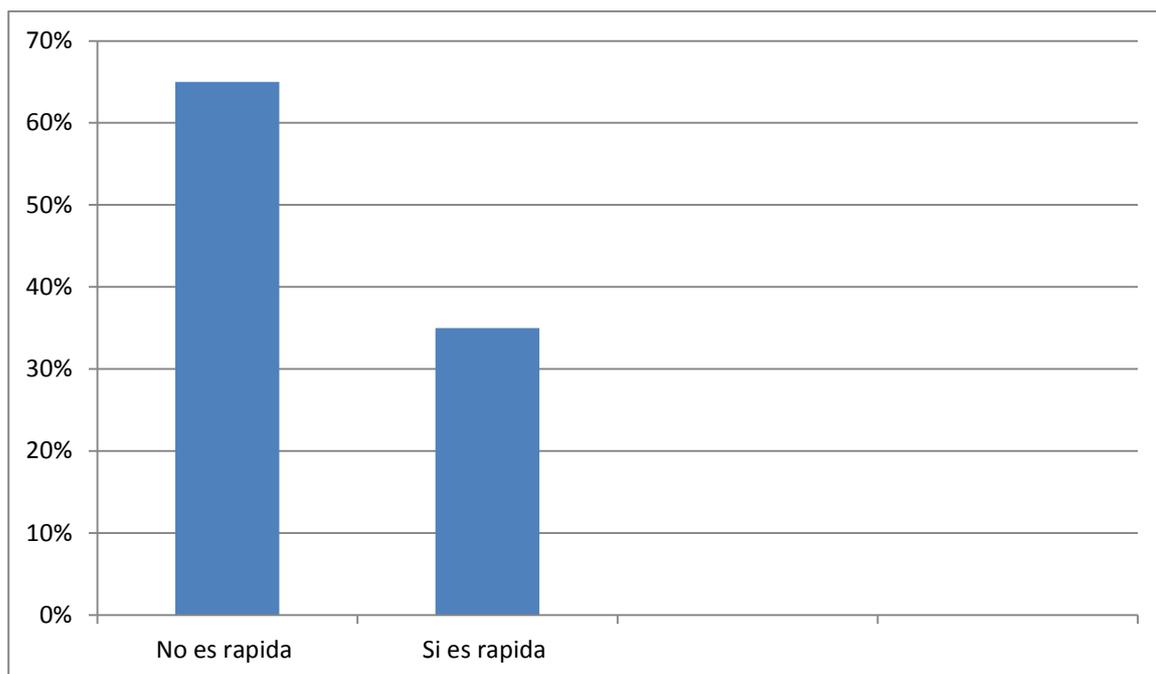


Ilustración 2. Porcentaje de atención rápida al usuario en el GAD.

Desafortunadamente, no se brinda una atención de manera imparcial e igualitaria a todos los usuarios, a pesar de que han sido visitados por funcionarios del MRL. En Este aspecto los funcionarios deben vincularse positivamente con los usuarios, generar relaciones sólidas y positivas, porque la imagen que ello se lleva de la atención recibida, es la que comunican en su entorno. La Comunicación es la base de las relaciones entre seres humanos, las cuales pueden ser cálidas y de largo plazo o frías y de corto plazo. Por lo que es preciso escuchar al ciudadano de forma integral, intentando entender su punto de vista y haciendo que la comunicación sea activa, es decir, recibiendo y dando información.

Uno de los aspectos que fortalecen la atención al usuario es que el GAD del Cantón Sucre presenta señaléticas y rotulaciones claras y fáciles de entender para la orientación de los usuarios. Esta es una política pública que se debe cumplir en todas las entidades tanto

públicas como privadas en la que se prioriza la seguridad de todas las personas que circulan dentro de una edificación.

#### Ficha de Observación

La observación se la realizó *in situ* en algunos departamentos en horas pico de atención al usuario aplicando una ficha de observación sometida a pilotaje previo, con 18 ítems, con la que se pudo evidenciar que el 92,5% no se encuentran los buzones de sugerencias puesto que la presencia de estos permitiría tomar acciones correctivas en la institución.(ISO, 2008).

Las acciones correctivas se refieren a que el Alcalde del GAD Municipal del Cantón Sucre debe considerar acciones para eliminar las causas de inconformidades y prevenir para que no vuelvan a ocurrir.

Mediante la aplicación de la ficha de observación a los funcionarios públicos, se pudo organizar la información, resultado de la investigación, donde se registra una descripción detallada del comportamiento que tiene el servidor público con el usuario. Además ha permitido confirmar la hipótesis de la investigación, que se refiere a que dentro del GAD del Municipio del Cantón Sucre no se brinda una adecuada atención debido a que los funcionarios públicos no cumplen con la normativa del Ministerio de Relaciones Laborales sobre atención al usuario y los hechos reales.

Tabla 1.- Frecuencia y porcentajes de cumplimiento de la normativa de atención al usuario en el GAD Municipal del Cantón Sucre

nº	Variable	SI	%	NO	%	total %	TOTAL
1	Es empático con el usuario	25,00	62,50	15,00	37,50	100,00	40,00
2	Atiende a todos los usuarios con la misma cordialidad	19,00	47,50	21,00	52,50	100,00	40,00
3	Es paciente al atender al usuario	22,00	55,00	18,00	45,00	100,00	40,00
4	Brinda información completa y entendible al usuario	23,00	57,50	17,00	42,50	100,00	40,00
5	En su oficina posee Buzón de sugerencias	3,00	7,50	37,00	92,50	100,00	40,00
6	Existe un PDA en su puesto de trabajo para que pueda evaluarlo el usuario	15,00	37,50	25,00	62,50	100,00	40,00
7	Dedica toda su atención al usuario	28,00	70,00	12,00	30,00	100,00	40,00
8	Mira a los ojos	20,00	50,00	20,00	50,00	100,00	40,00
9	Su postura corporal denota interés y cortesía	19,00	47,50	21,00	52,50	100,00	40,00
10	Dedica el tiempo suficiente, no parece apurado	25,00	62,50	15,00	37,50	100,00	40,00
11	Sugiere alternativas al clientes	17,00	42,50	23,00	57,50	100,00	40,00
12	Se asegura de que el usuario comprende toda la información que le proporciona	21,00	52,50	19,00	47,50	100,00	40,00
13	Utiliza un vocabulario que da la razón al cliente	19,00	47,50	21,00	52,50	100,00	40,00
14	Atiende llamadas telefónicas en el momento de atender al usuario	27,00	67,50	13,00	32,50	100,00	40,00
15	Anota datos importantes del requerimiento del usuario	19,00	47,50	21,00	52,50	100,00	40,00
16	Acepta los reclamos y quejas con mesura	25,00	62,50	15,00	37,50	100,00	40,00
17	Cuenta con recursos/ materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	25,00	62,50	15,00	37,50	100,00	40,00
18	El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)	22,00	55,00	18,00	45,00	100,00	40,00

Para el análisis de la tabla anterior en el que se determinan indicadores de observación directa al servidor público en el momento que atiende al usuario se pudo verificar lo siguiente: para dar satisfacción a los usuarios es necesario aplicar conscientes estrategias de empatía, las cuales se verificaron que lo realizan positivamente en un 62.50% de los empleados.

No todos los funcionarios atienden a los usuarios con la misma cordialidad, se observó que en un 52.50% de los responsables de la atención lo realizan de manera indiferente. Quienes están a cargo de esta función deben mantener un trato cálido, educado y de empatía. En el momento en que entre en contacto con un usuario debe llevar la iniciativa de saludar y decir su nombre con claridad.

El 55 % de los empleados son pacientes con los usuarios, mientras que la diferencia es mínima respecto a quienes no lo hacen; de la misma manera en que brinda la información requerida. Los funcionarios deben ofrecer ayuda de inmediato; para hacerlo, se agregan frases como: “¿En qué puedo ayudarle? Con lo que muestra que tiene la voluntad de comprender y atender los requerimientos del usuario.

Apenas el 3,50% poseen buzones de sugerencias en sus oficinas con lo que incumplen con normas de calidad, y en un 70% dedican aparentemente toda su atención a pesar que solo el 50% mira a los ojos de los usuarios que es una acción esencial que determina la atención hacia la persona que necesita ser atendida.

En cuanto a la postura corporal que denota interés y cortesía se observó que en un 52.50% lo hacen incorrectamente. Una buena postura indica el grado de atención y disponibilidad, siendo además un aspecto importante de salud a tomar en cuenta.

El parecer apurado frente a un requerimiento del usuario genera desconfianza del producto de la atención lo que se verificó que lo hacen en un 62.50%, esto da como resultado parecer que no está dando el tiempo necesario al usuario.

En un 52.50% de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Sucre no utiliza un vocabulario que le permite al usuario pensar que tiene la razón, lo que genera en él frustración y muchas veces arrepentimiento de haber sido atendido con ese servidor público en particular.

Otra de las acciones que los empleados municipales ejercen ante un usuario es la atención telefónica, en un 67.50% de las ocasiones, lo que genera que el cliente se pueda sentir mal atendido.

Es importante aceptar y receptar los reclamos y quejas con gran responsabilidad ya que los usuarios tienen el derecho de emitir criterios de conformidad o no acerca de la atención. Un 37.50% de los funcionarios no aceptaron reclamos y quejas con mesura.

Para poder ofrecer una atención de calidad, los recursos como materiales de oficina, equipos tecnológicos son parte esencial. Con la aplicación de esta técnica se pudo

evidenciar en un 37.50% de las ventanillas únicas de atención existía carencia de implementos como clips, esferográficos.

En cuanto a equipos tecnológicos que no estaban en buen estado se verificó que un 45% los empleados del GAD lo utilizan, lo que genera demora en la atención al usuario.

#### Entrevista

La entrevista realizada a la responsable de Talento Humano , respecto a la aplicación de la normativa de atención al usuario expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales y demás protocolos y las alternativas de solución al problema. El instrumento utilizado para la realización de la entrevista fue la estructuración de un cuestionario de preguntas abiertas, que ofrece en parte, respuesta a la pregunta de la investigación.

La Lic. Cecilia Zambrano, Jefa de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Sucre, afirmó que debido a las exigentes disposiciones ministeriales se están tomando correctivos realizando las socializaciones de las normativas emitidas por el MRL, lo que ha convalidado la actitud de los funcionarios frente a los usuarios. Manifestó que han considerado parte importante las quejas y sugerencias realizadas por los usuarios para realizar acciones concretas con los empleados incumplidores del protocolo de atención al usuario. Añadió que una de las quejas más usuales es por tiempo de espera en cada trámite debido a los procesos que se deben cumplir por su naturaleza.

### **Importancia del estudio**

La realización de esta investigación demostró su importancia porque existen factores que influyen en el comportamiento de los servidores públicos que no le permiten dar cumplimiento a la normativa de atención al usuario y uno de los principales es el desconocimiento de normas que el Ministerio de Relaciones Laborales emite. Tomando en consideración que el MRL es la primera instancia que regula las funciones de los trabajadores y cuyo objetivo principal es incrementar la calidad del servicio que brindan los servidores en el sector público.

El conocimiento de la normativa técnica de atención al usuario para el sector público ayudará a la disminución de quejas y el mejoramiento continuo de los servidores públicos permitiendo la capacitación y difusión permanente en el interior del GAD del Cantón Sucre, las actualizaciones que se presenten en el ámbito de mejoramiento de atención al usuario, en especial respecto a quienes fueren responsables directos de brindarla.

## **CONCLUSIONES**

La normativa de Atención al usuario no se cumple por desconocimiento por parte de los empleados, hasta el punto de ignorar la existencia de una norma técnica que establece protocolos, estándares de tratamiento hacia el ciudadano que requiere de un servicio.

Entre los elementos que en el GAD Municipal del Cantón Sucre facilitan la atención al usuario y que deben mejorar son los siguientes: el buzón de sugerencias en algunos departamentos, lista de personal, la hoja diaria de encargos, registro y control de llamadas, volantes de mensajes, agenda, teléfono, la central telefónica, y telefax entre otros.

Todo el personal de este Municipio debe estar capacitado en brindar un buen servicio o atención a los usuarios, desde la persona encargada de la entrada al cabildo pasando por la secretaria, hasta llegar al Alcalde.

Es importante aplicar y emplear en cada una de las funciones de los empleados del GAD Municipal del Cantón Sucre los actos de valor, respetar las ideas, opiniones, sugerencias e inquietudes y ofrecer solución a ello, satisfaciendo la necesidad que tiene el usuario y que su opinión cuenta y vale mucho ya que brinda una ayuda e ideas de mejoramiento a la entidad.

En este panorama en que la calidad constituye un estrategia institucional y pública, el servicio al usuario ocupa un lugar relevante, dando lugar a nuevas filosofías de gestión y el cumplimiento de las disposiciones de las autoridades correspondientes.

A pesar de la importancia de la atención al usuario, este todavía se desprende de la realidad que el GAD demuestra con mucho de los ciudadanos que lo visitan.

### **Recomendaciones para futuros estudios**

Se recomienda mantenerse actualizados con las disposiciones, acuerdos ministeriales, que emiten normativas técnicas que cumplir en todas las instituciones públicas, para efecto de una mejor atención al usuario.

Es importante contar con un plan de capacitación permanente a los funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Sucre con la finalidad de mejorar el desempeño laboral, así como también las relaciones con los públicos internos y

externos de las mismas, por lo que sería ideal implementar seminarios de atención al usuario para mejorar la imagen de los empleados que trabajan en Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Sucre, la falta de estos seminarios ha ocasionado la mala imagen de los usuarios con respecto al servicio que reciben.

Implementar normas de comportamiento y lenguaje, para el buen convivir entre compañeros de trabajo en un ambiente favorable y distendido que refleje confianza en cada uno de los usuarios y seguridad entre los miembros del personal de la institución.

Mejorar, por parte de las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Sucre, los espacios de trabajo en una mayor atención facilitando los materiales y equipos tecnológicos necesarios para el óptimo rendimiento de los mismos.

El Alcalde del GAD Municipal del Cantón Sucre debe asegurarse de que los requisitos de los usuarios se terminan y se cumplan con el objetivo de incrementar la satisfacción.

## REFERENCIAS

- Albrecht, K.(1998). Servicio al Cliente Interno. Ediciones Paidós, 1era edición.
- Arias, S.(2005). La atención al cliente desde un enfoque psicológico.
- Barrero, V. (2000). Satisfacción del cliente en el servicio prestado en el Banco de Lara, en el Municipio Iribarren, estado Lara. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración Bancaria. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto (Venezuela).
- Berry, T. (1992). Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total. Editorial McGraw Hill de Management. Caracas.
- Berry, T. (1996) Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras. Editorial Díaz de Santos. Caracas.
- Chiavenato, I. (1995) Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- David G. Myers,(2005). Psicología Social, Octava Edición,
- Davis, K. Newstrom, J. (1990). El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. 7ª Edición. México.
- De Cenzo. D, Robbins. S, Wiley .J &Sons, (1996). Comportamiento Organizacional. Ediciones Pearson. México
- David A. De Cenzo y Stephen P. Robbins, (1996).Human Resource Management, John Wilie& Sons, New York. p.8
- Desatrck, R. (1990). Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio. Editorial Legis IESA. Caracas.

- Dessler, G. (1998) Dirección de recursos humanos. Diccionario de Administración y Finanzas. Océano / Centrum Editorial S.A. Pág. (260).
- Druker, P. (1990). El Ejecutivo Eficaz. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- Echeverría, V., (1999) Rediseño del Proceso de Compra y la Satisfacción de los Clientes Internos de una Empresa Industrial, Caso Cerámicas Caribe. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración Bancaria. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto (Venezuela).
- Falconez, S. (2013) *Entrevista*.
- Fisher, L. y Navarro, V. (1994). Introducción a la Investigación de Mercado. México. Tercera Edición., Mc Graw Hill.
- Galindo, M. (1991) Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. México.
- Gary. D, (1997). Human Resource Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, p.2
- Gary. D, (1998). Management, Leading People and Organizations in the 21st Century, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, p.282.
- García M., Munich G.( 1998).Fundamentos de Administración. México
- Gibson, James L. Ivancevich, John M. Donnelly Jr., James H. (1992) Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. 7ª Edición. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. Wilmington, Delaware. U.S.A.
- González, F. (1999). Evaluación de la Calidad del servicio presentado en el Departamento de Atención al Cliente, de Interbank, Banco Universal, Oficina Barquisimeto, Estado Lara. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad Fermín Toro. Cabudare (Venezuela).

- Gordon, Judith R. (1996). *Comportamiento Organizacional*. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Grandey, A. (2003). "When the show must go on": Surface and deep acting as predictors of emotional exhaustion and service delivery. *Academy of Management Journal*, 46 (1), 86-96.
- Harrington, J. (1998). *Cómo Incrementar la Calidad Productiva*. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.
- Hernández, S. (1995) *Metodología de la Investigación*. Ediciones Mc Graw Hill. Colombia.
- Horovitz, J. (1997) *La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente*. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- Instituto Nacional De Cooperación Educativa. *Administración De Personal*. Caracas,(2000).
- ISO, (2008). *Gestión de Calidad*.
- Karl, A. (1988) *Gerencia del Servicio*. Legis Fondo Editorial. Caracas.
- Karl, A. (1997) *La Revolución del Servicio*. Primera Edición. 3R Editores. Bogotá.
- Lic. Cecilia Zambrano, Jefa de Talento Humano,(2013) *Entrevista vía telefónica*.
- Manrique, M. (1999). *Lineamientos para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio al Cliente en los Centros de Producción del Instituto Autónomo Círculo de las Fuerzas Armadas, Basados en los Catorce Principios de Edward Deming, en Barquisimeto Estado Lara*. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad Fermín Toro. Cabudare (Venezuela).
- Martínez Muñoz. L,( 2007). *Consideraciones teóricas sobre atención al cliente en Contribuciones a la Economía*.

- Masaaki, I. (1998). *Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba)*. Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá.
- Mendoza Carlos Dr. (2013) *Alcalde del Cantón Sucre, dialogo*.
- Milkovich. G &Boudreau. J, (1994). *El diseño del sistema de la gestión de Recursos Humanos*.
- Ministerio de Relaciones Laborales, *Acuerdo Ministerial 0057-2013*
- Morales, B. (1989). *Levantamiento de Información para Sistemas de Manuales y Automatizados*. Barquisimeto. Obtenido el 15 de noviembre de 2013 de [www.sucre.gob.ec](http://www.sucre.gob.ec)
- Parra, M. (1999). *Propuesta para el Mejoramiento del Servicio al Cliente en la Corporación de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (CORPOINDUSTRIA)*. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad Fermín Toro. Cabudare (Venezuela).
- Pugh, Douglas S. (2001). "Service with a smile: Emotional Contagion in the Service Encounter". 44(5), 1018-27
- Prato, V. (1998). *Propuesta de Estrategias para Optimizar el Servicio Personalizado de Atención al Cliente en el Hotel Príncipe, C.A*. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad Fermín Toro. Cabudare (Venezuela).
- Prieto, A. (2001) *Atención al cliente*. Serie empresa y gestión.
- Reeve, J M. (2009). *Motivación y emoción*. Quinta edición.
- Robbins, S P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.

- Robert S. Feldman, (2004) Psicología con aplicaciones en países de habla Española, Sexta Edición.
- Sabino, C; (1992). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.
- Senge, P; (2004). La Quinta Disciplina.
- Stephen P. Robbins; Timothy A. Judge; (2009). Comportamiento Organizacional; Decimotercera edición.
- Stoner, J. (1996). Administración. Sexta Edición. Prentice Hispanoamericana, S.A.
- Validez jurídica, s/f
- Velasco J., (1792). “La Historia del Reino del Quito.
- Villacís. V, (1999). Soluciones Practicas, No problemas.
- Vinueza. A, (2001). Liderazgo Transformacional.
- Wellington, P. (1997). Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.

## ANEXOS 1

FICHA DE OBSERVACIÓN					
GAD MUNICIPAL DE SUCRE					
APLICACIÓN DE LA NORMATIVA SOBRE ATENCIÓN AL USUARIO					
LUGAR: _____ FECHA: _____ HORA: _____					
OBSERVADOR: _____					
NÚMERO DE FICHA: _____					
TIPO DE OBSERVACIÓN: ESTRUCTURADA NO PARTICIPANTE					
	Conductas observadas	SI	NO	N/A	%
	Es empático con el usuario				
	Atiende a todos los usuarios con la misma cordialidad				
	Es paciente al atender al usuario				
	Brinda información completa y entendible al usuario				
	En su oficina posee Buzón de sugerencias				
	Existe un PDA en su puesto de trabajo para que pueda evaluarlo el usuario				
	Dedica toda su atención al usuario				
	Mira a los ojos				
	Su postura corporal denota interés y cortesía				
	Dedica el tiempo suficiente, no parece apurado				
	Sugiere alternativas al clientes				
	Se asegura de que el usuario comprende toda la información que le proporciona				
	Utiliza un vocabulario que da la razón al cliente				
	Atiende llamadas telefónicas en el momento de atender al usuario				
	Anota datos importantes del requerimiento del usuario				
	Acepta los reclamos y quejas con mesura				
	Cuenta con recursos/ materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo				
	El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)				
	Total				

## ANEXO 2

### ENCUESTAS REALIZADAS A 40 EMPLEADOS QUE ATIENDEN AL USUARIO EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE

La siguiente encuesta está dirigida a empleados que labora en el GAD Municipal de Sucre, tiene como objetivo el recolectar información para conocer las necesidades e inquietudes para realizar un estudio relacionado con la atención al usuario en el Gobierno Descentralizado del Cantón Sucre. Este estudio servirá para la realización de un trabajo de Tesis para la Universidad San Francisco de Quito. La información recolectada es totalmente anónima y confidencial.

#### MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN QUE CONSIDERE:

1. **¿Tiene usted conocimientos acerca de las normas que expide el Ministerio de Relaciones Laborales sobre atención al usuario?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. **¿Cuántas veces al año asiste a talleres en atención al usuario?**

1 vez al año \_\_\_\_\_ 2 veces al año \_\_\_\_\_ 3 y más veces al año \_\_\_\_\_  
nunca \_\_\_\_\_

3. **¿Posee el certificado de aprobación de evaluaciones por parte de los servidores, del curso interactivo del CD provisto por el Ministerio de Relaciones Laborales?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. **De las alternativas que se presentan, marque con una X el tipo de atención más frecuente que brinda a los usuarios**

a) Atención de Consultas Telefónicas		b) Atención presencial	
c) Atención virtual, correo electrónico		d) Atención por correspondencia.	

5. **Esta dispuesto a dar solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción de los clientes?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**6. En el mes cuantas quejas ha recibido por su atención?**

1\_\_\_\_\_ 2\_\_\_\_\_ 3 y más\_\_\_\_\_ ni una\_\_\_\_\_

**7) Considera que la atención brindada por lo empleados o funcionarios del GAD es cordial?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**8) Considera que la atención brindada por lo empleados o funcionarios del GAD es honesta?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**9) Considera que la atención brindada por lo empleados o funcionarios del GAD es rápida?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**10) Considera Ud. que la información que se ofrece a los usuarios es completa y correcta (Trámites y requisitos)**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**11) Los pasos o procesos para dar solución a los requerimientos de los usuarios son sencillos?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**12) Se atiende de manera imparcial e igualitaria a todos los usuarios?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**13) Le parece a usted que la señalética dentro de la institución es clara?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**14) Han sido visitados por funcionarios del Ministerio de Relaciones Laborales?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**15) Que es lo mejor a su criterio de la atención al usuario en el GAD?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**16) A su criterio que es lo peor de la atención al usuario en el GAD?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**ANEXO 3****ENTREVISTA REALIZADA A LA LIC. CECILIA DE ZAMBRANO, JEFA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GAD. MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE**

- ¿De qué manera la institución ha socializado las normativas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales?
- ¿Cuál ha sido la reacción del personal ante estas normativas? Ha existido problemas en su aplicación?
- ¿El personal ha tenido sanciones importantes debido al incumplimiento de la normativa?
- ¿Cree usted importante dar fiel cumplimiento de las normativas de atención al usuario? Por qué?
- ¿Cuántas quejas ha recibido de los usuarios por la insatisfacción de un usuario al ser atendido?
- ¿Qué ha hecho al respecto?
- Existe un responsable de la aplicación de esta normativa?
- Existen protocolos de atención al usuario?
- Han sido visitados por los funcionarios reguladores del Ministerio de Relaciones Laborales?
- Considera usted que los empleados están facultados y estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan al usuario. En qué se evidencia?
- Cree importante que la atención a los usuarios debe ser digna y cumplir con los parámetros de calidad?Cuál sería el beneficio para la institución?
- ¿Ha observado mejoras en la atención al usuario del GAD Municipalluego de que se expidió la normativa?

ANEXO 4

Formulario único EVAL-02

The image displays three identical copies of the 'Formulario EVAL-02' (Form No. 0731650) from the 'Ministerio de Relaciones Laborales'. The form is titled 'Evaluación del desempeño, trámites o servicios de los Servidores Públicos (lea todo el documento)'. It includes instructions for use, a section for identifying the employee and supervisor, a table for performance evaluation with columns for 'Medidas', 'Observaciones', and 'Recomendaciones', and a section for 'Circunstancias, tiempo y lugar en que ocurrieron los hechos irregulares...'. The form is divided into three columns, each representing a copy of the document.

## ANEXO 5.

## GALERÍA FOTOGRÁFICA



Primer Piso del Municipio de Sucre  
Menciones y declaraciones honoríficas a la ciudad

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
**CANTÓN SUCRE**

[Inicio](#) [El Cantón](#) [La Municipalidad](#) [Ley de Transparencia](#) [Servicio Municipal](#) [Turismo](#) [Radio Municipal](#)

**MISION INSTITUCIONAL**

- Fortalecer la organización y participación de la comunidad, para desarrollar, ejecutar y evaluar: planes, programas, proyectos y acciones que permitan satisfacer las necesidades y prioridades del cantón, en los ámbitos político - institucional, socio - cultural, económico, productivo, servicios básicos, equipamientos, seguridad y conservación del medio ambiente.
- Como la instancia de representación local, deberá: gestionar y coordinar acciones con el Estado Nacional, agencias de cooperación nacionales e internacionales y la autogestión comunitaria orientada al desarrollo sostenible y sustentable de su población.

**VISION CANTONAL**

Para el año 2025, el cantón Sucre tendrá un alto nivel de desarrollo, organizado, equitativo y solidario, con bienestar económico y social, que ejecuta sus competencias exclusivas para el Buen Vivir de sus ciudadanos: que contará con servicios básicos e Infraestructuras de calidad; con los más altos niveles en salud y educación con equipamiento y capacitación tecnológica de última generación, generando nuevas y suficientes fuentes de empleo. Un cantón integrado a la provincia de Manabí y al país con una adecuada red vial que permita el desarrollo agrícola, pesquero, turístico muy activo y productivo, que se concentrará de manera creciente en actividades de alto valor agregado y la provisión de servicios de calidad; un territorio con una comunidad desarrollándose en un ambiente sano y seguro, con una población con identidad cultural fortalecida, que conserva y protege el medio ambiente y sus ecosistemas.

Misión y Visión del GAD Municipal del Cantón Sucre



Departamento de Talento Humano  
Atención a una usuaria, representante del MINEDUC.



Departamento Ambiental  
Atención a una ciudadana

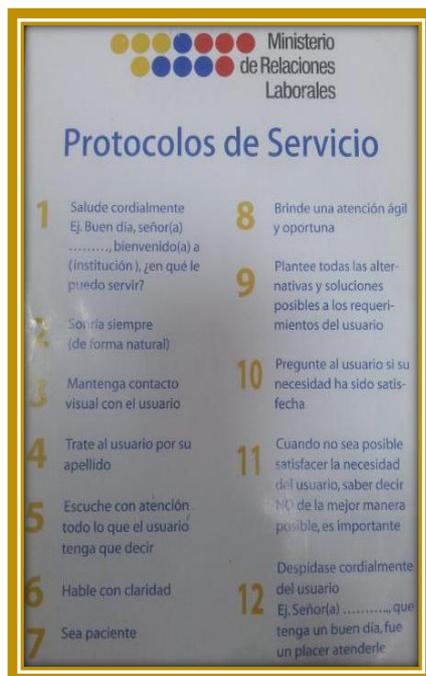
PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO



Lic. Cecilia de Zambrano,  
Jefa de Talento Humano



Ing. María García,  
Analista de Talento Humano



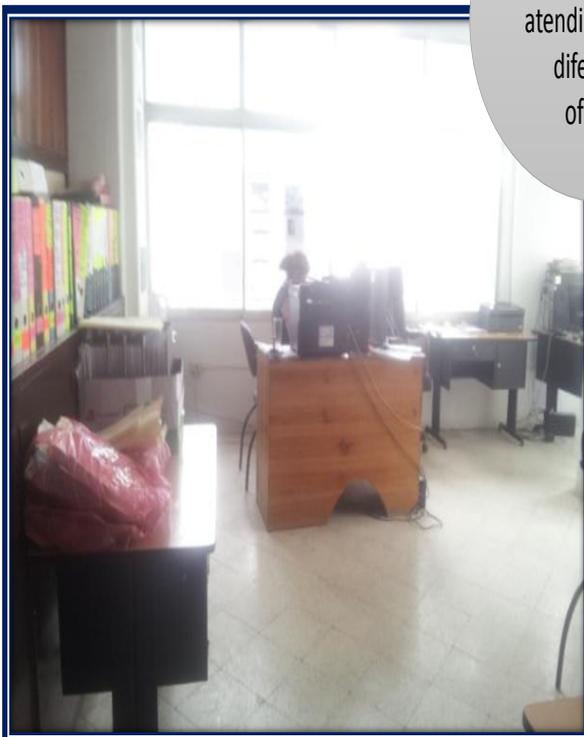
Recursos establecidos por MRL para la mejorar la Atención al Usuario

El GAD Municipal de Sucre cuenta con Buzón de Sugerencia en la parte externa de la entidad





Usuarios parados  
mientras son  
atendidos en las  
diferentes  
oficinas





Los diferentes recursos de información que se debe brindar al usuario



Usuarios en diferentes salas de espera en el interior del Municipio

