

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



"DISEÑO DE UN PLAN DE CALIDAD TOTAL PARA PROMOVER LA EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CARLOS HERNÁNDEZ ESCOBAR

MARCO ANTONIO HENRÍQUEZ

DOCENTE DIRECTOR: LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTÍZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, FEBRERO DE 2004.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez.

Secretaria (o) : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela.

Decano de la Facultad  
De Ciencia Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes.

Secretaria (o) de la  
Facultad de Ciencias  
Económicas : Lic. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Asesor : Lic. Alfonso López Ortiz.

Tribunal Examinador : Lic. Rafael Arístides Campos.  
Lic. Salvador Iglesias.  
Lic. Alfonso López Ortiz.

Febrero del 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América

## DEDICATORIAS

**A DIOS TODOPODEROSO:** Por haberme mostrado el camino correcto y haberme guiado por él, para poder lograr uno de mis más anhelados sueños.

**A MIS PADRES, MERCEDES HERNÁNDEZ LÓPEZ Y FRANCISCO ESCOBAR REYES:** Por haberme dado la vida y orientado por el sendero de la humildad y la obediencia a los principios morales.

**A MIS ABUELOS, ROSA REYES CASTRO Y JULIO ESCOBAR URBINA: (Q.D.D.G.)** Qué seguramente están celebrando en el cielo por mi triunfo.

**A MI NOVIA, KENY ARELY GONZALEZ ABREGO:** Por su comprensión y apoyo en todo momento, lo cual fue clave para alcanzar este triunfo.

**A MIS HERMANOS, SOBRINOS, PRIMOS, FAMILIARES Y AMIGOS:** Por su apoyo incondicional y comprensión en los momentos que los he necesitado.

**Carlos Hernández Escobar**

**A DIOS TODO PODEROSO:** Por haberme iluminado y al mismo tiempo darme sabiduría para lograr una meta mas en mi vida.

**A MI MADRE:** Que por gracia de Dios tuve dos en la vida, Rosa Teresa Velásquez (Una estrella del cielo y que junto a Dios me iluminado siempre) que me brindo su amor y aunque no esté con migo se que desde el cielo esta feliz con este triunfo. A mi madre Teresa Esperanza Henríquez que todavía la tengo con migo por haberme dado cariño, apoyo, comprensión y sobre todo paciencia en todo momento de mi vida.

**A MI FAMILIA:** Sobre todo a la familia Serrano Henríquez por haber estado pendiente en mi proceso de mi estudio tanto escolar como universitario.

**A MIS AMIGOS:** Lic. José Rivera, Carmen Bonilla, Kenny González, Oscar Moran Carlos Ríos, Rosa Cabrera, Lic. Julio Valiente, y el grupo de tesis de Yenny Viera , a mi novia Dirma Lisseth Martínez a todos ellos gracias por el apoyo y animo y sobre todo motivación para seguir adelante.

**A MI COMPAÑERO DE TESIS:** Carlos Hernández por haberme brindado una gran amistad, y por haberme permitido ser su compañero hasta el último momento del proceso de la carrera.

**DOCENTE DIRECTOR:** Lic. Salvador Iglesias por habernos orientado adecuadamente en todo el proceso del Seminario de Graduación.

**A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE:** Por darnos la oportunidad de desarrollar la investigación de campo, la cual nos permitió desenvolvemos como profesionales; Y al mismo tiempo agradecer todo el personal por su amabilidad y colaboración, de igual forma esperamos que este documento les sea de mucho apoyo en sus actividades laborales.

**Marco Antonio Henríquez**

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE Y MARCO TEORICO RELACIONADO CON EL PLAN DE CALIDAD TOTAL EN LOS SERVICIOS.**

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.</b>                                    | <b>1</b>  |
| 1. Antecedentes                                                                                       | 1         |
| 2. Estructura Organizativa                                                                            | 3         |
| 3. Funciones de la Estructura Organizativa                                                            | 4         |
| 4. Marco Legal                                                                                        | 14        |
| 5. Recursos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque                                                 | 16        |
| <br>                                                                                                  |           |
| <b>B. MARCO TEORICO RELACIONADO CON EL PLAN DE CALIDAD TOTAL EN LOS<br/>SERVICIOS A LOS USUARIOS.</b> | <b>17</b> |
| 1. Generalidades                                                                                      | 17        |
| 1.1 Definición de la Calidad de los Servicios                                                         | 19        |
| 1.2 Importancia del Servicio de Calidad                                                               | 19        |
| 2. Calidad Total                                                                                      | 20        |
| 2.1 Definición e Importancia                                                                          | 20        |
| 2.2 Administración de Calidad                                                                         | 21        |
| 2.3 Función de la Calidad Total                                                                       | 22        |
| 2.4 Clasificaciones de la Calidad Total                                                               | 22        |
| 3. Servicio al Cliente                                                                                | 23        |
| 3.1 Definición e Importancia                                                                          | 23        |
| 3.2 Clases del Servicios                                                                              | 25        |
| 3.3 Criterios de Servicios                                                                            | 27        |
| 3.3.1 Respecto a la Prestación de Servicios                                                           | 27        |
| 3.3.2 Respecto al personal                                                                            | 28        |

|       |                                                            |    |
|-------|------------------------------------------------------------|----|
| 3.4   | Características                                            | 28 |
| 3.4.1 | Intangibilidad                                             | 29 |
| 3.4.2 | Heterogeneidad                                             | 29 |
| 3.4.3 | Percibibilidad                                             | 29 |
| 3.4.4 | Propiedad                                                  | 30 |
| 3.5   | Ventajas de los Servicios                                  | 30 |
| 3.6   | Elementos Técnicos del Servicio                            | 31 |
| 3.6.1 | Contacto Cara a Cara                                       | 31 |
| 3.6.2 | Relación con el cliente difícil                            | 31 |
| 3.6.3 | Contacto telefónico                                        | 32 |
| 3.6.4 | Atención de reclamos y cumplimientos                       | 32 |
| 3.6.5 | Instalaciones para ofrecer los servicios                   | 33 |
| 3.7   | Mezcla de Marketing de Servicio                            | 33 |
| 3.7.1 | Producto                                                   | 34 |
| 3.7.2 | Precio                                                     | 35 |
| 3.7.3 | Plaza                                                      | 35 |
| 3.7.4 | Promoción                                                  | 36 |
| 3.7.5 | Calidad en el Servicio                                     | 37 |
| 3.8   | Estrategias de Servicios                                   | 37 |
| 3.8.1 | Definición e Importancia                                   | 37 |
| 3.8.2 | Características                                            | 38 |
| 3.8.3 | Ventajas                                                   | 39 |
| 4.    | Satisfacción del Cliente                                   | 40 |
| 4.1   | Definición e importancia                                   | 40 |
| 4.2   | Factores que determinan la necesidad<br>de los clientes    | 40 |
| 4.2.1 | Factores Culturales                                        | 41 |
| 4.2.2 | Factores Sociales                                          | 41 |
| 4.2.3 | Factores personales                                        | 41 |
| 4.2.4 | Factores Psicológicos                                      | 42 |
| 4.2.5 | Factores que influyen en la expectativa<br>de los clientes | 42 |

|       |                                               |    |
|-------|-----------------------------------------------|----|
| 4.2.6 | Eficiencia                                    | 42 |
| 4.2.7 | Confianza                                     | 42 |
| 4.2.8 | Servicialidad                                 | 43 |
| 4.2.9 | Confiabilidad                                 | 43 |
| 5.    | Usuario                                       | 43 |
| 5.1   | Definición e Importancia                      | 43 |
| 5.2   | Tipo de Usuarios                              | 44 |
| 5.2.1 | Usuarios Internos                             | 44 |
| 5.2.2 | Usuarios Externos                             | 44 |
| 6.    | Procedimiento                                 | 45 |
| 6.1   | Definición e importancia                      | 45 |
| 6.2   | Área administrativa                           | 45 |
| 6.3   | Área de Servicios Municipales                 | 46 |
| 6.4   | Área de Servicios Públicos                    | 47 |
| 7.    | Recursos                                      | 47 |
| 7.1   | Definición e Importancia                      | 47 |
| 7.2   | Tipo de Recursos                              | 48 |
| 7.2.1 | Humanos                                       | 48 |
| 7.2.2 | Técnicos-Materiales                           | 49 |
| 7.2.3 | Financieros                                   | 49 |
| 8.    | Capacitación para un buen servicio al cliente | 50 |
| 8.1   | Definición e Importancia                      | 50 |
| 8.2   | Prioridades de Capacitación                   | 51 |
| 8.3   | Capacitación para un Servicio Excelente       | 52 |
| 8.4   | Métodos de Capacitación                       | 52 |

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CALIDAD TOTAL PARA PROMOVER LA EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.**

|                                                                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>A. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>                                                           | <b>56</b>  |
| 1. Objetivos de la investigación                                                                                | 56         |
| 1.1 Objetivo General                                                                                            | 56         |
| 1.2 Objetivos Específicos                                                                                       | 57         |
| 2. Importancia de la Investigación                                                                              | 57         |
| 3. Metodología Utilizada                                                                                        | 58         |
| 3.1 Fuentes de Recolección de Información                                                                       | 59         |
| 3.1.1 Fuentes Primarias                                                                                         | 59         |
| 3.1.2 Fuentes Secundarias                                                                                       | 60         |
| 4. Procesamiento de la Información                                                                              | 61         |
| 5. Determinación del Universo y la Muestra                                                                      | 61         |
| <br>                                                                                                            |            |
| <b>B. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b>                                   | <b>67</b>  |
| 1. Encuesta dirigida a los Usuarios                                                                             | 67         |
| 2. Encuesta dirigida a los Empleados                                                                            | 79         |
| <br>                                                                                                            |            |
| <b>C. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</b> | <b>100</b> |
| 1. Descripción de los Servicios                                                                                 | 101        |
| 2. Análisis Situacional del Entorno                                                                             | 102        |
| 3. Servicio al Cliente                                                                                          | 102        |
| 4. Calidad en los Servicios                                                                                     | 102        |
| 5. Satisfacción de los Clientes                                                                                 | 102        |
| 6. Procedimientos                                                                                               | 103        |
| 7. Capacitación a los Empleados                                                                                 | 103        |

|                                          |            |
|------------------------------------------|------------|
| 8. Relaciones Publicas                   | 103        |
| 9. Percepción de la Imagen               | 103        |
| <b>D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> | <b>104</b> |
| 1. Conclusiones                          | 104        |
| 2. Recomendaciones                       | 106        |

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PLAN DE CALIDAD TOTAL PARA PROMOVER LA EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.**

|                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>A. IMPORTANCIA DEL PLAN DE CALIDAD TOTAL</b>                  | <b>110</b> |
| <b>B. ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN</b>                  | <b>110</b> |
| 1. Propuesta de la Misión                                        | 111        |
| 2. Propuesta de la Visión                                        | 111        |
| <b>C. OBJETIVOS DEL PLAN DE CALIDAD TOTAL</b>                    | <b>111</b> |
| 1. Objetivo General                                              | 111        |
| 2. Objetivos Específicos                                         | 111        |
| <b>D. ORGANIZACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</b> | <b>113</b> |
| 1. Estructura Organizativa y área de servicio propuesta          | 113        |
| 2. Funciones de la Unidad de Información                         | 117        |
| 3. Perfil del candidato de la Unidad de Información              | 117        |
| <b>E. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS AL PERSONAL DE LA UNIDAD</b>  | <b>118</b> |
| <b>F. ESTRATEGIAS PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE SERVICIOS</b> | <b>119</b> |



|                                                       |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| <b>G. PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS A UTILIZAR</b>      | <b>121</b> |
| 1. Diagramas de Procedimientos Propuestos             | 122        |
| <b>H. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>                    | <b>125</b> |
| 1. Justificación                                      | 126        |
| 2. Objetivos                                          | 127        |
| 2.1 Objetivo General                                  | 127        |
| 2.2 Objetivos Específicos                             | 127        |
| 3. Políticas                                          | 128        |
| 4. Estrategias                                        | 129        |
| 5. Destinatario de la capacitación                    | 129        |
| 6. Características                                    | 130        |
| 7. Desarrollo del Programa                            | 131        |
| 8. Áreas prioritarias de la capacitación              | 131        |
| 9. Recursos                                           | 135        |
| 9.1 Humanos                                           | 135        |
| 9.2 Materiales                                        | 135        |
| 9.3 Financieros                                       | 136        |
| <b>I. PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>    | <b>136</b> |
| <b>J. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>         | <b>136</b> |
| 1. Objetivo del Sistema de Evaluación del Desempeño   | 137        |
| 2. Beneficios del Sistema de Evaluación del Desempeño | 137        |
| 2.1 Beneficios para el Empleado                       | 137        |
| 2.2 Beneficio para el Jefe                            | 138        |
| 2.3 Beneficios para la Institución                    | 138        |
| 3. Método de Evaluación del Desempeño                 | 139        |
| <b>K. SISTEMA DE RECOMPENSA E INCENTIVOS</b>          | <b>140</b> |

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| <b>L. PLAN DE IMPLANTACIÓN</b>  | <b>140</b> |
| 1. Introducción                 | 140        |
| 2. Objetivos                    | 141        |
| 3. Actividad a realizar         | 141        |
| 4. Recursos                     | 142        |
| 4.1 Recurso Humano              | 143        |
| 4.2 Recurso Material            | 143        |
| 4.3 Recurso Financiero          | 143        |
| 5. Presupuesto                  | 143        |
| 6. Seguimiento y Control        | 144        |
| 7. Cronograma para Capacitación | 146        |

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## **RESUMEN**

El objetivo perseguido en la realización del presente trabajo es identificar la necesidad del Diseño de un Plan de calidad Total en los Servicios de la Alcaldía Municipal, que sirva como herramienta administrativa tanto al personal administrativo como operativo de la institución, que permita adquirir conocimientos técnicos y prácticos en aspectos relacionados con la Calidad Total para promover la eficiencia y así prestar mejores servicios a la comunidad.

La Calidad Total, en el servicio es un tema que amerita ser analizado y llevado a la práctica ya que las municipalidades no prestan un servicio acorde a las necesidades que exigen los habitantes de cada municipio.

Para realizar la investigación de campo se aplicó las técnicas de observación, entrevista y cuestionarios, a todo el personal de la institución y a los usuarios de la Alcaldía. El cuestionario fue distribuido a todo el personal de la institución, en cambio para los usuarios se determino por medio de una muestra.

Después de realizar la investigación y recolección de datos se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de los mismos, lo cual permitió la elaboración del diagnóstico, y sirvió de base para concluir y recomendar acerca de los aspectos más relevantes de la investigación.

El estudio realizado, demostró que en la institución no existe eficiencia administrativa, ya que se pudo identificar que el personal no está organizado e integrado totalmente para brindar un eficiente servicio, además la falta de orientación a los usuarios al realizar sus trámites dificulta la agilidad y eficiencia.

Por lo que se le recomienda a la institución la implantación de un Plan de Calidad Total para promover la Eficiencia en los Servicios presentados en el capítulo III, así como la creación de la Unidad de Información que oriente al usuario sobre los pasos a seguir en los trámites y de esta manera ofrecer un servicio ágil y eficiente.

Entre otras de las principales conclusiones en la que se llegó a través de la investigación se tiene: que los empleados dijeron que para desempeñar mejor sus actividades se le debe capacitar en áreas específicas a su puesto de trabajo relacionado con el servicio al cliente, ya que la mayoría de los empleados conoce el

significado de la frase servicio al cliente y reconoce al usuario como cliente pero a su compañero de trabajo no lo conoce como tal, los empleados dicen que hay insatisfacción de parte de los usuarios debido al tiempo que esperan para ser atendidos, por lo tanto se concluye que los servicios que presta la Alcaldía carecen de calidad.

Por lo que se recomienda proporcionar capacitación a los empleados sobre Calidad Total, Servicio al Cliente y Relaciones Públicas; De esa manera el empleado tendrá conocimiento que su compañero de trabajo es un cliente ya que todos forman parte del producto final, además deberá practicar lo aprendido en la capacitación para ser eficiente en su trabajo.

Otro aspecto importante es que no cuenta con un programa de procedimientos, los cuales son de mucha importancia a los empleados para realizar sus actividades laborales en forma clara y ordenada, dichos programas fueron elaborados para las unidades que más frecuentan los usuarios.

Además la institución no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, que permita identificar el nivel de rendimiento de sus empleados, pues lo hacen a través de supervisiones esporádicas; por lo tanto se recomienda a la Alcaldía que emplee dicho método de

evaluación, el cual permitirá evaluar una serie de factores que faciliten determinar el nivel de desempeño que tienen los empleados con el propósito de obtener eficiencia y satisfacción laboral.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad la Calidad Total en el Servicio merece un estudio detallado y práctico, es por ello que el presente trabajo esta dirigido a la elaboración de un Plan de Calidad Total para promover la eficiencia en el servicio que beneficiará y servirá a las autoridades de dicha institución a que permita que los empleados sean educados en materia de Calidad Total contribuyendo así a eficientizar el servicio prestado satisfaciendo las necesidades y expectativas de todos los usuarios.

Para el logro de estos fines anteriores, el presente trabajo está formado por tres capítulos: el primer capítulo comprende las generalidades de la institución, donde se describen los antecedentes históricos, la estructura organizativa y sus funciones, procedimientos, marco legal y recursos; la base teórica que sustenta la investigación relacionada con las teorías del servicio con Calidad Total.

El segundo capítulo contiene el diagnóstico de los servicios ofrecidos por la institución, la metodología empleada para la investigación, objetivos, alcances y limitaciones, métodos empleados, investigación de campo, tabulación, análisis e

interpretación de los resultados y por último las conclusiones y recomendaciones.

El tercer capítulo contiene el Plan de Calidad Total para promover la eficiencia en los servicios propuestos, así como el Plan de implantación para la propuesta en marcha del mismo.

Finalmente se presenta la bibliografía y anexos utilizados, que servirán como soporte en la elaboración de este documento.



## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE Y MARCO TEORICO RELACIONADO CON EL PLAN DE CALIDAD TOTAL EN LOS SERVICIOS.

#### A. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

##### 1. Antecedentes.

"Ayutuxtepeque: población pipil precolombina. En idioma nahuatl, su nombre significa: "Cerro o lugar de los Cusucos" de Ayutushti, armadillo, tatuejo, cusuco (de ayuty: tortuga, tushti: conejo, tortuga y tepec: Cerro, localidad)."<sup>1</sup>

El título ejidal de Ayutuxtepeque fue extendido el 19 de abril de 1875 y el título de Villa de Ayutuxtepeque le fue otorgado por decreto legislativo emitido por la Asamblea Legislativa en el año de 1971 y obtenido el título de Ciudad de Ayutuxtepeque el 24 de Octubre de 1995 bajo el decreto legislativo N° 859 emitido por la honorable Asamblea Legislativa.

Ayutuxtepeque esta compuesto por población rural y urbana y de acuerdo al último censo su masa poblacional es de 44,720 habitantes distribuidos en dos cantones: Los Llanitos y El Zapote,

---

<sup>1</sup> Revista Geográfica del Municipio de Ayutuxtepeque año 2003 Pág. 1

9 zonas rurales y 75 caseríos en un área geográfica de 10.75 Kms Limitando al Norte con el municipio de Apopa, al noreste con Cuscatancingo; al este con Ciudad Delgado y al sureste con Mejicanos y San Salvador.

En El Salvador los municipios gozan de autonomía, lo que facilita a los habitantes de una localidad para que se autogobiernen, eligiendo mediante votación directa a las autoridades que integran el Concejo Municipal.

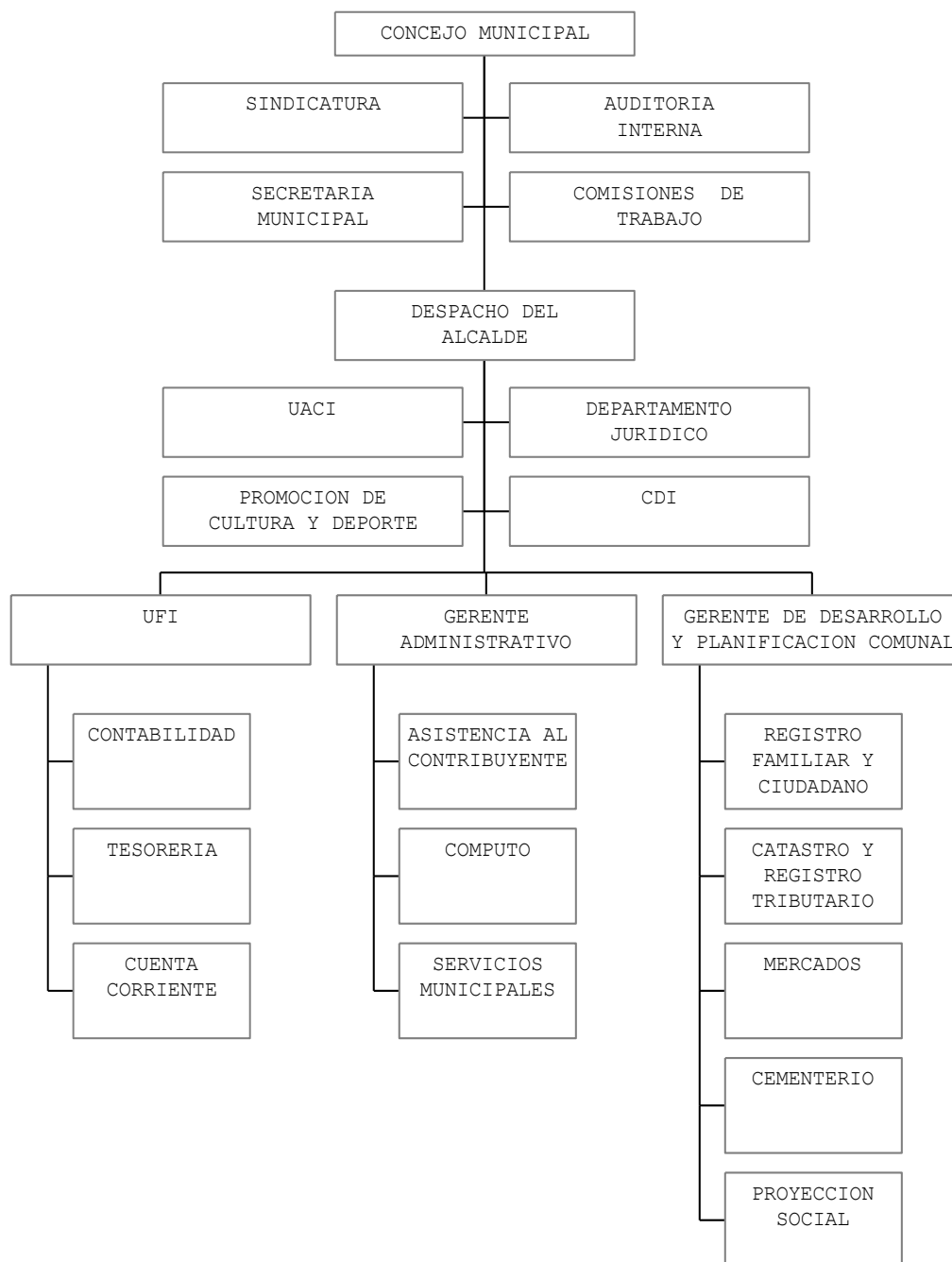
El Concejo de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque está conformado por un Alcalde, un Sindico, Concejales (8 propietarios y 3 suplentes).

La estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque contempla tres niveles: normativo o decisorio, el ejecutivo y el operativo.

Asimismo, para realizar sus funciones conforma dos planos: el plano gremial y el plano institucional o de servicio a la comunidad, visualizándolo en el organigrama presentado en la siguiente pagina.

## 2. Estructura Organizativa

ORGANIGRAMA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE



### **3. Funciones de la Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.**

Las funciones básicas de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque son:

#### **Concejo Municipal.**

- Dirigir, coordinar, administrar y supervisar la gestión; Apoyar, supervisar y evaluar las tareas, que en su carácter de Ejecutivo son encomendadas al Alcalde Municipal.
- Llevar al día, mediante registros adecuados, el inventario de los bienes del municipio.
- Elaborar y controlar la ejecución del plan y los programas de desarrollo local.
- Construir las obras necesarias para el mejoramiento y progreso de la comunidad y la prestación de servicios públicos locales en forma eficientemente y económica.
- Cumplir y hacer cumplir las demás atribuciones que le señalan las leyes, ordenanzas y reglamentos.

#### **Sindicatura.**

- Asesorar al Concejo Municipal, Alcalde Municipal, y demás miembros que conforman la dirección superior dentro de la Administración Municipal.

- Revisar cada uno de los comprobantes de pago, aprobados por el Concejo Municipal, a fin de asegurar la legalidad de los mismos, y que estos cumplan con los requisitos legales correspondientes.
- Representar y defender judicial y extrajudicialmente, los intereses del municipio en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales de conformidad con la ley y las instrucciones del Concejo.
- Asistir a los remates públicos que se verifiquen y que sea de interés para el Concejo Municipal.

### **Comisiones**

- Asesorar al Concejo Municipal, sobre los aspectos correspondientes y propios de cada comisión.
- Ejercer la acción de supervisión y de control de la ejecución de programas y/o proyectos al Concejo Municipal.
- Asumir la función de delegados del Concejo Municipal, para el conocimiento y formulación de diagnóstico y dar solución a los problemas que le son propios.

### **Alcalde Municipal**

- Representar legal y administrativamente al municipio
- Dictar políticas de gestión municipal y elaborar los planes de trabajo en cooperación con los responsables de las diferentes unidades.

- Velar por que se presenten los servicios municipales en forma efectiva y a un razonable costo.

### **Secretario Municipal**

- Comunicar a la organización involucrada los acuerdos específicos; así como las políticas y estrategias administrativas que enmarquen las acciones múltiples.
- Orientar y asesorar a los jefes de unidades.
- Velar por el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el Alcalde y mantenerlo informado sobre tal situación.
- Asistir a las sesiones del Concejo y elaborar las correspondientes actas.

### **Auditor Interno**

- Revisar y evaluar la efectividad del control interno de los sistemas de contabilidad y los cambios de estos.
- Ejecutar arqueos y revisiones periódicas del movimiento de fondos y valores en la Tesorería Municipal y en las demás secciones.
- Revisar periódicamente las cuentas de contabilidad.
- Revisar los reportes de caja y bancos.
- Preparar informes señalando observaciones y recomendaciones.

**Departamento Jurídico**

Su función es asesorar jurídicamente a los diferentes departamentos de la alcaldía y dar servicios jurídicos a la ciudadanía.

**Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)**

Esta unidad mantendrá un adecuado control de inventarios de forma que se cubran oportunamente las necesidades del personal administrativo de la Alcaldía. Además, creara procesos de adquisición de bienes y servicios de forma que se cumpla con los planteamientos presupuestarios y la Ley de Adquisiciones y Contrataciones.

**Promoción Cultura y Deporte**

Buscar y coordinar actitudes a los jóvenes mediante la práctica de la danza, escuelas de fútbol, aumentando los valores de nuestra comunidad.

**Centro de Desarrollo Infantil (CDI)**

Esta unidad se encarga de desarrollar planes de trabajo que garanticen el adecuado funcionamiento administrando los recursos y coordinando actividades que posibiliten las condiciones optimas de los niños.

**Unidad Financiera Institucional (UFI)**

La Unidad Financiera Institucional tiene como función principal velar porque las finanzas de la municipalidad guarden equilibrio presupuestario de acuerdo a las políticas emanadas por el Concejo Municipal, al igual que la capacitación y custodia de gastos, y bajo su cargo se encuentra, contabilidad, tesorería, cuentas corrientes.

**Contabilidad**

Es donde se lleva a cabo todos los registros contables.

**Tesorería**

Se encarga de captar los ingresos por servicios prestados.

**Cuenta Corriente**

Una de sus actividades es la de informar a los contribuyentes y empresas sobre su situación en el pago de los impuestos.

**Administrativo**

Tiene como función proporcionar servicios oportunos a las unidades operativas que dan servicios a los ciudadanos como las áreas de servicios municipales, asistencia al contribuyente y computo.



**Asistencia al Contribuyente**

Su función principal es atender al público en general, para resolver las inquietudes que estos puedan presentar, de acuerdo a las normativas pertinentes y hacer las correcciones necesarias. (entre algunas se pueden mencionar problemas de cobro y aplicación de tasas tributarias ).

**Computo.**

Su función es la de desarrollar sistemas computacionales.

**Servicios Municipales.**

Tiene como función proporcionar los servicios oportunos al municipio.

**Gerente de Desarrollo y Planificación Comunal**

Se encarga de los procesos de planificación y operación para el desarrollo y ejecución del ordenamiento territorial que contribuya al desarrollo del municipio.

**Registro Familiar y Ciudadano**

Esta unidad se encarga de llevar el registro relacionado con las personas y familias del municipio por medio de actividades de registro civil y otras enmarcadas en los derechos civiles de las personas.

**Catastro y Registro Tributario**

Verifica que se cumplan las diferentes normativas del ordenamiento urbano detectando problemas e irregularidades en cuanto al desarrollo urbano, para corregir cualquier situación anómala.

**Proyección Social**

Es la encargada de promover, organizar y capacitar a las comunidades con el fin de asegurar el bienestar de éstas mediante el desarrollo social, cultural y económico; sirviendo de enlace entre las comunidades y la alcaldía para organizarlas y legalizarlas.

**Procedimientos**

Los procedimientos que se realizan en la prestación de servicios a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, son los siguientes:

## **Registro del Estado Familiar y Ciudadano.**

### **Asentamiento de Partidas de Nacimiento.**

- El usuario es atendido de acuerdo al orden de llegada.
- Da sus datos al jefe o auxiliar del Registro del Estado Familiar cancelando un dólar con veinte centavos en concepto del papel que será utilizado para la elaboración de dicha partida.
- Luego el usuario cancela en caja de cuenta corriente el costo de la partida.
- Seguidamente el jefe o auxiliar le entrega un comprobante en el cual le manifiesta la fecha de entrega del documento.

### **Asentamiento de Partida de Defunción.**

- El usuario solicita al jefe o auxiliar del Registro del Estado Familiar una partida de defunción.
- El jefe o auxiliar solicita al usuario el diagnóstico del fallecimiento, Documento Único de Identidad del fallecido y de la persona que da los datos quien obligatoriamente deberá ser familiar del fallecido.
- El solicitante cancela en caja el valor de un dólar veinte centavos en concepto de inscripción de dicho documento.
- Luego el jefe o auxiliar llena un formulario que detalla el día y la hora en que falleció la persona.

- Seguidamente el jefe o auxiliar asienta los datos del fallecido en el libro de defunciones.
- El jefe o auxiliar le notifica al usuario la fecha en que se le entregara el documento.

### **Marginaciones**

- El usuario solicita al jefe o auxiliar del Registro del Estado Familiar la marginación de una partida de nacimiento.
- Se solicita al usuario la partida de nacimiento y el Documento Único de Identidad de la persona que ha fallecido.
- Luego el jefe o auxiliar cuando se trata de la partida de nacimiento escribe al margen del documento que dicha persona ha fallecido.
- Luego se procede a cancelar en caja la cantidad de un dólar veinte centavos.

### **Matrimonio**

- El usuario solicita al jefe o auxiliar del Registro del Estado Familiar un acta de matrimonio
- El jefe o auxiliar solicita al usuario las partidas de nacimiento y Documento Único de Identidad de ambas personas que van a contraer matrimonio así como también el Documento Único de Identidad de los testigos.

- El jefe o auxiliar procede a llenar los datos correspondientes en el acta de matrimonio.
- El usuario cancela en caja siete dólares con cincuenta y seis centavos por el matrimonio y un dólar veinte centavos por actas.
- Luego se le da a los interesados un lapso de ocho días antes para asignarle la fecha y la hora en que se llevará a cabo el matrimonio.
- Se procede al matrimonio y se levanta el acta.

#### **Modificación de Partidas de Nacimiento**

- El usuario solicita al jefe o auxiliar del Registro del Estado Familiar la modificación de una partida de nacimiento
- El jefe o auxiliar solicita los datos de la persona inscrita en la partida de nacimiento.
- El usuario cancela en caja un dólar veinte centavos por dicho documento.
- El usuario por medio de un abogado realiza los trámites que requiere dicha modificación.
- El abogado solicita al jefe o auxiliar del Registro del Estado Familiar se cancele la partida de nacimiento y procede a asentar una nueva partida.
- El jefe o auxiliar le entrega al usuario el respectivo documento.

### **Carné de Minoridad**

- El usuario solicita a la encargada del Registro de Ciudadanos que se le extienda el carné de minoridad.
- La encargada solicita al usuario la respectiva partida de nacimiento.
- La encargada procede a llenar el respectivo documento.
- El usuario firma dicho documento.
- Luego el usuario cancela en caja el valor de un dólar veinte centavos por el documento.
- La encargada entrega el carné a dicho usuario.

### **4. Marco Legal**

Este apartado trata los aspectos legales que regulan a las Municipalidades, entre las que tenemos: La Constitución de la República de El Salvador, El Código Municipal y la Ley General Tributaria.

La Constitución de la República de El Salvador, expresa los derechos y obligaciones correspondientes a las municipalidades, enmarcada en los artículos 202 al 207 autorizando así a los miembros de los mismos a cumplir los mandatos estipulados en El Código Municipal.

De esta manera El Estado colabora con los municipios a cumplir su principio constitucional: que la persona es el origen y fin de las actividades mismas comprometiéndose a asegurar a los habitantes el bienestar económico, social, político y cultural.

El Código Municipal en el artículo dos define al municipio como: Unidad política y administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida dentro del territorio que le es propio, bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad, con autonomía para darse su propio gobierno. Este como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

Para fortalecer la autonomía municipal consagrada en la Constitución de la República, mediante la dotación a los municipios de aquellos instrumentos que les aseguren una mayor independencia técnica y administrativa, se hace necesario que las Alcaldías Municipales tengan la potestad de establecer tributos y por tal razón la Ley General Tributaria sirve como instrumento administrativo que tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general para poder crear, modificar y

suprimir tasas y contribuciones públicas; así como también elaborar sus tarifas de ingresos mediante las reformas de las mismas.

## **5. Recursos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque**

La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque al igual que la mayoría de Instituciones requiere de una variedad de recursos que son necesarios e indispensables para su funcionamiento. Dichos recursos se encuentran agrupados en tres grandes ramas: Humanos, Materiales-Técnicos y Financieros.

El Recurso Humano, de la Alcaldía Municipal esta conformado por un total de 69 empleados incluyendo al Alcalde, que realiza funciones gerenciales; el resto se encuentra distribuido en las diferentes áreas de la Alcaldía.

Los recursos materiales - tecnológicos se refieren a todos aquellos objetos tangibles que son utilizado para el desarrollo de las actividades. Entre los recursos materiales necesarios para la Alcaldía Municipal tenemos: Infraestructura mobiliario y equipo y herramientas e insumos.

Para el funcionamiento de cualquier institución los recursos financieros son de mucha importancia. A diario son inyectadas



cantidades de dinero para la subsistencia y desarrollo de las actividades de dicha institución, para la cual cuenta con dos fuentes de financiamiento: recursos propios; proveniente de pago de tasas por servicios ( Partidas de nacimiento y matrimonio) y pago de impuestos, que son destinados al pago de planillas de salarios, mantenimiento de obras y pagos administrativos.

La otra fuente de financiamiento la constituye la ayuda del Gobierno Central a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (FONDO FODES - ISDEM) del cual destina un 80% para obra dentro de la comunidad y el 20% para el funcionamiento de la Alcaldía.

Otra fuente de recursos es el financiamiento del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL); que es destinado únicamente para proyectos en beneficio de la comunidad.

## **B. Marco Teórico Relacionado con el Plan de Calidad Total en los Servicios a los Usuarios.**

### **1. Generalidades**

En cualquier institución o empresa, el cliente o el usuario consumidor es la razón de ser. Por lo tanto, conocer a fondo las

necesidades del consumidor, así encontrar la mejor manera de satisfacerla es competencia de todos los niveles de la institución, máximo si ésta carece de un Plan de Servicio al Cliente.

Planificar es de mucha importancia, el servicio con calidad al cliente, es uno de los resultados de este proceso y su aplicación debe abarcar a todo el personal cuyo trabajo lo pone en contacto con los clientes en forma rutinaria.

Un programa para innovar la microempresa, al respecto indica que:

“Para ofrecer los servicios de calidad hay que tomar en cuenta los siguientes criterios:

1. Como se presta el servicio: tiempo, adaptación a las necesidades del cliente, anticipación, comunicación, retroalimentación de los clientes, planificación de los servicios y supervisión.

2. En cuanto al personal: apariencia, actitud, tono de voz, sonrisa, mirada, postura, etc., palabras apropiadas, sugerencias sobre el servicio y solución al problema.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Programa de Capacitación para Microempresas. “Excelencia en el servicio al Cliente”. Pág. 30.

### **1.1 Definición de la Calidad de los Servicios**

El plan de Servicio con Calidad al Cliente es un proyecto de curso de acción que implica una gama de actividades que en conjunto, originan una relación que nos permite satisfacer las necesidades de los clientes y la eficiencia operacional.

Por difícil que sea definir la calidad de los servicios, los administradores han de percatarse de dos cosas: primero, es el cliente que define la calidad y segundo, la calidad del servicio deberá corresponder a las expectativas de los clientes.

### **1.2 Importancia del Servicio de Calidad**

En toda institución o empresa un Plan de Servicio con Calidad al Cliente es de mucha importancia, ya que en él se determina la forma en que se deberá utilizar los recursos con que cuenta y la manera en que se efectuaran las actividades y así ofrecer un mejor servicio.

Por otra parte, los clientes que son los pilares que sostienen a la institución en el mercado, se forman una mejor percepción en cuanto a la calidad de los servicios; si éstos son ofrecidos con: amabilidad, rapidez y prontitud, con una sonrisa, con amabilidad, educación, respeto, consideración, haciendo sentir importantes, reconocidos, ofreciéndoles atención y ayuda.

## **2. Calidad Total**

### **2.1 Definición e Importancia**

#### **Definición**

“Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes y en circunstancias hacen satisfactorio el producto”<sup>3</sup>. Entendiéndose Calidad como la cualidad que hace que todo producto o servicio satisfaga las necesidades y expectativas del usuario.

Calidad Total es un sistema que se extiende a lo largo y ancho de la empresa, que abarca todos los niveles, que incluye planificación, control y mejora de la calidad, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

#### **Importancia**

Una de las formas más importantes de diferenciar una compañía de servicios es entregar de manera consistente un servicio de alta calidad. La clave consiste en cumplir o superar las expectativas de calidad en el servicio de los clientes. Estas expectativas se forman por las experiencias pasadas y recomendaciones verbales.

La calidad total en los servicios trae importantes beneficios para toda institución pues con ellos se logra reducir los procesos,

---

<sup>3</sup> J.M. JURAN (1995) Análisis y Planeación de la Calidad. Tercera Edición McGraw Hill, México. Pág. 3

los errores, los retrasos, los desperdicios y las quejas de los clientes. En otras palabras, el tiempo de los empleados y directivos podrá desatinarse a atender mejor al cliente.

## **2.2 Administración de la Calidad**

“Es la integración de todas las funciones y procesos de una organización, con el fin de lograr un mejoramiento continuo de la calidad de los bienes y servicios que en ella se producen”<sup>4</sup>.

La administración de la calidad se logra mediante el uso de tres procesos administrativos: planeación, control y mejoramiento, estos proporcionan un enfoque metódico a la calidad. Es necesario que los procesos se apoyen en un fundamento de liderazgo inspiracional y prácticas sobre el medio ambiente que favorezcan la calidad y generen un impacto sobre las personas en todo su nivel.

## **2.3 Función de la Calidad Total**

“La función de la calidad es el conjunto de actividades a través de las cuales se logra la adecuación para el uso, sin importar donde se realicen.”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> VINCENT K. OMACHONU, (1995) Principios de Calidad Total. México Editorial Diana. Pág. 3

<sup>5</sup> STANTON, WILLIAM J. (1999). Fundamentos de Marketing Onceava Edición, McGraw Hill Mexico. Pag. 17

El logro de la Calidad Total requiere el desempeño de una amplia variedad de actividades identificadas o de tareas de calidad que son ejemplos obvios sobre el estudio de las necesidades de los clientes, la revisión del diseño, las pruebas del producto y el análisis de las quejas reales.

## **2.4 Clasificaciones de la Calidad Total**

**La Calidad Total se clasifica en:**

### ➤ **Calidad Positiva**

De hecho ocurre que los productos fabricados no son necesariamente los deseados por los clientes, y en cualquier caso, siempre hay que tratar de dar a los clientes algo que aumente su nivel de satisfacción.

### ➤ **Calidad Negativa**

Se entiende como la desviación (negativa precisamente) entre lo que se obtiene y lo que se debería obtener para alcanzar las expectativas. Estos pueden ser: tiempos de entrega no respetados, demasiados defectos en los productos, procedimientos excesivamente complicados, eficacia de las máquinas inferior a la prevista y excesiva tasa de devoluciones. Identificar las desviaciones implica reducir, o al menos tener la tendencia a

reducir. Esto significa operar oportunamente para eliminar los problemas ligados a la calidad negativa.

➤ **Calidad Latente**

Se entiende como calidad latente aquella que va más allá de la calidad requerida y de la esperada. Se tiene la calidad requerida cuando el cliente nos da las características y las especificaciones del producto/servicio que prefiere. La calidad esperada caracteriza los aspectos de la calidad en los que el cliente ni siquiera piensa, pues los da por descontados.

### **3. Servicio al Cliente**

#### **3.1 Definición e importancia.**

##### **Definición**

“El servicio, se define como aquella actividad que relaciona a la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad.”<sup>6</sup>

También podemos decir que los servicios son todas aquellas actividades identificables e intangibles. Es el objeto principal de

---

<sup>6</sup> HERNÁNDEZ BRAVO, JUAN. [avega@laucs.usach.cl](mailto:avega@laucs.usach.cl)

una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

De lo anterior se deduce que las organizaciones de servicio son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de bienes o productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente. Por lo tanto, la empresa o institución esta vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

### **Importancia del Servicio**

Para que las instituciones u organizaciones de servicio sean realmente eficientes, es importante que se interesen cada día en mejorar los servicios que le ofrecen a sus clientes. Para esto deben poner en practica un proceso continuo que le permita controlar y verificar la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de dichos servicios. Ello implica también el identificar las causas de las deficiencias y tomar las medidas apropiadas. El logro de esto requiere la formalización y la integración de las actividades del servicio al cliente en una función profesionalmente administrativa; cuyo propósito es resolver con menos esfuerzo y gran capacidad la problemática que sus clientes demandan.



### **3.2 Clases de Servicios**

Los múltiples servicios que puede ofrecer una institución, empresa u organización se dividen en cinco categorías principales las cuales pueden ser:

#### **Servicio de Crédito**

- Tarjeta de crédito
- Cuentas de tienda al detalle
- Crédito mercantil
- Préstamo e hipotecas
- Ampliación de cuentas de cheques

#### **Servicio de Manejo de Mercancías**

- Pedidos por correo y teléfono
- Entrega y envíos
- Almacenaje
- Envoltura y empaques
- Apartado de mercancía
- Ventas por catálogo
- Ventas de pedidos devueltos

#### **Servicios de Atención a los Clientes**

- Resolución de reclamaciones, devolución del dinero e intercambios

- Garantías
- Pedidos especiales y servicios al cliente
- Instalaciones
- Reparaciones y modificaciones
- Aprobación de las ventas

### **Servicios de Información y Consulta**

- Compra de objetos personales
- Jardinería ornamental
- Servicios educativos: clases de cocina, de costura, tejidos, pintura.
- Deportes, pasatiempos favoritos
- Instructivos impresos: materiales para hacer uno mismo las cosas
- Ayuda para vender e información técnica sobre mercancías
- Información acerca de exhibiciones en el punto de ventas
- Servicios de consulta: moda, decoración interna, automotriz, transmisión de sonidos, boda, etc.
- Prueba y análisis

### **Servicios para comodidad de los clientes en sus compras**

- Escritorios para que escriban los clientes; boletos para espectáculos, información general, cambios de cheques, pagos de

cuentas de servicios públicos, cheques de viajero y certificados de obsequios.

- Servicios de comida
- Tocadores y sanitarios
- Ampliación de horarios
- Estacionamientos
- Maquinas automáticas para ventas
- Guarderías
- Servicios a la comunidad: Grupos de scouts, fiestas de caridad, becas escolares, conciertos gratuitos
- Exhibiciones de arte

### **3.3 Criterios de servicios**

Los criterios que no deben faltar en la prestación de servicios de calidad son los siguientes: respecto a la prestación de servicios y respecto al personal.

#### **3.3.1 Respecto a la prestación de servicios**

“Este trata de los sistemas de prestación de los servicios e incluye los procedimientos de cómo hacer las cosas. También provee los mecanismos para hacerle frente a las necesidades de los clientes, tomando en consideración el tiempo en que deben demorarse, la adaptación a sus necesidades, la anticipación, la

comunicación, la retroalimentación, la planificación y supervisión de los servicios.”<sup>7</sup>

### **3.3.2 Respeto al personal**

Este es el aspecto humano de los servicios, interpersonal por naturaleza. Comprende las actitudes, conductas y destrezas verbales que siempre están presentes en las interacciones de servicios personales, como: la apariencia, actitud, tono de voz, sonrisa, mirada, postura, palabras apropiadas, sugerencias sobre el servicio y solución de problemas.

Los criterios para servicios de calidad deben estar por escrito, los cuales fijan una meta, hacia la que todas las personas en su grupo de servicios puedan dirigir sus esfuerzos, dándoles una idea clara de lo que deben alcanzar y a que altura alcanzarlo. Asimismo sirve de herramienta a la dirección en la toma de decisiones al momento de contratar a los empleados.

### **3.4 Características**

Las características que frecuentemente nos ayudan a distinguir los bienes de los servicios son: Intangibilidad, Heterogeneidad, Percibibilidad y Propiedad; los cuales brevemente a continuación se describen.

---

<sup>7</sup> Consejo Nacional de la Micro y Pequeña Empresa ( CONAMYPE ) “Pág. 5.

### **3.4.1 Intangibilidad**

“Los servicios son esencialmente tangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se puede buscar de antemano opiniones y actitudes. Una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de una nacionalidad salvadoreña es un servicio que es la adquisición de algo intangible.”<sup>8</sup>

### **3.4.2 Heterogeneidad**

“Con frecuencia es difícil lograr estandarización en los servicios, debido a que cada unidad (prestación de un servicio) puede ser diferente de otras unidades. Además no es difícil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.”<sup>9</sup>

### **3.4.3 Percibibilidad**

“Son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perceptibilidad.”<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> HERNÁNDEZ BRAVO, JUAN. Op Cit. Pág 1.

<sup>9</sup> HERNÁNDEZ BRAVO, JUAN Op. Cit Pág. 1

<sup>10</sup> Ibid. Pág.2

#### **3.4.4 Propiedad**

“La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.”<sup>11</sup>

#### **3.5 Ventajas de los Servicios**

Las empresas que prestan un adecuado servicio al cliente, presentan las siguientes ventajas:

- A. El mejoramiento de los planes futuros, mediante remedios rápidos y acciones preventivas que mejoren el atractivo conjunto de todos los servicios.
- B. Complementado de una manera permanente la información de los mercados, que se reciba por otros medios.
- C. Conocimiento de lo que es importante para cada cliente en particular.
- D. Incremento de la confianza del reclamante de la empresa, porque un reclamo bien atendido tiene frecuentemente el efecto de aproximar más al cliente de lo que estaba antes a la empresa y su producto o servicio.

---

<sup>11</sup> Ibid. Pág. 2

### **3.6 Elementos Técnicos del Servicio**

Para garantizar un buen servicio al cliente, se dispone de un conjunto de técnicas que a continuación se exponen:

#### **3.6.1 Contacto Cara a Cara**

“El contacto cara a cara representa la primera herramienta dentro de una estrategia del servicio al cliente. En el contacto cara a cara se debe considerar, los siguientes atributos: respeto a la persona, sonrisas al momento de conversar con el cliente, técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo a la cultura del medio que rodea a la institución), ofrecer información y ayuda, evitar actitudes emotivas, nunca dar ordenes al cliente o mostrar favoritismo con ellos”.<sup>12</sup>

#### **3.6.2 Relación con el Cliente Difícil**

“El personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable tratar con clientes aparentemente difíciles. Puede ser que sufra de diferentes tipos de complejos o minusvalías como las sorderas, parálisis o mal humor entre otros; que hacen difícil su atención, por lo que en lo posible, cada empleado debe servir al cliente de este tipo, de la manera más natural posible”.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> PERALTA SÁNCHEZ, Estrategia del Servicio al Cliente. Weimarps uole.com. pag. 4

<sup>13</sup> Ibid pag. 4

### **3.6.3 Contacto Telefónico**

La atención por teléfono es un factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente, los planificadores deben abordar aspectos claves como el tiempo en el que se debe establecer la comunicación y el que tarda en atender una llamada.

### **3.6.4 Atención de Reclamos y Cumplimientos**

"Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo. De hecho, un cliente insatisfecho puede representar una amenaza para la empresa, debido a que este se comunica con el no-cliente y al mencionarle su insatisfacción le sugiere a éste que se aleje de ella."<sup>14</sup>

Una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como un elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud y cortesía ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse.

Por esa razón algunos especialistas en marketing sostienen que la mejor publicidad de un negocio es un cliente satisfecho.

---

<sup>14</sup> PERALTA SÁNCHEZ, Op Cit. Pág. 4



### **3.6.5 Instalaciones para ofrecer los Servicios**

“Representan uno de los principales elementos del servicio al cliente, el exterior de los edificios, los patios y jardines y la recepción puede hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible.”<sup>15</sup>

### **3.7 Mezcla de Marketing de Servicios**

La mezcla de marketing mas conocida hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación estratégica de marketing en una empresa. Estos elementos se conocen como las “4P” y son: producto, precio, plaza y promoción.

Esta mezcla es la más utilizada en el mercado de bienes; sin embargo, hay tres razones por las cuales se requieren una adaptación para los servicios, teniendo las siguientes características:

A. La mezcla original de marketing se preparó para industrias manufactureras.

B. Se ha demostrado empíricamente que la mezcla de marketing puede no tener campo suficiente para las necesidades del sector

---

<sup>15</sup> Ibid. Pág. 5

servicio debido a las características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero, etc.)

C. La mezcla de marketing tradicional no puede ser lo suficientemente amplia para el marketing de servicios.

En base a las tres razones antes expuestas, surge la idea de una mezcla revisada modificada que se adapta especialmente para el marketing de los servicios y contiene tres elementos adicionales que son: personal, evidencia física y procesos.

A continuación se describe una caracterización general de la mezcla de las "4P".

### **3.7.1 Producto**

"El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto, ayudan al éxito de cualquier organización de marketing de servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos".<sup>16</sup>

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta los elementos de los servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el

---

<sup>16</sup> HERNÁNDEZ BRAVO. Op Cit. Pág. 4

nivel al que se entrega. La combinación de estos puede variar considerablemente de acuerdo al tipo de servicio prestado.

### **3.7.2 Precio**

Las decisiones sobre precio son de importancia en la estrategia de marketing tanto para la de consumo como para la de servicios. El precio de los servicios debe tener relación con un logro de las metas, organizaciones y de marketing.

Para tener una decisión sobre precios debe tener en cuenta las circunstancias existentes sobre todo en lo que respecta a: costos, demanda, competencia, el servicio y sus características y la situación en el mercado.

### **3.7.3 Plaza**

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles tienen interés en las decisiones sobre la plaza. Es decir, como ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla de marketing que ha recibido poca atención en lo referente a los servicios debido a que siempre se ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

La consideración usual que se hace sobre distribución del servicio es la venta directa y es el método más frecuente y que los

canales de distribución son cortos. Naturalmente la venta directa la puede realizar el cliente yendo donde el proveedor del servicio o el proveedor yendo donde el cliente.

#### **3.7.4 Promoción**

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales. Estas formas son:

- a. **Publicidad**: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinada.
- b. **Venta personal**: definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer venta.
- c. **Relaciones Públicas**: definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obtenido, noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su prestación favorable en algún medio que no este pagado por el patrocinador del servicio.
- d. **Promoción de ventas**: actividades de marketing distintas a la publicidad, ventas personales y ventas públicas que estimulan las compras de los clientes, el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

### **3.7.5 Calidad en el Servicio**

La calidad siempre ha sido importante para los consumidores ya que ésta es el grado en que un producto corresponde a las expectativas solicitadas. Un elemento importante en la calidad de Marketing es conocer y esforzarse para exceder los requerimientos de un consumidor, un segundo elemento es la ausencia de variación y un tercero es el mejoramiento de la calidad siendo este un compromiso total de toda organización.

## **3.8 Estrategias de Servicios**

### **3.8.1 Definición e Importancia**

#### **Definición**

“Constituye la selección y organización de actividades futuras que partiendo de los recursos disponibles, se estructuran armónicamente con miras al logro de terminados objetos.”<sup>17</sup>

Otra manera de definir las estrategias de servicios es considerarla como un principio organizacional, que permita a la gente que trabaje en una empresa canalizar sus esfuerzos enfocados en obtener el beneficio y que se distingan muy bien ante los ojos del cliente.

---

<sup>17</sup> SILIS, KARLA. “El Servicio al Cliente en la Pequeña Empresa”. Tesis (1995) Pág. 35

### **Importancia de las Estrategias del Servicio**

Existen cuatro razones por lo que las estrategias del servicio al cliente son importantes: más conocimientos sobre consumidores, la calidad de servicios al cliente los beneficia económicamente, mayor competencia, desarrollo en la industria de servicios.

Las estrategias del servicio al cliente transmiten actitudes positivas. La actitud que una persona proyecta a los demás depende principalmente de la manera en que vea su trabajo.

#### **3.8.2 Características de la Estrategia de Servicios**

Toda estrategia de servicios debe responder a determinadas condiciones y características. En este sentido, toda estrategia de servicio debe:

- a. Ser específica y concreta en todos sus aspectos, pero especialmente en aquellos relacionados con cinco factores básicos: Recursos, acciones, personas, controles y resultados.
- b. Estar fundamentado en un conocimiento profundo de la empresa, sus recursos, organización, fortalezas, debilidades, capacidades, habilidades, etc.
- c. Constituir un enunciado de trabajo práctico que permita su efectiva conversión en los sistemas operativos, siendo eficaces y eficientes.

### **3.8.3 Ventajas de la Estrategia de Servicios**

Existen tres ventajas fundamentales que se logran mediante el desarrollo de una estrategia de servicios.

En primer lugar una estrategia bien definida permite posesionar eficazmente el producto y/o servicio de la empresa en la mente del consumidor.

En segundo lugar, una estrategia claramente formulada transmite con precisión a los miembros de toda la empresa, cual es el objetivo de la organización, cuales son las prioridades de explotación y hacia donde deben dirigir sus esfuerzos.

En tercer lugar, indica los empleados de primera línea, lo que la gerencia espera de ellos y cuales son los aspectos realmente importantes en el desarrollo de sus actividades en el seno de la empresa.

## **4. Satisfacción al Cliente**

### **4.1 Definición e Importancia de la Satisfacción al Cliente**

#### **Definición**

“Es la condición del usuario cuando su experiencia con un servicio es igual o excede a las expectativas que tenía del mismo”.<sup>18</sup>

#### **Importancia**

En un ambiente competitivo, la prueba más fidedigna de la satisfacción es el hecho de que el usuario vuelva a demandar su servicio una segunda, tercera o cuarta vez. Un cliente satisfecho regresa; es leal a la empresa.

La satisfacción se basa en el grado en que la experiencia con un servicio corresponda a las expectativas de los usuarios o la supere.

### **4.2 Factores que determinan la necesidad de los clientes**

La forma como los clientes interpretan y satisfacen sus necesidades y deseos dependen de muchos factores: culturales,

---

<sup>18</sup> STANTON, WILLIAM J. (1995) Fundamentos de Marketing. Novena Edición Mc Graw Hill. México. Pág 707.



sociales, personales, psicológicos. Lo que consiste en lo siguiente:

#### **4.2.1 Factores Culturales**

“Estos factores, ejercen amplia y profunda influencia en el comportamiento del consumidor. Entre ellos figuran: la cultura, la subcultura y la clase social”<sup>19</sup>

#### **4.2.2 Factores Sociales**

“Los factores sociales, influyen en el comportamiento del consumidor, como el pertenecer a ciertos grupos pequeños, familias, el papel que desempeña en la sociedad y el status”.<sup>20</sup>

#### **4.2.3 Factores Personales**

Entre estos factores que influyen tenemos: la edad, la etapa del ciclo de vida, la ocupación, la situación económica, el estilo de vida, la personalidad y el concepto de sí misma influyen en la decisión de compra.

---

<sup>19</sup> Dabdub, Maria Eugenia. (1997). Estrategia para Mejorar el Servicio al Cliente. Caso práctico Pág. 40.

<sup>20</sup> Dabdub, Maria Eugenia. Op Cit Pág. 40

#### **4.2.4 Factores Psicológicos**

“Los factores psicológicos que influyen grandemente en la decisión de compra son: la motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes”.<sup>21</sup>

#### **4.3 Factores que influyen en las expectativas de los clientes**

Entre los factores que influyen en las expectativas del cliente con respecto al servicio se encuentran: eficiencia, confianza, servicialidad e interés personal. A continuación se describen:

##### **4.3.1 Eficiencia**

Se proporciona al solicitante, precisamente la información o acción relacionada que busca. Si la respuesta se da en forma empresarial y sin demora indebida, entonces es eficiente.

##### **4.3.2 Confianza**

La gente que hace una consulta o una solicitud, confiere autoridad a la persona con quien habla; si la persona que da la respuesta demuestra confianza, esa autoridad se esfuerza. Aun cuando la información dada sea correcta, suele ser aceptada siempre que la actitud de la persona no desmienta su validez.

---

<sup>21</sup> Ibid. Pág. 40

### **4.3.3 Servicialidad**

La servicialidad es una añadidura; se da cuando al cliente solicitante se le brinda asistencia en su consulta. Pueden ser: sugerencias, información y acción posiblemente relevante, que son mayores o mas detalladas que la repuesta o la acción particular buscada.

### **4.3.4 Confiabilidad**

La imagen de confiabilidad es muy conocida por las empresas, ya que significa que el cliente pueda estar seguro del desempeño y respuesta de los oferentes.

## **5. Usuarios**

### **5.1 Definición e Importancia**

#### **Definición**

Se entiende por usuarios, a las "Personas, organismos o empresas con los cuales la firma estableció una relación comercial. Los usuarios son quienes compran nuestros productos o servicios"<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Serraf, Guy. Diccionario Metodológico de Mercadotecnia. Editorial Trías. Pág. 520.

### **Importancia**

El cliente es la persona más importante dentro de toda organización o empresa, por lo cual es necesario que la institución conozca las expectativas que esta tiene en cuanto al servicio que se le ofrece. En la medida que se cumpla con dichas expectativas el cliente se sentirá satisfecho al recibir un servicio oportuno que le haga sentir apreciado, reconocido o recordado, comprendido y respetado.

## **5.2 Tipos de Usuarios**

Existen dos tipos de usuarios: usuarios internos y usuarios externos.

### **5.2.1 Usuarios Internos**

Es la persona, departamento y división de la empresa que recibe los productos y/o servicios de otros empleados.

### **5.2.2 Usuarios Externos**

Es la persona y/o institución que recibe los productos y/o servicios de los empleados de la empresa.

## **6. Procedimientos**

### **6.1 Definición e Importancia**

#### **Definición**

Son los pasos que deben tomarse para lograr la efectividad administrativa y coordinación dentro del equipo de trabajo de una institución.

#### **Importancia**

Los procedimientos que se realizan dentro de una institución deben de diseñarse con el fin de ofrecer a quien visita la institución un trato amable y oportuno.

Es importante que cada vez que el usuario visite la institución se le forme una percepción sobre la calidad en el servicio.

### **6.2 Área Administrativa Financiera**

En la Alcaldía en el área Administrativa - Financiera existen las siguientes funciones:

➤ Planificar y programar todas las acciones de carácter financiero, administrativos y contables, necesarios para el establecimiento del adecuado manejo y control de los recursos municipales.

- Coordinar con las demás áreas organizativas, el control de ingresos y egresos, así como los aspectos contables, orientados a garantizar la razonabilidad de las operaciones financieras.
- Administrar y controlar los fondos que bajo cualquier concepto sean percibidos por la municipalidad.
- Supervisar y velar por el cumplimiento de leyes y reglamentos, circulares y todas aquellas disposiciones de carácter legal que inciden en las operaciones de ingresos y egresos de fondos municipales.

### **6.3 Área de Servicios Municipales**

- Organizar, controlar, supervisar la recolección, registro y archivo de datos.
- Mantener debidamente actualizado y ordenado el archivo de las fichas de inscripción.
- Informar por escrito al jefe inmediato, sobre las actividades desarrolladas cada mes.
- Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las actividades de las diferentes áreas bajo su responsabilidad.
- Administrar y supervisar el personal asignado en las unidades de servicios públicos y solicitar la redacción de reportes sobre las operaciones que se realizan.

#### **6.4 Área de Servicios Públicos**

- Controlar y mantener la cantidad suficiente de materiales para el servicio público.
- Atender las unidades administrativas en lo referente al envío de documentos.
- Atender público en general, como orientador para la obtención de cualquier servicio administrativo.

### **7. Recursos**

#### **7.1 Definición e Importancia**

##### **Definición**

“Se refieren a los medios humanos, técnicos y financieros los cuales son necesarios e indispensables para el funcionamiento de una empresa o institución. Estos se ven reflejados directamente en sus distintas áreas o departamentos puestos que son éstos precisamente lo que lo forman y utilizan”.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> FIGUEROA RANGEL, JUAN JOSE. Administración del Servicio al Cliente. [gbonifaz@caliente.com.mx](mailto:gbonifaz@caliente.com.mx). Pág. 20.

### **Importancia**

Las organizaciones, para lograr sus objetivos requieren una serie de recursos, estos son elementos que administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus metas.

Sin duda alguna los recursos son importantes para las operaciones de las organizaciones y sus departamentos por lo cual se debe tener un control estricto sobre ellos, por que aunque muchos de ellos no sean muy costosos, los hay también de gran valor tanto económico como utilitario. Generalmente se requieren y a veces hasta se dependen de ellos, por los que es muy necesario obtenerlos, mantenerlos en un buen estado y conservarlos.

## **7.2 Tipos de Recursos**

Los recursos que se utilizan en las diferentes organizaciones o empresas se pueden agrupar en tres grandes clases: humanos, materiales-técnicos y financieros.

### **7.2.1 Recursos Humanos**

“Son todos las personas que laboran en una empresa y es el elemento básico de la calidad. Son los recursos más importantes con que cuenta una institución.”<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> FIGUEROA RANGEL, JUAN JOSE. Op Cit. Pág. 2



Existen varias definiciones para el recurso humano, sin embargo todas coinciden en que es un conjunto de personas, que son básicas para el funcionamiento de cualquier institución.

### **7.2.2 Recursos Materiales -Técnicos**

Se refiere a todos aquellos objetos palpables que se utilizan como herramienta para facilitar las labores. Entre los recursos técnicos necesarios para toda institución tenemos: infraestructura, mobiliario y equipo, herramientas e instalaciones.

### **7.2.3 Recursos Financieros**

Sin duda alguna los recursos financieros son muy importantes para las operaciones de las organizaciones y sus departamentos, y aunque cuando hablamos de recursos financieros, normalmente pensamos en dinero sus componentes son variados y en ocasiones complejos como por ejemplo las capacitaciones que brindan las instituciones como: ISDEM, COMURES, PROCOME, INSAFORP, el desarrollo de proyectos financiados por el FISDL y el Consejo de Seguridad Pública, el apoyo de instituciones privadas como CAESS que les brinda servicios de electricidad y la Despensa de Don Juan que proporciona regalías para cualquier tipo de evento.

## **8. Capacitación**

### **8.1 Definición e Importancia**

#### **Definición**

“La capacitación es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización.”<sup>25</sup>

Entendiéndose la capacitación como un proceso, con el que los empleados actuales y los que recientemente han sido contratados por la institución adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades, destrezas y actitudes positivas, para desempeñar con mayor eficiencia su trabajo y para que estén aptos para cubrir otro puesto de trabajo dentro de la institución.

#### **Importancia de la Capacitación**

En toda institución actualmente el Recurso Humano es el elemento más importante para alcanzar los objetivos y metas trazadas dentro de ellas, es por ello que la capacitación del personal se hace importante, tanto para beneficio de la institución como para el mismo empleado.

---

<sup>25</sup> GARY DESSLER. (1994). Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición. Prentice Hall. México. Pág. 115

Mediante la capacitación los empleados pueden aumentar sus habilidades, conocimientos y facultades lo que le permite desarrollar su trabajo mas eficientemente, adoptando aptitudes positivas y laborando con seguridad.

Las instituciones que cuentan con personal altamente capacitado obtienen beneficios tales como: su personal se encuentra con una moral alta, mejora la relación de jefe - subordinado, el empleado necesita menos supervisión, se reducen los gastos de materiales y la tasa de accidentes. Además existe un mejor ambiente laboral.

## **8.2 Prioridades de Capacitación**

Para seleccionar adecuadamente el método a utilizar en el proceso de capacitación para los empleados, se deben tomar en cuenta algunas prioridades, tales como:

1. Debe conocerse si el método se orienta hacia los conocimientos, actitudes o destrezas del empleado.
2. Es importante si el método seleccionado se aplica dentro del puesto de trabajo o fuera de él.
3. La inversión que se hará en el desarrollo de la capacitación, así como la administración de ella.
4. El método debe ser flexible, desde el punto de vista del tamaño del grupo a capacitar, o sea que se pueda ajustar.
5. Debe estar acorde a las destrezas que tiene el capacitador.

6. La instalación, la cantidad de equipo y material disponible para desarrollar la capacitación.

7. El periodo de tiempo, que se llevara para el desarrollo de la capacitación.

### **8.3 Capacitación para un servicio excelente**

Consiste en instruir a las personas un conjunto de hábitos sociales y morales tan necesarios en el desempeño de sus funciones; es decir, que no se basa en enseñanzas teóricas, ni en la adquisición de destrezas.

La formación consiste en crear en la persona un conjunto de hábitos morales y sociales positivos; que servirán de pilares sobre los cuales descansará todo el conocimiento recibido en el adiestramiento y capacitación sirviendo como una verdadera guía de comportamiento.

Es obvio que las empresas necesitan lograr que los jefes y empleados adquieran hábitos de cooperación, puntualidad, veracidad y lealtad de la empresa.

### **8.4 Métodos de Capacitación.**

Con el fin de facilitar y acelerar el proceso del aprendizaje en los cursos de capacitación impartidos a los empleados, se hace uso

de algunos métodos, uno de ellos se practican dentro del lugar de trabajo y otro fuera de éste.

### **Capacitación dentro del lugar de Trabajo.**

#### **Instrucción directa sobre el puesto.**

Este método se basa en una instrucción directa hacia el empleado de su puesto de trabajo, impartido por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo; el proceso incluye tres puestos, luego el capacitador realiza el trabajo para que el empleado lo pueda imitar y por último el empleado imita el ejemplo una y otra vez hasta dominarlo.

La instrucción la recibe el empleado en horarios de trabajo y con el uso de este método el capacitado tiene la oportunidad de adquirir experiencia bajo condiciones de trabajo normales.

#### **Rotación de Puestos**

Se trata de una rotación del empleado de una a otra función, para que pueda adquirir experiencia en varios puestos de trabajo dentro de la institución. Para capacitar a través de este método se realizan dos pasos: primero se imparte una sesión de instrucción y luego el empleado hace la practica en cada uno de los puestos. Este método es de mucho beneficio en periodo de vacaciones, ausencias, renuncias, etc., y además ayuda a que los empleados se familiaricen

con las diversas actividades que se realizan en la institución. Este método es muy importante porque ayuda a eliminar la mentalidad especialista que tienen muchas personas y que se creen inamovibles, lo que no es beneficioso para ninguna empresa.

### **Capacitación fuera del lugar de trabajo.**

#### **Conferencias.**

Con el método de conferencias el empleado recibe capacitación que depende más de la comunicación que de la imitación y la participación.

Este método es de instrucción individualizada que se usa más que todo con personal de oficina, profesionales, técnicos, científicos o de supervisión.

#### **Simulación de condiciones reales**

En la simulación se definen ambientes artificiales con características y equipo similares a las del trabajo, permitiéndole al capacitado adquirir habilidades y destrezas en un ambiente seguro.

Mediante el uso de este método se logra que la capacitación no interrumpa, las actividades normales de la institución es

utilizada en aquellos casos en que un error cometido por alguno de los empleados sea de mucho riesgo y costo.

### **Presentación de videos**

“Son utilizados para mostrar en forma explicita habilidades técnicas que no se presentan fácilmente de otra manera”.<sup>26</sup>

### **Instrucción programada**

La instrucción programada es otro método del que se puede hacer uso para capacitar, el proceso a seguir es el siguiente:

Primero al capacitando se le proporciona un material el cual lleva secuencia lógica de pasos que van de lo simple a lo complejo, luego al finalizar cada paso se le hace al capacitando una pregunta y su respuesta sirve para comprobar que sí conoce el material proporcionado, y si la respuesta esta correcta se continua con el siguiente paso.

Mediante el uso de este método se pueden conocer las aptitudes de cada empleado ya que cada uno aprende a su propio ritmo. El uso de instrucción programada hace que el tiempo de capacitación sea muy corto.

---

<sup>26</sup> FIGUEROA RANGEL, JUAN JOSE. Op. Cit. Pág. 2

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CALIDAD TOTAL PARA PROMOVER LA EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.**

Este capítulo contiene los objetivos de la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque a fin de investigar el nivel de eficiencia y las necesidades de calidad total. Se incluyen los aspectos metodológicos con las explicaciones necesarias e instrumentos que se han utilizado para la realización de la investigación. Además contiene la descripción del diagnóstico y finalmente las conclusiones y recomendaciones correspondientes que son necesarias implementar para alcanzar la eficiencia y calidad total en la institución en estudio.

#### **A. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1. Objetivo de la Investigación**

###### **1.1 Objetivo General**

Realizar una investigación para detectar las necesidades de Calidad Total en el servicio en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque; con el fin de elaborar el diagnóstico que permita el diseño de un plan con calidad total bajo el enfoque de la eficiencia en el servicio al cliente.



## **1.2 Objetivos Específicos**

- Explorar si los procedimientos utilizados por la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque en el área de Servicios Municipales, como: Registro del Estado Familiar y Ciudadano, Catastro y Cuenta Corriente satisfacen las necesidades de los usuarios.
  
- Conocer la percepción que tienen los usuarios sobre la imagen de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.
  
- Proponer alternativas de solución que contribuyan a brindar un servicio con calidad total al cliente en el área de Servicios Municipales como Registro del Estado Familiar y Ciudadano, Catastro y Cuenta Corriente de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

## **2. Importancia de la Investigación**

Hoy en día en las empresas tanto privadas como públicas se considera al cliente como la razón de ser de las mismas, por lo que es necesario que la gerencia se preocupe porque los empleados tengan conocimiento de lo que significa el cliente y de la atención que se merece.

Por tal razón, en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, a la fecha se están realizando cambios para mejorar los servicios. Es por ello que se considera de mucha importancia, investigar las necesidades de los empleados tales como: capacitación, infraestructura y maquinaria y equipo. De esta forma se pueda fortalecer en alguna medida aquellos vacíos que el recurso humano tiene en cuanto a conocimientos en relación a calidad total y servicio al cliente.

### **3. Metodología Utilizada en la Investigación de Campo.**

La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque cuenta con un registro de 44,720 habitantes de los cuales 33,679 residen en el área urbana y 11,041 en el área rural.

Para efectos de este estudio el universo lo constituyeron los usuarios que residen en el área urbana de Ayutuxtepeque y que cuya edad oscila de 15 años en adelante que en su totalidad son 18,293. Datos proporcionados por la Alcaldía Municipal; y el personal administrativo y de campo de dicha institución (69 empleados)

Para determinar la muestra relacionada con los usuarios se hizo uso de una fórmula estadística para poblaciones finitas (Estadística para Administración y Economía, de David Anderson Pág.

873); dando como resultado una muestra de 207 usuarios.(Ver cálculos en la Pág.66)

### **3.1 Fuentes de Recolección de Información**

#### **3.1.1 Fuentes Primarias**

##### **Entrevista**

Se entrevistó a la Alcaldesa, Secretaria Municipal y Concejales con relación a los servicios que ofrecen a los clientes quienes proporcionaron valiosa información acerca de mejoras realizadas en los servicios, necesidades de capacitación y otros aspectos relacionados con los servicios, dichas entrevistas fueron hechas con el objetivo de comparar esta información con la obtenida de los empleados.

Dicha entrevista se realizó mediante preguntas formuladas con anterioridad y de acuerdo a la función de cada uno los entrevistados.

##### **Encuesta**

Se diseñó dos tipos de encuesta uno dirigido al personal (anexo 1) y otro a los usuarios (anexo 2) en cuyas boletas se establecieron las preguntas tomando como base las necesidades de

información derivadas de los objetivos definidos previamente, Según los indicadores relacionados con las variables

La encuesta dirigida al personal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque se diseño con 21 preguntas, y la encuesta dirigida a los usuarios con 12 preguntas; ambas boletas contenían preguntas abiertas y cerradas.

### **Observación**

La observación permitió obtener mayor percepción de las actividades desarrolladas así como el personal que atiende en la Alcaldía Municipal al usuario, cuando éste llega a solicitar algún tipo de información relacionada con un trámite, esto ayuda a tener una imagen definida de los problemas que se presentan en dicha Alcaldía.

### **3.1.2 Fuentes Secundarias**

En lo referente a las fuentes secundarias constituye la información que ya ha sido recopilada y se encuentra disponible para el investigador para la sustentación teórica de la investigación, entre las fuentes secundarias tenemos:

Libros, Revistas, Boletines, Tesis, Datos Estadísticos, Publicaciones del Gobierno y Artículos vía Internet, lo que sirvió de apoyo a la investigación de campo.

Se utilizaron los métodos generales del conocimiento científico Análisis, Síntesis, Inducción y Deducción, ya que por medio del Análisis se pudo realizar y desagregar todos los elementos identificados y estudiados, así como las relaciones con el entorno, el problema, incidencia u otros aspectos importantes. Por medio de la Síntesis se logró integrar todos los elementos, características, fenómenos relativos en la situación en estudio, porque siendo la contraparte del análisis, facilitó el enfoque para formular el diagnóstico.

La Inducción y Deducción permitió examinar de la parte al todo y viceversa, teniendo una visión global de la institución y sus partes componentes.

#### **4. Procesamiento de la Información**

La información obtenida en la investigación de campo se colocó en cuadros tabulares simples con su respectiva frecuencia absoluta y porcentual, para visualizar y lograr interpretar mejor los resultados, ya elaborados los cuadros se hizo su correspondiente análisis.

#### **5. Determinación del Universo y Muestra**

El universo estuvo compuesto por todos los empleados que laboran para la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Según información proporcionada por autoridades de la Alcaldía hay un total de 69 empleados de los cuales están distribuidos en niveles Gerencial, Administrativos y Operativos.

Para efecto de la investigación se eligieron a todos los empleados, ya que estos tienen contacto directo con el usuario en los distintos departamentos que se atienden dentro y fuera de la Alcaldía.

A continuación se presenta el cuadro que muestra el universo de los empleados de la Institución.

CUADRO N° 1

| <b>EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA</b> | <b>NUMERO</b> |
|---------------------------------|---------------|
| Alcalde                         | 1             |
| Sindico Municipal               | 1             |
| Secretaria Municipal            | 1             |
| Asesor Legal de Concejo         | 1             |
| Auditor Interno                 | 1             |
| Directora de C.D.I              | 1             |
| Asistente de Alcalde y Concejo  | 1             |
| Administradora de Mercado       | 1             |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Educador Comunal                   | 2 |
| Promotor Cultural                  | 1 |
| Educadora de C.D.I                 | 4 |
| Vigilante                          | 6 |
| Conserje                           | 1 |
| Recepcionista                      | 1 |
| Jefe de Registro Familiar          | 1 |
| Auxiliar de Registro Familiar      | 1 |
| Auxiliar de Mantenimiento          | 2 |
| Técnico Legal Tributario Catastral | 1 |
| Técnico Eval. Catastro Tributario  | 4 |
| Asistente Gerencial Plan y         |   |
| Desarrollo                         | 1 |
| Jefe UACI                          | 1 |
| Jefe de Contabilidad               | 1 |
| Tesorería Municipal                | 1 |
| Colaborador de UACI                | 1 |
| Auxiliar de Tesorería              | 1 |
| Jefe de Cuenta Corriente           | 1 |
| Cobro y Recuperación de Mora       | 1 |
| Auxiliar de Contabilidad           | 1 |
| Auxiliar de Cta. Corriente         | 3 |
| Cajero                             | 1 |
| Asistente de Técnica UACI          | 1 |

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| Asistente de Gerencia Admón. |           |
| Personal                     | 1         |
| Cobrador de Mercado          | 1         |
| Cobrador de Impuestos        | 1         |
| Digitador                    | 1         |
| Asistencia al Contribuyente  | 1         |
| Motorista                    | 4         |
| Barrendero                   | 3         |
| Peón de Tren de Aseo         | 9         |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>69</b> |

El Personal Administrativo representa un universo de 69, de los cuales se censó su totalidad.

### **MUESTRA**

La población estudiada es finita y para efectos de la investigación se determinó la muestra haciendo uso de la siguiente fórmula.

FORMULA:

$$n = \frac{\partial NPq}{E^2 (N-1) + \partial Pq}$$



En donde:

$\delta$  = Nivel de Confianza

N = Universo o Población

P = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación (Precisión en los resultados)

n = Numero de elementos (Tamaño de la muestra)

Datos:

$\delta = 1.96$

N = 18,293

P = 0.50

q = 0.50

e = 0.06

N = ¿?

Fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (18,293) (0.50) (0.50)}{(0.06)^2 (23,293 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = 207.1485174$$

$$n = 207$$

La muestra fue estratificada ya que se distribuyó entre personas mayores de 15 años cada uno de los cantones y colonias que

conforman la ciudad de Ayutuxtepeque; resultando el cuadro siguiente.

### Área Urbana y rural de Ayutuxtepeque

CUADRO N° 2

|   | <b>SECTORES</b>         | <b>N</b>      | <b>%</b>   | <b>n</b>   |
|---|-------------------------|---------------|------------|------------|
| 1 | CASCO URBANO (Colonias) | 10,793        | 59         | 122        |
| 2 | CANTON LOS LLANITOS     | 4,207         | 23         | 48         |
| 3 | CANTON EL ZAPOTE        | 3,293         | 18         | 37         |
|   | <b>TOTAL</b>            | <b>18,293</b> | <b>100</b> | <b>207</b> |

En el cuadro anterior, se dan a conocer los sectores que se incluyeron en el estudio, mediante la investigación, estratificando lo que comprendió las colonias del casco y dentro de los cantones los caseríos; de acuerdo a la muestra calculada para el estudio.

A continuación se detalla, analizando e interpretando los datos obtenidos en la encuesta aplicada tanto a los usuarios como a los empleados, los resultados se exponen siguiendo la secuencia de los items que contenían las boletas.

**B. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1. Encuesta dirigida a los Usuarios.**

PREGUNTA N°1

¿Cada cuanto tiempo utiliza los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

OBJETIVO: Conocer la frecuencia con que el usuario visita la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

CUADRO N° 3

| ALTERNATIVA   | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|---------------|------------|--------------|
| Cada 15 días  | 19         | 9.18         |
| Cada mes      | 54         | 26.09        |
| Cada 3 meses  | 23         | 11.11        |
| Cada 6 meses  | 4          | 1.93         |
| Cada año      | 50         | 24.15        |
| Más de un año | 57         | 27.54        |
| TOTAL         | 207        | 100.00       |

COMENTARIO: De los 207 usuarios encuestados un 9.18% visita la Alcaldía cada 15 días, mientras que el 26.09% lo hace cada mes, un 11.11% cada 3 meses, un 1.93% cada 6 meses, el 24.15% anual y el 27.54% utiliza los servicios mas de un año.

La mayoría de los usuarios visitan la Alcaldía dependiendo de la necesidad que se presente de efectuar trámites.

## PREGUNTA N°2

¿Cuándo adquiere los servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque como ha sido la información que le han brindado?

OBJETIVO: Determinar si la información que solicita el usuario o cliente se expresa con claridad y si es la correcta.

CUADRO N° 4

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Clara       | 130        | 62.80        |
| Confusa     | 68         | 32.85        |
| Incorrecta  | 9          | 4.35         |
| TOTAL       | 207        | 100.00       |

COMENTARIO: El 62.80% de encuestados manifestó que la información es clara, el 32.85% contestó que fue confusa y el 4.35% dijo que era incorrecta.

Por lo tanto se puede afirmar que la mayoría de los usuarios están satisfechos con la información que se le brinda en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

## PREGUNTA N°3

¿Cómo considera usted, en general, el servicio ofrecido por la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.?

OBJETIVO: Conocer la perspectiva que el usuario tiene sobre los servicios que la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque les brinda.

CUADRO N° 5

| ALTERNATIVA   | FRECUNECIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|------------|
| Excelente     | 41         | 19.81      |
| Satisfactorio | 108        | 52.17      |
| Deficiente    | 58         | 28.02      |
| TOTAL         | 207        | 100.00     |

COMENTARIO: Del total de encuestados un 19.81% considera que los servicios que brinda la Alcaldía son excelentes, mientras que un 52.17% los consideran satisfactorios y un 28.02% los consideran deficientes.

La mayoría de los usuarios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque están satisfechos con los servicios que les brinda la Alcaldía.

## PREGUNTA N°4

¿Hay una persona que lo oriente en el desarrollo de su trámite?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los usuarios respecto si existe una persona que le proporcione información al ingresar a la Alcaldía a desarrollar su trámite.

CUADRO N° 6

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Si          | 122        | 58.94        |
| No          | 85         | 41.06        |
| TOTAL       | 207        | 100.00       |

COMENTARIO: Del 100% de los encuestados un 58.94% opinan que es necesario que exista una persona que le proporcione información, mientras que un 41.06% no.

La creación de un puesto de trabajo que proporcione información beneficiaria tanto a los usuarios ya que los orientaría y a la institución en la agilización de sus procesos para realizar los trámites.

## PREGUNTA N°5

¿Los trámites solicitados a la Alcaldía son atendidos con rapidez y eficiencia?

OBJETIVO: Determinar la agilidad en los tramites.

CUADRO N° 7

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Si          | 66         | 31.76        |
| No          | 141        | 68.24        |
| TOTAL       | 207        | 100.00       |

COMENTARIO: Del total de encuestados un 31.76% consideran que los trámites son atendidos con rapidez y eficiencia, mientras que el 68.24% opina lo contrario.

De acuerdo al análisis realizado se puede decir que los tramites en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque no son atendidos con la rapidez y eficiencia requerida por los usuarios.

## PREGUNTA N°6

¿De las unidades de la Alcaldía cual ha visitado?

OBJETIVO: Conocer que unidades el usuario visita con mayor frecuencia.

## CUADRO N° 8

| ALTERNATIVA                              | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------------------------------|------------|------------|
| Registro del Estado Familiar y Ciudadano | 67         | 24.01      |
| Catastro                                 | 67         | 24.01      |
| Mantenimiento                            | 6          | 2.15       |
| Proyección Social                        | 22         | 7.89       |
| Cuenta Corriente                         | 73         | 26.17      |
| Secretaria Municipal                     | 44         | 15.77      |
| TOTAL                                    |            | 100.00     |

COMENTARIO: Del total de encuestados el 26.17% contestaron que la unidad que mas visitan es Cuenta Corriente, un 24.01% opinaron que la unidad de Catastro al igual que Registro del estado Familiar y Ciudadano y un 15.77% visitan la Secretaría Municipal.

Se puede observar que la mayoría de los usuarios visita más la unidad de Cuenta Corriente por el pago de impuestos, seguidamente por la unidad de Registro Familiar la cual proporciona documentos de identidad personal y la unidad de Catastro para registrar los bienes inmuebles.



## PREGUNTA N°7

¿Cómo lo atendieron en esa unidad que visito?

OBJETIVO: Conocer la forma en que el personal de la Alcaldía atiende al usuario o cliente.

CUADRO N° 9

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Excelente   | 0          | 0.00         |
| Muy Buena   | 68         | 32.86        |
| Buena       | 50         | 24.15        |
| Regular     | 62         | 29.95        |
| Deficiente  | 27         | 13.04        |
| TOTAL       | 207        | 100.00       |

COMENTARIO: El 32.86% de los encuestados contestaron que la atención en la unidad que visitaron es muy buena, en forma antipática el 29.95% contestó que era regular, 24.15% contestaron que es buena y con deficiencia un 13.04%.

Es necesario mencionar que del 100% encuestado nadie opino que la atención al cliente es excelente no obstante se puede observar que los usuario calificaron en mayor porcentaje que la atención recibida está entre muy buena y regular siendo un porcentaje muy poco los que opinan que la calidad es deficiente de acuerdo a la atención recibida en la unidad que ha visitado.

## PREGUNTA N°8

¿Cree usted que las unidades de la Alcaldía cuentan con el personal calificado y suficiente?

OBJETIVO: Investigar si los usuarios consideran que las diferentes áreas de la Alcaldía cuentan con el personal adecuado.

## CUADRO N° 10

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Si          | 95         | 45.89        |
| No          | 112        | 54.11        |
| TOTAL       | 207        | 100.00       |

COMENTARIO: Del 100% de los encuestados el 45.89% manifestaron que la Alcaldía cuenta con el personal suficiente y calificado y el 54.11% opina lo contrario.

De acuerdo a las opiniones obtenidas se dedujo que la Alcaldía cuenta con el personal suficiente pero no calificado.

## PREGUNTA N°9

¿Considera usted que es necesario que el personal de la Alcaldía esté debidamente capacitado para brindar una mejor atención?

OBJETIVO: Conocer si los usuarios consideran necesario que el personal de la Alcaldía esté debidamente capacitado.

CUADRO N° 11

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Si          | 166        | 80.19        |
| No          | 41         | 19.81        |
| TOTAL       | 207        | 100.00       |

COMENTARIO: De los 207 encuestados el 80.19% opinan que es necesaria la capacitación para los empleados y un 19.81% manifiestan lo contrario.

De lo anterior se deduce que es necesaria la capacitación para los empleados ya que de esta manera brindarían un eficiente servicio a los usuarios.

## PREGUNTA N°10

¿Recibe una atención adecuada al momento de hacer un reclamo?

OBJETIVO: Determinar si los usuarios son atendidos de la misma manera al momento de realizar un reclamo.

CUADRO N° 12

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Si          | 99         | 47.83        |
| No          | 108        | 52.17        |
| TOTAL       | 207        | 100.00       |

COMENTARIO: El 52.17% dijo que cuando han hecho un reclamo no han sido atendidos de la misma forma que cuando realizan un trámite por primera vez, y el 47.83% dijo sí había sido atendido adecuadamente.

## PREGUNTA N°11

¿Considera usted que la Alcaldía está utilizando los recursos: Humanos, Materiales-Técnicos y Financieros de manera eficiente?

OBJETIVO: Indagar sobre el uso de los recursos con que cuenta la Alcaldía.

CUADRO N° 13

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Si          | 72         | 34.78        |
| No          | 135        | 65.22        |
| TOTAL       | 207        | 100.00       |

COMENTARIO: La mayoría (65.22%) de los encuestados opinan que la institución no aprovecha adecuadamente los recursos y un 34.78% manifestó lo contrario.

La tabla anterior da como resultado que la mayoría de los encuestados no consideran que la institución esté utilizando los recursos al máximo.

## PREGUNTA N°12

¿Qué sugerencia daría usted para mejorar la atención al cliente que ofrece la Alcaldía?

OBJETIVO: Conocer que recomendaciones hacen los usuarios para que los servicios sean más eficientes en las áreas Registro del Estado Familiar, Catastro y Cuentas Corrientes.

## CUADRO N° 14

| ALTERNATIVA                                | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|--------------------------------------------|------------|--------------|
| Mejorar la eficiencia en la Atención       | 75         | 43.35        |
| Capacitación en la atención al cliente     | 47         | 27.18        |
| Mejorar la tecnología en equipo de oficina | 14         | 8.09         |
| Confiabilidad en los trámites              | 9          | 5.20         |
| Agilidad en los trámites                   | 19         | 10.98        |
| Organización                               | 9          | 5.20         |
| TOTAL                                      |            | 100.00       |

COMENTARIO: De los encuestados un 43.35% opina que se debe mejorar la eficiencia en la atención al usuario, el 27.18% promover capacitaciones en la atención al cliente, 10.98% en agilizar cada uno de los trámites solicitados y una minoría opinaron que se debe mejorar la tecnología en el equipo de oficina, que los trámites sean confiables y que debería existir una mejor organización. Perfeccionando cada uno de los elementos antes mencionados la Alcaldía brindaría un servicio con calidad a sus usuarios.

## 2. Encuesta dirigida a los Empleados

PREGUNTA N°1.

¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Alcaldía?

OBJETIVO: Conocer en alguna medida, la estabilidad en esta institución.

CUADRO N° 15

| ALTERNATIVA      | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|------------------|------------|--------------|
| 0 - 6 Meses      | 16         | 23.19        |
| 6 Meses a un año | 10         | 14.49        |
| 1 - 3 años       | 23         | 33.33        |
| Más de tres años | 20         | 28.99        |
| TOTAL            | 69         | 100.00       |

COMENTARIO: Con relación con los datos obtenidos el 33.33% de los empleados encuestados tienen de 1 a 3 años, un 28.99% tienen mas de tres años de laborar para la Alcaldía y un 23.19% tiene de 0 a 6 meses de trabajar en la Alcaldía.

Esto refleja que dentro de la Alcaldía hay estabilidad laboral más que todo dentro del nivel administrativo en lo contrario en los niveles de jefatura que son los que tienen menos tiempo de trabajo, lamentablemente es la realidad que se vive en las Alcaldías, puesto que, con cada cambio de Gobierno Municipal quedan cesantes muchos trabajadores.

PREGUNTA N°2.

¿Antes de ocupar su puesto de trabajo recibió entrenamiento?

OBJETIVO: Saber si el empleado ha sido entrenado para desempeñar el puesto que ocupa.

CUADRO N° 16

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Si          | 21         | 30.43        |
| No          | 48         | 69.57        |
| TOTAL       | 69         | 100.00       |

COMENTARIO: El 69.57% refleja que 48 personas no fueron entrenadas para ocupar su puesto de trabajo, el 30.43% si ha recibido entrenamiento.

Se puede observar que dentro de la Alcaldía no existe un proceso de entrenamiento para el empleado antes de ocupar el puesto de trabajo.



PREGUNTA N°3.

¿Cuenta con el mobiliario y equipo necesario en su puesto de trabajo, para el desempeño de sus funciones?

OBJETIVO: Determinar si el personal cuenta con el equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones.

CUADRO N° 17

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Si          | 34         | 49.28        |
| No          | 35         | 50.72        |
| TOTAL       | 69         | 100.00       |

COMENTARIO: Los datos reflejados en el cuadro anterior nos permite identificar que el mobiliario y equipo con que cuenta la institución es insuficiente, ya que el 50.72% de los empleados que contestaron no cuentan con el mobiliario y equipo necesario y un 49.28% si.

PREGUNTA N°4.

¿Considera usted apropiado el ambiente donde desarrolla sus labores?

OBJETIVO: Identificar si los empleados de la Alcaldía esta satisfecho con el ambiente en el cual desarrolla sus funciones.

CUADRO N° 18

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Si          | 50         | 72.46        |
| No          | 19         | 27.54        |
| TOTAL       | 69         | 100.00       |

COMENTARIO: Los resultados expresados en la tabla anterior muestran que la mayoría de los empleados están satisfechos con el ambiente donde desarrollan sus funciones, de tal forma que el 72.46% de los empleados consideran apropiado el ambiente donde desempeñan sus labores y el 27.54% consideran que no.

PREGUNTA N°5.

¿Conoce usted, la Misión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

OBJETIVO: Identificar si los empleados conocen la Misión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

CUADRO N° 19

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Si          | 56         | 81.16        |
| No          | 13         | 18.84        |
| TOTAL       | 69         | 100.00       |

COMENTARIO: La tabla anterior refleja que no todo el personal tiene conocimiento de la Misión de la Alcaldía, conociendo un 81.16% la misión de la institución, mientras que el 18.84% no la conocen.

PREGUNTA N°6.

¿Conoce usted, la Visión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

OBJETIVO: Identificar si los empleados conocen la Visión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

CUADRO N° 20

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Si          | 48         | 69.57        |
| No          | 21         | 30.43        |
| TOTAL       | 69         | 100.00       |

OPBJETIVO: La tabla anterior refleja que no todo el personal tiene conocimiento de la Visión de la Alcaldía, ya que el 69.57% de los encuestados conoce la Visión de la Institución, mientras que el 30.43% no la conocen.

PREGUNTA N°7.

¿Conoce usted las políticas de atención que tiene la Alcaldía hacia los usuarios?

OBJETIVO: Determinar el conocimiento que tiene el personal de la Alcaldía sobre las políticas de atención al usuario.

CUADRO N° 21

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Si          | 48         | 69.57        |
| No          | 21         | 30.43        |
| TOTAL       | 69         | 100.00       |

COMENTARIO: De los 69 empleados encuestados hay un 69.57% que conocen las políticas de atención hacia el usuario, un 30.43% no la conocen. Observando que mas de la mitad de los empleados de la institución conocen las políticas de atención a los usuarios.

PREGUNTA N°8.

¿Conoce los objetivos que persigue la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

OBJETIVOS: Identificar si los empleados conocen los objetivos de la Alcaldía?

CUADRO N° 22

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Si          | 59         | 85.51        |
| No          | 10         | 14.49        |
| TOTAL       | 69         | 100.00       |

COMENTARIO: De los resultados expresados en la tabla anterior, se puede identificar que los empleados en su mayoría conocen los objetivos de la institución. Respondiendo un 85.51% que si conocen los objetivos que persigue la institución, y un porcentaje menor del 14.49% no lo conocen.

PREGUNTA N°9.

¿La comunicación entre los departamentos y empleados como la calificaría?

OBJETIVO: Conocer como es la comunicación que se da entre departamentos y empleados de la Alcaldía.

CUADRO N° 23

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Excelente   |            |              |
| Muy Buena   | 10         | 14.49        |
| Buena       | 40         | 57.97        |
| Regular     | 19         | 27.54        |
| Deficiente  |            |              |
| TOTAL       | 69         | 100.00       |

COMENTARIO: 57.97% del total de empleados encuestados consideran que la comunicación es buena, 27.54% de ellos piensan que es regular y el 14.49% dicen que es muy buena, absteniéndose a contestar que la comunicación es excelente y deficiente.

Solamente una cantidad minoritaria de personas consideran que existe una adecuada comunicación entre departamentos y empleados dentro de la Alcaldía. Esto indica que la comunicación como elemento fundamental para el entendimiento y mejor realización de actividades; en esta Alcaldía Municipal se necesita mejorar ya que la mayoría de empleados no se sienten satisfechos.

PREGUNTA N°10.

¿A los demás empleados que usted les proporciona información, datos o producto final de su trabajo los considera como sus clientes?

OBJETIVOS: Saber si los demás empleados a quienes se les proporciona información internamente son considerados como clientes.

CUADRO N° 24

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Si          | 27         | 39.13        |
| No          | 42         | 60.87        |
| TOTAL       | 69         | 100.00       |

COMENTARIO: El 60.87% del total encuestado no consideran a sus compañeros como clientes, y el 39.13% los ve como clientes.

Dando como resultado que 42 personas encuestadas piensan que la relación con sus compañeros de trabajo no cumplen las características que debe tener un verdadero cliente.



PREGUNTA N°11.

¿Qué entiende por servicio al cliente?

OBJETIVO: Conocer como definen los empleados la expresión servicio al cliente.

CUADRO N° 25

| ALTERNATIVA                        | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|------------------------------------|------------|--------------|
| Satisfacer las Expectativas        | 6          | 8.70         |
| Servicios con calidad y eficiencia | 61         | 88.40        |
| Atender de inmediato               | 2          | 2.90         |
| No relevante                       |            |              |
| TOTAL                              | 69         | 100.00       |

COMENTARIO: El 88.40% de las personas encuestadas contestaron acertadamente en relación a los que es Servicio al Cliente, por lo tanto al recibir capacitación al respecto se lograrían resultados satisfactorios, ya que la mayor parte del personal encuestado de la Alcaldía tiene bien definido lo que significa dicha frase, sin embargo un 11.60% posee una idea no muy clara de lo que significa.

## PREGUNTA N°12

¿Para usted quién es el cliente?

OBJETIVO: Saber a quiénes identifican como cliente, los empleados de la Alcaldía.

CUADRO N° 26

| ALTERNATIVA                         | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------------------------------|------------|--------------|
| La persona que solicita un servicio | 36         | 52.17        |
| Es la persona más importante        | 31         | 44.93        |
| Es la persona natural o jurídica    | 2          | 2.90         |
| TOTAL                               | 69         | 100.00       |

COMENTARIO: De total de personas encuestadas 97.10% de ellas dieron respuestas bien definidas acerca de quién es el cliente para la institución, en cambio dos personas contestaron que el cliente no es más que una persona natural o jurídica. Por lo tanto la mayoría del personal encuestado identifican al cliente como la persona más importante aquella que solicita un servicio.

## PREGUNTA N°13

¿La persona que solicita los servicios que ofrece la Alcaldía, que es para usted?

OBJETIVO: Saber con quién asocian los empleados a las personas que solicitan los servicios ofrecidos por la Alcaldía.

## CUADRO N° 27

| ALTERNATIVA                      | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|----------------------------------|------------|--------------|
| Un usuario                       | 15         | 21.74        |
| Alguien que necesita de usted    | 4          | 5.80         |
| Una persona común y corriente    |            |              |
| La verdadera razón de su trabajo | 50         | 72.46        |
| TOTAL                            | 69         | 100.00       |

COMENTARIO: Un 72.46% de los empleados encuestados dicen que la persona que solicita servicios a la Alcaldía es la verdadera razón de su trabajo, otro 21.74% dice que es solamente un usuario.

Puede decirse que la mayoría de los empleados reconocen que la persona que solicita sus servicios es un usuario y a la vez su verdadera razón de su trabajo.

## PREGUNTA N°14

¿Considera usted que los servicios ofrecidos por la Alcaldía satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes?

OBJETIVO: Saber si el empleado se entera si el servicio que ofrece es satisfactorio para sus clientes.

## CUADRO N° 28

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Si          | 15         | 21.74        |
| No          | 54         | 78.26        |
| TOTAL       | 69         | 100.00       |

COMENTARIO: 78.26% de los empleados encuestados consideran que el usuario se siente insatisfecho por el servicio recibido, no obstante el 21.74% de los empleados restantes si han notado satisfacción en el momento de prestar sus servicios.

## PREGUNTA N°15

¿Qué significa para usted Calidad Total?

OBJETIVO: Conocer con qué asocian los empleados la expresión Calidad Total.

CUADRO N° 29

| ALTERNATIVA                                           | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------------------------------------------------|------------|--------------|
| Mejorar en el desarrollo de las operaciones           | 17         | 24.64        |
| Hacer las cosas bien desde la primera vez y siempre   | 13         | 18.84        |
| Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente | 33         | 47.82        |
| Eliminar errores<br>Significa ahorro                  | 6          | 8.70         |
| TOTAL                                                 | 69         | 100.00       |

COMENTARIO: Dado que un 18.84% del personal opina que calidad total significa hacer las cosas bien desde la primera vez y siempre, y un 47.82% opina que es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, puede decirse que un 66.66% del personal si sabe lo que es calidad total, mientras que un 33.33% asocian el concepto de calidad total con elementos que realmente están fuera de él.

## PREGUNTA N°16

¿En su opinión qué factores internos influyen en la calidad de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

OBJETIVO: Determinar la influencia de los factores internos en la calidad de los servicios por la Alcaldía.

CUADRO N° 30

| ALTERNATIVA             | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------------------|------------|--------------|
| Espacio físico          | 34         | 24.29        |
| Regulaciones de trabajo | 14         | 10.00        |
| Atención de personal    | 38         | 27.14        |
| Maquinaria y equipo     | 34         | 24.29        |
| Reglamento interno      | 12         | 8.57         |
| Otros                   | 8          | 5.71         |
| TOTAL                   |            | 100.00       |

COMENTARIO: Los factores internos que los empleados consideran influyen en la calidad de los servicios que ofrece la institución son: Espacio Físico 24.29%, Regulaciones de trabajo 10.00%, Atención al personal 27.14%, Maquinaria y equipo 24.29%, Reglamento interno 8.57% y otros 5.71%.

De acuerdo a la opinión obtenida de los empleados se puede determinar que existen tres factores internos que más influyen actualmente en la calidad de los servicios ofrecidos atención de personal, espacio físico y maquinaria y equipo.

## PREGUNTA N°17

¿Cuál de los siguientes aspectos ha notado quejas por parte del usuario en la Alcaldía?

OBJETIVO: Conocer la opinión del empleado con respecto a las insatisfacción en el usuario.

CUADRO N° 31

| ALTERNATIVA                             | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-----------------------------------------|------------|--------------|
| Mucho tiempo de espera                  | 44         | 40.00        |
| Poca cortesía y amabilidad del empleado | 34         | 30.90        |
| Tramites burocrático                    | 22         | 20.00        |
| Desatención por parte del empleado      | 4          | 3.64         |
| Otros                                   | 6          | 5.46         |
| TOTAL                                   |            | 100.00       |

COMENTARIO: Un 40.00% de los empleados encuestados atribuyen las quejas del usuario al mucho tiempo de espera, un 30.90% a la poca cortesía y amabilidad con que atienden y un 20.00% dice que es por burocracia en los tramites.

Pede decirse que los procesos que integra cada servicio son demasiados, y a eso se debe la insatisfacción del usuario.

## PREGUNTA N°18

¿Cree usted que se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofrecidos, con?

OBJETIVO: Saber que recomiendan los empleados para mejorar la eficiencia en los servicios.

## CUADRO N° 32

| ALTERNATIVA               | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|---------------------------|------------|--------------|
| Atención personalizada    | 22         | 15.49        |
| Rapidez                   | 20         | 14.09        |
| Amabilidad y cortesía     | 38         | 26.76        |
| Calidad en el servicio    | 24         | 16.90        |
| Facilidad en los trámites | 30         | 21.13        |
| Otros                     | 8          | 5.63         |
| TOTAL                     |            | 100.00       |

COMENTARIO: El 26.76% del total de empleados encuestados afirma que la eficiencia de los servicios se puede mejorar con amabilidad y cortesía, otro 21.13% dice que se puede mejorar facilitando los tramites y un 16.90% asegura que se puede lograr con calidad en el servicio.

La mayoría de los empleados están de acuerdo que para mejorar la eficiencia en los servicios es necesario incluir algunos elementos tales como: Calidad, facilidad en los trámites, amabilidad y cortesía, rapidez etc., en cada proceso.



## PREGUNTA N°19

¿Considera usted que los conocimientos que posee son suficientes para lograr la eficiencia en el servicio al usuario?

OBJETIVO: Determinar la necesidad de capacitación de los empleados.

CUADRO N° 33

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|-------------|------------|--------------|
| Si          | 44         | 63.77        |
| No          | 25         | 36.23        |
| TOTAL       | 69         | 100.00       |

COPMENTARIO: Del total de encuestados el 63.77% respondieron que cuentan con los conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones y solo un 36.23% manifestó lo contrario.

Sin embargo, de acuerdo con los resultados anteriores la mayoría de los empleados coinciden en que cuentan con los conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones.

## PREGUNTA N°20

¿Si su respuesta anterior es negativa que necesitaría para lograr la eficiencia?

OBJETIVO: Saber en qué tipo de conocimientos esta deficiente el personal de la Alcaldía.

CUADRO N° 34

| ALTERNATIVA                                    | FRECUENCIA | PORCENTAJE % | COM<br>ENT |
|------------------------------------------------|------------|--------------|------------|
| Definir claramente las funciones de cada cargo | 1          | 4.00         | ARI        |
| Capacitación                                   | 15         | 60.00        | O:         |
| Mesa de Trabajo                                | 1          | 4.00         | 15         |
| Programa de Computación                        | 1          | 4.00         | per        |
| Mejor Espacio                                  | 1          | 4.00         | son        |
| Seminarios                                     | 4          | 16.00        | as         |
| Documentación Actualizada                      | 1          | 4.00         |            |
| Leyes del Municipio                            | 1          | 4.00         |            |
| TOTAL                                          |            | 100.00       |            |

del total encuestados asegura que necesitan recibir capacitación en sus puestos de trabajo, 4 de ellos dicen necesitar seminarios relacionados con Calidad Total, Servicio al cliente y mejoramiento continuo, y los restantes se consideraron que necesitan diferentes conocimientos sobre diferentes áreas.

Puede decirse que los cursos que los empleados consideran necesarios para su trabajo están orientados a sus funciones específicas acorde a los distintos departamentos en que las encuestas fueron distribuidas.

PREGUNTA N°21

¿Desea agregar alguna sugerencia o comentario para mejorar el servicio?

OBJETIVO: Saber que recomiendan los empleados para mejorar la eficiencia en los servicios prestados

CUADRO N° 35

| ALTERNATIVA                                                      | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|------------------------------------------------------------------|------------|--------------|
| Motivación del empleado por parte de las autoridades Municipales | 10         | 14.50        |
| Tener Capacitaciones                                             | 14         | 20.28        |
| Validez en la opinión del empleado                               | 2          | 2.90         |
| Crear espacio sociales y culturales para el empleado             | 2          | 2.90         |
| Seminarios                                                       | 1          | 1.44         |
| Brindar mejor atención al cliente                                | 2          | 2.90         |
| Disminuir los procesos de tramite para el contribuyente          | 6          | 8.70         |
| Abstenciones                                                     | 32         | 46.38        |
| TOTAL                                                            | 69         | 100.00       |

COMENTARIO: El 20.28% del total de empleados encuestados afirman que la eficiencia en los servicios se puede mejorar capacitando a los empleados, otro 14.50% dice que se puede mejorar motivando al empleado por parte de las autoridades municipales y un 46.38% de la totalidad se abstuvo de opinar. Sin embargo, una buena parte de los empleados opinan que para mejorar la eficiencia en los servicios es necesario incluir algunos elementos tales como: calidad, disminuir los procesos en los trámites, motivación al empleado y capacitaciones etc., en cada proceso.

**C. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.**

El objetivo fundamental de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque es proporcionar servicios en forma eficaz y eficiente a todos los clientes que la demanden, siempre y cuando existan los requerimientos técnicos para ejecutarlos, para ello cuenta con ciertos recursos como: Humano, Técnico, Financieros, Tecnológicos y Materiales.

En la actualidad la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque atraviesa una serie de dificultades en cuanto a los reclamos de los clientes, por falta de un servicio de calidad, además de la tardanza e inadecuada atención al cliente.

En la entrevista obtenida con la Alcaldesa de dicho municipio, manifestó que al no contar con un Diseño de Calidad Total para la Eficiencia en los Servicios al cliente, entendiéndose éste como, la filosofía de cómo atender al cliente sus principios y estrategias, el trabajo en equipo como herramienta para lograr un servicio excelente, conocer sus expectativas, todo esto es indispensable para solucionar el problema existente.

En la Alcaldía se dan relaciones interpersonales negativas, falta del personal idóneo para atender al cliente y personal de campo que colabore a agilizar los procesos. No se omite que se carece de una verdadera aplicación de trabajo en equipo, así como la falta de una verdadera cultura de trabajo por necesidad de capacitación en las áreas de atención al cliente.

Por los problemas anteriores se hace indispensable bajo el enfoque "Calidad en la eficiencia del servicio al cliente", para hacerle frente a los cambios actuales y a la vez para tener una ventaja competitiva, lo cual demostrará la utilidad práctica, en cuanto a la atención prestada al cliente y a la eficiencia al momento de brindar los servicios que presta la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

### **1. Descripción de los Servicios**

Los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque a sus usuarios están determinados por las necesidades de éstos, entre dichos servicios se puede mencionar Registro del Estado Familiar y Ciudadano, Catastro, Cuenta Corriente, Secretaria Municipal y Mantenimiento, siendo estas unidades las más visitadas de acuerdo al trámite que el usuario necesite realizar.

Con el objeto de identificar las principales fallas, problemas y vacíos que se dan en la institución en estudio, por la falta de un plan de servicios con calidad total al cliente se consideran los siguientes aspectos.

## **2. Análisis situacional del Entorno.**

Mediante el análisis situacional identificamos los elementos que intervienen en las actividades de la institución, en las áreas de Registro Familiar y Ciudadano, Catastro y Cuentas Corrientes así como la influencia de éstos en el desarrollo de la misma.

## **3. Servicio al Cliente**

Al analizar este aspecto se puede detectar las principales fallas en la manera que la institución brinda los servicios.

## **4. Calidad en los servicios**

Los resultados obtenidos con relación a este elemento nos permite conocer la percepción que se tiene sobre la institución.

## **5. Satisfacción del cliente.**

A través del análisis se determinó el grado de satisfacción sobre la forma en que se brinda el servicio.

## **6. Procedimientos**

Al analizar este aspecto se identificó el grado de aceptabilidad por parte de los usuarios en cuanto a la forma de realizar un trámite.

#### **7. Prioridades de Capacitación.**

El análisis de este aspecto nos permite priorizar las áreas en que la institución requiere capacitación como es el caso de la unidad de Registro Familiar y Ciudadano, Catastro y Cuentas Corrientes.

#### **8. Relaciones Publicas.**

El análisis de este método refleja el tipo de relación que existe entre los empleados y de éstos con los usuarios.

#### **9. Percepción de la Imagen**

Los resultados obtenidos en la investigación refleja la impresión que los usuarios tienen de la institución más que todo en las áreas de mayor contacto con el usuario tal es el caso del Registro Familiar y Ciudadano, Catastro y Cuentas Corrientes.

## **D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

Al finalizar el proceso de investigación, presentación y análisis de los resultados, se identificó la realidad de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque en cuanto a la calidad total de los servicios que ofrece, de tal forma se llegó a las siguientes conclusiones que a continuación se detallan para luego presentar las recomendaciones respectivas.

En la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, no existe eficiencia administrativa, ya que se pudo identificar que el personal de dicha institución no está organizado e integrado totalmente para dar un eficiente servicio; no trabajan en equipo, sino que existe divisionismo entre ellos, lo que ha generado una mala comunicación y una imagen negativa en el usuario

La mayor parte de los empleados no reciben entrenamiento antes de ocupar su puesto de trabajo lo que impide que el empleado desarrolle eficientemente sus actividades.

No existe el recurso humano idóneo que ayude a mejorar la calidad total en el servicio al cliente para agilizar sus trámites con eficiencia, por lo que los empleados están dispuestos a ser



capacitados y consideran que necesitan conocimiento en: Calidad Total, Servicio al Cliente y en las áreas de Servicios Municipales como Registro del Estado Familiar y Ciudadano, Catastro y Cuentas Corrientes a su puesto de trabajo para mejorar su desempeño.

Dentro de la Alcaldía, los empleados conocen el significado de la frase Servicio al Cliente y tienen claro que el cliente, es la persona que solicita servicios; pero no consideran a sus compañeros de trabajo como clientes.

Los empleados manifiestan que los usuarios están insatisfechos con los servicios que reciben de la Alcaldía, debido más que todo al tiempo de espera para ser atendido, poca cortesía y amabilidad por parte del empleado, ya que cada proceso incluye demasiadas actividades.

Se determinó que cuando un cliente realiza un reclamo éste no es atendido eficientemente o no fue atendido amablemente como la primera vez, pero la información brindada por el personal de la unidad es clara, por lo que se asume que el personal al cual ha acudido a solicitar información conoce muy bien la respuesta correcta.

En relación con los empleados se detectó que la mayoría de éstos se sienten desmotivados, debido a una serie de factores que influyen en su desempeño como son: Infraestructura debido a que carecen de espacio físico, no cuenta con maquinaria y equipo adecuado para su desempeño laboral y existe una mala atención de personal.

La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño que le permita identificar el nivel de rendimiento de sus empleados sino que lo hace a través de supervisiones esporádicas.

## **2. Recomendaciones**

Integrar y organizar el recurso humano en las actividades de la municipalidad encaminadas a proporcionar un servicio de calidad al usuario para lograr un máximo nivel de eficiencia administrativa en la institución y fomentar el trabajo en equipo para mejorar la comunicación entre ellos y de ésta manera cambiar la imagen que los usuarios tienen de dicha institución

Que, dentro de la Alcaldía se establezca un Plan de inducción, para el empleado que ocupe un nuevo puesto de trabajo, el que puede ser desarrollado por su jefe inmediato o un compañero que conozca sobre esa área de trabajo.

Que, en la Alcaldía se invierta en capital humano, aprovechando la disposición de los empleados, impartíendoseles cursos sobre Calidad Total, Servicio al Cliente y áreas específicas para desempeñarse con mayor eficiencia dentro de su cargo y así llenar las expectativas de los usuarios.

Se recomienda incluir en cada servicio el elemento calidad, además simplificar los trámites y con esto ser más eficiente.

Es necesario que los empleados seleccionados para recibir la capacitación de Calidad en el Servicio al Cliente aplique y transmita lo aprendido a sus compañeros de trabajo, para lograr dentro de la Alcaldía mejoras en la calidad de los servicios.

Es importante que junto a la capacitación de los empleados dentro de la Alcaldía se incluya tecnología adecuada para lograr con esto excelencia en los servicios.

Diseñar un programa de capacitación para los empleados de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, con el propósito de brindar los conocimientos necesarios para el buen desempeño de sus funciones.

Crear una unidad de información que oriente al usuario sobre los pasos a seguir para dichos trámites y de ésta manera dar un servicio ágil y eficiente a los usuarios.

Es necesario, que la institución cuente con un sistema de evaluación que le permita conocer el rendimiento del empleado, y que el jefe del personal de a conocer la importancia de evaluar su desempeño.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PLAN DE CALIDAD TOTAL PARA PROMOVER LA EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.**

En este capítulo se presenta la propuesta de un Plan de Calidad Total para Promover la Eficiencia en los Servicios que proporciona la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, y que tiene como propósito el fortalecimiento del recurso humano en aspecto relacionado con el servicio al cliente, a fin de brindar un eficiente servicio al usuario.

La estructura y el contenido del plan responden a las necesidades detectadas en el diagnóstico presentado en el capítulo anterior de éste documento. La propuesta del presente Plan de Calidad Total para Promover la Eficiencia en los Servicios comprende: Importancia, Misión, Visión, Objetivos, Estructura Organizativa Propuesta, Funciones, Políticas, Estrategias, Procedimientos, Programas de capacitación, Presupuesto, Sistema de Evaluación del Desempeño, Sistema de Recompensas e Incentivos y finalmente el Plan de Implantación.

## **A. IMPORTANCIA DEL PLAN DE CALIDAD TOTAL**

Es importante un Plan de Calidad Total porque contiene los elementos necesarios y los pasos estratégicos, que servirán a las autoridades de la Alcaldía como una herramienta para promover la eficiencia en los servicios ofrecidos por los empleados, para que éstos se desarrollen eficazmente en sus labores y así puedan dar un mejor servicio a los clientes tanto internos como externos. Ello debe ser así teniendo siempre en cuenta, que es el cliente la persona más importante en toda institución empresarial ya sea pública o privada.

## **B. ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN Y LA VISION**

En toda institución comunicar la Misión y Visión tanto a los empleados como usuarios es de mucha importancia, ya que por un lado los empleados adquieren el compromiso de esforzarse por lograr lo que en ella se establece (Misión y Visión), y además sirve como una poderosa herramienta de motivación. Por otro lado, los usuarios tendrán una mayor calidad sobre la finalidad que persigue la institución en la sociedad.

Para la redacción de la Misión y Visión se debe hacer uso de terminología simple y concisa expresada de manera clara y que facilite entender el propósito que persigue la institución.

## **1. Propuesta de la Misión**

Somos una institución que persigue contribuir al bienestar social, físico y cultural de la población local, comprometidos a ofrecer servicios con calidad y eficiencia en las diferentes áreas, tales como: El área administrativa, financiera, áreas de servicios municipales, área de servicios públicos que satisfagan al máximo las necesidades y expectativas de los usuarios.

## **2. Propuesta de la Visión**

Ser la municipalidad que ofrezca servicios públicos con calidad y eficiencia, atendiendo a los usuarios con prontitud amabilidad y cortesía mejorando la calidad de vida a las familias de la comunidad.

### **C. OBJETIVOS DEL PLAN DE CALIDAD TOTAL**

#### **1. Objetivo General**

Brindar un desempeño con eficiencia y prontitud a través del Plan de Calidad Total para promover la Eficiencia en los Servicios en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

#### **2. Objetivos Específicos**

a) Aplicar adecuadamente los lineamientos y herramientas proporcionadas por la propuesta del Plan de Calidad Total para

promover la Eficiencia en los Servicios a los Usuarios, a fin de optimizar los recursos de la institución.

b) Mantener una fluida y estrecha comunicación con todas las unidades organizativas de la institución con el fin de obtener respuestas efectivas hacia la pronta solución de los problemas que afrontan los usuarios.

c) Lograr mediante el Plan de Calidad Total la participación del personal administrativo y operativo en la integración y coordinación de un trabajo en equipo. Así como buenas relaciones laborales, liderazgo y comunicación, orientadas a eficientizar los servicios de la institución.

d) Establecer por medio del Plan de Calidad Total un control de forma permanente de evaluación del desempeño a los empleados después de que estos han proporcionado el servicio, para corregir fallas o desviaciones que dificulten sus actividades.



## **D. PROPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.**

### **1. Estructura Organizativa**

Con la finalidad de contrarrestar la falta de orientación de los usuarios de la forma de realizar determinados trámites, es necesario que la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque cuente con una unidad de información, que facilite al usuario obtener información sobre la forma de realizar un trámite.

La unidad de información estará ubicada en la entrada principal de la institución y será atendido por una persona la cual deberá estar especializada en la excelencia en el servicio al cliente.

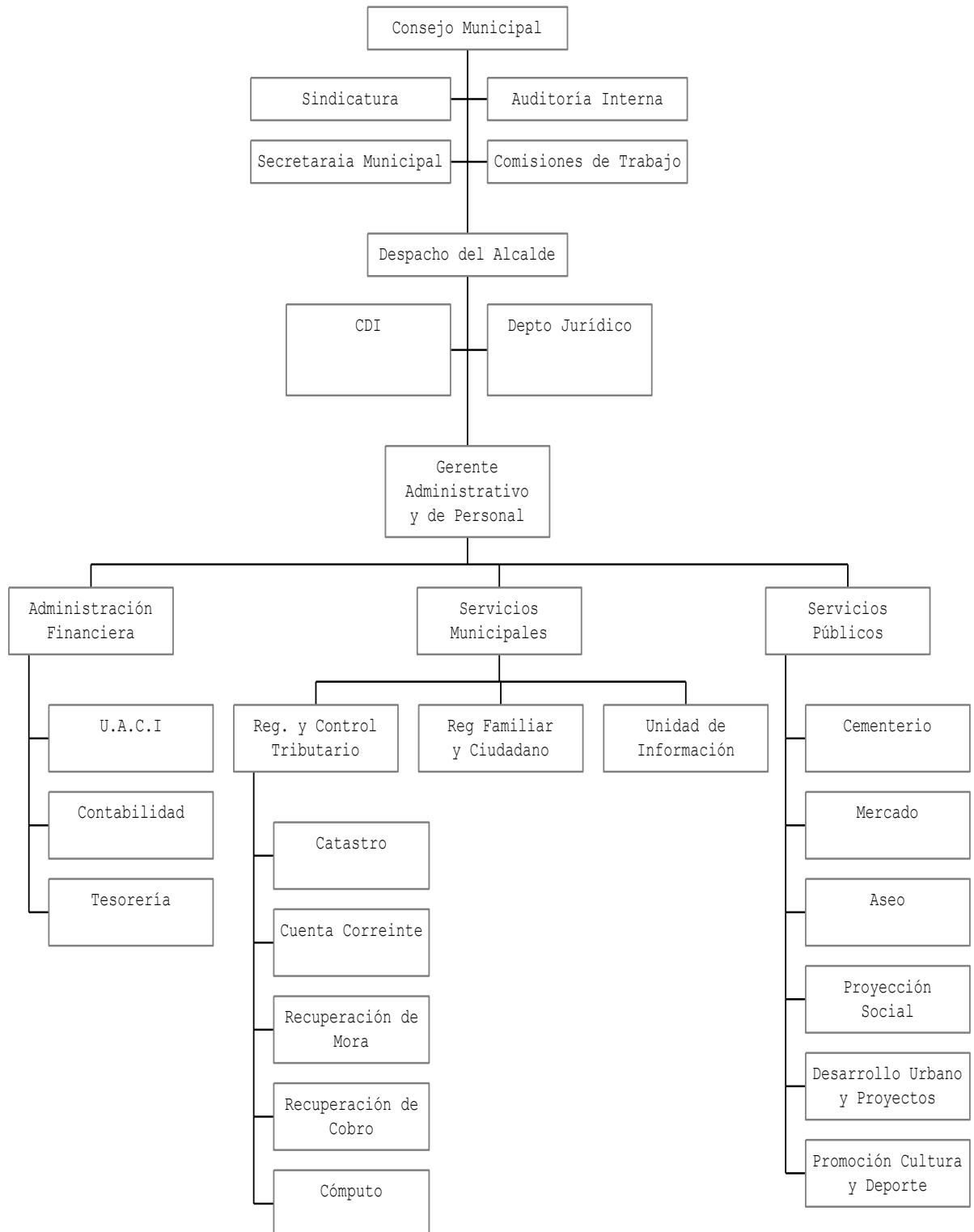
Deberá funcionar basándose en el desarrollo del trabajo en equipo, es decir; deberá mostrar un ambiente en el cual haya una comunicación fluida y una mística de trabajo, que exista lealtad entre el integrante de la unidad de información y las demás áreas de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

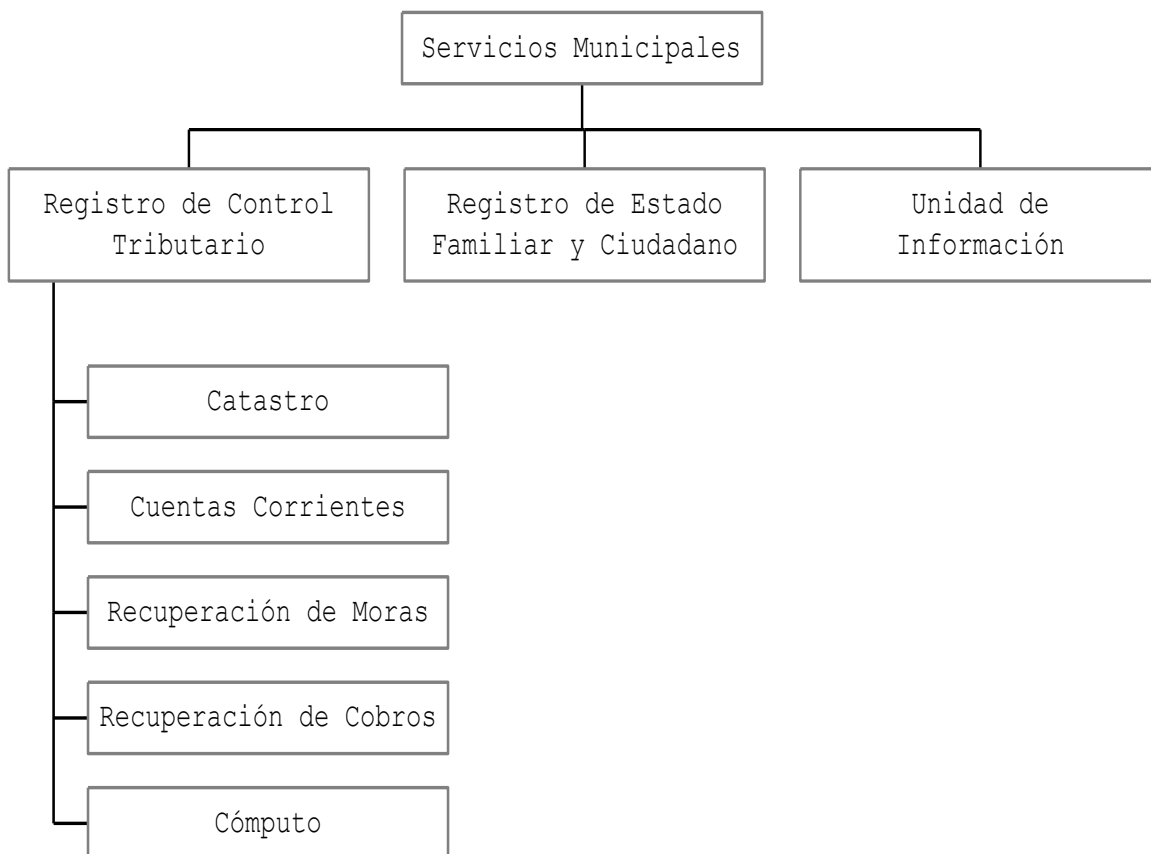
La unidad de información operará de tal forma que contribuya a lograr una mayor satisfacción a los usuarios que solicitan los servicios a dicha unidad.

Para la creación de dicho puesto, la Alcaldía deberá incurrir en costos financieros, en concepto de recurso humano, materiales y equipo tecnológico que sean necesarios para la puesta en marcha.

A continuación se muestra la gráfica del organigrama propuesto a la institución donde se observa el área en la cual se incluye dicha unidad bajo la dependencia del área de servicios municipales.

## ORGANIGRAMA DE LA ALCADIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE



**ÁREA DE SERVICIOS MUNICIPALES PROPUESTA**

## **2. FUNCIONES DE LA UNIDAD DE INFORMACIÓN**

- Proporcionar atención personalizada y orientación a los usuarios que se presenten a solicitar información.
- Revisar la documentación presentada por el usuario y verificar si cumple con los requisitos para realizar determinados trámites.
- Aclarar dudas a los usuarios; respecto a alguna demora o dificultad en los servicios u otros aspectos que le interesan al cliente.
- Comunicarse con los usuarios en caso de que el trámite del servicio este pendiente por diferentes razones, para que tengan conocimiento de tal situación.
- Ser nexo con las demás áreas de la institución, en cuanto a la atención que estos deben brindar a los usuarios.
- Atender los reclamos efectuados por los usuarios sobre los servicios prestados.
- Elaborar boletín informativo en coordinación con las demás unidades.

## **3. Perfil del Candidato al Puesto de la Unidad de Información.**

- El candidato ideal para los servicios de calidad al cliente debe reunir las siguientes características:

- Bachiller o estudios universitarios
- Conocimientos básicos en computación
- Edad entre 18 y 30 años
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para la toma de decisiones
- Con vocación y espíritu de servicio
- Habilidad para sentirse cómodo entre extraños
- Capacidad para controlar sus sentimientos
- Sensibilidad hacia otras personas
- Habilidad para mostrar compasión y simpatía

## **E. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS PARA EL PERSONAL DE LAS UNIDADES DE SERVICIO**

El Alcalde Municipal promoverá el uso y aplicación del plan de calidad total para promover la eficiencia en los servicios, dando a conocer al personal los objetivos y beneficios con el fin de lograr una mayor eficiencia.

El jefe del área administrativa será la persona encargada de actualizar periódicamente el plan de calidad total para promover la eficiencia en los servicios.

El empleado deberá presentarse debidamente uniformado y ser puntual con los horarios establecidos.

Promover que al interactuar con el usuario, el empleado adopte actitudes, conductas y destrezas que puedan brindarle mayor valor al servicio que se ofrece.

El jefe de personal concientice en los empleados la importancia de brindar atención eficiente a los usuarios. Contestar con prontitud el teléfono, amabilidad y cortesía al responder.

Para dar solución a las quejas de los usuarios se dará un tiempo máximo de dos días.

Mantener las instalaciones de la institución en condiciones higiénicas, confortables y cómodas para el empleado y usuario.

## **F. ESTRATEGIAS PARA EL PERSONAL DE LAS UNIDADES DE SERVICIO**

Es importante formular una estrategia de servicio que describa lo que representa valor para el cliente. Esta debe mantener un continuo movimiento y sostener una perspectiva de la excelencia en el servicio. A continuación se proponen estrategias a seguir para las unidades de atención al cliente.

Orientar a los empleados a que adopten el modelo propuesta

del Plan de Calidad Total para Promover la Eficiencia y se conviertan en un medio de cambio en los servicios que la institución ofrece.

Perfeccionar constantemente los servicios para disminuir los retrasos, y de esta manera incrementar la calidad.

Orientar al personal de la Alcaldía que adopte actitudes, conductas y destreza verbal en la prestación de los servicios de manera amistosa.

Crear un ambiente de aceptación, respaldo y confianza, entre los empleados y usuarios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Establecer mecanismos de atención inmediata a las llamadas telefónicas en cuanto al tiempo y actitudes de servir al cliente se refiere.

Atender con prontitud y cortesía los reclamos que los usuarios hacen al personal de la institución.






Diseñar un ambiente físico que proporcione comodidad en la interacción de la institución y el usuario.



## G. PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS A UTILIZAR

Con base al diagnóstico obtenido en el trabajo de campo se pudo determinar que los procedimientos que se realizan dentro de la institución son eficientes, pero dada la desorientación de los usuarios al momento de efectuar un trámite se vio la necesidad de crear una unidad de información que le facilite al usuario realizar sus trámites, lo que redundará en orientación efectiva en los procedimientos efectuados.

Dichos procedimientos estarán reflejados en el diagrama de flujo de procesos en el cual se detallarán las diferentes actividades a realizar al momento de efectuar un trámite dentro de la Alcaldía. Estos se representan mediante el empleo de la siguiente simbología:

|            |                                                                                     |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Operación  |  |
| Revisiones |  |
| Transporte |  |
| Demora     |  |
| Archivo    |  |

## 1. DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Asentamiento de Partidas.    |                                                                                       |                  |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| EMPRESA:Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque            | Simbolos                                                                              | Resumen de pasos |
| UNIDAD:Registro de Estado Familiar y Ciudadano         | ● Operaciones                                                                         | 12               |
|                                                        | ➔ Traslado                                                                            | 5                |
| FECHA:Noviembre, 2003                                  | ■ Revisiones                                                                          | 1                |
| HECHO POR: Marco A. Henríquez Carlos Hernández Escobar | D Demoras                                                                             | 1                |
|                                                        | ▼ Archivos                                                                            | 1                |
|                                                        | TOTAL                                                                                 | 20               |
| PASOS                                                  | DESCRIPCIÓN DE CADA PASO                                                              | ● ➔ ■ D ▼        |
| 1                                                      | El usuario solicita información en la unidad informativa sobre el trámite a realizar. | ●                |
| 2                                                      | El usuario se dirige a la seccion de registro de estado familiar                      | ➔                |
| 3                                                      | El usuario proporciona nombre y fecha de nacimiento.                                  | ●                |
| 4                                                      | El jefe o auxiliar del registro busca libros de asentamiento                          | ●                |
| 5                                                      | El jefe o auxiliar saca fotocopia de partida del folio correspondiente                | ●                |
| 6                                                      | El auxiliar sella fotocopia de partida                                                | ●                |
| 7                                                      | El jefe revisa fotocopia de partida                                                   | ■                |
| 8                                                      | El jefe firma fotocopia de partida                                                    | ●                |
| 9                                                      | El jefe traslada fotocopia de partida al auxiliar                                     | ➔                |
| 10                                                     | El auxiliar digita nombre y manda a cancelar, y da orden de impresión                 | ●                |
| 11                                                     | El auxiliar envia al solicitante a tesorería                                          | ➔                |
| 12                                                     | El auxiliar retiene documentos                                                        | D                |
| 13                                                     | El solicitante se presenta a tesorería                                                | ➔                |
| 14                                                     | El solicitante entrega dinero a cajera                                                | ●                |
| 15                                                     | Cajera registra el pago y sella recibo                                                | ●                |
| 16                                                     | Cajera entrega recibo original al solicitante                                         | ●                |
| 17                                                     | El solicitante se traslada a la seccion correspondiente                               | ➔                |
| 18                                                     | El solicitante entrega recibo al auxiliar de dicha sección                            | ●                |
| 19                                                     | El auxiliar entrega partida y recibo original al solicitante                          | ●                |
| 20                                                     | El auxiliar archiva documentos                                                        | ▼                |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Proceso de Pago de Impuesto    |                                                                                      |                     |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| EMPRESA:Alcaldía Municipal d<br>Ayutuxtepeque            | Simbolos                                                                             | Resumen de<br>pasos |
| UNIDAD:Cuentas Corrientes                                | ● Operaciones                                                                        | 9                   |
|                                                          | ➔ Traslado                                                                           | 4                   |
| FECHA:Noviembre, 2003                                    | ■ Revisiones                                                                         | 1                   |
| HECHO POR: Marco A. Henríque<br>Carlos Hernández Escobar | ● Demoras                                                                            | 2                   |
|                                                          | ▼ Archivos                                                                           | 1                   |
|                                                          | TOTAL                                                                                | 17                  |
| PASOS                                                    | DESCRIPCION DE CADA PASO                                                             | ● ➔ ■ ● ▼           |
| 1                                                        | El usuario solicita información en la unidad informativa sobre el trámite a realizar | ●                   |
| 2                                                        | El contribuyente se presenta en ventanilla de Cuenta Corriente                       | ●                   |
| 3                                                        | Auxiliar pide al contribuyente nombre, dirección y último recibo de CAESS            | ●                   |
| 4                                                        | Contribuyente espera mientras se saca el estado de cuenta                            | ●                   |
| 5                                                        | Auxiliar contable saca tarjeta de cuenta del contribuyente                           | ●                   |
| 6                                                        | Auxiliar contable entrega tarjeta a auxiliar que está en la ventanilla               | ➔                   |
| 7                                                        | Auxiliar verifica estado de cuenta en el sistema y lo confronta con la tarjeta       | ■                   |
| 8                                                        | Auxiliar imprime estado de cuenta                                                    | ●                   |
| 9                                                        | Auxiliar elabora recibo de pago con su respectivo duplicado y triplicado             | ●                   |
| 10                                                       | Auxiliar pasa recibo a la caja                                                       | ➔                   |
| 11                                                       | Auxiliar llama al contribuyente y le dice que espere que lo llamen de la caja        | ●                   |
| 12                                                       | Contribuyente espera a que lo llamen                                                 | ●                   |
| 13                                                       | Llaman de caja al cliente para que cancele                                           | ●                   |
| 14                                                       | Contribuyente paga el valor del recibo y se lleva el original                        | ●                   |
| 15                                                       | Cajero regresa triplicado del recibo a cuenta corriente                              | ➔                   |
| 16                                                       | Cajero pasa duplicado a contabilidad                                                 | ➔                   |
| 17                                                       | Auxiliar archiva y anota el pago en tarjeta del contribuyente                        | ▼                   |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Registro de Inmuebles.       |                                                                                       |                  |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| EMPRESA:Alcaldia Municipal de Ayutuxtepeque            | Simbolos                                                                              | Resumen de pasos |
| UNIDAD:Registro de Estado Familiar y Ciudadano         | ● Operaciones                                                                         | 10               |
| FECHA:Noviembre, 2003                                  | ➔ Traslado                                                                            | 4                |
| HECHO POR: Marco A. Henriquez Carlos Hernandez Escobar | ■ Revisiones                                                                          | 4                |
|                                                        | ■ Demoras                                                                             | 3                |
|                                                        | ▼ Archivos                                                                            | 1                |
|                                                        | TOTAL                                                                                 | 22               |
| PASOS                                                  | DESCRIPCION DE CADA PASO                                                              | ● ➔ ■ ■ ▼        |
| 1                                                      | El usuario solicita informacion en la unidad informativa sobre el tramite a realizar. | ●                |
| 2                                                      | El contribuyente se presenta en la ventanilla de Cuentas Corrientes                   | ➔                |
| 3                                                      | El auxiliar verifica si el inmueble ya esta catastrado                                | ●                |
| 4                                                      | El auxiliaxar le dice al contribuyente que se presente en la unidad de Catastro       | ➔                |
| 5                                                      | El contribuyente presenta fotocópia de escritura al técnico de Catastro               | ●                |
| 6                                                      | El contribuyente espera mientras el técnico saca ficha de catastro                    | ■                |
| 7                                                      | El técnico verifica la scritura para saber el cobro de las tasas municipales          | ■                |
| 8                                                      | El jefe de Catastro verifica la fica para la aprobación                               | ■                |
| 9                                                      | El técnico firma y sella la ficha de catastro                                         | ●                |
| 10                                                     | El técnico entrega ficha de catastro al contribuyente                                 | ●                |
| 11                                                     | El técnico manda al contribuyente a la Unidad de Cuentas Corrientes                   | ➔                |
| 12                                                     | El contribuyente espera mientras el técnico saca ficha de cuentas corrientes          | ■                |
| 13                                                     | El auxiliar llena ficha de cuentas corrientes                                         | ●                |
| 14                                                     | El auxiliar verifica los datos para elaborar la apertura de esrado de cuenta          | ■                |
| 15                                                     | La digitadora verifica la ficha de Ctas corriente ara la aprobación                   | ■                |
| 16                                                     | El auxiliar verifica la ficha de pago                                                 | ●                |
| 17                                                     | El auxiliar pasa el recibo a caja                                                     | ➔                |
| 18                                                     | El auxiliar informa al contribuyente que espere a que lo llamen de caja               | ●                |
| 19                                                     | El contribuyente espera a que lo llamen                                               | ■                |
| 20                                                     | Llaman de caja al contribuyente para que cancele                                      | ●                |
| 21                                                     | El contribuyente paga el valor del recibo                                             | ●                |
| 22                                                     | El auxiliar archiva ficha de Ctas Corrientes y de Catastro                            | ▼                |

## **H. PLAN DE CAPACITACIÓN**

La capacitación constante y sistemática es una de las condiciones determinantes para el éxito de un Plan de Calidad Total. Para ello se presentan los siguientes lineamientos.

El contenido del Plan de capacitación está basado en alternativas para solucionar problemas relacionados con la prestación de los servicios, identificando a través del análisis de los procesos que más problemas presentan de los departamentos seleccionados en la investigación realizada y presentada en el capítulo anterior de este documento.

El diseño del Plan de Capacitación contiene en forma ordenada una relación de conocimientos en calidad total y servicio al cliente que el personal necesita dominar y poner en práctica en su puesto de trabajo para que su desempeño sea más eficiente. Con los contenidos seleccionados se pretende aportar una importante y práctica herramienta que le permita a los empleados incluir el elemento calidad en los servicios que dan al usuario.

El Plan de Capacitación estará constituido por: la justificación, objetivos, políticas, estrategias, destinatarios, características, áreas prioritarias de capacitación, el desarrollo de los módulos y recursos necesarios para la ejecución.

El desarrollo del Plan estará bajo la responsabilidad de un comité de capacitación, que podría estar integrado por la Alcaldesa y la Administración General. Este comité se encargara de la logística y organización de la capacitación, de buscar una institución que se especialice en impartir cursos de Calidad Total, Servicio al Cliente y Relaciones Públicas; así como también de seleccionar al personal al cual se le impartirá los cursos. Se hace necesario recalcar que para obtener buenos resultados en los servicios, es el comité el primero en considerar que el contenido de los módulos contribuirá a que esto se logre. El comité debe también buscar mecanismos acorde a la situación financiera, administrativa y a las políticas internas de la alcaldía, para motivar al personal seleccionado, asegurar su asistencia durante el tiempo requerido y velar por que los conocimientos adquiridos los practiquen en su puesto de trabajo.

Se espera que al finalizar los módulos los empleados tengan mayores y mejores conocimientos acerca de la calidad en el servicio para dar una mejor atención y con ello llenar las necesidades y expectativas del usuario.

## **1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

El Plan de capacitación será de gran beneficio para la

Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque ya que con éste las autoridades tendrán una herramienta para adecuar a los empleados en relación a la importancia que tiene la Calidad Total, Servicio al Cliente y Relaciones Públicas, contribuyendo a actualizar los conocimientos, destrezas y habilidades del personal ya que es importante concientizarlo que el usuario es la verdadera razón de su trabajo.

## **2. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **2.1 Objetivo General**

Capacitar a los empleados de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque en la técnica de Calidad Total con el enfoque en Servicio al Cliente y Relaciones Públicas para que conozcan, pongan en practica y transmitan sus conocimientos al resto del personal de la institución.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Alcanzar Los niveles óptimos de satisfacción de los usuarios en la prestación de los servicios poniendo en práctica el modelo de calidad total.
  
- Promover en el personal, la adquisición de nuevos conocimientos en Calidad Total, Servicio al Cliente y Relaciones Públicas.

- Concientizar al personal la importancia que tiene la capacitación en Calidad Total, Servicio al Cliente y las Relaciones Públicas.

### **3. POLÍTICAS**

El Plan de Capacitación deberá basarse en la detección de las necesidades de capacitación de cada uno de los puestos de trabajo siendo prioritaria el área de servicios municipales de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

El Plan de Capacitación de Calidad Total, Servicio al Cliente y Relaciones Públicas debe estar orientado al logro de la calidad, traduciéndose ésta en excelencia en el servicio al Cliente.

La selección del personal para la asistencia a los eventos de capacitación debe basarse en el historial laboral del empleado y las necesidades detectadas.

El Plan de Capacitación deberá estar acorde al perfil del personal seleccionado para dicho evento.

Proporcionar a las personas a capacitar el material impreso con el contenido de la temática a desarrollar.



El área administrativa será la responsable de coordinar y programar los cursos y eventos de capacitación.

El área administrativa deberá realizar evaluaciones con el propósito de dar un seguimiento a los cursos impartidos y determinar la aplicación de los conocimientos adquiridos en cada uno de los participantes. Así mismo retroalimentar el proceso mediante prácticas adicionales.

#### **4. ESTRATEGIAS**

El diseño del Plan de Capacitación en Calidad Total, Servicio al Cliente y Relaciones Públicas estará a cargo del área administrativa de la Alcaldía.

El área administrativa velará porque se cumpla la programación de los eventos de capacitación en Calidad Total, Servicio al Cliente y Relaciones Públicas.

Gestionar el apoyo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) para que continúe impartiendo los cursos de capacitación.

#### **5. DESTINATARIOS DE LA CAPACITACIÓN**

La capacitación estará orientada básicamente a los empleados

de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque que tengan más contacto directo con el usuario y aquellos que en la investigación manifestaron su buena disposición para incrementar y actualizar su conocimiento.

## **6. CARACTERÍSTICAS**

El Plan de Capacitación está formado por cuatro módulos, impartiendo los días sábados, uno de Calidad Total, Servicio al Cliente y Relaciones Públicas.

Cada uno de los módulos será impartido los días sábados en horario de 8:00am a 12:00pm, al iniciar el plan de capacitación, el comité será el encargado de dar apertura y al finalizar hará la clausura y entrega de diplomas a cada uno de los participantes (ver anexo N°5) firmado por la Alcaldesa, otra autoridad de la Alcaldía y el facilitador. Al inicio de cada sábado el facilitador hará una introducción de los temas a incluir en su exposición, quien debe buscar el mejor mecanismo para que ésta sea dinámica, entendible y amena, para esto se apoyara de material impreso, papelería y útiles para cada uno de los participantes, así como también de tecnología (retro proyector); Además se le dará a los capacitados un receso de 15 a 20 minutos para un refrigerio.

Con el fin de que la enseñanza y aprendizaje sea lo más

provechosa posible se recomienda que los cursos se les impartan a grupos con un máximo 30 personas, iniciando con los empleados que prestan los servicios desde los niveles gerenciales hasta los niveles operativos. Este programa puede ser apoyado por las instituciones que dan asistencia técnica a la Alcaldía y personal especializado en los temas propuestos en el programa, los que pueden ser Administradores de Empresas ó Ingenieros Industriales.

## **7. DESARROLLO DEL PAN**

Los cursos de capacitación serán impartidos con el objeto de suplir necesidades de Calidad Total con el enfoque en el Servicio al Cliente reflejadas en la investigación de campo y que será desarrollada a través de módulos en los temas ya mencionados.

## **8. ÁREAS PRIORITARIAS DE CAPACITACIÓN.**

En base al diagnóstico obtenido en el trabajo de campo se pudo determinar que es importante que todas las áreas de la institución se capaciten en Calidad Total, Servicio al Cliente y Relaciones Publicas. Por lo que a continuación se presentan eventos dirigidos a hacer más efectiva la calidad total en el servicio al cliente.

**TEMA: GENERALIDADES SOBRE CALIDAD TOTAL****OBJETIVO**

Proporcionar a los empleados conocimientos generales sobre la técnica de Calidad Total para que los puedan aplicar en cada uno de los servicios que prestan.

**CONTENIDO**

- Antecedentes
- Conceptos básicos
- Objetivos de la Calidad
- Control de Calidad
- Principios básicos de la Calidad
- Los mandamientos de la Calidad
- Bases teóricas Metodológicas.

**METODOLOGÍA**

Exposición oral y participativa

Actividad de Grupo

**DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

16 Horas

**TEMA: IMPORTANCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE****OBJETIVO**

Dar a conocer a los empleados la importancia que tiene dar un buen servicio para satisfacer las necesidades del usuario.

**CONTENIDOS**

- Conceptos básicos
- Importancia
- Cultura de servicio
- Objetivos del servicio al cliente
- Características de un servicio al cliente
- Manipulación de quejas
- Estrategias de servicio al cliente
- Los cinco elementos para la atención al cliente.

**METODOLOGÍA A UTILIZAR**

Exposición oral y participativa

Actividad de grupo

**DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

20 Horas

**TEMA: RELACIONES PÚBLICAS****OBJETIVO**

Que el personal desarrolle habilidades comunicativas para brindar un servicio de calidad al cliente.

**CONTENIDO**

- Relaciones Públicas
- Concepto
- Principios Fundamentales de las Relaciones Públicas
- Las relaciones Públicas como Función Integral de una Institución.
- Relaciones Públicas Internas y Externas
- Cualidades del Empleado que atiende al Público.
- Relaciones Humanas
- Concepto
- Condiciones para una buena Relación Humana
- Como mejorar la productividad a través de las Relaciones Humanas.
- Aprovechamiento de las Actitudes
- Relaciones individuales con el Empleado
- Reglas para llevarse bien con los demás.

**METODOLOGÍA A UTILIZAR**

Exposición oral y participativa

Actividad de grupo.

**DURACIÓN DE LA CAPACITACION**

16 Horas.

**9. RECURSOS**

Para llevar a cabo el Plan de Capacitación es necesario que la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque disponga de los siguientes recursos:

**9.1 Humano**

Comprende todo el personal capacitador, participantes y todas aquellas personas que contribuyan a desarrollar los eventos de capacitación.

**9.2 Materiales**

Comprende el uso de equipo apropiado y una serie de recursos didácticos que faciliten y complementen la enseñanza en cada una de las fases del evento.

### 9.3 Financieros

La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque cuenta con presupuesto destinado a la formación y capacitación del recurso humano, además podría realizar gestiones de ayuda monetaria a instituciones que apoyen la formación del recurso humano; tales como: Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) e Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)

#### I. PRESUPESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| TEMA \ COSTOS                         | Servicios Profesionales | Recursos Técnicos | Recursos Materiales | Otros Gastos     | TOTAL              |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------------|---------------------|------------------|--------------------|
| Generalidades sobre Calidad Total     | \$ 742.86               | \$ 182.25         | \$ 88.27            | \$ 100           | <b>\$ 1,113.38</b> |
| Servicio con Calidad Total al Cliente | \$ 731.43               | \$ 182.25         | \$76.24             | \$ 100           | <b>\$ 1,089.92</b> |
| Relaciones Públicas                   | \$ 688.15               | \$ 182.25         | \$ 73.51            | \$ 100           | <b>\$ 1,043.91</b> |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>\$ 2,162.44</b>      | <b>\$ 546.75</b>  | <b>\$ 238.02</b>    | <b>\$ 300.00</b> | <b>\$3,247.21</b>  |

#### J. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico, se pudo identificar la necesidad que tiene la institución de contar con un sistema de evaluación del desempeño que le permita determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de su personal.



### **1. Objetivo del sistema de evaluación del desempeño**

Lo que se pretende con la implantación del sistema de evaluación del desempeño es lo siguiente:

- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Determinar los conocimientos que tiene el empleado con relación al cargo que desempeña.
- Eficientizar el desempeño del personal
- Medir el desempeño del empleado.
- Identificar a los empleados con un potencial mas elevado que aquel que es exigido para el cargo.

### **2. Beneficio del sistema de evaluación del desempeño**

Los principales beneficios del sistema de evaluación del desempeño generalmente los recibe: el empleado, el jefe y la institución.

#### **2.1 Beneficios para el empleado**

Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la institución más valoriza.

Conocer cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño, y así mismo sus puntos débiles y fuertes.

Conocer cuales son las medidas que el jefe va a tomar en

cuanto a ser más eficiente en su desempeño tales como: programas de capacitación seminarios, decisiones en equipo de trabajo; Así como las que el empleado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, más esmero, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.)

Verificar si tiene condiciones para hacer auto evaluación y autocrítica para su desarrollo y control.

### **2.2 Beneficio para el jefe**

Evaluar el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación.

Proponer medidas con el fin de perfeccionar el comportamiento de sus empleados.

Comunicarse con sus empleados para hacer comprender la dinámica de evaluación del desempeño y la forma como se está desarrollando mediante este sistema.

### **2.3 Beneficios para la institución.**

Tiene condiciones para evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a

los empleados que tienen condiciones para desempeñar un cargo superior.

### **3. Método de evaluación del desempeño.**

El método de evaluación a utilizar es el método de Escala de Calificación Gráfica el cual consiste en evaluar una serie de factores de desempeño, como calidad del trabajo, responsabilidad, organización de su trabajo, cumplimiento de normas e instrucciones, discreción, relaciones laborales y presentación personal. Así mismo este método permite determinar el nivel de desempeño que el empleado tiene y la situación de los mismos frente a dichos factores. (Anexo 3)

La aplicación de este método será efectuada por el jefe de cada área, quien deberá establecer el periodo mediante el cual supervisará y observará el desempeño de los empleados y posteriormente realizará la evaluación pertinente de acuerdo a los diferentes factores que tomaron en cuenta para dicha evaluación.

De acuerdo a los resultados que cada empleado obtenga con base a la evaluación realizada así será su calificación aplicando las siguientes categorías: excelente, muy bueno, bueno e insatisfactorio. Así como las acciones acordadas con el empleado

para hacer más eficiente su desempeño en el próximo periodo a evaluar, u otras observaciones.

## **K. SISTEMAS DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS**

Al efectuar una evaluación del desempeño es importante analizar los diferentes factores que influyen en el desempeño de los empleados y los resultados que se obtengan al realizar dicha evaluación. Si este resultado es satisfactorio es importante que para mantener motivado al empleado y continué siendo eficiente en su desempeño la institución cuente con un sistema de recompensa e incentivos que estimule en el empleado una actitud de superación y compromiso con la institución.

Entre los incentivos y recompensas que la institución pueda adoptar se puede mencionar.

- Participación en la toma de decisiones
- Viaje a convenciones u otros eventos
- Reconocimiento a su trabajo: Bonos, diplomas, etc
- Asignaciones de tareas preferidas
- Ascenso de puesto

## **L. PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO CON CALIDAD TOTAL.**

### **1. Introducción**

El presente plan de implantación, pretende orientar la puesta

en práctica de las herramientas administrativas propuestas. Su inicio dependerá de la oportunidad en que las autoridades de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque tome la decisión que de acuerdo a este plan les corresponda adoptar.

En su contenido el plan muestra los objetivos, actividades a realizar, recursos, presupuesto, seguimiento y control.

## **2. Objetivos del Plan de Implantación**

Orientar al personal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque ha actuar con eficiencia en las funciones que llevará acabo en el desarrollo del plan de Calidad Total, encaminado a Promover la Eficiencia en los Servicios para que se realice con éxito.

Establecer las actividades y lineamientos a ejecutar con el fin de facilitar el desarrollo del plan de Calidad Total para promover la Eficiencia en los Servicios.

## **3. Actividades a Realizar**

El Concejo Municipal, Alcalde Municipal y los responsables de las diferentes áreas de la institución serán los encargados de las siguientes actividades:

- Someter al conocimiento de las autoridades de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque el Plan de Calidad Total para

Promover la Eficiencia en los Servicios.

- Revisar y estudiar las herramientas administrativas que contiene el Plan de Calidad Total para Promover la Eficiencia en los Servicios.
- Autorizado y aprobado el Plan por las autoridades superiores de la institución, se procederá a reproducirlos y distribuirlos entre los jefes de las diferentes áreas organizativas de la institución.
- Realizar reuniones con los jefes y subalternos para la implantación del Plan de Calidad Total para Promover la Eficiencia en los Servicios.
- Tramitar el financiamiento para la ejecución del Plan.
- Se pondrán a funcionar las herramientas administrativas que contiene el Plan de Calidad Total para Promover la Eficiencia en los Servicios, para que el personal de la institución las aplique.

#### **4. Recursos**

El Plan de Calidad Total para Promover la Eficiencia en los Servicios debe disponer de los recursos humanos, materiales y financieros; por lo que la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque tendrá la responsabilidad de que éstos estén disponibles en el momento oportuno para el desarrollo de dicho plan.

#### **4.1 Recurso Humano:**

Comprende todo el personal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque y toda aquella persona que contribuya al desarrollo del plan.

#### **4.2 Recursos Materiales:**

Son los insumos que se necesitan para la ejecución del Plan de Calidad Total para Promover la Eficiencia en los Servicios, lo cual comprende el uso de equipo apropiado y una serie de recursos didácticos que faciliten y complementen el desarrollo del mismo.

#### **4.3 Recursos Financieros:**

El presupuesto de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque esta constituido por recursos propios que provienen de los impuestos recaudados; el Gobierno Central a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) constituye otra fuente de financiamiento, así como también el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).

### **5. Presupuesto**

Para la ejecución del Plan de Calidad Total para Promover la Eficiencia en los Servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, es necesario determinar la inversión en que va a incurrir, la cual se presenta a continuación.

**PRESUPUESTO DE INVERSION**

| <b>DESCRIPCION</b>                   | <b>COSTOS</b>      |
|--------------------------------------|--------------------|
| Publicidad ( Cartelera Informativa ) | \$ 50.00           |
| Contratación del personal            | \$ 171.43          |
| Programa de Capacitación             | \$ 3,247.21        |
| Materiales                           | \$ 20.00           |
| Alquiler de Local                    | \$ 1,038.15        |
| Mobiliario y Equipo                  | \$ 985.71          |
| Imprevistos (5%)                     | \$ 275.63          |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>\$ 5,788.13</b> |

**6. Seguimiento y Control**

El seguimiento y control se realizará a través de la supervisión de los jefes de las diferentes áreas de la institución con el objeto de asegurarse de que el Plan de Calidad Total para Promover la Eficiencia en los Servicios este cumpliendo con las expectativas u objetivos de la institución. De igual forma el seguimiento que se le de a la implementación de dicho plan permitirá conocer e identificar si se están generando cambios sustanciales en el desempeño de las funciones de los empleados.

Por otra parte, es importante mencionar, que además de las supervisiones realizadas a los empleados, se debe tomar en cuenta sus opiniones en cuanto a como brindar un servicio con calidad total, pues servirá en gran medida para continuar actualizando dicho plan y que éste se ajuste a las condiciones laborales de la institución.



Así mismo el usuario de dicha institución juega un papel muy importante en el funcionamiento de ésta, puesto que es hacia ellos que van dirigidos sus esfuerzos.

Por lo que es importante llevar un control sobre las opiniones que estos se formen en cuanto al servicio que reciben y de esta manera poder determinar en que medida el plan ha contribuido a hacer más eficiente los servicios de la institución y que tan satisfechos se encuentran los usuarios con el mismo.

PROGRAMACIÓN

Desarrollo del Plan de Capacitación con el Enfoque de Calidad Total para Promover el Servicio al Cliente para los empleados de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

| Contenido                                     | Facilitador | Duración |     |     |          | 1° Mes |   |   |   | 2° Mes |   |   |   | 3° Mes |   |   |   |
|-----------------------------------------------|-------------|----------|-----|-----|----------|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|
|                                               |             | Hora     | Día | Mes | Horario  | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 |
| <b>Módulo I</b>                               |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| Generalidades sobre Calidad Total             | Externo     | 16       | 4   | 1   |          | x      | x | x | x |        |   |   |   |        |   |   |   |
| a) Antecedentes                               |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| b) Conceptos Básicos                          |             |          |     |     | 8:00a.m. |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| c) Objetivos de la Calidad Total              |             |          |     |     | a        |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| d) Control de Calidad Total                   |             |          |     |     | 12:00pm  |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| e) Principios básicos de la Calidad Total     |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| f) Los mandamientos de la Calidad Total       |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| g) Bases Teóricas Metodológicas               |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| <b>Módulo II</b>                              |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| Servicio al Cliente                           | Externo     | 16       | 4   | 1   |          |        |   |   |   | x      | x | x | x |        |   |   |   |
| a) Conceptos básicos                          |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| b) Importancia                                |             |          |     |     | 8:00a.m. |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| c) Cultura de Servicio                        |             |          |     |     | a        |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| d) Objetivos de Servicio al Cliente           |             |          |     |     | 12:00pm  |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| e) Características del Servicio al Cliente    |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| f) Manipulación de quejas                     |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| g) Estrategias de Servicio al Cliente         |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| h) Los cinco elementos de atención al cliente |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |

| Contenido                                         | Facilitador | Duración |     |     |          | 1° Mes |   |   |   | 2° Mes |   |   |   | 3° Mes |   |   |   |
|---------------------------------------------------|-------------|----------|-----|-----|----------|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|
|                                                   |             | Hora     | Día | Mes | Horario  | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 |
| <b>Módulo III</b>                                 |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| Relaciones Públicas                               | Externo     | 16       | 4   | 1   |          |        |   |   |   |        |   |   |   | x      | x | x | x |
| a) Relaciones Públicas                            |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| b) Concepto                                       |             |          |     |     | 8:00a.m. |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| c) Principios Fundamentales                       |             |          |     |     | a        |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| d) Relaciones Públicas como Función Integral      |             |          |     |     | 12:00pm  |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| e) Relaciones Públicas Internas y Externas        |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| f) Cualidades del Empleado que atiende al público |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| g) Relaciones Humanas                             |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |
| h) Condiciones para una buena relación humana     |             |          |     |     |          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |

ELABORO: \_\_\_\_\_  
GRUPO DE TESIS

V.B.: \_\_\_\_\_  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

ANDERSON DAVID, SWEENEY DENNYS, WILLIAM THOMAS. (1999) Estadística para Administración y Economía. (Séptima Edición) International Thomson Editores S.A.C.V México.

GALGANO ALBERTO. (1993) Calidad Total Ediciones Díaz de Santo, Madrid España.

JURAN J.M. (1995). Análisis y Planeación de la Calidad (Tercera Edición) Mc Graw Hill.

SERRAF, GUY. Diccionario Metodológico de Mercadotecnia. Editorial Trias.

STANTON WILLIAM J. (1994). Fundamentos de Marketing (Novena Edición). México: Mc Graw Hill.

STANTON WILLIAM J., ETZEL J. MICHAEL, WALKER J. BRUCE (2000). Fundamentos de Marketing (Undécima Edición). México: Mc Graw Hill.

THOMAS C. KINNEAR, JAME R. TAYLOR. (1981). Investigación de Mercado (Un Enfoque Aplicado) (Cuarta edición). México. Mc Graw Hill.

VINCENT K. OMACHONU, PH.D., JOEL E. ROSS, PH.D. (1995) Principios de Calidad Total. México. Editorial Diana

## **REVISTAS**

Revista Geográfica del Municipio de Ayutuxtepeque.

Revista Histórica de Ayutuxtepeque(2003)

Manual de Descripción de Puestos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

## **TESIS**

**AMAYA AMAYA, SONIA CLARIBEL.** Diseño de un Plan de Capacitación con el enfoque de Calidad en el Servicio al Cliente para los Empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango.(2001) UES

**CEDILLOS SOSA MERCY GUADALUPE.** Diseño de un Sistema de Capacitación, sobre Calidad Total que sirva como herramienta para la Gestión Administrativa a la pequeña Empresa de la Industria de la Confección de Ropa Formal para Damas de la Zona Metropolitana de San Salvador. (1997) UES

**DABDUB, MARIA EUGENIA.** Estrategias para Mejorar el Servicio al Cliente Aplicada a Almacenes del Área Metropolitana de San Salvador. (1997) UCA

**SILIS, KARLA.** El Servicio al Cliente en la Pequeña Empresa. (1995) UCA

## **Internet**

[www.deguate.com/infocentro/gerencia/mercadeo/mk17.htm](http://www.deguate.com/infocentro/gerencia/mercadeo/mk17.htm)

[www. weimarps@volc.com](http://www.weimarps@volc.com)

[www. Gbonifaz@caliente.com.mx](http://www.Gbonifaz@caliente.com.mx)

**ANEXOS**



**ANEXO N°1**  
**UNIVERSIDAD DEL EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.**

**OBJETIVO:**

El objetivo fundamental es recopilar información para diseñar un Plan de Servicio con Calidad Total al Cliente para la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Estimado usuario, lo hemos elegido a usted por la valiosa colaboración que nos puede brindar para ejecutar la investigación referente a los servicios que se les presta.

**DATOS GENERALES:**

Edad:\_\_\_\_\_ Género: M\_\_\_ F\_\_\_ Ocupación:\_\_\_\_\_

Lugar de Residencia:\_\_\_\_\_

**INDICACIONES**

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque la alternativa que considere conveniente que sea necesario.

1. ¿Cada cuanto tiempo utiliza los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?  
Cada 15 días  Al Mes  Cada 3 meses   
Cada 6 meses  Cada año  Mas de un año
2. ¿Cuando adquiere los servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque como ha sido la información que le han brindado?  
Clara  Confusa  Incorrecta

3. ¿Cómo considera usted, en general, el servicio ofrecido por la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.?

Excelente  Satisfactorio  Deficiente

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Hay una persona que lo oriente en el desarrollo de su tramite?

Si  No

5. ¿Los tramites solicitados a la Alcaldía son atendidos con rapidez y eficiencia?

Si  No

6. ¿El personal con que cuenta la Alcaldía lo ha tratado amablemente?

Si  No

7. ¿De las unidades de la Alcaldía cual ha visitado?

Registro del Estado Familiar y Ciudadano

Catastro  Mantenimiento  Proyección Social

Cuentas Corriente  Secretaria Municipal

8. ¿Cómo lo atendieron en esa unidad?

Muy bueno  Regular

Bueno  Deficiente

9. ¿Cree usted que las unidades de la Alcaldía cuentan con el personal calificado y suficiente?

Si  No

10. ¿Considera usted que es necesario que el personal de la Alcaldía este debidamente capacitado para brindar una mejor atención?

Si  No

11. ¿Recibe una atención adecuada al momento de hacer un reclamo?

Si  No

12. ¿Considera usted que la Alcaldía esta utilizando los recursos: Humanos, Materiales-Técnicos y Financieros de manera eficiente?

Si  No

13. ¿Qué sugerencia daría usted para mejorar la atención al cliente que ofrece la Alcaldía? \_\_\_\_\_





**ANEXO N°2**  
**UNIVERSIDAD DEL EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.**

**OBJETIVO:**

El objetivo fundamental es recopilar información para diseñar un Plan de Servicio con Calidad Total al Cliente para la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

El manejo de esta información será confidencial y para fines exclusivos de la investigación profesional; para los cual solicitamos su valiosa colaboración.

**DATOS GENERALES**

Edad: \_\_\_\_\_ Genero: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ Unidad \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Tiempo de Servicio: \_\_\_\_\_

**INDICACIONES**

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque la alternativa que considere conveniente que sea necesario.

1. ¿Cuanto tiempo tiene de trabajar en la Alcaldía?  
0 – 6 meses                       1 – 3 años   
6 meses a un año                       Mas de tres años
2. ¿Antes de ocupar su puesto de trabajo recibió entrenamiento?  
Si                       No
3. ¿Cuenta con el mobiliario y equipo necesario en su puesto de trabajo, para el desempeño de sus funciones?  
Si                       No

4. ¿Considera usted apropiado el ambiente donde desarrolla sus labores?

Si  No

Porqué: \_\_\_\_\_

5. ¿Conoce usted, la Misión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

Si  No

6. ¿Conoce usted, la Visión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

Si  No

7. ¿Conoce usted las políticas de atención que tiene la Alcaldía hacia los usuarios?

Si  No

8. ¿Conoce los objetivos que persigue la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

Si  No

9. ¿La comunicación entre los departamentos y empleados como la calificaría?

Excelente  Buena  Regular

Muy Buena  Regular  Deficiente

10. ¿A los demás empleados que usted les proporciona información, datos o producto final de su trabajo los considera como sus clientes?

Si  No

11. ¿Qué entiende por servicio al cliente?

Satisfacer las expectativas  Atender de inmediato

Servicios con calidad y eficiencia  No relevante

12. ¿Para usted quien es el cliente?

La persona que solicita un servicio  Es la persona natural o jurídica

Es la persona más importante

13. ¿La persona que solicita los servicios que ofrece la Alcaldía, que es para usted?

Un Usuario  Una persona común y corriente

Alguien que necesita de usted  La verdadera razón de su trabajo

14. ¿Considera usted que los servicios ofrecidos por la Alcaldía satisface las necesidades y expectativas de los clientes?

Si  No

15. ¿Qué significa para usted Calidad Total?

- Mejora en el desarrollo de las operaciones
- Hacer las cosas bien desde la primera vez y siempre
- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente
- Eliminar errores
- Significa ahorro

16. ¿En su opinión que factores internos influyen en la calidad de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

- Espacio físico
- Regulaciones de trabajo
- Atención de personal
- Maquinaria y equipo
- Reglamento interno
- Otros \_\_\_\_\_

17. ¿Cuáles de los siguientes aspectos ha notado quejas por parte del usuario en la Alcaldía.?

- Mucho tiempo de espera
- Poca cortesía y amabilidad del empleado
- Tramites burocráticos
- Desatención por parte del empleado
- Otros \_\_\_\_\_

18. ¿Cree usted que se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofrecidos, con?

- Atención personalizada
- Rapidez
- Amabilidad y cortesía
- Calidad en los servicios
- Facilidad en los tramites
- Otros \_\_\_\_\_

19. ¿Considera usted que los conocimientos que posee son suficientes para lograr la eficiencia en el servicio al usuario?

- Si
- No

20. ¿Si su respuesta anterior es negativa que necesitaría para lograr eficiencia?

\_\_\_\_\_

20. ¿Desea agregar algunas sugerencias o comentarios para mejorar el servicio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Comente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO 3**

ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

I. DATOS GENERALES

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Cargo según puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Periodo comprendido de: \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

II. **EVALUACIÓN GENERAL POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO.**

**CALIDAD DE TRABAJO**

Se refiere a la forma en que aplica los procedimientos de trabajo; el grado de eficiencia con que los realiza; el seguimiento que se le da a los mismos; atención completa que brinda al usuario en los diferentes servicios ofrecidos, en un ambiente de confianza y amabilidad.

- a) No se interesa en orientar al usuario sobre los servicios que ofrece la institución.
- b) Casi siempre aplica correctamente los procedimientos de trabajo y se interesa en orientar al usuario sobre los servicios ofrecidos.
- c) Siempre aplica correctamente los procedimientos de trabajo y pone mucho interés en orientar al usuario sobre los servicios ofrecidos.
- d) Aplica con precisión y exactitud los procedimientos de trabajo, siempre esta actualizando las nuevas técnicas de trabajo y pone interés especial en la atención que brinda al usuario.

## **RESPONSABILIDAD**

Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la institución misma.

- a) Siempre evade las obligaciones de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés por el mismo.
- b) Casi siempre cumple con las obligaciones de su puesto de trabajo, algunas veces no muestra interés por lo tanto, no logra concluir las oportunamente.
- c) Cumple con las obligaciones de su puesto de trabajo con verdadero interés, y logra concluir las oportunamente.
- d) Siempre cumple con todas las obligaciones de su puesto de trabajo y con otras que le sean encomendadas, además muestra interés por iniciativa propia.

## **ORGANIZACIÓN DE TRABAJO**

Se refiere a la habilidad con que organiza y coordina los recursos de que dispone, a fin de obtener resultados ágiles y oportunos.

- a) Pierde mucho tiempo por la falta de orden en su trabajo y el cumplimiento del mismo.
- b) Distribuye el trabajo en forma adecuada pero no siempre lo hace en el tiempo oportuno.
- c) Es organizado habitualmente es oportuno en su trabajo. Puede ejecutar tareas adicionales dentro de su jornada ordinaria.

- d) Organiza perfectamente su trabajo, aprovecha muy bien su tiempo, es oportuno puede disponer de tiempo para colaborar con otros.

#### **CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES**

Se refiere al grado de cumplimiento de leyes, reglamentos y normas de la institución e instrucciones. Así mismo de la puntualidad y general de toda disposición aplicable al correcto desempeño.

- a) Incurre constantemente en faltas relacionadas con el cumplimiento de leyes, normas e instrucciones de niveles superiores, incumple los horarios de trabajo establecidos.
- b) Generalmente cumple con las leyes y normas; instrucciones y otras disposiciones reglamentarias, eventualmente incumplen los horarios de trabajo establecidos.
- c) Cumple con las leyes, normas, instrucciones y otras disposiciones reglamentarias sin ninguna dificultad. No presenta problemas disciplinarios.
- d) Su acatamiento de las leyes, normas, instrucciones y otras disposiciones reglamentarias es ejemplar, así como la disciplina, asistencia puntual, buena conducta durante el desempeño de su función laboral.

#### **DISCRECIÓN**

Es el grado de reserva y confidencialidad con que maneja la información de su trabajo y de la institución en general.

- a) No es reservado el manejo de la información relacionada con su trabajo y con la información institucional que llega a su puesto.
- b) Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y la institución, eventualmente comete algunas indiscreciones.
- c) Es prudente en el manejo de la información de su trabajo y de la institución para la cual labora. No comete ninguna indiscreción.
- d) Totalmente reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la institución, lo que fortalece su ética profesional.

#### **RELACIONES LABORALES**

Es la actitud que tiene el empleado en sus relaciones laborales con jefe, compañeros y el rango de atención que brinda al usuario.

- a) Tiene dificultad con sus jefes y compañeros, casi siempre existe quejas por parte de los usuarios por la mala atención en los servicios.
- b) Las relaciones que mantiene con sus jefes y compañeros son aceptables, la acción que brinda a los usuarios es adecuada, pero en ocasiones presenta actitudes negativas, algunas veces existen quejas.
- c) Mantiene buena relación con jefes y compañeros, Casi siempre brinda atención adecuada a los usuarios de los servicios. Rara vez existe incomodidades por parte del usuario, que puede solventarse con facilidad.

- d) Desarrolla magnificas relaciones con sus jefes y compañeros brinda una esmerada atención en los servicios, inspira confianza y el usuario queda totalmente satisfecho.

**PRESENTACION PERSONAL**

Considera la impresión que la presentación personal del empleado crea en los otros.

- a) A veces descuida su apariencia
- b) Normalmente esta bien arreglado
- c) Cuidadoso en la manera de vestir y de presentarse.
- d) Excepcionalmente bien cuidado y presentado



### TABLA DE VALORACIÓN

| FACTOR                                 | A | B | C | D |
|----------------------------------------|---|---|---|---|
| Calidad de trabajo                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Responsabilidad                        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Organización de Trabajo                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Cumplimiento de normas institucionales | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Discreción                             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Relaciones laborales                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Presentación laboral                   | 1 | 2 | 3 | 4 |

|                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| Excelente       | De 23 a 28 puntos  |
| Muy Bueno       | De 17 a 22 puntos  |
| Bueno           | De 11 a 16 puntos  |
| Insatisfactorio | Menos de 10 puntos |

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tiempo de supervisar al evaluado: \_\_\_\_\_

Con base a la evaluación realizada el empleado merece una calificación de:

Excelente     Muy Bueno     Bueno     Insatisfecho

Comentarios \_\_\_\_\_

Sello \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador

\_\_\_\_\_

Fecha

Sello \_\_\_\_\_

Firma del Jefe Inmediato

\_\_\_\_\_

Fecha

*La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque*

*Otorga el presente diploma*

*A:*

*Por su asistencia y participación en El  
Seminario de: CALIDAD TOTAL PARA  
PROMOVER LA EFICIENCIA EN LOS  
SERVICIOS*

*Dado en \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ Día*

*del Mes \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_*

*F: \_\_\_\_\_  
Facilitador*

*F \_\_\_\_\_  
Alcaldeza*