

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LOS CICLOS DEL
SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA
CONCEPCIÓN DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR

MIGUEL ÁNGEL MURCIA PORTILLO
MARLON BALMORE RAMOS HERRERA
CLAUDIA MARGARITA ROSALES CASTRO

Para optar al grado de:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2006

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA	:	Dra. María Isabel Rodríguez
Secretaria General	:	Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid
Docente Director	:	Lic. Alfonso López Ortiz
Coordinador del Seminario	:	Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador	:	Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Noviembre del 2006
San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

MIGUEL ÁNGEL MURCIA PORTILLO

Le doy gracias principalmente a Dios por darme tantas bendiciones, iluminarme y permitirme culminar con éxito mi carrera, a mis padres José Mauricio Murcia y Betty Portillo de Murcia por todas sus enseñanzas y su apoyo incondicional, a mis hermanos Neto, Carmen (Tota), Brenda por permitirme siempre contar con ellos en los momentos que lo necesite, a mis compañero y amigos, a todos muchas gracias. Y recuerden siempre: “De las glorias deportivas, que campean por España va el Madrid con su bandera, limpia y blanca que no empaña. Hala Madrid, Hala Madrid”. Pero sobre todo x Xto... + + +, Gracias

MARLON BALMORE RAMOS HERRERA

A Dios por inspirarme confianza y valor para alcanzar mis propósitos, a mi madre por darme buenos consejos, a mis compañeros y a mi perrita Fanny por darme muchos momentos de alegría.

CLAUDIA MARGARITA ROSALES CASTRO

A Dios todo poderoso por bendecirme e iluminarme y permitirme culminar mi meta, a mi madre Sonia Emperatriz Castro por su amor, comprensión y apoyo, a mi familia, amigos y a todos aquellos que contribuyeron en el logro de este triunfo.

INTEGRANTES DEL GRUPO

Damos gracias a Dios por permitirnos alcanzar esta meta, a la Universidad de El Salvador por brindarnos una formación Académica, a nuestro asesor Lic. Alfonso López Ortiz por todo su apoyo y orientación, a todas las personas que contribuyeron en el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LOS CICLOS DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA CONCEPCIÓN DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

	Pág.
Resumen	i
Introducción	iii

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES, ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA CONCEPCIÓN DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO, PLAN, MEJORA CONTINUA, SERVICIO AL CLIENTE, CALIDAD.

A. GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES	1
1. Concepto de Municipio	1
2. Régimen Legal	2
a) Constitución de la República de El Salvador	2
b) Código Municipal	3
c) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública	4
d) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado	5
e) Ley General Tributaria Municipal	5

f) Ley de Creación del Fondo Para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)	6
g) Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal	7
h) Ley de la Corte de Cuentas de la República	7
3. Organización de los Gobiernos Municipales	8
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA CONCEPCIÓN DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO	9
1. Generalidades del Municipio	9
2. Generalidades de la Alcaldía	11
a) Misión	11
b) Visión	11
c) Estructura Organizativa	12
d) Servicios que Proporciona la Alcaldía	16
C. PLAN	16
1. Concepto	16
2. Importancia	17
3. Elementos	18
4. Tipos de Planes	19
D. MEJORA CONTINUA	21
1. Concepto	21
2. Importancia	22
3. Ventajas y Barreras	22

4. Proceso de Mejora Continua	25
5. Necesidades de mejora continua	25
6. Herramientas de la Mejora Continua	26
7. Ciclo de Actividades para la Mejora Continua	29
8. Modelos de la Excelencia y la Mejora Continua	29
a) Modelo Europeo de la Excelencia	29
b) Las Normas ISO 9000	31
E. SERVICIO AL CLIENTE	32
1. Conceptos	32
2. Importancia del Servicio al Cliente	32
3. Elementos del Servicio al Cliente	33
a) El contacto cara a cara	33
b) Relación con el Cliente Difícil	34
c) Contacto telefónico	34
d) Correspondencia	34
e) Reclamos y Cumplidos	35
f) Instalaciones	35
4. Características	35
5. Cultura de Servicio	36
6. Estrategias del Servicio al Cliente	38
a) Concepto	38
b) Importancia de las Estrategias del Servicio	38

c) Características de la Estrategia de Servicios	39
d) Ventajas de la Estrategia de Servicios	39
e) Ejemplos de Estrategia de Servicio al Cliente	40
7. Ciclo del Servicio al Cliente	43
8. Momentos Críticos de Verdad	44
9. Dimensiones para juzgar la calidad en el Servicio al Cliente	44
F. CALIDAD, CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE, CÍRCULOS DE CALIDAD	47
1. Calidad	47
a) Concepto	47
b) Fundadores de la Calidad	48
c) Importancia	51
d) Características	51
e) Objetivos	52
2. Calidad en el Servicio al Cliente	53
a) Definición	53
b) Importancia del Servicio de Calidad	53
c) Fases del Servicio de Calidad	54
d) Elementos del Servicio de Calidad	55
e) Reglas del Servicio de Calidad	56
3. Círculos de Calidad	57
a) Concepto	57

b) Importancia	58
c) Objetivos Primordiales	59
d) Características	59
e) Personal Encargado	61
f) Sistema de trabajo	61
g) Forma de Organización	63

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LOS CICLOS DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA CONCEPCIÓN DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

A. IMPORTANCIA	64
B. OBJETIVOS	64
1. general	64
2. específicos	64
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	65
1. Métodos de Investigación	65
2. Técnicas para la Investigación	66
3. Tipo de Investigación	66
4. Diseño de la Investigación	67
5. Fuentes de Recolección de Datos	67

a) Fuentes Primarias	67
b) Fuentes Secundarias	67
6. Instrumentos para recopilar la Información	67
a) Cuestionarios	67
b) Entrevistas	68
c) Observación Directa	68
7. Tabulación e Interpretación de Datos	68
8. Determinación del Universo	68
9. Determinación de la Muestra	68
a) A Nivel de Empleados	68
b) A Nivel de Usuarios	69
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA	71
1. generalidades de la alcaldía	71
a) Misión	71
b) Visión	71
c) Estructura Organizativa	71
2. Resultados de la Encuesta	72
a) Cuestionarios Dirigidos a los Usuarios y Empleados de la Alcaldía	72
b) Entrevista al Jefe Administrativo y Miembros del Concejo	77
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LOS CICLOS DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA CONCEPCIÓN DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

A. IMPORTANCIA	82
B. OBJETIVOS	82
1. General	82
2. Específicos	82
C. CONTENIDO DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA	83
1. Introducción	83
2. Objetivo del Plan de Mejora Continua	83
3. Estrategias del Plan de Mejora Continua	83
4. Políticas del Plan de Mejora Continua	84
5. Control	85
6. Creación del Departamento de Servicio al Cliente	85
a) Importancia	85
b) Objetivos del Departamento	85
c) Funciones	86
d) Recurso Humano	86
7. Seguimiento de las Quejas y Sugerencias	88
a) Procedimiento para la Presentación, Tramitación y Resolución de las Quejas	88

8. Monitoreo de la Satisfacción de los Usuarios con base a las 5 Dimensiones de Evaluación del Servicio	90
9. Formación de un Círculo de Calidad para la Mejora Continua	92
a) Objetivo	93
b) Funciones	93
c) Características del Círculo de Calidad	94
d) Sistema de trabajo del círculo	95
10. Plan de Capacitación a los Empleados	96
a) Descripción del plan	96
b) Dirigido a	96
c) Objetivo	97
d) Estrategias	97
e) Contenido de la Temática a Impartir en las Capacitaciones	97
f) Perfil del facilitador	100
g) Descripción del Plan de Capacitación	101
11. Evaluación del desempeño	105
a) Objetivo	105
b) Responsable de la Evaluación	105
c) Método a Utilizar	105
12. Motivación a los empleados de la Alcaldía	106
a) Creación de un Comité Motivacional	106

b) Actividades Motivacionales propuestas	106
D. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA	108
a) Objetivo	108
b) Actividades	108
c) Recursos	109
d) Presupuesto del Plan de Mejora Continua	111
e) Seguimiento y Evaluación	112
f) Cronograma de la Implementación del Plan	112
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	116

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO 1** Cuestionario dirigido a los ciudadanos del Municipio de Nueva Concepción, Departamento de Chalatenango, que hacen uso de los servicios que proporciona la Alcaldía de dicho Municipio
- ANEXO 2** Tabulación de la información obtenida a través del cuestionario dirigido a los Usuarios de la Alcaldía.
- ANEXO 3** Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Nueva Concepción Departamento de Chalatenango
- ANEXO 4** Tabulación de la información obtenida a través del cuestionario dirigido a los Empleados de la Alcaldía.
- ANEXO 5** Entrevista dirigida al Alcalde, miembros del Concejo y Jefe Administrativo de la Alcaldía Municipal de Nueva Concepción, Departamento de Chalatenango.
- ANEXO 6** Formulario de quejas
- ANEXO 7** Boleta para recopilar las sugerencias de los Usuarios
- ANEXO 8** Boleta para monitorear la satisfacción de los Usuarios
- ANEXO 9** Instructivo para la utilización del formulario de Evaluación del Desempeño.
- ANEXO 10** Organigrama de la Alcaldía Municipal de Nueva Concepción con la incorporación del Departamento de servicio al Cliente.
- ANEXO 11** Invitación a los Empleados de la Alcaldía para participar en las capacitaciones
- ANEXO 12** Evaluación al facilitador de la capacitación mejora continua de los Ciclos de servicio al Cliente
- ANEXO 13** Evaluación al los participantes en la capacitación mejora continua de los Ciclos de servicio al Cliente
- ANEXO 14** diploma de participación

RESUMEN

A través de la mejora continua se logra ser más productivos y competitivos en el ámbito que se desarrolla la Institución, analizando los procesos utilizados actualmente, de manera tal que si existe alguna debilidad pueda mejorarse o corregirse convirtiendo éstas en fortalezas.

El proceso de mejora continua es una actividad permanente, ya que las Instituciones Públicas deben adaptarse a las crecientes necesidades de sus usuarios a través de la prestación de servicios de alta calidad. Por lo tanto la finalidad de este trabajo es identificar las áreas de mejora dentro de la Alcaldía que permitan elevar la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios.

Mediante la investigación realizada se determinó que la prestación de los servicios no es totalmente satisfactoria, pero puede mejorarse mediante la implementación de un plan de mejora continua de dichos servicios, ya que las necesidades de los usuarios demandan cambios que fortalezcan la eficiencia en la prestación de los servicios.

Con la finalidad de detectar las áreas de mejora en los servicios que presta la Alcaldía; se realizó una investigación de campo donde se utilizaron fuentes primarias como: entrevistas al Concejo Municipal y al Jefe Administrativo, encuestas dirigidas a los empleados y a los usuarios, así como también la observación directa, además fuentes secundarias como: libros de texto, trabajos de graduación, información de Internet, etc.

La ejecución de la investigación de campo consistió en el levantamiento de una encuesta dirigida a los 44 empleados de la Alcaldía y otra dirigida a una muestra de 89 usuarios. Con los resultados obtenidos se elaboró un diagnóstico de los servicios prestados y a continuación se presentan algunas de las principales conclusiones de la investigación:

- Existe necesidad de implementar procesos de mejora en las áreas en las que se entra en contacto con los usuarios, debido a que éstos no están completamente satisfechos con los servicios recibidos.
- La mayoría de los empleados tienen ideas acertadas en cuanto a los conceptos de mejora continua, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo; lo cual es una ventaja que permitirá una mejor aplicación del plan.
- Los empleados de la Alcaldía tienen disposición a adaptarse a los cambios que se puedan presentar en la forma de realizar las labores en la Alcaldía y a recibir capacitaciones que refuercen sus conocimientos; lo cual es un aspecto positivo que facilitará la implementación del plan.
- Los usuarios indicaron no recibir información y orientación sobre sus trámites por lo cual existe la necesidad de un departamento de servicio al cliente. Así mismo se determinó que no existe un procedimiento definido para darle seguimiento y solución a las quejas y sugerencias de los usuarios.
- No existe un mecanismo para evaluar o medir la satisfacción de los usuarios ni uno que permita evaluar el desempeño de los empleados.

INTRODUCCIÓN

El Municipio de Nueva Concepción es el segundo más grande e importante del Departamento de Chalatenango. Razón por la cual la gestión Municipal de la Alcaldía, se debe realizar con gran responsabilidad y eficiencia; ya que, va dirigida a un sector importante de la población del departamento. Por lo tanto, este trabajo constituye una herramienta para los miembros de la Alcaldía, la cual será de beneficio mejorando continuamente los servicios que presta a los usuarios y proporcionará a los empleados nuevos conocimientos que le permitirán ser eficientes en su desempeño laboral.

Este documento está constituido por tres capítulos, el capítulo I contiene las Generalidades de los Gobiernos Municipales donde se detalla el régimen legal y su organización, Generalidades de la Alcaldía Municipal de Nueva Concepción, un marco teórico que comprende conceptos, importancia, características y otros elementos sobre plan, mejora continua, servicio al cliente, calidad, calidad en servicio al cliente y círculos de calidad. Que servirán como base para sustentar el desarrollo de la investigación.

En el capítulo II se presenta el desarrollo de la investigación de campo y su respectivo diagnóstico donde se determinaron los problemas existentes con el servicio prestado a los usuarios y la necesidad de recibir cursos de capacitación para elevar el nivel de desempeño de los empleados, lo anterior se obtuvo mediante entrevistas realizadas al Concejo Municipal, al Jefe Administrativo y encuestas dirigidas a los empleados, así

como también, a los usuarios de la Alcaldía. Tomando en cuenta el diagnóstico se realizaron las correspondientes conclusiones y sus respectivas recomendaciones.

El capítulo III contiene la propuesta del plan de mejora continua de los ciclos del servicio al cliente, que consiste en crear un departamento de servicio al cliente, realizar un seguimiento de las quejas y sugerencias de los usuarios, monitorear la satisfacción de los usuarios, la formación de círculos de calidad; también se presenta un plan de capacitación a los empleados, un método de evaluación del desempeño y actividades motivacionales. Además contiene la importancia, objetivos, estrategias, políticas, control.

Finalizando con la propuesta de implementación del plan de mejora continua que contribuirá a la consecución de uno de los objetivos de la Alcaldía, el cual es ofrecer un eficiente y eficaz servicio a los usuarios.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES, ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA CONCEPCIÓN DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO, PLAN, MEJORA CONTINUA, SERVICIO AL CLIENTE, CALIDAD.

E. GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES.

Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno.¹

1. Concepto de Municipio.

- “La Real Academia Española define en el diccionario a un municipio como un Conjunto de habitantes de un mismo término jurisdiccional, regido por un ayuntamiento”.²
- “División territorial administrativa en que se organiza un estado, que está regida por un ayuntamiento”.³

¹ <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/0/1db8b637a047a63c06256d02005a3af3?>

² <http://www.rae.es/>

³ <http://www.diccionarios.com/tope.php>

- “Entre los romanos un municipio constituía una ciudad libre que es gobernada por sus propias leyes y cuyos vecinos podían obtener los privilegios y derechos de la ciudad de Roma.”⁴

Con base a los conceptos anteriores es posible decir que un municipio es un grupo de personas regidas por leyes y que gozan de ciertos derechos en un área geográfica determinada dentro de un estado.

2. Régimen Legal.

Las Alcaldía o los Gobiernos municipales están regidos por diferentes leyes entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

a) Constitución de la República de El Salvador.

Creada mediante decreto legislativo número 38 en el año 1983, publicada en el diario oficial: 234, tomo: 281, de fecha: 16/12/83, es considerada la base político-jurídica del Estado⁵

En el capítulo VI sección segunda de la Constitución trata sobre las municipalidades, los artículos 202 y 203 establecen lo siguiente: Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población. Además se establece que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo

⁴ Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano, Edición 1990.

⁵ <http://www.jurisprudencia.gob.sv/Nomina.htm>

administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización y funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

b) Código Municipal.

Creado mediante decreto legislativo número 274 en el año 1986, publicada en el diario oficial: 23, tomo: 290, de fecha: 05/02/86, tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.⁶

En el artículo tres trata sobre la autonomía de los municipios, se establece que esta se extiende a:

- La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;
- El decreto de su presupuesto de ingresos y egresos;
- El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias;

Entre otras cosas.

El artículo cuatro de este código establece las competencias de los municipios, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local;

⁶ Ídem al anterior Pág. 2 (Nota al pie 5)

- La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares;
- La formación del Registro del Estado Familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley;
- La promoción y organización de ferias y festividades populares;
- La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de basuras.

c) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública

Creada mediante decreto legislativo número 868 en el año 2000, publicada en el diario oficial: 88, tomo: 347 de fecha: 15/05/00, tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines.⁷

El artículo dos establece que están sujetas a las disposiciones de esta Ley:

- Las adquisiciones y contrataciones de las instituciones del Estado, sus dependencias y organismos auxiliares, de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Las adquisiciones y contrataciones de las entidades que comprometan fondos públicos.

⁷ www.comprasal.gob.sv/moddiv/HTML/docs/LACAP.pdf

- Las adquisiciones y contrataciones costeadas con fondos municipales, las que podrán ejecutar obras de construcción bajo el sistema de administración, a cargo del mismo Concejo y conforme las condiciones que señala esta ley.

d) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado

Creada mediante decreto legislativo número 516 en el año 1995, publicada en el diario oficial: 7, tomo: 330, de fecha: 11/01/96, tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público además de establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los subsistemas de Presupuesto, tesorería, Inversión y crédito público y contabilidad gubernamental.⁸

En el artículo dos establece que están sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del gobierno de la república, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del Estado.

e) Ley General Tributaria Municipal

Creada mediante decreto legislativo número 86 en el año 1991, publicada en el diario oficial: 242, tomo: 313, de fecha: 21/12/91, tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria.⁹

⁸ http://www.mh.gob.sv/pls/portal/docs/PAGE/MH_PRINCIPAL/SUBIDAS/LAFIDIC04.PDF

⁹ Ídem al anterior Pág. 2 (Nota al pie 5)

Esta ley en su artículo tres establece que son tributos municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los Municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines. Es decir: los Impuestos, las Tasas y las Contribuciones Especiales Municipales

f) Ley de Creación del Fondo Para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).

Creada mediante decreto legislativo número 74 en el año 1988, publicada en el diario oficial: 176, tomo: 300, de fecha: 23/09/88, el artículo uno de esta ley de creación establece que este fondo estará constituido por un aporte anual del Estado igual a siete por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado a partir del ejercicio fiscal del 2005, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual podrá financiarse con:

- los subsidios y aportes que le otorgue el Estado.
- Aportes y donaciones.
- Préstamos externos e internos.
- Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.¹⁰

¹⁰ Ídem al anterior Pág. 2 (Nota al pie 5)

g) Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal

Creada mediante decreto legislativo número 930 en el año 2005, publicada en el diario oficial: 238, tomo: 369, de fecha: 21/12/05, tiene por objeto establecer los requisitos que deben satisfacerse para la contratación, registro y control de las obligaciones financieras que constituyen la deuda pública municipal.¹¹

El artículo cuatro establece que la deuda pública municipal se destinará exclusivamente para financiar obras que permitan obtener ingreso a la municipalidad, para invertirse en infraestructura social o económica contemplada en los planes de desarrollo municipal o para operaciones de reestructuración de sus pasivos. El endeudamiento municipal deberá ser aprobado por el Concejo Municipal.

h) Ley de la Corte de Cuentas de la República.

Creada mediante decreto legislativo número 438 en el año 1995, publicada en el diario oficial: 176, tomo: 328, de fecha: 25/09/95, La Corte de Cuentas de la República es el organismo encargado de la fiscalización de la Hacienda Pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular, así como de la gestión económica de las entidades estatales.¹²

El artículo cinco de esta ley establece cuales son las atribuciones y funciones de la Corte de Cuentas entre ellas están:

¹¹ Ídem al anterior Pág. 2 (Nota al pie 5)

¹² <http://www.asamblea.gob.sv/leyes/19950438.htm>

- Practicar auditoria externa financiera y operacional o de gestión a las entidades y organismos que administren recursos del Estado;
- Examinar y evaluar los resultados alcanzados, la legalidad, eficiencia, efectividad y economía de la gestión pública;
- Examinar y evaluar los sistemas operativos, de administración e información y las técnicas y procedimientos de control interno incorporados en ellos, como responsabilidad gerencial de cada ente público;
- Evaluar las unidades de auditoria interna de las entidades y organismos del sector público;

3. Organización de los Gobiernos Municipales.¹³

En el titulo IV capítulo II del Código Municipal trata de la organización y gobierno de los municipios el Artículo 24 establece lo siguiente:

El Gobierno Municipal estará ejercido por un Concejo, que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrará un Alcalde, un Síndico y dos Regidores propietarios y cuatro Regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario. Además en los municipios con poblaciones de más de cinco mil habitantes, se elegirán Concejales o Regidores en la siguiente proporción:

- Dos en los que tengan hasta diez mil habitantes.

¹³ Código Municipal Creado mediante decreto legislativo número 274 en el año 1986, publicada en el diario oficial: 23, tomo: 290, de fecha: 05/02/86

- Cuatro en los que tengan más de diez mil hasta veinte mil habitantes.
- Seis en los que tengan más de veinte mil hasta cincuenta mil habitantes.
- Ocho en los que tengan más de cincuenta mil hasta cien mil habitantes.
- Diez en los que tengan más de cien mil habitantes.

El Tribunal Supremo Electoral con base a la anterior proporción, establecerá el número de Concejales o Regidores en cada municipio tomando en cuenta el último censo nacional de población.

El Concejo es la autoridad máxima del municipio y será presidido por el Alcalde.

F. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA CONCEPCIÓN DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

1. Generalidades del Municipio.¹⁴

El Municipio de Nueva Concepción recibió el título de villa por decreto legislativo el 13 de marzo de 1907, y el 12 de Mayo de 1921 por ley emitida por la Asamblea Nacional Legislativa durante la Administración de Don Jorge Meléndez se otorgó el título de Ciudad a la Villa de Nueva Concepción departamento de Chalatenango, sus fiestas patronales se celebran del 25 de enero al 2 de febrero en honor a la virgen de Candelaria.

¹⁴ <http://nuevaconcepcion.isdem.gob.sv/frame.htm>

Nueva Concepción esta situada a 40 kilómetros al noroeste de la ciudad de Chalatenango. (Cabecera del departamento)

Está limitada por los siguientes municipios: al norte por Santa Rosa Guachipilin y Metapán, al este por Agua Caliente y la Reina, al sur por el Paísnal y San Pablo Tacachico, al oeste por Masahuat, Texistepeque y Santa Ana. Su extensión territorial es de 257.49 kilómetros cuadrados, su población es de 29,743 habitantes aproximadamente, cuenta con una densidad demográfica de 115,51 habitante/Km. cuadrados. Cuenta con diez cantones y 148 caseríos. Dentro de los cantones más importantes están: Laguna Seca, Potenciana, Sunapa, y Santa Rosa.

Nueva Concepción es el segundo municipio más grande e importante del departamento de Chalatenango. Sus principales actividades económicas y en las que se ocupa la mayor parte de la fuerza laboral son la agricultura, la ganadería y el comercio, los principales cultivos son el maíz, fríjol y el arroz.

La zona urbana de este municipio es bastante grande y se cuenta con los servicios básicos de agua potable, energía eléctrica, telefonía, servicios de correo, aguas negras, además cuenta con juzgado de paz, puesto de Policía Nacional Civil, un hospital regional que brinda atención primaria y hospitalaria en salud, existe además una agencia del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) que brinda apoyo técnico a todos los agricultores y ganaderos del municipio, se cuenta con casa de la cultura la cual desarrolla en coordinación con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) diferentes cursos vocacionales.

2. Generalidades de la Alcaldía.

a) Misión

“Una institución Gubernamental que garantice el desarrollo integral y sostenible del municipio y eleve la calidad de vida de forma permanente preservando sus recursos naturales y patrimoniales, con servicios de calidad y promoviendo la participación organizada de todos los sectores presentes en la comunidad”¹⁵

b) Visión

“Un Municipio en donde la zona rural cuente con servicios de agua con calidad para el consumo humano y energía eléctrica con un sistema educativo eficaz y accesible, que brinde herramientas intelectuales y vocacionales a los jóvenes para su inserción laboral. Que alcance el pleno desarrollo económico intersectorial consolidado, donde reine la armonía y el respeto entre todas las personas, característica de una auténtica democracia con un alto nivel de participación. Con un Sistema de Alcantarillado, un Sistema Sanitario y un adecuado tratamiento de los desechos sólidos. Donde exista la protección ciudadana con comités de emergencia debidamente capacitados y con un plan de emergencia. Libre de delincuencia. Con suficientes escenarios deportivos y zonas recreativas. Un municipio donde el Concejo Municipal sea protagonista del proceso de

¹⁵Ídem al anterior Pág. 9(Nota al pie 13)

desarrollo y de la solución de sus propios problemas con un alto nivel de conciencia ciudadana.”¹⁶

c) Estructura Organizativa.¹⁷

La Alcaldía Municipal de Nueva Concepción cuenta con las siguientes unidades orgánicas: Concejo municipal, Comisiones, Sindicatura, Despacho Municipal, Auditoria Interna, Secretaria Municipal, Cuerpo de Agentes Municipales, Jefatura Administrativa, Contabilidad, Tesorería, Adquisiciones y Contrataciones, Registro y Control Tributario, Registro del Estado Familiar, Servicios Municipales.

A continuación se muestra una breve descripción de algunas de estas unidades orgánicas:

▪ Concejo Municipal

El Artículo 24 del Código Municipal establece que este concejo es de carácter deliberante y normativo y estará integrado por un Alcalde, Síndico, Concejales o Regidores.

En el artículo 30 del mismo código se establecen las facultades del Concejo Municipal dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes: Nombrar al Secretario Municipal, al Tesorero, Gerentes, Directores o Jefes de las distintas dependencias de la

¹⁶ Ídem al anterior Pág. 9(Nota al pie 13)

¹⁷ Fuente: Entrevista con el Jefe Administrativo de la Alcaldía Municipal de Nueva Concepción

Administración Municipal y las comisiones, además emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para normar el Gobierno y la administración municipal entre otras.

- **Sindicatura**

Su función es llevar control y supervisión legal de la gestión municipal, así como representar a los empleados ante las autoridades municipales en todo lo relacionado a sus empleos.

- **Secretaría Municipal**

Es la unidad asesora, tanto del Concejo Municipal, como del Alcalde, de todas las actividades o planes a desarrollar.

- **Cuerpo de Agentes Municipales.**

Este debe atender y guardar el orden público, controlar y ordenar la circulación local de vehículos, supervisar la correcta aplicación de precios, pesas y medidas, vigilar la caza y pesca, ejercer vigilancia forestal. Asimismo, colaborar con las autoridades nacionales en la persecución de delitos de orden común.

- **Jefatura Administrativa**

Esta unidad ejerce el control administrativo de toda la alcaldía. De ella dependen jefes de departamentos y secciones.

Se encarga de: Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones y actividades de todas las unidades de la municipalidad, a fin de alcanzar los objetivos institucionales.

- Unidad de Contabilidad

Es el encargado de registrar y controlar las operaciones contables, en coordinación con la unidad de cuentas corrientes. Y tiene bajo su responsabilidad, diseñar, implementar y sistematizar el registro de operaciones contables en las áreas fiscal y patrimonial.

- Unidad de Tesorería

Esta unidad es la responsable de percibir y custodiar aquellos ingresos provenientes de los pagos hechos por los contribuyentes en conceptos de impuestos, tasas y contribuciones municipales.

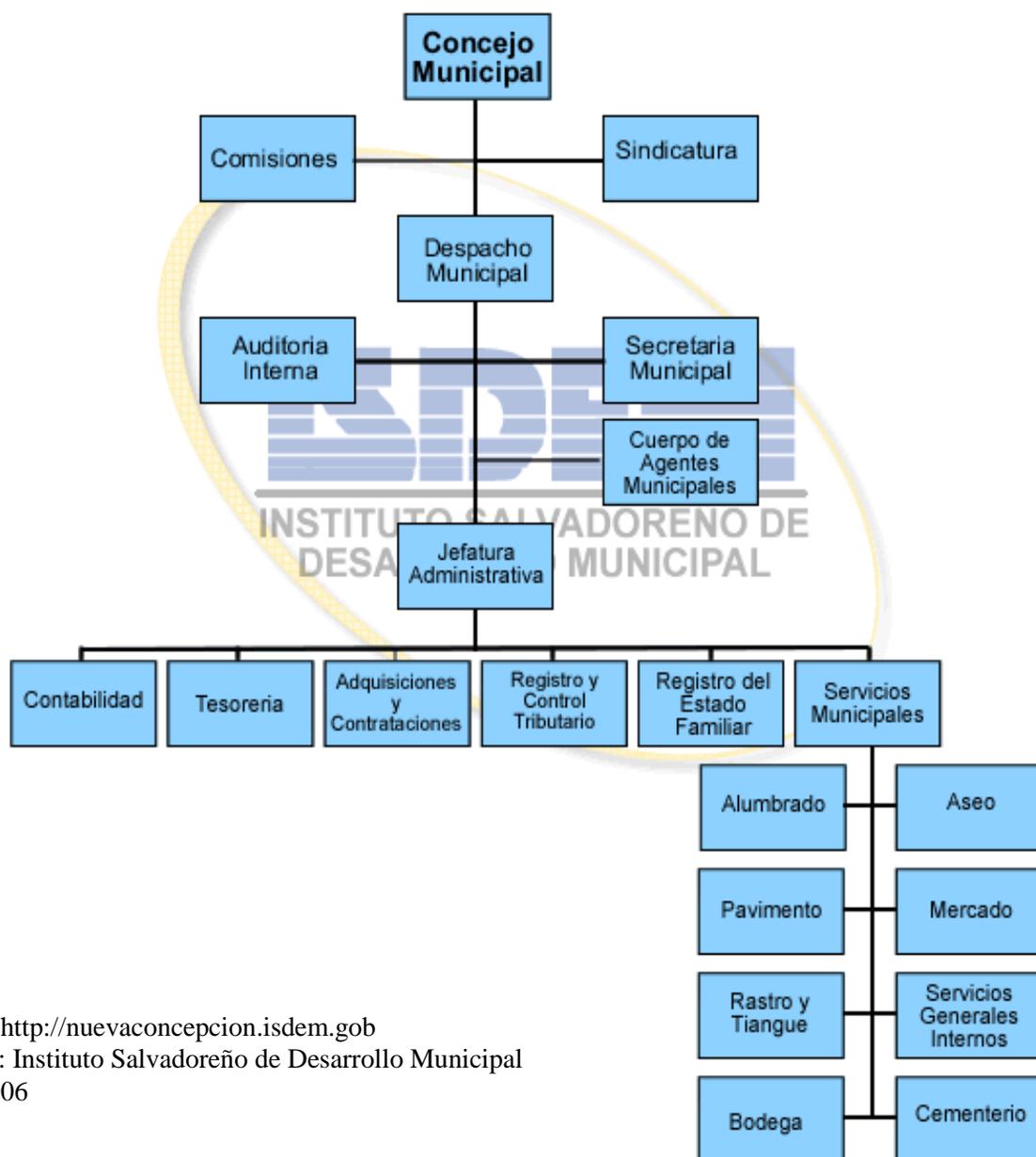
- Unidad de Registro del Estado Familiar

Esta unidad se encarga de procesar todos los documentos relacionados con el registro civil, administrando así, todas sus emisiones, modificaciones y controles. Proporciona custodia y mantenimiento de toda la información que se administre y procese, procurando la conservación adecuada de todos los registros que aquí se generen.

- Registro y Control Tributario

Esta unidad es la que lleva el control de los mapas catastrales, ubicando la localización exacta de cada inmueble con su respectivo propietario y bases imponibles. Además esta unidad se encarga de llevar en forma actualizada las cuentas (carteras), de los contribuyentes de la municipalidad.

Organigrama Actual de la Alcaldía Municipal de Nueva Concepción del Departamento de Chalatenango.



Fuente: <http://nuevaconcepcion.isdem.gob>
 Elaboró: Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
 Año: 2006

d) Servicios que Proporciona la Alcaldía¹⁸.

- Extensión de documentos tales como:

Partida de nacimiento, partida de matrimonio, carné de minoridad, partida de defunción, solvencias municipales, cartas de venta, permisos para instalación de puestos de ventas en mercados y, permisos para construcción, constancia o permisos para entierro.

- Recepción de Impuestos.
- Recolección de desechos sólidos
- Alumbrado público
- Celebración de matrimonios civiles
- Organización de las festividades patronales
- Apoyo a comunidades
- Desarrollo urbano
- Seguridad municipal

G. PLAN

1. Concepto

“Proyecto, conjunto de prescripciones y normas que se dictan para la realización de un cierto propósito”.¹⁹

¹⁸ Ídem al anterior Pág. 12 (Nota al pie 17)

“Es el conjunto coordinado de metas, directrices, acciones y disposiciones que, relacionadas con las estrategias y tácticas requeridas para el desarrollo de un determinado modelo económico-social, instrumenta un proceso para alcanzar objetivos predeterminados. El plan es un proceso dinámico que requiere de la interacción entre los sectores considerados en él, así como de la coherencia y coordinación interinstitucional”.²⁰

De acuerdo a lo anterior también se puede decir que un plan es un conjunto de elementos interrelacionados que están orientados a la consecución de un mismo fin, que incluye factores como el tiempo, el espacio, los recursos, factores cualitativos y cuantitativos; los cuales se encuentran plasmados en los diferentes componentes del plan como lo son los objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, procedimientos y presupuestos.

2. Importancia²¹

La importancia radica en que al elaborar adecuadamente un plan, se tiene la guía que permitirá alcanzar de mejor forma los objetivos trazados y en esta forma se solventarán las necesidades para las cuales se creó dicho plan. Además a través de los planes se integran y coordinan las actividades las cuales se llevarán a cabo en las fechas establecidas.

¹⁹ www.fac.mil.co/pag_interiores/provisionales/glosario.htm

²⁰ mx.geocities.com/floresgod/tesis01.html

²¹ Urbina, María. “Diseño de un Sistema de Control Interno” Tesis (2003) UES.

3. Elementos.²²

Los elementos que integren un plan dependerán del tipo de plan que se trate así como de la necesidad o razón por la cual se elaboró. De acuerdo con esto el elemento más común que puede tener son: Propósitos o misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

- Propósitos o Misiones

Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.

- Objetivos

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, si no también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

- Estrategias

Se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

- Políticas

Consiste en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

²² Ídem al anterior Pág. 17 (Nota al pie 21)

- **Procedimientos**

Son los que están constituidos por una serie de pasos o acciones en los cuales se establece un método para el manejo de las actividades futuras, son guías de acción en las que se detallan la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

- **Reglas**

Son orientaciones específicas que disponen acciones u omisiones no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.

- **Programas**

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

- **Presupuestos**

Es una formulación de resultados esperados, expresados en términos numéricos podría llamarse un programa en cifras.

4. Tipos de Planes²³

La manera más común de describir los planes es caracterizándolos de la siguiente manera:

- Atendiendo su amplitud, se dividen en planes estratégicos y planes operacionales.

²³ Ídem al anterior Pág. 18(Nota al pie 20)

- Tomando en cuenta su duración de tiempo, se dividen en planes de largo, mediano y corto plazo.
- Caracterizándolos por su especificidad, están divididos en planes específicos y direccionales.

Por tanto se puede definir cada plan así:

- Planes Estratégicos

Diseñados para cumplir con los objetivos generales de la organización.

- Planes Operacionales

Son aquellos que especifican los detalles de cómo se alcanzarán los objetivos generales.

- Planes a corto plazo

Son los que limitan a la administración y abarcan un periodo menor a un año.

- Planes a largo plazo

Son los que ven todos los compromisos como variables, y que exceden los cinco años y permiten además una reorientación fundamental de los fines y medios de la organización.

- Planes Específicos

Son definidos con claridad y no admiten interpretación.

- Planes Direccionales

Facilitan la flexibilidad e identifican las directrices generales.

H. MEJORA CONTINUA.

1. Concepto

De Acuerdo con las ISO 9000 es una actividad recurrente para aumentar la capacidad y cumplir los requisitos.²⁴

La mejora continua establece:

- Análisis y evaluación de la situación existente.
- Objetivos para la mejora.
- Implementación de la posible solución.
- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación.
- Formalización de los cambios.

Los resultados se revisan para detectar oportunidades de mejora. Esta es una actividad continua, y parte de la información recibida del propio sistema y de los clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

²⁴<http://www.icao.int/icao/en/ro/nacc/meetings/2002AirportMgmt/docs/03PropuestaHerramientasparalaMejoraContinua.pdf>

Con base a lo anterior, se define el Mejoramiento Continuo como un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

2. Importancia

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la empresa, por otra parte éstas deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse convirtiendo las debilidades en fortalezas; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las empresas crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

3. Ventajas y Barreras

La mejora continua del desempeño global de las empresas debería ser un objetivo permanente de ésta, independientemente si son públicas o privadas.

Todas las empresas deberían tener siempre como finalidad implementar actividades de mejora continua que logren la eficacia de la misma.

En este sentido todas las empresas e instituciones, no pueden decir que tal vez podrían implementar el proceso de mejora continua, sino que deben de aplicarlo lo más pronto posible si quieren continuar compitiendo en un mundo globalizado, con cada vez menos fronteras comerciales, más competencia y donde la sociedad exige más servicios y productos de calidad, a un bajo costo y en un tiempo corto.

La mejora continua permite reducir: costos, desperdicios, el índice de contaminación al medio ambiente, tiempos de espera; además de aumentar los índices de satisfacción de

los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la empresa.

Por lo tanto, algunas de las ventajas de implementar un plan de mejora continua son:

- Mejoramiento en la autoestima y motivación del personal
- Importante reducción en los costes.
- Mejoramiento en los diseños y funcionamiento de los productos y servicios.
- Aumento en los beneficios y rentabilidad.
- Menores niveles de desperdicios y despilfarros. Con su efecto tanto en los costos, como así también en los niveles de contaminación ambiental, entre otros.
- Mejoramiento en los flujos de efectivo.
- Menor rotación de clientes y empleados.
- Ventaja estratégica en relación a los competidores, al sumar de forma continua mejoras en los procesos, productos y servicios.
- Mejora en la actitud y aptitud de directivos y personal para la implementación continua de cambios.
- Acumulación de conocimientos y experiencias aplicables a los procesos organizacionales.
- Capacidad para competir en los mercados globalizados.
- Derribar las barreras o muros interiores, permitiendo con ello un potente y auténtico trabajo en equipo.

- Capacidad para acomodarse de manera continua a los bruscos cambios en el mercado (generadas por razones sociales, culturales, económicas y políticas, entre otras).
- Se incrementa la capacidad dinámica y estimula la aparición de respuestas rápidas en el aprovechamiento de las oportunidades de mejora.

También existen varias barreras que se interponen en la buena implementación del proceso de mejoramiento continuo, tanto en los individuos como en las empresas. En primer lugar no cuestionar paradigma alguno y detenerse en la búsqueda de una mejor solución al encontrar la primera respuesta correcta; esto conlleva a la segunda barrera que es la falta de exigencia de un aprendizaje continuo y permanente. La mayoría de los individuos huye a todo lo que tenga que ver con libros, capacitación, evaluaciones, etc., y solo acuden a ellos cuando son obligados; esto lleva a una tercera barrera: la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, conceptos que en muchos individuos no se encuentran muy arraigados. Y por último, aunque tal vez sea la barrera principal, el miedo al cambio, el cual ciega a individuos y empresas impidiéndoles darse cuenta que lo que ayer les funcionó, hoy ya los está retrasando en este mundo que se mueve y avanza más rápido cada día.

Vencer estas barreras no es fácil ni rápido. Se requiere tiempo, recursos de todas las clases y, sobre todo, se requiere compromiso. Lo principal es entender que este proceso no se trata solo de mejorar lo que siempre se ha hecho sino encontrar nuevas formas de hacerlo. Esto implica muchos cambios, como el hecho de aprender a trabajar en equipo

dejando a un lado el viejo esquema en donde uno piensa y los demás trabajan y adoptando otro donde todos piensen y trabajen para mejorar.²⁵

4. Proceso de Mejora Continua

Cada palabra del termino Proceso de Mejora Continua tiene un mensaje específico. "Proceso" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "Mejoramiento" significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc.) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; "Continuo" implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.²⁶

5. Necesidades de mejora continua

Es necesario aplicar la mejora continua, evitando quedar atrapado en los moldes que dieron origen a las pasadas victorias, hoy los cambios son más veloces y poderosos, razón por la cual continuar viendo los procesos con los paradigmas del pasado llevará a la empresa a la pérdida de competitividad y luego a su desaparición por lo tanto, se debe reactualizar constantemente los paradigmas. Revisar y criticar éstos de manera permanente se hace una necesidad y una obligación.

²⁵ <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpAkZlIEZlCrmfpJyq.php#superior>

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajos13/artmejo/artmejo.shtml>

Responder a las necesidades de los clientes de poseer bienes y servicios a precios razonables, de calidad, que satisfagan los requerimientos, en cantidad y plazos adecuados, respetando el medio ambiente y evitando daños ecológicos y a la salud de las personas, implica sí o sí mejorar día a día para continuar siendo los mejores. Como en una competencia olímpica quien se conforma con su anterior récord está destinado a ser superado por sus competidores y alejarse de la posibilidad de subir al podio. En la economía de mercado subir al podio implica quedar con una importante participación del mercado. Debe recordarse que la mayor parte de dicha participación queda en manos de las primeras empresas posicionadas.

6. Herramientas de la Mejora Continua.²⁷

Algunas de las herramientas utilizadas en la mejora continua son:

- Diagrama de Pareto

Constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales).

Este ayuda a concentrarse en las causas que tendrán mayor impacto en caso de ser resueltas, proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas, ayuda a evitar que se empeoren algunas causas al tratar de solucionar otras o

²⁷ <http://www.aiteco.com/herramie.htm>

ser resueltas, su formato altamente visible proporciona un incentivo para seguir luchando por más mejoras.

- Diagrama de Causa-Efecto

El diagrama de Ishikawa, o Diagrama Causa-Efecto, es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.

Este permite que el grupo se concentre en el contenido del problema, no en la historia del problema ni en los distintos intereses personales de los integrantes del equipo, además ayuda a determinar las causas principales de un problema, o las causas de las características de calidad, utilizando para ello un enfoque estructurado.

Estimula la participación de los miembros del grupo de trabajo, permitiendo así aprovechar el conocimiento que cada uno de ellos tiene sobre el proceso e incrementa el grado de conocimiento sobre un proceso.

- Estratificación

Es un método consistente en clasificar los datos disponibles por grupos con similares características. A cada grupo se le denomina estrato.

Los estratos a definir lo serán en función de la situación particular de que se trate, pudiendo establecerse estratificaciones atendiendo a personal, materiales, maquinaria y equipo, áreas de gestión, tiempo, entorno, localización geográfica y otros.

Este permite aislar la causa de un problema, identificando el grado de influencia de ciertos factores en el resultado de un proceso.

- Hoja de Verificación

Una Hoja de Verificación (también llamada "de Control" o "de Chequeo") es un impreso con formato de tabla o diagrama, destinado a registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos. Esta técnica de recogida de datos se prepara de manera que su uso sea fácil e interfiera lo menos posible con la actividad de quien realiza el registro.

En la mejora de la Calidad, se utiliza tanto en el estudio de los síntomas de un problema, como en la investigación de las causas o en la recogida y análisis de datos para probar alguna hipótesis. También se usa como punto de partida para la elaboración de otras herramientas, como por ejemplo los Gráficos de Control.

- Diagrama de dispersión

A veces interesa saber si existe algún tipo de relación entre dos variables. Por ejemplo, puede ocurrir que dos variables estén relacionadas de manera que al aumentar el valor de una, se incremente el de la otra. En este caso se habla de la existencia de una correlación positiva. También podría ocurrir que al producirse una en un sentido, la otra derive en el sentido contrario; por ejemplo, al aumentar el valor de la variable x, se reduzca el de la variable y. Entonces, se estaría ante una correlación negativa. Si los valores de ambas variable se revelan independientes entre sí, se afirmaría que no existe correlación.

Se trata de una herramienta especialmente útil para estudiar e identificar las posibles relaciones entre los cambios observados en dos conjuntos diferentes de variables.

Suministra los datos para confirmar hipótesis acerca de si dos variables están relacionadas.

7. Ciclo de Actividades para la Mejora Continua.

El ciclo de actividades para la mejora continua conocido también como ciclo Deming comprende 4 fases que son:²⁸

- Planificación: Estudiar un proceso, cambios para mejorarlo, organización y plan para la implementación
 - Realización : Aplicación del plan y del cambio
 - Verificación: Observación de los efectos
 - Corrección: Analizar los resultados y corregir
- El proceso reinicia y el ciclo se repite.

8. Modelos de la Excelencia y la Mejora Continua.

a) El modelo Europeo de excelencia: La auto evaluación

En la década de 1980, y ante el hecho de que la Calidad se convirtiese en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se constituye (1988) la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas en el mercado mundial impulsando en ellas la Calidad como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva global.

Los nueve criterios que se encuentran en el modelo europeo son los siguientes:

²⁸ <http://www.aiteco.com/ctmejora.htm>

- Liderazgo. Cómo se gestiona la Calidad Total para llevar a la empresa hacia la mejora continua.
- Estrategia y planificación. Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la compañía.
- Gestión del personal. Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización.
- Recursos. Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo de la estrategia.
- Sistema de calidad y procesos. Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa.
- Satisfacción del cliente. Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios.
- Satisfacción del personal. Cómo percibe el personal la empresa a la que pertenece.
- Impacto de la sociedad. Cómo percibe la comunidad el papel de la empresa dentro de ella.
- Resultados del negocio. Cómo la empresa alcanza los objetivos en cuanto al rendimiento económico previsto.

Una de las grandes ventajas de la definición del modelo europeo de excelencia es su utilización como referencia para una Auto evaluación, proceso en virtud del cual una empresa se compara con los criterios del modelo para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora.

b) Las Normas ISO 9000.

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad. Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.²⁹ En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

²⁹ <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml#mo>

I. SERVICIO AL CLIENTE

1. Conceptos

- Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.³⁰
- El Frances Gaither Inches que dice: “El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación”.³¹
- Christopher H. Lovelock, quien dice: “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”.³²

Con base a los anteriores conceptos se puede formular el siguiente: Servicio al cliente significa crear una relación entre el suministrador y el cliente de tal forma que éste quede satisfecho con la prestación del servicio y la empresa logre sus objetivos.

2. Importancia del Servicio al Cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

³⁰ <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml#ser>

³¹ GAITHER, Tucker Frances, Creative Customer Service Management, Vol 13, N° 3, 1983. Pág. 123.

³² LOVELOCK, Christopher H., Mercadotecnia de Servicios. Pág. 491

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá al final menores costos.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste; el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él. Por lo tanto, el cliente constantemente esta evaluando el servicio que le prestan y sabiendo que los clientes son lo más importante y la base de supervivencia para toda empresa; es necesario ofrecer un buen servicio al usuario y de ésta manera cubrir sus necesidades y lo que él espera recibir. Obteniendo un incremento en la rentabilidad de la empresa y el prestigio de la misma. También hay que tomar en cuenta que el personal es indispensable para dar un buen servicio, ya que servicio al cliente es "gente trabajando para la gente", es por ello que el personal debe estar consciente de lo importante que es el usuario para la empresa, así también instituye un medio para que los administradores identifiquen y centren su atención en los servicios que los clientes desean y necesitan.

3. Elementos del Servicio al Cliente³³

a) El contacto cara a cara

³³ <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

Entre cuyos factores o atributos se encuentra desde los saludos, forma y modo de trato con el cliente. Si el trato cara a cara con el cliente es un problema, es casi seguro que la empresa tiene otros problemas más profundos. La identificación de cuáles son esos problemas es algo que sólo se puede saber mediante el diagnóstico.

b) Relación con el Cliente Difícil.

El personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos dolores o 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 a la gente de este tipo, de la manera más natural posible.

c) Contacto telefónico.

No importa si una compañía esté diseñando cualquier sistema de servicio al cliente; los planificadores deben abordar los aspectos clave, desde el modo de atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer comunicación, especialmente si se trata sobre el tiempo que se tarda en atender una llamada, así como el recibir llamadas telefónicas sin presencia física; tal el caso de los mensajes telefónicos, que deben ser recibidos conforme a todas las actitudes positivas, "servir al cliente", para que el individuo que recibe o emite un mensaje, quede consciente que fue comprendido.

d) Correspondencia.

Representa otro elemento del servicio al cliente, sugiere que la carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda aumentada en ella el compromiso de servicio de la institución.

De eso se concluye que la correspondencia, debe dirigirse a cada cliente de forma particular y no entregada como folletos o similares; lo que sin duda, gracias a los modernos procesadores de texto es muy común hoy en día.

e) Reclamos y Cumplidos.

Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, se afirma que un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con otras personas que no son clientes y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de esta compañía, evitando así que este solicite algún tipo de servicio a la Empresa.

En algunos negocios colocan un cartel que dice: *un cliente satisfecho nos envía a 3, un cliente insatisfecho nos corre a 20 personas.*

f) Instalaciones

Representan uno de los principales elementos del servicio al cliente, exterior de los edificios, los patios, jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible.

4. Características³⁴

Las cuatro características que son distintivas de los servicios son:

- Intangibilidad: los servicios no pueden percibirse por los sentidos de la vista, oído, tacto, gusto u olfato.

³⁴ <http://www.mailxmail.com/cursos/empresa/bancaseguros/capitulo9.htm>

- Inseparabilidad de la producción y del consumo: los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo.
- Imperdurabilidad: la capacidad no utilizada no puede almacenarse para su utilización mas adelante, no existe la figura de inventarios
- Heterogeneidad: se refiere a la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humanos.

5. Cultura de Servicio

Las acciones de servicio se relacionan directamente con la cultura organizacional que cada empresa haya desarrollado y el factor principal para llevar a la práctica esta orientación son las personas que trabajan en ellas. La cultura organizacional refleja los valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de la empresa y que se reflejan en sus acciones diarias. A partir de este punto se puede decir que existen culturas orientadas al servicio y algunas otras que no, pero que pueden llegar a serlo si deciden encauzar el comportamiento de sus empleados a esta área.

El desarrollo de una cultura de servicio empieza por identificar los valores que la empresa posee actualmente para atender a sus clientes y mantenerlos.

Las Empresas cuya Filosofía incluye una concepción del cliente como la figura que mantiene el negocio, tendrá una aproximación mas cercana a la cultura de servicio.

No obstante en el medio era muy común encontrar empresas que por concepción diferente ubicaban al cliente en otro lugar, y los empleados se daban el "lujo" de tratar mal al cliente, con desplantes, demoras, poca cortesía o falta de solución a los problemas

de éste. Con el incremento de nuevas empresas en todos los sectores han aparecido competidores de todo género, por lo que hoy el cliente es el que tienen la última palabra para escoger entre varias alternativas.

Por esta razón, empresas que no tomaban en cuenta el servicio por no tener competencia deben reconsiderar su postura si desean continuar en un lugar preferente dentro del mercado, dado que los clientes mal tratados buscan una opción diferente cuando esta aparece. Como vemos la cultura de servicio también está del lado del cliente que cada día se ha vuelto más exigente, con los artículos y servicios de todas las empresas.

Aunque no existe una fórmula específica para desarrollar o cambiar una cultura y orientarla al área de servicio es importante reconocer tres grandes acciones que pueden ayudar en este proceso: El primer paso dentro se orienta a la evaluación y conocimiento de la cultura en su forma de actuación diaria con los clientes, pudiendo integrarse dentro de estas acciones como: Auditorías de servicio, evaluaciones estructuradas de donde se pueden desarrollar planes de mejora.

El segundo paso, consiste en la intervención de la cultura a través de la modificación de los procesos de trabajo y la capacitación de los trabajadores en los aspectos a modificar pudiendo esta enfocarse tanto en el área técnica como en aspectos humanos que intervienen en el servicio.

Por ultimo llega el proceso de transformación, en donde es importante administrar el cambio a través de seguimiento estructurado y controlado para darle trascendencia en el tiempo.³⁵

6. Estrategias del Servicio al Cliente

a) Concepto

"Constituye la selección y organización de actividades futuras que partiendo de los recursos disponibles, se estructuran armónicamente con miras a logro de terminados objetos."³⁶

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.

b) Importancia de las Estrategias del Servicio

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

³⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/iberica/3.htm>

³⁶ Silis, Karla. "El Servicio al Cliente en la Pequeña Empresa" Tesis (1995) UES.

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.

c) Características de la Estrategia de Servicios

Toda estrategia de servicio debe responder a determinadas condiciones y características.

En este sentido, toda estrategia de servicio debe:

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

d) 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 posicionar 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.

e) Ejemplos de Estrategia de Servicio al Cliente

El servicio al cliente relaciona actividades para conseguir los objetivos. De esta manera se debe encontrar los cursos de acción, que más adelante, permitirán el logro de un adecuado servicio al cliente.

Para ello, será necesario identificar una estrategia: siendo ésta precisamente “Los cursos de acción generales, que nos permiten definir y alcanzar los objetivos organizacionales”.³⁷

El término “Estrategia” es muy antiguo. La palabra viene del griego strategia que significa el arte o la ciencia del ser general. Los buenos generales en los ejércitos griegos, tenían que luchar, conquistar y retener territorios. Y para cada uno de sus objetivos se requería una aplicación diferente de sus fuerzas y recursos, con lo cual por supuesto, era preciso planificar. Todos los ejércitos desde entonces emplean el término en la planeación de sus actividades.

La relación que los gerentes establecen hoy entre los negocios y las estrategias es sin embargo, relativamente nueva. No fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial que surgió la idea de la Planificación Estratégica y la aplicación de sus planes en otras disciplinas.

³⁷ Stoner, James A. F., y otros. Administración, 6º edición, Prentice–Hall, México 1996 Pág. 292.

Más tarde, por el año 1962; Alfred D. CHANDLER, el historiador del mundo de los negocios, propuso que “estrategia” se definiera como: “La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas”.³⁸

A continuación se señalan estrategias que pueden contribuir al logro de los objetivos de la empresa:

- El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena.

La cadena del servicio al cliente debe partir desde la Gerencia y los niveles más altos de decisión.

- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.

La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la empresa. Por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos.

- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.

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

- La lealtad de los empleados impulsa su productividad.

³⁸ Ídem al anterior Pág. 38(Nota al pie 36)

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

- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.

Quién sino el mismo empleado de la empresa, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en su propia motivación.

- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.

El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor.

El valor del servicio como tal se verá incrementado si el personal de la entidad que lo provea, está satisfecho, tiene responsabilidad con la empresa y por lo tanto adquiere un compromiso de prestar un servicio de calidad.

- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.

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

asegura que si por el contrario, existen clientes tan descontentos con el servicio hablan muy mal al respecto, cada vez que tienen oportunidad de hacerlo. Esto queda demostrado con la afirmación de PEEL (“cien quejas son mejor que un cumplido”).³⁹

- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Un cliente satisfecho, además de serle fiel a una organización, impulsa las utilidades de ésta y atrae más clientes. La explicación de este procedimiento se brinda con el simple hecho de la existencia de la “comunicación en el mercado”⁴⁰

7. Ciclo del Servicio al Cliente

“Ciclo de servicio es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un determinado Servicio. Constituye un mapa de momentos de verdad.”⁴¹

Para verlo se traza un círculo que servirá como marco de referencia, luego se procede a hacer la lista de los diferentes momentos de verdad con los que se encuentra un cliente a medida que los experimenta. Estos momentos se deben enumerar en orden de sucesión acostumbrado, teniendo siempre el cuidado de verlos desde el punto de vista del cliente. El hecho de sugerir que se haga la lista como circunferencia sobre el círculo es para

³⁹ y ⁴⁰ <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml>

⁴¹ Uiretch. Karl, "La Revolución, del Servicio" 1ª Edición., Editorial Elegís, Colombia.

hacer notar ante los empleados, cómo cada aspecto de la experiencia del cliente está relacionada con cada otro aspecto.

8. Momentos Críticos de Verdad

Una vez creados los ciclos de servicio para las operaciones principales de la institución, se está en condiciones de detectar aquellos momentos de verdad que si no se manejan con cautela, seguridad y eficiencia, pueden provocar el descontento del cliente y su posible pérdida. Los gerentes deben elegir cuidadosamente aquellos aspectos de la operación que tienen impacto potencial más alto positivo o negativo sobre la satisfacción del cliente.

9. Dimensiones para juzgar la calidad en el Servicio al Cliente

En los servicios la ecuación de la calidad se expresa de la siguiente manera: la percepción de calidad que tendrá un cliente de un servicio será igual a la diferencia que exista entre sus expectativas y la prestación ($C = E - P$). En otras palabras, las expectativas constituyen el parámetro con el que los clientes miden la calidad de un servicio. Con base a lo anterior se plantea la siguiente interrogante ¿Cuáles son las expectativas o dimensiones clave que los clientes utilizan para evaluar la calidad del servicio que reciben de una empresa? Es decir: ¿Qué esperan los clientes de un servicio para considerarlo de calidad?

Existen 10 dimensiones que utilizan los clientes para evaluar la calidad de los servicios que les entregan las empresas:⁴²

- **Fiabilidad**

La empresa que logra un alto nivel de fiabilidad es aquella que ofrece un alto y constante nivel de consistencia en la confiabilidad de sus prestaciones; entrega el servicio correcto desde el primer momento (lo hace bien a la primera vez); cumple siempre las promesas que hace; entrega siempre el servicio en las fechas y momentos prometidos; si se equivoca, admite su error y hace todo lo que sea necesario (y algo más) para dejar satisfecho al cliente.

- **Capacidad de Respuesta**

Significa, por ejemplo, ofrecer un servicio rápido; contestar rápidamente las llamadas telefónicas de los clientes; flexibilidad para adecuarse a las necesidades de los clientes, enviar de inmediato la información solicitada por los clientes, conceder las entrevistas en el plazo más breve posible, mantener suficiente personal a disposición de los clientes, etc.

- **Profesionalidad**

Los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes.

⁴² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/buenserviciono.htm>

- **Accesibilidad.**

Los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa. Por ejemplo, el número de sucursales y oficinas de servicio al público, posibilidad de obtener los servicios de la empresa por teléfono; sitios Web para la prestación de los servicios, servicio de 24 horas, etc.

- **Cortesía.**

Todo el personal de la empresa trata a los clientes con atención, respeto y consideración y con una actitud y disposición basada en la amistad. El concepto de cortesía significa, por ejemplo, que los clientes reciben un trato cortés por parte de todo el personal de la empresa, incluyendo el personal de seguridad, telefonistas, recepcionistas, mensajeros, directivos sin importar el nivel de stress al que estén sometidos; los empleados no reaccionan negativamente ante un cliente disgustado.

- **Comunicación**

La empresa mantiene un flujo de comunicación abierta y sincera. Comunicarse con el cliente en el lenguaje que ellos puedan entender.

- **Credibilidad.**

En sus actuaciones y conversaciones, todo el personal proyecta una imagen de confianza, fe y honestidad

- **Seguridad.**

La empresa se preocupa y asegura que los clientes se mantengan al margen de todo tipo de daños, riesgos y dudas.

- **Conocimiento y comprensión del cliente**

La empresa mantiene mecanismos que le permiten conocer con precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, sus cambios, tendencias, problemas y aspiraciones.

- Elementos tangibles

La empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad. Por ejemplo, preocuparse y cuidar la apariencia de las instalaciones físicas de la empresa, así como de los equipos e instrumentos, cuidar la apariencia del personal, prestar atención a la forma, calidad y diseño de los documentos que se le entregan al cliente.

Existe un modelo resumido que consiste en evaluar 5 dimensiones las cuales son: Fiabilidad, capacidad de respuesta, cortesía credibilidad, elementos tangibles.

J. CALIDAD, CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE, CÍRCULOS DE CALIDAD

1. Calidad

a) Concepto

Algunos de los conceptos más tradicionales de calidad se presentan a continuación:

- "Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así la calidad consiste de ausencia de deficiencia y de aquellas características que satisfacen al cliente"⁴³

⁴³ J. M. Juran, "Juran y la Planificación de la Calidad", 1990 Ediciones Díaz Santos

- La calidad consiste en aquellas características del producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción al consumirlo.⁴⁴
- Kotler y Armstrong (1996) dice que la calidad es “La suma de rasgos y características de un producto o servicio que influye en su capacidad de satisfacer las necesidades declaradas o implícitas”.

Otros autores como Mario Gutiérrez y John Oakland definen la calidad como: "Un conjunto de características que podemos apreciar en un objeto y que nos sirve para determinar hasta qué grado un producto es útil al cliente y responde a sus expectativas de precio, duración, presentación y facilidad de uso.

Podemos decir entonces que la calidad es elaborar y entregar al cliente el bien o servicio que ha solicitado al mejor precio, en tiempo justo y sin defecto alguno, el cual satisfaga la necesidad que desea cubrir en ese momento, y a su vez que sea rentable para la empresa.

b) Fundadores de la Calidad.⁴⁵

- William Edwards Deming (1900-1993), fué un estadístico estadounidense, que sentó una de las principales bases en lo referente al control estadístico de la calidad, trabajo con el Dr. Shewhart en la Universidad de Stanford impartiendo cursos sobre

⁴⁴ y ⁴⁵ Marín Capacho, Claudia; Diseño de un Sistema de Gestión; Universidad de El Salvador; Año 2004.

el control estadístico del proceso. En 1950 enseñó en el Japón la técnica del control estadístico del proceso y la filosofía de la administración para la calidad.

Sus principales aportaciones fueron los conocidos como los 14 puntos de Deming, algunos de ellos son:

- Adoptar y dar a conocer a todos los empleados un enunciado de las metas y objetivos de la compañía.
 - Adoptar la nueva filosofía.
 - Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
 - Instituir la capacitación.
 - Instituir el liderazgo.
 - Erradicar el miedo, crear confianza y crear un clima de innovación.
 - Derribar las barreras entre las áreas del personal.
- Philip B. Crosby. Es mejor conocido como creador de los conceptos: "Cero defectos", y "Aprovecha el día", y como miembro portavoz de una agrupación de ejecutivos quienes sostienen la idea de que los problemas en los negocios norteamericanos son causados por mala administración y no por malos trabajadores. Crosby menciona, entre otras cosas que el problema de la administración de la calidad no está en lo que la gente desconoce de ella, sino en aquello que cree saber.

Se basa en cuatro principios:

"Calidad se define como cumplir con los requisitos".

"El sistema de calidad es la prevención".

"El estándar de realización es cero defectos".

"La medida de la calidad es el precio del cumplimiento".

- Joseph M. Juran. Ingeniero, abogado y asesor rumano, nacionalizado estadounidense que inició sus seminarios administrativos en Japón en 1954, recibió la Orden del Tesoro Sagrado, concedida por el Emperador de Japón, por el "desarrollo del control de calidad en Japón y el favorecimiento de la amistad entre los Estados Unidos y Japón".

La aportación más importante es la llamada "Trilogía de Juran", que son los tres procesos necesarios para la administración de la calidad: Planificación, Control y Mejora de la calidad

- Kaoru Ishikawa (1915-1989), fue un ingeniero, catedrático, consultor y autor japonés; presidente del Instituto Musashi de Tecnología de Tokio y presidente del representante japonés ante ISO. Hizo sobresalientes contribuciones al desarrollo de la teoría, los principios, las técnicas y las actividades de control de calidad, así como a las actividades de normalización en la industria del Japón y otros países, para fortalecer la calidad y la productividad.

Sus principales aportaciones han sido la configuración actual del diagrama causa-efecto y la estructuración de los círculos de calidad.

c) *Importancia*⁴⁶

La calidad radica en que el cliente quede satisfecho con el servicio y/o producto.

Las empresas para subsistir y tener éxito dependen en gran medida de la satisfacción de sus clientes; por tal razón es necesario que el producto y/o servicio además cumpla con ciertas características tales como: precio, presentación y facilidad de uso, logrando de esta manera que el producto triunfe en el mercado competitivo; además es necesario ofrecer un buen servicio al cliente y de esta manera se logrará cubrir sus necesidades y lo que él espera recibir.

Asimismo hay que tomar en cuenta que el personal es indispensable para dar un buen servicio; por lo que este debe estar consciente de lo importante que es el cliente para la empresa.

La calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

d) *Características*⁴⁷

- Esta enfocada hacia el usuario.
- Representa una ventaja competitiva para la empresa.

⁴⁶ y ⁴⁷ Ídem al anterior Pág. 48 (Nota al pie 44)

- Permite a la empresa adaptarse a nuevas situaciones y una búsqueda constante de la mejora continua de sus procesos.
- Aumenta la participación en los mercados, es un indicador líder y en última instancia es la llave del éxito.

e) *Objetivos*⁴⁸

Deming, Crosby y otros autores, señalan que para que las empresas logren la calidad en los servicios o productos que ofertan, es necesario que se consideren los siguientes objetivos.

- Conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes, para que de esta forma sean bien atendidos.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez, alcanzando cero errores en la elaboración de un producto ó en la prestación de un servicio, optimizando así los recursos que se utilicen.
- Incorporar en su totalidad a toda la organización al mejoramiento continuo, mediante la flexibilidad de los procesos productivos y administrativos.
- Evitar los reclamos, cambios, desperdicios o malas referencias de los productos o servicios por parte del cliente y así proyectar una buena imagen.

⁴⁸ Ídem al anterior Pág. 48 (Nota al pie 44)

2. Calidad en el Servicio al Cliente

a) Definición.

La calidad en el servicio al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio adquirido. Esto se logra provocando un impacto fundamental en la experiencia del consumidor lo que permite elevar su grado de satisfacción.

La calidad en el servicio al cliente, se puede definir como:

La estrategia de diferenciación de una empresa que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio; tales como la competencia (conocer y prestar bien el servicio), agilidad (brindar un servicio oportuno), cortesía (forma cortés y amable de brindar un servicio), credibilidad (sinceridad y honestidad al brindar el servicio) y seguridad (transmitir confianza) en que satisfaga la necesidad y que su cumplimiento sea perceptible por los clientes.

b) Importancia del Servicio de Calidad⁴⁹

La calidad es un concepto que acuña diversas y subjetivas interpretaciones debido a que quien pondera o califica la tenencia o carencia de calidad en los bienes o en los servicios son los clientes mismos, ya que son ellos quienes los consumen.

⁴⁹ Cuellar López, Lucia; Propuesta de Implantación de un Programa de mejoramiento de la Calidad; Universidad de El Salvador; año 2004.

Es importante pues, que el cliente obtenga calidad desde el principio; no basta con ofrecerle un "buen producto" sino que lo perciba. Con el tiempo las exigencias de los clientes en cuanto a la calidad aumentan para ir deseando más y mejores bienes. El servicio al cliente más que una norma, es un enfoque el cual debe tomarse como una filosofía de trabajo en las empresas.

Algunas de las razones por lo que la calidad en el servicio es importante son las siguientes:

- Lleva al desarrollo en la industria de los servicios.
- Proporciona a la empresa una ventaja competitiva.
- Más conocimiento sobre los consumidores.

c) Fases del Servicio de Calidad⁵⁰

- Transmitir una actitud positiva.

Consiste en reflejar una actitud positiva, esto es cuando se logra que el empleado que esta en contacto con el cliente o usuario disfrute de su trabajo permitiendo que sus acciones y palabras transmitan esta alegría a sus clientes, superiores y compañeros.

- Identificar las necesidades de los clientes.

La mejor forma de identificar las necesidades de los clientes es tratar de ponerse en su lugar, observar las cosas desde su punto de vista, ponerse en sus zapatos.

- Satisfacer las necesidades de los clientes.

⁵⁰ Ídem al anterior Pág. 53(Nota al pie 49)

Para lograr la satisfacción de los clientes, se puede lograr haciendo que éste se sienta bien e importante, a través de un clima confortable.

- Asegurarse de que los clientes estén satisfechos.

Se obtiene brindando un notable servicio, identificando a los clientes como individuos especiales y diferentes, manejando adecuadamente las quejas y dando un paso extra en el servicio que se les presta.

En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el final, esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como "Calidad del Servicio".

d) Elementos del Servicio de Calidad⁵¹

Las empresas deben contar con una guía para lograr la calidad en el servicio al cliente, esta guía puede contener los siguientes elementos:

- Sentirse bien con lo que se hace: aquí se refleja el nivel de satisfacción de cada empleado con su trabajo, implica que debe agradarle el trabajo que realiza.
- Practicar la cortesía: el empleado que brinda el servicio, debe mostrar amabilidad y buen trato al momento de interactuar con el cliente.

⁵¹Ídem al anterior Pág. 53(Nota al pie 49)

- Dar a los clientes señales positivas: el cliente podrá encontrarse inmerso en un ambiente agradable. Las formas en las que el empleado puede mostrar señales positivas son: lenguaje, apariencia, sonido de su voz.
- Actuar para el cliente: todas las actividades del empleado deben estar enfocadas a los clientes.
- Aprender y Crecer en el Trabajo: aprender a realizar su trabajo para tener más capacidad para atender satisfactoriamente a los clientes, lo que permite crecer y desarrollarse en su trabajo.
- Demostrar involucramiento: el empleado debe mostrar un compromiso real y una participación activa con el cliente.
- Dar Seguimiento al Servicio: se debe brindar asistencia constante a los clientes en cuanto a lo que necesitan para que estén satisfechos del servicio.

e) Reglas del Servicio de Calidad⁵²

- El cliente es la persona más importante.
- El cliente no depende de la empresa, sino la empresa depende de éste.
- El cliente no interrumpe el trabajo, sino que es el propósito del trabajo.
- El cliente nos hace un favor al visitar la empresa, o al llamar para hacer una transacción de negocios.

⁵² Ídem al anterior Pág. 48(Nota al pie 44)

- El cliente es una persona con sentimientos y emociones, igual que los empleados; estos deben tratar al cliente mejor de lo que desearían que se les tratara a ellos.
- El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarle con astucia.
- El trabajo del empleado es satisfacer las expectativas de los clientes y siempre que sea posible eliminar los temores y resolver sus quejas.
- El cliente merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que se le pueda brindar.
- El cliente es la parte vital de la empresa, sin ellos no se tendrían actividades en la misma.

3. Círculos de Calidad

Los círculos de calidad son una magnífica alternativa para desarrollar el trabajo en equipo, mediante la formación de equipos de trabajo con los empleados de las diferentes áreas de trabajo.

a) Concepto.

“Es un grupo de empleados que realizan sus actividades en forma continua como parte integrante de la compañía, lo que propicia en ello, un auto y mutuo desarrollo a través de la búsqueda permanente del mejoramiento en su área de trabajo”⁵³

⁵³ Sosa Pulido Demetrio, Calidad Total para mandos intermedios.

“Es una forma de propiciar la creatividad de la fuerza de trabajo para que ayude a mejorar el rendimiento de la empresa y la moral de sus trabajadores”⁵⁴

Con base a los anterior también se puede definir a los Círculos de Calidad como un grupo integrado por los empleados de diversas áreas de trabajo, el cual ha sido creado por la dirección de la empresa con el fin de captar y aprovechar las ideas, opiniones y sugerencias de todos sus empleados las cuales serán útiles para la toma de decisiones y mejor aun para fomentar la participación y desarrollo de los empleados dentro de la empresa.

b) Importancia

Hay ideas básicas por las cuales las empresas se motivan a constituir los círculos de calidad, estas determinan la importancia que tiene en el desempeño de las mismas, dichas ideas son:

- Contribuir al mejoramiento y desarrollo del personal y de la empresa.
- Darle valor al personal y crear un ambiente de trabajo agradable en donde todos se sientan más a gusto.
- Mostrar nuestras capacidades y tener la posibilidad de crecer hasta donde nos sea posible.

⁵⁴ Ídem al anterior Pág. 57(Nota al pie 53)

c) Objetivos Primordiales

Es importante fijar cuales son los principales objetivos que se habrán de alcanzar al formar círculos de calidad pues estos servirán de guía a la hora de desempeñar el papel de dichos círculos, se mencionan algunos los cuales pueden ser enriquecidos y adaptados a las propias necesidades de la empresa.

- Captar el verdadero potencial del personal a través de la formación de equipos de trabajo.
- Incrementar la moral del personal hacia la empresa, y crear un ambiente en el que todos los empleados estén más concientes de la importancia de la calidad y de la productividad.
- Crear núcleos efectivos de información que provean a los gerentes adecuadamente de la misma para tomar decisiones en cuanto a cambios y adopción de medidas adecuadas para la empresa, hasta alcanzar un nivel de excelencia en la administración.⁵⁵

d) Características

Para un mejor funcionamiento los círculos de calidad deben tener en lo posible las siguientes características:

⁵⁵ Ídem al anterior Pág. 46 (Nota al pie 44)

- Número de integrantes del círculo. Debe oscilar entre 4 y 8 personas, menos de 4 no son suficientes para lograr las mejores soluciones, y más de 8 son demasiados y no lograrían participar activamente en las reuniones.
- Procedencia de los integrantes. Deben pertenecer a la misma área de trabajo, esto es conveniente para que todos los compañeros comprendan el problema o proyecto que se esta discutiendo, que entiendan el lenguaje usado y tengan interés en su solución.
- La voluntad de los integrantes. Todos los participantes deben ser voluntarios ya que las reuniones se realizan fuera de la jornada de trabajo, sin esperar ninguna compensación económica a cambio, ya que esta será de otro tipo.
- Su objetivo. Este debe ser el mejoramiento y control de sus respectivas áreas de trabajo, para dar solución a problemas arraigados en las mismas, o elaborar proyectos de mejoramiento que los lleven a estar mejor.
- Sus medios. Utilizan herramientas estadísticas sencillas que fácilmente y con una breve capacitación pueden entenderlas y manejarlas, algunas de las más comunes son: la toma de datos, la lluvia de ideas, los histogramas, etc.

Así mismo otras características son, que los miembros participan activamente emitiendo sus opiniones, ideas y comentarios acerca del tema en estudio. También sus actividades se dan en forma continua, pues cuando concluyen la solución de un problema, el mismo

círculo busca otro para solucionarlo. Además son una parte del proceso de calidad total ya que los círculos de calidad no pueden existir aisladamente.⁵⁶

e) Personal Encargado

El personal que formara parte de los círculos de calidad necesita recibir algún tipo de capacitación la cual dependerá del nivel académico y experiencia que posean sus integrantes, de acuerdo con esto podría ser necesario instruirlos en: aritmética y estadística básica; el desarrollo de la creatividad pues es importante que el personal además de la voluntad tenga la capacidad y confianza en si mismos de que podrá ejercer las mejoras que se proponga; también sobre una metodología de análisis y solución de problemas, pues es necesario que el personal cuente con una guía que los oriente en los pasos que tienen que seguir para llegar a la mejor solución del caso en estudio.

f) Sistema de trabajo

La forma en que determine trabajar el equipo dependerá siempre del tipo de empresa que se trate, de las características y condiciones laborales que esta tenga, por lo cual deberá adoptarse el sistema de trabajo que mejor se adapte a la empresa y que le permita al círculo de calidad producir frutos en su labor. De acuerdo con esto se puede definir la forma de trabajar implementando las siguientes acciones.

- El círculo escoge el tema que desea estudiar.

⁵⁶ Ídem al anterior Pág. 57 (Nota al pie 53)

Esto se entiende como autonomía de trabajo; la cual para que funcione, es importante que el personal este bien enterado de los resultados de su trabajo, lo cual le permitirá tener una mejor orientación a la hora de tomar una decisión.

- Establecer el tiempo de reunión por semana.

El propio círculo decidirá el tiempo que duraran sus reuniones, el cual dependerá de la disponibilidad del mismo que estos posean.

- Formulan y se rigen por un código de conducta.

Esto es importante para cualquier grupo que pretenda trabajar con efectividad, ya que se norma el comportamiento y todos saben que esperar de sus compañeros.

- Se elige un moderador democráticamente una vez que el grupo es autónomo.

Cuando un círculo inicia, es conveniente que sea moderado por una persona que ya haya participado en otro grupo de trabajo y que tenga experiencia para conducirlo; pero a medida que el círculo vaya adquiriendo madurez, se aconseja que el moderador sea un miembro del mismo; el cual puede irse rotando entre los miembros del círculo para que todos tenga la oportunidad de ser moderadores.

- Proponen soluciones no expresan problemas.

La función de los círculos de calidad no es plantear problemas a la administración, sino que deben proponer soluciones e involucrarse en la puesta en práctica de las mismas en la medida de lo posible y llevar el seguimiento de los resultados esperados.

g) Forma de Organización

La organización de los círculos de calidad solo se comprende formando parte de un proceso completo y general de toda la empresa, es decir, que los círculos de calidad no

pueden darse en forma aislada, antes de formarlos debe integrarse un comité directivo formado por los gerentes de la empresa, también se deben integrar comités de apoyo y grupos de trabajo en mandos intermedios o niveles de autoridad inferiores, ya que los círculos de calidad se forman con empleados de apoyo de las áreas administrativas y técnicas.

Bajo este principio se va formando una red de trabajo grupal en la que todos tienen un lugar y una función que cumplir, por lo cual, lo importante es que todos conozcan el papel que juegan en el proceso.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LOS CICLOS DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA CONCEPCIÓN DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

A. IMPORTANCIA

Las empresas públicas y privadas al considerar a los usuarios de sus productos o servicios como su razón de ser, se ven obligadas a mantener un constante monitoreo, con el fin de detectar las diferentes áreas en las cuales se puede mejorar, y de esta forma poder incrementar la satisfacción de dichos usuarios, proporcionándoles la atención adecuada.

Por lo cual se considera de mucha importancia, investigar la calidad del servicio al cliente de la Alcaldía Municipal de Nueva Concepción Departamento de Chalatenango, para poder identificar las diferentes deficiencias en la prestación del servicio.

B. OBJETIVOS

1. General

Identificar la necesidad de un plan de mejora continua de los ciclos del servicio al cliente en la Alcaldía Municipal de Nueva Concepción Departamento de Chalatenango.

2. Específicos.

- Conocer la satisfacción de los usuarios de los servicios que presta la Alcaldía.
- Determinar si los empleados de la Alcaldía cuentan con el adecuado conocimiento sobre atención al cliente.

- Identificar las diferentes áreas de mejora que existen en la prestación de los servicios de la Alcaldía.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN⁵⁷

Una investigación es un proceso sistemático, organizado y objetivo cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido.

Un método puede definirse como un arreglo ordenado, un plan general, una manera de emprender sistemáticamente el estudio de los fenómenos de una cierta disciplina. Una técnica en cambio es la aplicación específica del método, mediante el procedimiento o conjunto de procedimiento para el empleo de un instrumento, para el uso de un material o para el manejo de una determinada situación o proceso.

Por tanto, es necesaria la aplicación de métodos y técnicas que permitan llevar a cabo la investigación, logrando así los objetivos que ésta persigue.

1. Métodos de Investigación

En la investigación se utilizaron los métodos de Análisis y Síntesis

Con el análisis que consiste en dividir un problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre estas y obtener conclusiones objetivas del todo, logrando comprender la relación que existe entre cada elemento de la investigación.

⁵⁷ Iglesias Mejía, Salvador, Guía Para la Elaboración de Trabajos de Investigación, Editorial Universitaria, Quinta Edición, El Salvador, 2006

Y con la síntesis que es la operación inversa y complementaria al análisis lo que significa reunir las partes en el todo, logrando obtener resultados globales una vez realizado el análisis de los elementos.

2. Técnicas Para la Investigación

Dentro de las técnicas que se utilizaron para realizar la investigación están: la encuesta, la observación directa, y la entrevista.

La encuesta contiene cuestionarios con un conjunto de preguntas respecto a una o más de las variables a medir, estos se proporcionaron a los empleados, los usuarios y miembros del concejo municipal de la Alcaldía y contienen preguntas tanto cerradas como abiertas.

La observación directa sirvió para verificar la realidad en cuanto a la calidad en prestación del servicio en la Alcaldía.

La entrevista se utilizó con el propósito de obtener respuestas sobre el tema, problema de interés de una manera más directa y personal, se realizaron entrevistas a los miembros del Concejo Municipal.

3. Tipo de Investigación

Se realizó una investigación correlacional la cual tuvo como propósito: evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables y medir el grado de relación entre estos.

Este tipo de estudio permitió darle respuesta a nuestra pregunta de investigación: ¿En qué medida un plan de mejora continua de los ciclos del servicio al cliente, incrementará la satisfacción de los usuarios de la Alcaldía Municipal de Nueva Concepción

Departamento de Chalatenango?, se evaluó la relación entre las variables contenidas en este planteamiento: plan de mejora continua y satisfacción de los usuario.

4. Diseño de la Investigación

La presente investigación es no experimental ya que no se han manipulado variables, sino que se ha observado el fenómeno en el ambiente de desarrollo el cual es la Alcaldía municipal de Nueva Concepción Departamento de Chalatenango.

5. Fuentes de Recolección de Datos

La palabra fuente significa "el lugar de donde proviene algo", su origen o procedencia; se refiere al principio, fundamento o causa, por lo que es necesario contar con fuentes de información para el desarrollo de la investigación.

a) Fuentes Primarias.

La constituye aquella información que se obtuvo de forma inmediata y directa en la Alcaldía de Nueva Concepción por medio de los usuarios y empleados al momento de realizar las encuestas, las entrevistas y la observación.

b) Fuentes Secundarias.

Se utilizaron libros, trabajos de graduación, información de Internet, apuntes de clases, separatas, etc. Con los cuales se obtuvo información que complementó la investigación.

6. Instrumentos que se Utilizaron para Recopilar la Información

a) Cuestionarios con Preguntas Abiertas y Cerradas.

El cuestionario se elaboró con preguntas cerradas la cuales contienen categorías o alternativas de respuesta delimitadas. También contiene preguntas abiertas en las cuales el entrevistado respondió con la extensión y el orden que él creyó conveniente.

El cuestionario se proporcionó a usuarios y a empleados.

b) Entrevistas.

La entrevista se utilizó para recopilar información del Concejo Municipal y se realizó de una forma semi estructurada es decir con preguntas concretas y otras no preestablecidas con las que se dio mayor libertad al entrevistado.

c) Observación Directa

Se visitaron las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Nueva Concepción con el objetivo de captar la realidad en la prestación de los servicios para elaborar un diagnostico que permita identificar las areas de mejora.

7. Tabulación e Interpretación de Datos

Luego de haber recolectados los datos; por medio de las diferentes técnicas y herramientas utilizadas, estos se presentan en cuadros tabulares simples realizando un análisis para obtener información que permita realizar las conclusiones correspondientes.

8. Determinación del Universo

Para el desarrollo de la investigación el universo se constituyó por el total de empleados y por los usuarios de la Alcaldía de Nueva Concepción.

9. Determinación de la Muestra

a) A Nivel de Empleados.

Para el caso de los empleados el universo está constituido por los cuarenta y cuatro empleados y por ser un universo pequeño se realizó un censo.

b) A nivel de Usuarios.

En cuanto a los usuarios se hizo uso del muestreo utilizando el método Aleatorio simple (al azar) en donde todos los usuarios que constituyen el universo tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos.

Según la información proporcionada por empleados de la Alcaldía, se atienden en promedio 65 usuarios diariamente, para efecto de obtener una muestra suficientemente representativa y reducir el sesgo en la información, se estimó un promedio mensual, multiplicando el número de usuarios diarios de 65 por 20 días hábiles del mes, que da como resultado 1300 usuarios mensuales.

La muestra se calculó utilizando la fórmula para poblaciones finitas que se define de la siguiente forma:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza o exactitud.

(Significa el nivel de confianza de la información)

P = Probabilidad de éxito.

(Éxito de obtener respuesta positiva al problema planteado)

Q = Probabilidad de Fracaso.

(Significa que la respuesta obtenida sea negativa a la hipótesis)

e = Error máximo.

(Es en nivel máximo de error aceptable en la investigación)

N = Tamaño de la población. (Es el número de elementos que forman el universo)

Sustituyendo en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Los siguientes valores:

$$n = ?$$

$$Z = 1.96$$

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

$$e = 0.10$$

$$N = 1300$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 1300}{0.10^2(1300-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.5 \times 0.5 \times 1300}{(0.01)(1299) + (3.8416 \times 0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{1248.52}{(12.99) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{1248.52}{13.9504}$$

$$n = 89 \text{ Usuarios.}$$

D. Descripción del Diagnóstico de las Necesidades de un Plan de Mejora Continua.

1. Generalidades de La Alcaldía.

a) Misión

La misión es la razón de ser de toda institución, en el caso de la Alcaldía ésta expresa debidamente la finalidad principal cuando manifiesta lo siguiente: “garantizar el desarrollo integral y sostenible del municipio”, además incluye conceptos importantes como “servicios de calidad”, y también toma en cuenta la participación de los sectores del municipio lo cual contribuye al fortalecimiento de la institución.

b) Visión

La visión indica la posición que una institución pretende alcanzar en el futuro dentro de la sociedad. Con respecto a la visión de la Alcaldía se puede apreciar que su contenido es muy extenso, en el cual se detallan objetivos como: prestar servicios de agua con calidad, energía eléctrica, sistema educativo eficaz, sistema sanitario adecuado, etc. Los cuales son muy importantes para el desarrollo del municipio pero dicha visión tiende a confundirse con una declaración de objetivos no definiendo claramente donde pretende estar en el futuro como institución.

c) Estructura Organizativa.

La Alcaldía cuenta con una estructura formal, reconocida oficialmente y dada a conocer a todos los empleados, en la cual se detalla claramente la dependencia de cada unidad orgánica, permitiendo fácilmente identificar las diferentes áreas funcionales.

2. Resultados de la Encuesta

a) Cuestionarios Dirigidos a los Usuarios y Empleados de la Alcaldía.

▪ Análisis de la Información General

En esta fase se presentan los resultados de la investigación de campo, en la cual se utilizaron los cuestionarios dirigidos a los usuarios y a los empleados de la Alcaldía.

Del total de usuarios encuestados el 43% corresponden al género masculino mientras que el 57% son del género femenino, la mayoría de estos usuarios reside dentro del municipio de Nueva Concepción desempeñándose en diferentes ocupaciones tales como: comerciantes, amas de casa, estudiantes entre otros.

Con respecto a los empleados encuestados el 66% son del género masculino mientras que el 34% son del género femenino, las edades de la mayoría oscila entre los 32 y 45 años. En la Alcaldía existe estabilidad laboral ya que, la mayoría de empleados tiene más de tres años de servicio, esto proporciona beneficios a la institución debido a que se ahorra los recursos que invertiría en la incorporación de nuevo personal.

▪ Análisis del Contenido Básico

Se indagó acerca de los conocimientos de los empleados con respecto a la misión y visión de la Alcaldía, donde se constató que el 77% afirman conocerlas y un 23% manifestó no conocer dicha visión y misión. Esto indica que en la Alcaldía no se hace una adecuada divulgación de las mismas y mediante la observación se comprobó que no hay medios escritos para darlas a conocer. Es importante recalcar que la mayoría dice conocerla, lo cual es un indicador de que hay un compromiso de parte de los empleados hacia la institución.

Mejora Continua.

Con respecto a la mejora continua se pudo identificar algunos elementos que permiten determinar la situación de la Alcaldía en lo que respecta a las actividades para mejorar los servicios.

Comenzando por los empleados, ellos tienen algunas ideas acertadas sobre lo que entienden por mejora continua (pregunta N° 7 anexo 4), sin embargo al preguntarles si ellos consideran a su compañero de trabajo como un cliente solo un 16% considera que si y el resto respondió que no, o no contestó (pregunta N° 8 anexo 4), lo cual relacionándolo permite identificar que ellos no comprenden que ver a su compañero de trabajo como un cliente es un paso básico para saber por qué se debe mejorar el desempeño en el trabajo, ya que el desempeño de un empleado le permite a otro hacer bien o mal su trabajo, traduciéndose esto en mejoras a los servicios prestados.

Se preguntó a los empleados si consideran que en la Alcaldía hay áreas que se pueden mejorar y el 34% dijo que si mientras que el 66% dijo que no (pregunta N° 18 anexo 4), los que respondieron que si, mencionaron diferentes áreas sujetas de mejoras (pregunta N° 19 anexo 4), las cuales son principalmente las que están en contacto con los clientes externos, esto se respalda con la respuesta a la pregunta N° 20 en la cual el mismo 34% que respondió que si habían áreas de mejora, también afirmó que han escuchado comentarios negativos sobre los servicios que presta la Alcaldía, como los mencionados en las respuestas de la pregunta N° 21 del anexo 4, razón suficiente para saber que hay necesidad de que se implementen procesos de mejora en dichas áreas en las que se entra en contacto con los clientes.

Con respecto a la reacción de los empleados ante la realización de cambios que permitan lograr mejoras en los servicios que se prestan, el 93% se manifestó entusiasmado y solo un 7% se sintió temeroso (pregunta N° 15 anexo 4), También se les preguntó sobre el ambiente de labores y el 93% dijo que hay un buen ambiente de trabajo. Los empleados que responden entusiasmados con que se realicen cambios coinciden con el porcentaje que manifiesta haber un buen ambiente de trabajo, esta señal indica que de implementarse un plan de mejoras constantes en los servicios de la Alcaldía, hay una actitud positiva de parte de los empleados, elemento necesario para que el plan funcione y tenga éxito pues son ellos quienes lo pondrán en marcha. Además esto demuestra la necesidad que los mismos empleados ven de que se ejecuten actividades dentro de la Alcaldía que lleven a mejorar la calidad de los servicios que la misma presta a la población.

En cuanto a los usuarios de los servicios, estos proporcionaron algunas sugerencias para realizar mejoras en dichos servicios las cuales se concentraron principalmente en tres elementos como lo son: mejorar la atención al cliente, el tiempo de realización de trámites y la distribución de las instalaciones (pregunta N° 21 anexo 2). Estos son solo tres elementos básicos sobre los cuales se debe poner atención al tomar acciones para mejorar los servicios de la Alcaldía.

Servicio al Cliente.

De acuerdo a los resultados obtenidos los usuarios manifestaron que existen deficiencias en los servicios prestados en la Alcaldía, donde un 36% indica que en la extensión de documentos como partidas de nacimiento, actas de defunción entre otros que presentan

deficiencias, un 25% no se encuentra totalmente satisfecho con el procedimiento en el pago de impuesto, otro 9% manifiesta que en las cartas de ventas hay deficiencias. Por lo tanto es necesario prestar atención a estas áreas para mejorar estos servicios.

(Pregunta No 3, Anexo 2)

Un 26% de los usuarios indica haber tenido algún problema con el servicio solicitado y otro 20% dice que algunas veces se les han presentado inconvenientes, y para poder tener un servicio al cliente orientado a las necesidades de éstos es importante reducir este porcentaje de insatisfacción de tal manera que se pueda catalogar como un servicio de calidad. (Pregunta N° 4, Anexo 2)

Otro aspecto importante a considerar en el servicio al cliente es la percepción que tienen los usuarios de las instalaciones de la Alcaldía, en donde un 79% considera que las instalaciones no son adecuadas para la atención a los usuarios, por tratarse de un espacio pequeño; por lo tanto, es una variable a mejorar. (Pregunta N° 6, Anexo 2)

En cuanto al flujo de información que reciben los usuarios, un 70% manifestó que no han recibido información suficiente para la realización de sus trámites (Pregunta N° 7, Anexo 2), y esto se relaciona a la necesidad de un departamento de atención al cliente ya que un 88% respondió que sí es necesario debido a que esto facilitaría la ejecución de los trámites. (Pregunta N° 10, Anexo 2)

Con respecto a los Empleados el 77% dicen conocer la misión y visión de la empresa, lo cual es un aspecto positivo para lograr que éstos se identifiquen con su trabajo (pregunta No 1 y 2, Anexo 4).

El 78% de los empleados indica haber recibido capacitación en diferentes áreas como servicio al cliente, trabajo en equipo, lo cual constituye un paso importante ya que se ha comenzado a darle la importancia debida a las capacitaciones orientadas a la satisfacción del usuario (Pregunta No 5 y 6, Anexo 4).

Se pudo comprobar que los empleados manejan ideas acertadas en cuanto a la definición de servicio al cliente, pues incorporan conceptos como rapidez, eficacia, amabilidad, resolver los problemas de los usuarios, calidad. (Pregunta No 10, Anexo 4).

Calidad.

Se comprobó que el 20% de los usuarios de la Alcaldía consideran como deficiente alguno de los servicios que ha solicitado, (pregunta N° 3 anexo 2), además un 54% expresaron haber tenido algún problema cuando solicitan los servicios, (pregunta N° 4 anexo 2), cuando se les preguntó a los usuarios como consideraban el tiempo transcurrido en la realización de su trámite solamente un 21% de estos lo consideran como largo, el resto lo consideran entre aceptable y corto 63% y 13% respectivamente, (pregunta N° 5 anexo 2).

En cuanto a los empleados, se comprobó que la mayoría cuentan con algún conocimiento sobre calidad ya que algunos de estos expresaban definiciones como: “hacer las cosas bien, realizar las labores lo mejor que se pueda, satisfacer al cliente, excelencia, eficiencia, etc.,” por lo cual se considera que se necesitan pocos esfuerzos para lograr que estos adopten el concepto de una manera mejor” (pregunta N° 9 anexo 4), al preguntarle a los empleados sobre el concepto de calidad en el servicio al cliente, de igual forma que el concepto de calidad, en su mayoría cuentan con algún

conocimiento, en este expresaron definiciones como: “amabilidad, satisfacer al cliente, brindarle atención, ayudar al cliente, etc.” (Pregunta N° 10 anexo 4). Sobre el concepto de trabajo en equipo los empleados expresaban definiciones como: “Saber entenderse con los demás, Cooperación, trabajar todos en la misma sintonía, trabajar con el mismo propósito, colaborar uno con otro, etc.” (Pregunta N° 16 anexo 4). El 93% de ellos expresó que se fomentaba el trabajo en equipo (Pregunta N° 17 anexo 4).

b) Entrevista al Jefe Administrativo y Miembros del Concejo.

Con esta entrevista se obtuvo información importante que permitió la realización del siguiente análisis.

Los entrevistados expresaron que no existe un mecanismo para evaluar o medir la satisfacción de los usuarios, ni uno que le permita medir la satisfacción y motivación de los empleados, por lo cual no es posible conocer si se están cumpliendo las necesidades y expectativas de éstos, y no permite implementar las medidas necesarias tanto para mejorar la atención prestada a los usuarios; la cual ellos mismos admiten la existencia de deficiencias, como para incrementar el bienestar de los empleados de la Alcaldía.

Con respecto a los atributos y/o fortalezas del servicio al cliente, ellos opinaron que existe una atención esmerada por parte de los empleados, en algunas ocasiones el Jefe Administrativo o el mismo Alcalde se encarga de brindarle atención especial a aquellos usuarios que se muestran insatisfechos por los servicios recibidos, llevando algunos casos a nivel de Concejo, lo cual les permite hacer un contacto directo con los problemas que tiene el usuario. Pero no poseen un procedimiento definido para darle seguimiento y solución a los reclamos y quejas de dichos usuarios.

Cuando se les preguntó sobre las gestiones que se hacen para lograr un servicio de calidad éstos expresaron que se coordinan con instituciones como el Registro Nacional de Personas Naturales (RNPN), con el objetivo de mejorar el Sistema de Registros, además se realizan capacitaciones a los empleados en diferentes áreas, lo cual contribuye a mantener los registros actualizados y a incrementar los conocimientos de los empleados.

Además de esto ellos expresaron que en la Alcaldía se fomenta el trabajo en equipo en situaciones donde se requiere la participación de los empleados, lo cual facilitaría la formación de círculos de calidad por el hecho de contar con alguna experiencia previa.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. La misión con que cuenta la Alcaldía está elaborada de forma correcta, por que expresa la finalidad principal que es garantizar el desarrollo integral y sostenible del municipio. Por lo tanto, no se realizarán cambios en su estructura. En cuanto al contenido de la visión este es demasiado extenso lo cual tiende a confundirse con una declaración de objetivos no definiendo claramente donde pretenden estar en el futuro como institución.
2. La mayor parte de los empleados de la Alcaldía dicen conocer la misión y visión aunque mediante la observación se pudo determinar que no se divulgan por un medio escrito para que la totalidad de los empleados las conozcan., lo cual es muy importante considerando que se desea mejorar la prestación de los servicios y lograr un compromiso de los empleados con la institución.

3. Existe necesidad de que se implementen procesos de mejora en las áreas en las que se entra en contacto con los clientes, debido a que los usuarios no están completamente satisfechos con los servicios que reciben. Además los usuarios proponen sugerencias para mejorar la calidad en los servicios.
4. La mayoría de empleados tiene ideas acertadas en cuanto al concepto de mejora continua, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, lo cual es una ventaja que permitirá una mejor aplicación de un plan de mejora continua.
5. Los empleados de las diferentes áreas de la Alcaldía no ven a su compañero de trabajo, como un cliente lo cual refleja una necesidad de capacitarlos en lo referente a cliente interno.
6. Los empleados de la Alcaldía tienen disposición a adaptarse a los cambios que se puedan presentar en la forma de realizar las labores en la Alcaldía, lo cual es un aspecto positivo que facilitará la implementación del plan.
7. La mayoría de usuarios considera que las instalaciones de la Alcaldía deberían ser más amplias y hacer una distribución que se adapte a las necesidades del usuario.
8. Los usuarios indicaron no recibir información y orientación suficiente para realizar sus trámites con mayor facilidad y rapidez, afirmando la necesidad de un departamento de atención al cliente. Así mismo se determinó que no existe un procedimiento definido para darle seguimiento y solución a los reclamos y quejas de los usuarios en la Alcaldía. Por lo tanto las quejas tardan más tiempo en ser resueltas.

9. No existe un mecanismo para evaluar o medir la satisfacción de los usuarios, ni uno que le permita medir la satisfacción y motivación de los empleados, por lo cual no es posible conocer si se están cumpliendo las necesidades y expectativas de éstos, y no permite implementar las medidas necesarias para mejorar la atención prestada a los usuarios y el bienestar de los empleados de la Alcaldía.
10. La Alcaldía está realizando esfuerzos para mejorar el sistema de registros, y también se están efectuando capacitaciones a los empleados con el fin de prestar un mejor servicio.

Recomendaciones

1. Velar y fomentar el cumplimiento de lo que está expresado en la misión de la Alcaldía, haciendo énfasis en una mejora continua de calidad de los servicios; además, elaborar una nueva visión que consolide los objetivos que se pretenden alcanzar.
2. Divulgar la misión y visión de la Alcaldía, utilizando medios adecuados que le permita a todos los empleados conocerla, además las autoridades hagan comprender lo que realmente significa, para que los empleados puedan poner en práctica las acciones necesarias para darles cumplimiento.
3. Implementar procesos de mejora en la calidad de la prestación de los servicios con el propósito de cumplir las expectativas de los usuarios y mantener elevada la imagen de la institución.
4. Reforzar las ideas que poseen los empleados acerca de servicio al cliente, calidad, mejora continua y trabajo en equipo por medio de capacitaciones continuas para que

éstos puedan aplicar de mejor manera los conocimientos adquiridos en sus actividades tanto laborales como personales.

5. Fomentar en los empleados el enfoque de cliente interno con el fin de mejorar la comunicación entre los empleados, las relaciones interpersonales y así aumentar la productividad en la institución.
6. Se debe aprovechar la disponibilidad de los empleados que tienen de adaptarse a los cambios que puedan darse en la realización de sus actividades.
7. Ampliar y redistribuir las instalaciones de tal forma que se adapte a las necesidades de los usuarios.
8. Crear un departamento de atención al cliente donde se le brinde orientación y asesoramiento a los usuarios, para la realización de sus trámites. Además que permita tomar en cuenta las quejas y sugerencias de los mismos de una forma personalizada con el fin de solucionar sus problemas con la mayor brevedad de tiempo posible.
9. Elaborar e implementar métodos de evaluación de satisfacción de los usuarios y los empleados para determinar el nivel de eficiencia con que se prestan los servicios en la Alcaldía.
10. Continuar con las capacitaciones a los empleados con el fin de alcanzar la excelencia en las actividades laborales.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LOS CICLOS DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA CONCEPCIÓN DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

K. IMPORTANCIA

Este capítulo es importante porque en el se presenta la propuesta de un plan de mejora continua, que servirá a las autoridades de la Alcaldía de Nueva Concepción, como una herramienta que permita a los empleados desarrollar eficazmente sus labores y así puedan dar un mejor servicio a los usuarios así como a los clientes internos, teniendo siempre en cuenta, que es el cliente la persona más importante en toda institución y que siempre hay una mejor forma de realizar las actividades para desarrollarlas con calidad.

L. OBJETIVOS

1. General

Diseñar un Plan de Mejora Continua de los Ciclos de Servicio acorde a las necesidades de la Alcaldía de Nueva Concepción, Departamento de Chalatenango.

2. Específicos

- Proponer la creación de un Departamento de Servicio al Cliente, así como el diseño de una encuesta para realizar un monitoreo continuo de la satisfacción de los usuarios,
- Proponer áreas de capacitación a los empleados para que éstos actualicen sus conocimientos y adquieran nuevas habilidades que les ayuden a realizar sus labores

de una forma eficiente.

- Elaborar un Manual de evaluación del desempeño que sea administrado a los empleados de la Alcaldía con el fin de monitorear la calidad de su trabajo y detectar áreas de capacitación.

M. CONTENIDO DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA

1. Introducción

El Plan de Mejora Continua está constituido por objetivos, estrategias, políticas y control.

Y el desarrollo del plan está integrado por: la Creación del Departamento de Servicio al Cliente, Seguimiento de las Quejas y Sugerencias de los Usuarios de la Alcaldía, Monitoreo de la Satisfacción de los Usuarios con base a las 5 Dimensiones de Evaluación del Servicio, Formación de un Círculo de Calidad para la Mejora Continua, Plan de Capacitación a los Empleados, Evaluación del desempeño y Motivación a los empleados de la Alcaldía.

2. Objetivo del Plan de Mejora Continua

Proporcionar a la Alcaldía una herramienta que les permita a los empleados adquirir nuevos conocimientos en Servicio al Cliente, Calidad Total, Círculos de Calidad y Mejora Continua, acordes a las funciones que ellos desempeñan, con el fin de mejorar continuamente el servicio que prestan a los usuarios.

3. Estrategias del Plan de Mejora Continua

- El desarrollo del plan de mejora continua estará bajo la responsabilidad del jefe Administrativo de la Alcaldía, y éste designará las responsabilidades correspondientes a cada Unidad.

- Mantener enlaces con instituciones como el Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (ISDEM), el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), para diseñar el Departamento de Servicio al Cliente.
- La participación activa del Concejo Municipal es necesaria en el desarrollo del plan de mejora continua.
- El Jefe Administrativo deberá asistir a capacitaciones en las cuales adquiera conocimientos sobre atención al cliente y a la vez que éste las transmita a sus colaboradores.
- Motivar a los empleados por medio de ascensos internos entre los empleados de la Alcaldía.
- Incentivar a los empleados para que siempre participen en los eventos de capacitación.

4. Políticas del Plan de Mejora Continua

- Elegir al encargado del Departamento de Servicio al Cliente basándose en los requisitos mínimos del perfil.
- Que los miembros del Círculo de calidad pertenezcan a éste por voluntad propia.
- El Plan de Mejora Continua se realizará con base a la detección de las necesidades de los departamentos según la investigación realizada así como, el incremento de la calidad en la prestación de los servicios.
- El Plan de Mejora Continua será lo suficientemente flexible para incluir elementos que no hayan sido considerados.

- Hacer un uso racional de los recursos disponibles de la Alcaldía para la puesta en marcha.

5. Control

El control y seguimiento de las actividades a realizar del plan de mejora continua estará bajo el Jefe Administrativo.

6. Creación del Departamento de Servicio al Cliente

a) Importancia

La creación de un Departamento de Servicio al Cliente permitirá recopilar, procesar y difundir la información proporcionada por el usuario, identificando las fallas en los servicios, inquietudes, sugerencia o quejas de los ciudadanos, el desempeño de los empleados, con el objetivo de dar soluciones en el menor tiempo posible e incrementando la satisfacción de los que solicitan los servicios en esta Alcaldía.

b) Objetivos del Departamento

- Que el departamento constituya una fuente de información que identifique de forma directa las necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios de la Alcaldía.
- Vincular a todo el personal con la mejora continua de los servicios al cliente con el fin de fomentar una cultura de servicio en la Alcaldía.
- Realizar las investigaciones necesarias para descubrir y darle seguimiento a las diferentes áreas susceptibles de mejora.
- Reducir el tiempo de los servicios prestados por la Alcaldía, optimizando así los recursos y aumentando el nivel de satisfacción a los usuarios.

c) Funciones.

- Atender las llamadas y solicitudes de los clientes, así como realizar su seguimiento y control hasta la entera satisfacción de los mismos.
- Recoger y tramitar las manifestaciones de insatisfacción de los ciudadanos.
- Recoger y gestionar las iniciativas de los ciudadanos para mejorar la calidad de los servicios que presta la Alcaldía.
- Elaborar y presentar al Jefe Administrativo los informes de la situación de las quejas y sugerencias recibidas por los usuarios.
- Monitorear la satisfacción de los usuarios utilizando herramientas como cuestionarios.
- Dar orientación sobre los servicios que presta la Alcaldía a los usuarios para que éstos puedan realizar sus trámites de forma eficaz y eficiente.
- Ofrecer respuesta a los ciudadanos e informarles de las actuaciones realizadas y de las medidas adoptadas. Con ellas se deberá buscar la protección efectiva de sus derechos y la mejora continua de los servicios públicos

d) Recurso Humano

Debido a las limitaciones de los recursos con que cuenta la Alcaldía y tomando en cuenta que las necesidades del municipio son ilimitadas, además considerando la cantidad de funciones que se desarrollaran en el Departamento de Servicio al Cliente, se propone que sea una persona la encargada de gestionar dicho departamento, la cual debe poseer el siguiente perfil:

(1) *Especificaciones del Puesto*

- **Titulo de la Unidad:** Departamento de Servicio al Cliente
- **Ubicación Orgánica:** Depende de la Jefatura Administrativa.
- **Titulo del puesto:** Encargado del Departamento de Servicio al Cliente
- **Nivel Académico:** Bachiller graduado
- **Experiencia:** De preferencia con experiencia en servicio al cliente.
- **Habilidades y Aptitudes:** Proactivo, responsable, colaborador, trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, respetuoso, con vocación de servicio, capacidad de escucha activa, capacidad en la resolución de conflictos, buena expresión verbal y escrita
- **Habilidad Manual:** Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo.
- **Relaciones del Puesto:** Con los usuarios, Jefe Administrativo, Concejo Municipal y demás personal de la Alcaldía.
- **Responsabilidad por Materiales y Equipo:** Por la custodia, conservación y buen uso de materiales y equipo de oficina.
- **Esfuerzo Físico:** El necesario para desplazarse dentro de su área de trabajo.
- **Esfuerzo Mental:** Concentración por períodos prolongados para el tratamiento de la información obtenida a través de los usuarios.
- **Riesgos:** El trabajo no representa riesgo de accidente
- **Ambiente:** El trabajo se ejecuta dentro de las instalaciones de la Alcaldía.

- ***Ubicación***

El departamento deberá ubicarse en lugar visible y accesible para todos los usuarios y también para los empleados de la Alcaldía. Se recomienda por tanto que la ubicación sea en lugares de paso frecuente, como los vestíbulos o dependencias con mayor afluencia de ciudadanos. Se recomienda que se habilite un espacio donde archivar las copias de los formularios presentados a lo largo de la jornada laboral. Así mismo, deberá habilitarse un espacio que sirva de archivo permanente de las quejas y sugerencias presentadas.

7. Seguimiento de las Quejas y Sugerencias de los Usuarios de la Alcaldía.

Las quejas y sugerencias hay que analizarlas y tratarlas para extraer de ellas la opinión que tienen los usuarios de la Alcaldía. Su análisis y valoración dará una información que si está bien tratada, será muy útil para la Institución. Por lo tanto, el Departamento de Servicio al Cliente conocerá todos los asuntos referidos a las quejas y sugerencias presentadas por los usuarios de los servicios.

Además de la información a los usuarios, se recomienda establecer un sistema de información interno que dé a conocer el departamento, sus atribuciones, la persona encargada y el procedimiento interno de gestión de quejas y sugerencias a todos los empleados de la Alcaldía ya que éstos tendrán una relación ya sea directa o indirecta con el nuevo departamento.

a) Procedimiento para la Presentación, Tramitación y Resolución de las Quejas.

Los usuarios tendrán a disposición para presentar sus quejas y sugerencias un Departamento de Servicio al Cliente dentro de la Alcaldía, con el fin de resolver sus

inquietudes o problemas de forma rápida y eficaz para mejorar de manera continua la calidad en la prestación de los servicios.

La presentación de las quejas podrá efectuarse, personalmente o mediante representación, con una carta autorizando la gestión.

El procedimiento se iniciará mediante la presentación de un documento en el que se hará constar:

- Nombre, apellidos y domicilio del interesado y, en su caso, de la persona que lo represente, debidamente identificada con su número de DUI.
- Motivo de la queja.
- Departamento o servicio donde se hubieran producido los hechos objeto de la queja.
- Lugar, fecha y firma.

El departamento deberá contar con los formularios suficientes para que los usuarios presenten sus quejas. Cabe señalar que los datos obtenidos mediante este formulario serán tratados de forma confidencial. Y se propone diseñar una boleta la cual contenga los elementos de identificación del usuario y el motivo de la queja (ver anexo 6).

Recibida la queja por el Departamento de Servicio al Cliente para su tramitación, se procederá a la apertura de expediente. La resolución deberá comunicarse en el plazo máximo de dos semanas, a partir de la fecha en que la queja fue presentada en el Departamento de Servicio al Cliente. La resolución será comunicada al usuario interesado, ya sea que éste se presente personalmente o se le haga llegar por escrito a su domicilio.

Además se propone habilitar un buzón de sugerencias el cual será revisado cada semana por el encargado del Departamento de Servicio al Cliente y éste las clasificará según su criterio atendiendo todas aquellas que los recursos disponibles lo permitan.

Para capturar las sugerencias de los usuarios se propone elaborar una boleta sencilla en la cual los usuarios expresen su opinión (ver anexo 7)

8. Monitoreo de la Satisfacción de los Usuarios con base a las 5 Dimensiones de Evaluación del Servicio

Es de suma importancia no solo resolver las quejas o sugerencias que tengan los usuarios, sino también darle un seguimiento o monitorear la percepción que tienen los usuarios de la forma en que se prestan los servicios y con ello poder determinar áreas de mejora continua ya que la calidad es un proceso que siempre está sujeto a los cambios y siempre hay una mejor forma de hacer las actividades. Por lo tanto, para poder monitorear la satisfacción de los usuarios se propone administrar una boleta donde se evalúen 5 dimensiones del servicio como son la fiabilidad, la capacidad de respuesta, los elementos tangibles, la credibilidad y la cortesía.

- **Fiabilidad:** este elemento servirá para medir el nivel de consistencia en la confiabilidad del servicio es decir; si se entrega el servicio correcto desde el primer momento (lo hace bien a la primera vez); si el empleado cumple siempre las promesas que hace; se entrega siempre el servicio en las fechas y momentos prometidos; si hay equivocación, el responsable admite su error y hace todo lo que sea necesario (y algo más) para dejar satisfecho al usuario. Por lo tanto es un área

muy importante que se debe estar monitoreando continuamente para verificar si los usuarios de la Alcaldía están satisfechos en este aspecto.

- **Capacidad de Respuesta:** significa, por ejemplo, ofrecer un servicio rápido; contestar rápidamente las llamadas telefónicas de los usuarios; flexibilidad para adecuarse a las necesidades de éstos, enviar de inmediato la información solicitada por los usuarios, conceder las entrevistas en el plazo más breve posible, es decir si la respuesta se da un el momento oportuno cuando el usuario lo solicita.
- **Cortesía:** se espera con este aspecto evaluar si todo el personal de la Alcaldía incluyendo personal de seguridad, recepcionistas, mensajeros, jefes y en general todos los empleados tratan a los clientes con atención, respeto y consideración y con una actitud y disposición basada en la amistad.

A todos como seres humanos nos agrada recibir un trato cortés por tal razón este aspecto es muy importante para los usuarios y le prestarán mucho énfasis al momento de emitir su opinión.

- **Credibilidad:** con este elemento se indagará sobre las actuaciones y conversaciones de todo el personal donde proyecten una imagen de confianza, fe y honestidad, y de tal forma transmitirle al usuario un servicio transparente.
- **Elementos tangibles:** en este aspecto se trata de evaluar si la institución se preocupa de las instalaciones físicas, que proyecten siempre una imagen de calidad. Por ejemplo, preocuparse y cuidar la apariencia de las instalaciones físicas de la institución, así como de los equipos e instrumentos, cuidar la apariencia del personal,

prestar atención a la forma, calidad y diseño de los documentos que se le entregan al cliente.

Y para poder medir todos estos aspectos se propone suministrar una boleta de satisfacción del usuario que reúna las preguntas necesarias para poder determinar si los servicios se están prestando con calidad. (Ver anexo 8)

Dicha boleta será suministrada por el encargado del Departamento de Servicio al Cliente, además podrá ser suministrada por otras áreas siempre y cuando el encargado sea quién coordine la forma y el tiempo de entrega.

Cada semana se revisarán las boletas y se tabularán de tal forma que se pueda observar en que áreas se está fallando y poder emplear las medidas de corrección. También de esta forma se podrán encontrar las fortalezas que posee la Alcaldía y seguir trabajado para ser cada día mejores.

La boleta estará sujeta a los cambios que demanden los usuarios y empleados, con el fin de incorporar nuevos aspectos a evaluar y que con el transcurso del tiempo sea necesarios incluir.

9. Formación de un Círculo de Calidad para la Mejora Continua

La formación de un círculo de calidad le permitirá a la Alcaldía identificar el potencial de sus empleados ya que al formar parte de éste, se sentirán motivados a aportar lo mejor de si mismos al ver la oportunidad de opinar, de participar en la toma de decisiones, de aportar sugerencias al discutir un tema con el equipo de trabajo. Es por ello que se vuelve importante la formación del círculo de calidad como parte del plan de mejora continua.

Para tal caso al decidir en la Alcaldía formar el círculo de calidad, el Jefe Administrativo juega un papel muy importante ya que deberá proporcionar a dicho círculo todo el apoyo en tiempo, atención y los recursos que sean necesarios para que el equipo de trabajo funcione eficientemente.

a) *Objetivo*

El principal objetivo del círculo de calidad en la Alcaldía es contribuir al mejoramiento y control de las respectivas áreas de trabajo, dándole solución a los problemas arraigados que éstas presentan o proponiendo ideas que lleven a mejorar el nivel de desempeño que ya poseen.

b) *Funciones*

De forma general se proponen algunas funciones que puede desarrollar el círculo de calidad en la Alcaldía:

- Trabajar en la concientización de los demás empleados de la Alcaldía sobre la importancia que tiene la calidad en la gestión municipal.
- Incrementar la moral de los empleados hacia la institución y fomentar un ambiente de trabajo en el que todos se sientan más a gusto.
- Proponer soluciones no expresar problemas a las autoridades de la Alcaldía, es decir se trata de llevarle soluciones a las autoridades sobre los problemas que ya existan en la gestión municipal o presentar ideas para realizar mejoras.
- Promover el desarrollo mutuo de todos los empleados para elevar el nivel de preparación técnica que estos poseen, es decir velar porque se realicen

capacitaciones e innovaciones en las diferentes áreas de manera que se mejoren las condiciones de trabajo.

c) Características del Círculo de Calidad

Algunas características que debe reunir para que tenga un mejor funcionamiento son las siguientes:

- La Voluntad de los integrantes. Todos los miembros del círculo deben querer formar parte de éste, es decir, que no se les debe presionar ni obligar a que se integren ya que esto sería el primer error en la creación del círculo.
- Que los miembros puedan utilizar algunas herramientas estadísticas sencillas tales como: los histogramas, diagrama de causa y efecto, la tormenta de ideas, la toma de datos. Para esto será necesario capacitarlos de tal forma que ellos puedan asimilarlas y ponerlas en práctica.
- Número de integrantes. Por la cantidad de personal con que cuenta la Alcaldía, se recomienda que el círculo de calidad este integrado por 4 ó 5 empleados.
- El área de procedencia de los integrantes. Éstos deben proceder de diferentes áreas dentro de la Alcaldía, principalmente de aquellas que tienen contacto con los usuarios ya que esto permitirá que los integrantes del círculo trasladen en sus participaciones las necesidades y requerimientos que ellos perciban de los usuarios. Pues la finalidad de la formación del círculo es incrementar la calidad de los servicios mediante un mejor desempeño de las labores en la Alcaldía.

Para tal caso se propone que el círculo de calidad esté integrado por empleados de las siguientes áreas:

- Un miembro del área de Registro y Control Tributario.
- Un miembro del área de Registro del Estado Familiar.
- El encargado del área que se propone crear de servicio al cliente.
- El Sindico de la Alcaldía. y
- Un miembro del área de Servicios Municipales.

d) Sistema de trabajo del círculo

A continuación se proponen algunas ideas generales sobre la forma en que se puede desempeñar el círculo de calidad dentro de la Alcaldía:

- Los miembros del círculo deberán escoger el tema a estudiar, el cual puede ser un problema en particular que esté enfrentando la gestión de la Alcaldía o bien puede ser una idea que permita mejorar dicha gestión.
- Todos los miembros del círculo participarán activamente dando sus opiniones, ideas o sugerencias acerca del tema que estén abordando.
- Acordar reunirse al menos una vez a la semana, esto dependerá de la disponibilidad de tiempo que tengan todos los miembros, así como del tipo de tema que se esté tratando.
- Designar entre los miembros del círculo un moderador que tenga la capacidad de regular las relaciones entre dichos miembros ya que esto será necesario en los momentos en que se discuta algún tema en estudio. Esta labor de moderador puede ser rotada entre los miembros del círculo dos o tres veces en el año para que todos tengan la oportunidad de desempeñarla.

- Después de abordar la solución de un problema o de estudiar la posible implementación de una idea, los miembros del círculo deberán presentarla ante el Jefe Administrativo y el Concejo Municipal para que éstos, proporcionen todo el apoyo que sea necesario.

10. Plan de Capacitación a los Empleados

Dentro del desarrollo del Plan de Mejora Continua en la Alcaldía, es necesario proporcionar a los empleados conocimientos sobre los diferentes aspectos que comprende dicho plan, como lo son el servicio al cliente, la calidad, los círculos de calidad y la mejora continua los cuales les permitirán a los empleados desempeñar mejor sus labores logrando al mismo tiempo prestar a los usuarios un servicio de mayor calidad. Es por ello que se propone el siguiente plan de capacitación para lograr tales fines.

a) Descripción del plan

El plan de capacitación contiene de forma ordenada una relación de conocimientos de servicio al cliente, calidad, círculos de calidad y mejora continua que el personal necesita conocer y poner en práctica en su puesto de trabajo para que su desempeño sea eficiente. Con el contenido de este plan se pretende aportar una importante y práctica herramienta que les permita a los empleados incluir el elemento calidad en el servicio que prestan al usuario.

b) Dirigido a:

El plan de capacitación va dirigido al personal de todas las áreas que componen la organización de la Alcaldía.

c) *Objetivo*

Proporcionar a los empleados de la Alcaldía de Nueva Concepción, conocimientos sobre el servicio al cliente, la mejora continua, calidad y círculos de calidad con el fin de mejorar progresivamente la prestación de los servicios.

d) *Estrategias*

- El desarrollo de las capacitaciones estará bajo la responsabilidad de las autoridades de la Alcaldía como lo son el Alcalde y su Concejo Municipal y el Jefe Administrativo.
- El Jefe Administrativo se encargará de la logística y organización de las capacitaciones, buscando a una institución que se especialice en impartirlas.
- El Jefe Administrativo se encargará de coordinar al personal que será capacitado, velando porque estos asistan a las capacitaciones y asimilen los conocimientos que les sean transmitidos.
- Las capacitaciones podrán desarrollarse los días sábados en un horario de 8:00 AM a 12:00 MD.
- Motivar a los empleados a que participen en las capacitaciones con la finalidad de que estas sean mejor aprovechadas.

e) *Contenido de la Temática a Impartir en las Capacitaciones*

El plan de capacitación está formado por tres cursos los cuales contendrán diferentes temas orientados a mejorar la calidad en la prestación de servicios de la Alcaldía. A continuación se presenta el temario que contiene cada curso:

(1) Curso N° 1

Nombre del curso: Servicio al Cliente.

Objetivo: Inducir a los empleados a desempeñar sus labores con un enfoque de servicio al cliente.

Temario:

- Conceptos de servicio al Cliente
- Importancia
- Objetivos del Servicio
- Elementos del Servicio
- Características de los Servicios
- Cultura de Servicio
- Estrategias del Servicio
- Ciclo del Servicio
- Momentos críticos de verdad
- Dimensiones para juzgar la calidad en el Servicio al Cliente
- Los diferentes tipos de clientes

(2) Curso N° 2

Nombre del curso: La Calidad y los Círculos de Calidad.

Objetivo: Proporcionar a los empleados conocimientos modernos orientados a mejorar la calidad en los procesos de prestación de sus servicios.

Temario:

- Conceptos de la Calidad

- Importancia de la Calidad
- Objetivos de la Calidad
- Características de la Calidad
- Los 14 puntos de la calidad según Edwards Deming
- Calidad en el Servicio al Cliente: Conceptos, Importancia, Fases, Elementos, Reglas.
- Círculos de Calidad: Concepto, Importancia, Objetivos, Características, Personal encargado, Sistema de trabajo.

(3) *Curso N° 3*

Nombre del curso: La Mejora Continua.

Objetivo: Dar a conocer a los empleados la técnica de la Mejora Continua para lograr mayores niveles de productividad en el desarrollo de sus labores.

Temario:

- Conceptos de Mejora Continua
- Importancia
- Ventajas y Barreras
- Proceso de Mejora Continua
- Necesidades de Mejora Continua
- Herramientas
- Ciclo de actividades para la Mejora Continua
- Modelos de la excelencia y la Mejora Continua

(4) Actividades de apoyo:

Practicar durante el desarrollo del curso dinámicas de grupo en las que se solicite a los asistentes dar opiniones, ideas y comentarios sobre los temas impartidos; dar ejemplos sencillos sobre la aplicación de la mejora continua en el trabajo, con el fin de que los asistentes asimilen mejor el tema. Realizar además al finalizar el curso una clausura de las capacitaciones incentivando a los asistentes a poner en práctica todo lo aprendido.

f) Perfil del facilitador:

Éste guiará los cursos de capacitación y tendrá la responsabilidad de facilitar el aprendizaje mediante el uso de técnicas participativas que estimulen a los participantes a adquirir y poner en práctica los conocimientos acerca del respectivo tema que se ha desarrollado.

(1) Habilidades del Facilitador

Todo facilitador, para cumplir con los objetivos propuestos en los cursos deberá manejar el contenido, la metodología que va a emplear y además conocer el grupo. Por lo tanto debe contar con las habilidades de: Preguntar, Escuchar, Reflexionar, Motivar, Apoyar, Recompensar y Guiar.

(2) Rol del Facilitador.

- Contribuir a la interacción entre los participantes.
- Guiar el proceso grupal.
- Hacer uso de sus experiencias durante el desarrollo de los temas.
- Ayudar a que los participantes logren sus propósitos.
- Debe estar alerta a las diferentes reacciones de los participantes.

g) Descripción del Plan de Capacitación a los Empleados de la Alcaldía Municipal de Nueva Concepción

Objetivo: Proporcionar a los empleados de la Alcaldía de Nueva Concepción, conocimientos sobre el servicio al cliente, la mejora continua, calidad y círculos de calidad con el fin de mejorar progresivamente la prestación de los servicios de la Alcaldía.

Coordinador: Jefe Administrativo

CONTENIDO	TIEMPO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PARTICIPANTES
Inauguración	10 minutos	Discurso de apertura	Jefe Administrativo	Todos los empleados
Curso I				
Introducción	15 minutos	Información general	Facilitador	Todos los empleados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceptos de servicio al Cliente ▪ Importancia ▪ Objetivos del Servicio ▪ Elementos del Servicio ▪ Características de los Servicios 	1 hr, 35 min.	Exposición	Facilitador	Todos los empleados

CONTENIDO	TIEMPO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PARTICIPANTES
Receso	15 minutos	Refrigerio	Encargado del refrigerio	Todos los empleados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura de Servicio ▪ Estrategias del Servicio ▪ Ciclo del Servicio ▪ Momentos críticos de verdad ▪ Dimensiones para juzgar la calidad en el Servicio al Cliente. ▪ Los diferentes tipos de clientes 	1 hr, 35 min.	Exposición	Facilitador	Todos los empleados
Evaluación a los Empleados y al Facilitador	10 minutos.	Realización de evaluación	Empleados y Facilitado	Empleados y Facilitador
Curso II				
Introducción	10 minutos	Información general	Facilitador	Todos los empleados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceptos de la Calidad ▪ Importancia de la Calidad ▪ Objetivos de la Calidad ▪ Características de la Calidad 	1 hr, 50 min	Exposición	Facilitador	Todos los empleados

CONTENIDO	TIEMPO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los 14 puntos de la calidad según Edwards Deming 				
Receso	15 minutos	Refrigerio	Encargado del refrigerio	Todos los empleados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad en el Servicio al Cliente: Conceptos, Importancia, Fases, Elementos, Reglas. ▪ Círculos de Calidad: Concepto, Importancia, Objetivos, Características, Personal encargado, Sistema de trabajo. 	1 hr, 35 min	Exposición	Facilitador	Todos los empleados
Evaluación a los Empleados y al Facilitador	10 minutos	Realización de evaluación	Empleados y Facilitado	Empleados y Facilitador
Curso III				
Introducción	10 minutos	Información general	Facilitador	Todos los empleados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceptos de Mejora Continua ▪ Importancia ▪ Ventajas y Barreras ▪ Proceso de Mejora Continua 	1 hr, 50 min	Exposición	Facilitador	Todos los empleados
Receso	15 minutos	Refrigerio	Encargado del refrigerio	Todos los empleados

CONTENIDO	TIEMPO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades de Mejora Continua ▪ Herramientas ▪ Ciclo de actividades para la Mejora Continua ▪ Modelos de la excelencia y la Mejora Continua 	1 hr, 35 min	Exposición	Facilitador	Todos los empleados
Evaluación a los Empleados y al Facilitador	10 minutos	Realización de evaluación	Empleados y Facilitador	Empleados y Facilitador
Clausura	20 minutos	Entrega de diplomas	Jefe Administrativo	Todos los Asistentes
	10 minutos	Agradecimientos	Facilitador y Jefe Administrativo	Todos los asistentes
	1 hora	Almuerzo	Encargado del refrigerio	Todos los Asistentes

11. Evaluación del desempeño.

a) Objetivo.

La evaluación del desempeño se realizará con el objetivo de determinar las diferentes necesidades de capacitación dentro del personal así como también identificar los potenciales que pueden ser aprovechados para beneficio de la institución.

b) Responsable de la Evaluación

La aplicación de este método será efectuada por el Jefe Administrativo, quien deberá establecer el período 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 eficiente su desempeño en el próximo periodo a evaluar.

c) Método a Utilizar

El método de evaluación a utilizar es el de Escalas Gráficas el cual consiste en evaluar una serie de factores de desempeño, como calidad del trabajo, Productividad, responsabilidad, iniciativa y creatividad, cumplimiento de normas e instrucciones, discreción. Asimismo este método permite determinar el nivel de desempeño que el empleado tiene y la situación de los mismos frente a dichos factores. (Ver anexo 9)

12. Motivación a los empleados de la Alcaldía

Es necesario que la Alcaldía cuente con los mecanismos que le permitan incrementar de forma continua la satisfacción y motivación de sus empleados, con el objeto de que esto se vea reflejado en su productividad y en la prestación de los servicios a los usuarios. Para lo cual se propone la creación de un Comité motivacional y una serie de actividades para incrementar la motivación de los empleados.

a) Creación de un Comité Motivacional

Los miembros del Comité serán los encargados de la planificación y el desarrollo de las diferentes actividades con fines motivacionales, las cuales estarán basadas en las necesidades, opiniones y sugerencias de los empleados. Se propone que éste se integre por un presidente, cuyo cargo deberá ocupar el Jefe Administrativo por ser el principal responsable del recurso humano de la Alcaldía; además un secretario y un tesorero, los cuales podrán ser elegidos libremente entre los empleados, éstos deberán poner el máximo interés en que dichas actividades se desarrollen de la mejor manera posible.

b) Actividades Motivacionales propuestas

Todas estas actividades deberán ser acompañadas de los siempre bien recibidos estímulos verbales y afectivos tales como: felicitaciones por un buen trabajo acompañado de un apretón de manos; esto de parte de las autoridades como el Alcalde y/o el Jefe Administrativo como muestra de aprecio por su buen desempeño.

- **Cumpleaños del mes:** la actividad consiste en realizar una pequeña celebración dedicada a todos aquellos empleados que se encuentren cumpliendo años en dicho mes, esta celebración se deberá realizar en un espacio de tiempo el cual no interfiera con las labores de los empleados.
- **Días Festivos:** la actividad consiste en realizar una pequeña celebración para los empleados de la Alcaldía, de aquellos días festivos tales como: el día de la madre, del padre, del empleado municipal, de la secretaria, etc.,
- **Programación de Excursiones:** esta consiste en realizar por lo menos dos veces al año un viaje turístico que permita desligarse a los empleados de la rutina laboral, se podrá realizar en los fines de semana o días de vacación.
- **Torneos deportivos:** se deberá fomentar en los empleados la formación de equipos deportivos participando en pequeños torneos locales con otras instituciones.
- **Diplomas alusivos al buen desempeño:** este consiste en otorgar a final de cada año un pequeño reconocimiento escrito en agradecimiento y felicitación por la labor realizada. Los cuales podrán ir acompañados de algún tipo de vale canjeable en supermercado, restaurantes, etc.
- **Entrega de víveres:** esta consiste en la entrega a los empleados de una canasta de bienes de primera necesidad, la cual dependerá de los recursos económicos con que cuente la Alcaldía.

N. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA.

Luego de diseñado el plan de Mejora Continua, se les presentará a las autoridades de la Alcaldía, para que puedan evaluarlo y aprobarlo.

La propuesta de implementación tiene como objetivo dar a conocer, las distintas actividades que se deben realizar al momento de desarrollar el plan de Mejora Continua.

g) Objetivo

Determinar las actividades y recursos necesarios para la aplicación exitosa del plan de mejora continua en la Alcaldía que de como resultado el incremento en la satisfacción del usuario.

h) Actividades.

Una vez aprobado el plan de mejora continua por las autoridades de la Alcaldía, éstos serán los responsables de designar los recursos necesarios para la operatividad del nuevo Departamento de Servicio al Cliente, tales como: recurso humano, mobiliario y equipo, papelería y útiles de oficina. Así como coordinar las actividades del mismo.

Con respecto a la formación del círculo de calidad, el Jefe Administrativo deberá motivar a los empleados para que se involucren en dicho círculo además proporcionar todo el apoyo en tiempo, atención y los recursos que sean necesarios para que el equipo de trabajo funcione eficientemente.

En cuanto a las capacitaciones que serán dadas a los empleados, éstas deberán llevarse a cabo antes del funcionamiento del Departamento de Servicio al Cliente, así como de la formación del Círculo de Calidad, ya que será necesario que los empleados adquieran los conocimientos previos para poder desempeñarse mejor en las actividades que les serán designadas.

La temática propuesta deberá mantenerse, sin embargo ésta será flexible para ir incorporando nuevos temas que requieran los empleados.

La evaluación del desempeño se debe realizar con base al método propuesto de Escalas Gráficas, con una frecuencia de por lo menos dos veces al año para monitorear el rendimiento e identificar áreas de mejora y capacitación. Así mismo conocer los logros alcanzados mediante el desarrollo de las diferentes actividades de mejora continua.

Con respecto a las actividades motivacionales se recomienda que se implementen de forma inmediata para lograr una aceptación de los cambios que se generarán con la implementación del plan de mejora. Y darle énfasis a las que son de tipo emocional ya que tiene mayor efecto sobre la motivación del empleado.

i) Recursos

Para llevar a cabo el plan de mejora continua es necesario utilizar recursos humanos, materiales y financieros.

- Los recursos humanos están formados por el encargado del nuevo Departamento de Servicio al Cliente, el cual para su contratación dependerá de la disponibilidad financiera con que cuente la Alcaldía, en caso de no ser posible la contratación el

puesto puede ser ocupado por uno de los empleados de la Alcaldía para lo cual se deberá realizar una redistribución de actividades; también formará parte del recurso humano el equipo que integrará el círculo de calidad, así como la participación activa del Jefe Administrativo.

- Los recursos materiales que se utilizarán durante el desarrollo del plan de mejora continua serán: el Salón de reuniones de Concejo Municipal, pizarrón acrílico, plumones, material impreso, computadoras, un archivador, fólder, papel bond, fastener, fotocopias, lapiceros, lápiz, borrador, perforador, escritorios, los cuales deberán utilizarse de forma racional para la optimización de éstos.
- Los recursos financieros, según información proporcionada por el Jefe Administrativo de la Alcaldía estos podrán ser tomados de los recursos propios. Para que se pueda realizar el plan es necesario establecer un presupuesto,

j) Presupuesto del Plan de Mejora Continua.

CONCEPTO		VALOR \$
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE		
<i>RECURSO HUMANO</i>		
Encargado del Departamento de Servicio al cliente	Salario Anual más prestaciones*	4,395.00
<i>RECURSO MATERIAL</i>		
Papelería y útiles		200.00
Mobiliario y Equipo		800.00
CAPACITACIÓN		
<i>RECURSO HUMANO</i>		
Institución Capacitadora	\$ 600 por cursos	1, 800.00
<i>RECURSO MATERIAL</i>		
Material Didáctico para las capacitaciones		80.00
Gastos de Refrigerio		150.00
Gatos de Clausura		200.00
SUBTOTAL		7,625.00
IMPREVISTOS 10%		762.50
TOTAL		8,587.50

* Salario Mensual: \$300 x 12 meses = Salario anual \$ 3,600

Prestaciones de ley

AFP Cuota patronal anual \$ 300 x 6.75% x 12 meses = \$ 243

ISSS Cuota patronal anual \$300 x 7% x 12 meses = \$ 252

Total \$ 4095

Más aguinaldos \$ 300

TOTAL \$4,395

k) Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y evaluación del plan de mejora continua se convierte en una tarea permanente para la Administración de la Alcaldía, éste se realizará a través de la aplicación de las actividades propuestas como: la evaluación del desempeño a los empleados, la medición de la satisfacción de los usuarios, el tratamiento de las quejas y sugerencias ya que serán éstas mismas herramientas las que aporten información sobre los avances del plan.

l) Cronograma de la Implementación del Plan de Mejora Continua

Actividad / tiempo	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Exposición por parte del equipo de investigación del Plan de Mejora Continua al Jefe Administrativo y miembros del Concejo.					
Jefe Administrativo y Concejo Municipal analizan el Plan de Mejora Continua					
Aprobación del plan por parte del Concejo Municipal					
Presentación del plan a todo el personal de la Alcaldía					
Coordinación de las diferentes actividades y obtención de los recursos para la puesta en marcha del Plan de Mejora Continua					
Puesta en marcha del Plan de Mejora Continua					

BIBLIOGRAFÍA.

Libros

- Evans, James R. Administración y control de la calidad, Thomson editores, Cuarta Edición, México, 2002.
- Gaither, Tucker Frances, Creative Customer Service Management, Vol 13, N° 3, 1983.
- Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, Tercera Edición, México, 2003.
- Iglesias Mejía, Salvador, Guía Para la Elaboración de Trabajos de Investigación, Editorial Universitaria, Quinta Edición, El Salvador, 2006
- Jablonsky, Joseph R. TQM: Como Implantarlo, Compañía Editorial Continental, Primera Reimpresión, México, 1996
- Juran, J. M., "Juran y la Planificación de la Calidad", 1990 Ediciones Díaz Santos
- Stoner, James A. F., y otros. Administración, 6° edición, Prentice–Hall, México 1996
Pág. 292.
- Uiretch. Karl, "La Revolución, del Servicio" 1a Edición., Editorial Elegís, Colombia.

Tesis

- Cuellar López, Lucia y otros, "Propuesta de Implantación de un Programa de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio en el Área de Consulta Externa de la

Unidad de Salud de San Marcos”. Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador, Diciembre de 2004.

- Hernández Castro, Juan Carlos y otros. “Mejora Continua de los Ciclos Estratégicos de Servicio al Cliente de la Alcaldía de San Marcos y su Repercusión en los Niveles de Recaudación Fiscal Para el Periodo 2005-2006”, Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador, Julio de 2005.
- Ferman Díaz, Sonia Hortensia y otros. “Medición de la Calidad de los Servicios Estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores a Través del Modelo Servqual”. Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador, Junio de 2006.
- Urbina, María y otros. “Diseño de un Sistema de Control Interno” Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador, Julio de 2003.
- Silis, Karla y otros.. "El Servicio al Cliente en la Pequeña Empresa" Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador, Julio de 1995.
- Marín Capacho, Claudia y otros. Diseño de un Sistema de Gestión; Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador; Año 2004.
- Cuellar López, Lucia y otros; Propuesta de Implantación de un Programa de mejoramiento de la Calidad; Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador; año 2004.

Sitios de Internet

- http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_mejora_continua.html
- <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040709174903.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

- http://www.grupokaizen.com/mck/Proceso_de_Mejora_continua_Kaizen.pdf
- <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/0/1db8b637a047a63c06256d02005a3af3?>
- <http://www.rae.es/>
- <http://www.diccionarios.com/tope.php>
- <http://www.jurisprudencia.gob.sv/Nomina.htm>
- www.comprasal.gob.sv/moddiv/HTML/docs/LACAP.pdf
- http://www.mh.gob.sv/pls/portal/docs/PAGE/MH_PRINCIPAL/SUBIDAS/LAFIDI_C04.PDF
- <http://www.asamblea.gob.sv/leyes/19950438.htm>
- <http://nuevaconcepcion.isdem.gob.sv/frame.htm>
- www.fac.mil.co/pag_interiores/provisionales/glosario.htm
- <http://www.icao.int/icao/en/ro/nacc/meetings/2002AirportMgmt/docs/03PropuestaHerramientasparalaMejoraContinua.pdf>
- <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpAkZlIEZICrmfpJyq.php#superior>
- <http://www.monografias.com/trabajos13/artmejo/artmejo.shtml>
- <http://www.aiteco.com/ctmejora.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml#mo>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml#ser>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>
- <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/bancaseguros/capitulo9.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/iberica/3.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml>

ANEXOS



ANEXO 1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR Facultad De Ciencias Económicas Escuela de Administración de Empresas

Cuestionario dirigido a los ciudadanos del Municipio de Nueva Concepción, Departamento de Chalatenango, que hacen uso de los servicios que proporciona la Alcaldía de dicho Municipio.

Objetivo: Conocer la situación actual de los servicios prestados por la Alcaldía, para determinar las áreas de mejora en servicio al cliente.
La información que usted proporcione, será confidencial únicamente para usos académicos.

Indicaciones

A continuación se le presentan una serie de preguntas, por favor seleccione la respuesta que considere conveniente.

DATOS GENERALES

I. Género: Masculino Femenino

II. Ocupación

III. Lugar de residencia

CONTENIDO BÁSICO

1. ¿En el último año, cuántas veces ha acudido a la Alcaldía de Nueva Concepción a solicitar un servicio?

1 a 3 veces

10 a 12 veces

4 a 6 veces

Más de 13 veces

7 a 9 veces

2. De los servicios proporcionados por la Alcaldía ¿Cuáles utiliza con más frecuencia?

3. ¿Cuáles servicios considera que son proporcionados por la Alcaldía como deficientes?

4. ¿Ha tenido problemas cuando solicita los servicios en ésta Alcaldía?

Si

No

Algunas Veces

5. Si los ha tenido, mencione

6. ¿Cómo califica el tiempo que transcurrió en la realización de su trámite?

Largo Aceptable Corto

7. ¿Considera que la Alcaldía Municipal posee instalaciones adecuadas para atender a sus usuarios?

Sí No

8. ¿Recibió información suficiente y adecuada para poder realizar sus trámites con mayor facilidad y rapidez en la alcaldía?

Sí No

9. ¿Cómo considera los procedimientos que implementa la Alcaldía para realizar el trámite por el cual usted la visitó?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>		

10. ¿Cómo califica la atención que le han brindado los empleados de la Alcaldía Municipal en la realización de su trámite?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>		

11. ¿Considera necesario un departamento de atención al cliente, donde se le oriente en la realización de sus trámites?

Sí No

12. ¿Qué sugerencias daría para mejorar los servicios de la Alcaldía de Nueva Concepción?

Mejorar la atención al cliente	<input type="checkbox"/>
Actualizar la información del usuario	<input type="checkbox"/>
Minimizar el tiempo para la realización de los trámites	<input type="checkbox"/>
Mejorar la distribución de las instalaciones	<input type="checkbox"/>
Otros _____	

Gracias por su amable colaboración, feliz día.

ANEXO 2

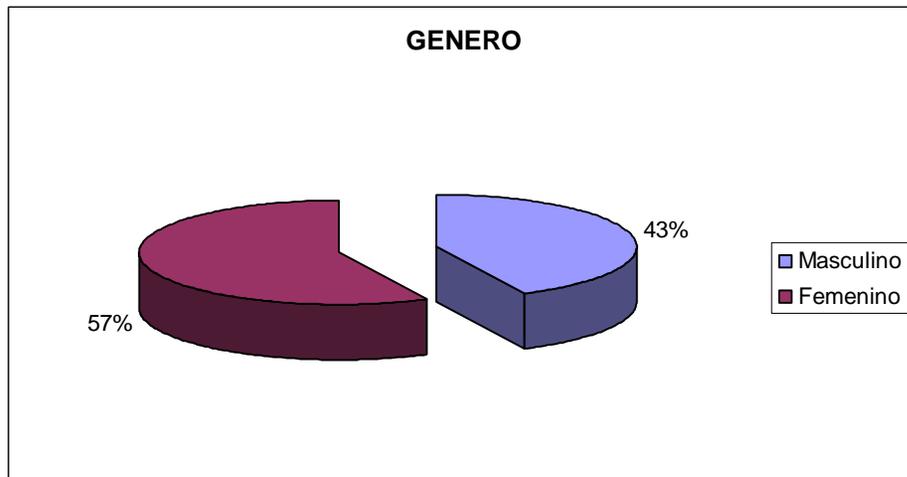
TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA.

DATOS GENERALES

I : ¿Género?

Objetivo: Conocer el Género de los usuarios de la Alcaldía.

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	38	43%
Femenino	51	57%
Total	89	100%



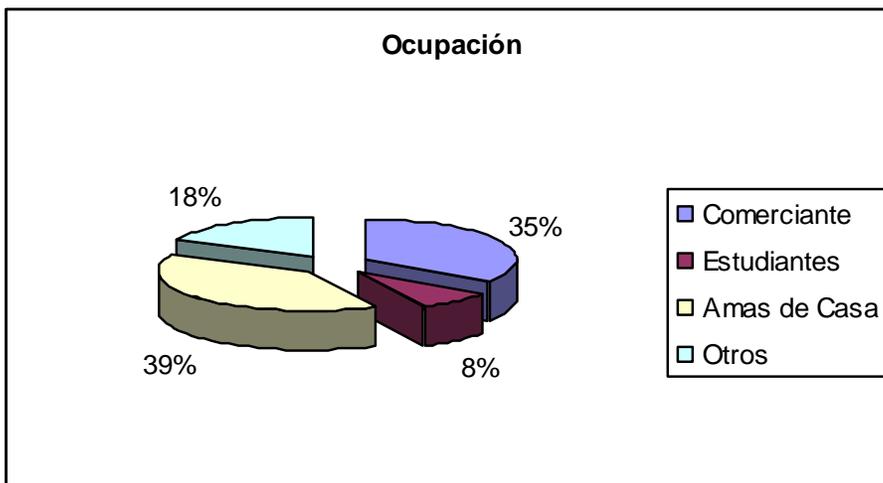
COMENTARIO

Del total de usuarios encuestados, el 57% pertenecen al género femenino y el porcentaje restante son del género masculino, lo que indica que la mayoría de usuarios que solicitan los servicios de esta Alcaldía son mujeres.

II: ¿Ocupación?

Objetivo: Indagar sobre la ocupación que tienen los usuarios de la Alcaldía.

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Comerciante	31	35%
Estudiantes	7	8%
Amas de Casa	35	39%
Otros	16	18%
Total	89	100%



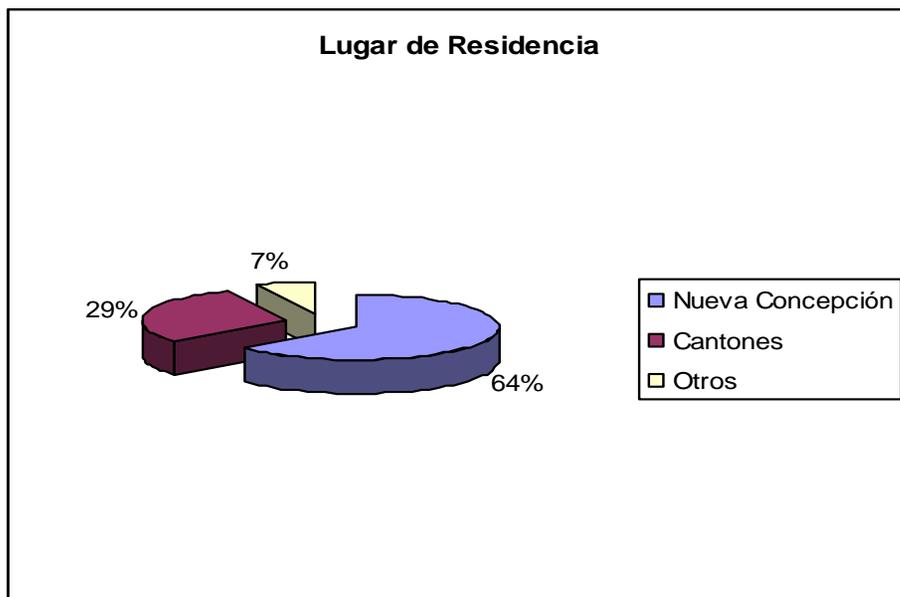
COMENTARIO

De acuerdo a los resultados obtenidos las ocupaciones en las que se desempeñan la mayor cantidad de usuarios encuestados es como amas de casa y comerciantes. Con respecto a las amas de casa, esto se justifica con la pregunta anterior en la cual el género de los usuarios que más se repite es el femenino.

III: ¿Lugar de residencia?

Objetivo: conocer sobre el lugar de residencia de los usuarios de la Alcaldía.

Lugar de Residencia	Frecuencia	Porcentaje
En la ciudad	57	64%
Cantones	26	29%
Fuera del Municipio	6	7%
Total	89	100%



COMENTARIO

La mayoría de personas que utilizan los servicios de la Alcaldía residen en la ciudad y en las zonas aledañas a ésta, el restante porcentaje mínimo encuestado reside fuera del municipio.

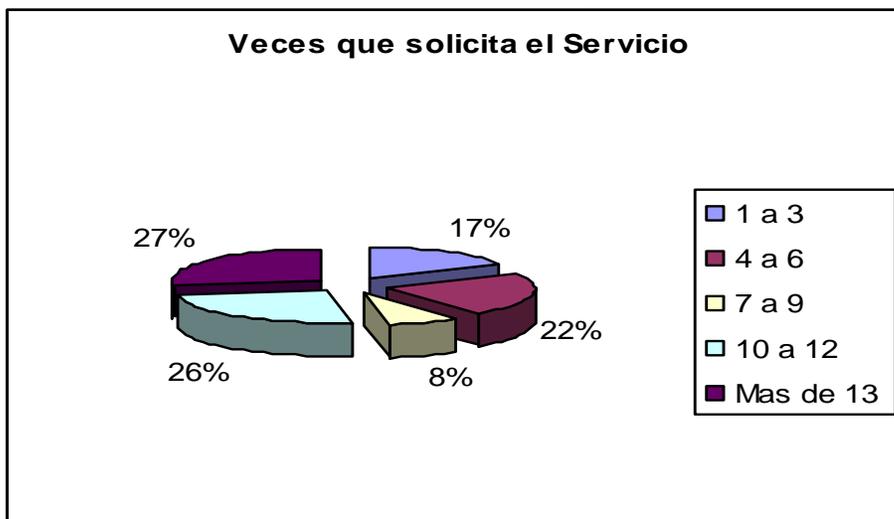
CONTENIDO BÁSICO

Pregunta 1

¿En el último año, cuántas veces ha acudido a la Alcaldía de Nueva Concepción a solicitar un servicio?

Objetivo: Determinar la frecuencia con que las personas hacen uso de los servicios en la Alcaldía.

Veces que solicita el servicio	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3	15	17%
4 a 6	20	22%
7 a 9	7	8%
10 a 12	23	26%
Mas de 13	24	27%
Total	89	100%



COMENTARIO

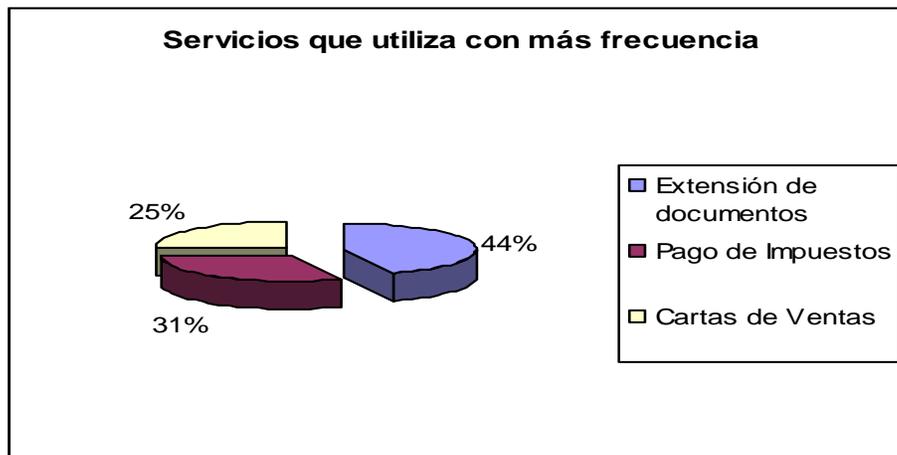
Esto indica que existe una gran demanda de los servicios de la Alcaldía ya que más del 50% de los usuarios se acercan más de 10 veces en el año a realizar trámites, lo cual deja ver que es importante mejorar la atención prestada en dicha Alcaldía.

Pregunta 2

De los servicios proporcionados por la Alcaldía ¿Cuáles utiliza con más frecuencia?

Objetivo: Determinar cuáles son los servicios utilizados con mayor frecuencia en la Alcaldía.

Servicios que utiliza con más frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
Extensión de documentos	39	44%
Pago de Impuestos	28	31%
Cartas de Ventas	22	25%
Total	89	100%



COMENTARIO

La extensión de documentos es el servicio más solicitado, ya que aquí se incluye la emisión de partidas de nacimiento, actas de defunción, actas de matrimonio, carné de minoridad, entre otros.

El pago de impuestos es el segundo servicio solicitado con mayor frecuencia, éste es utilizado en su mayoría por los comerciantes de Nueva Concepción.

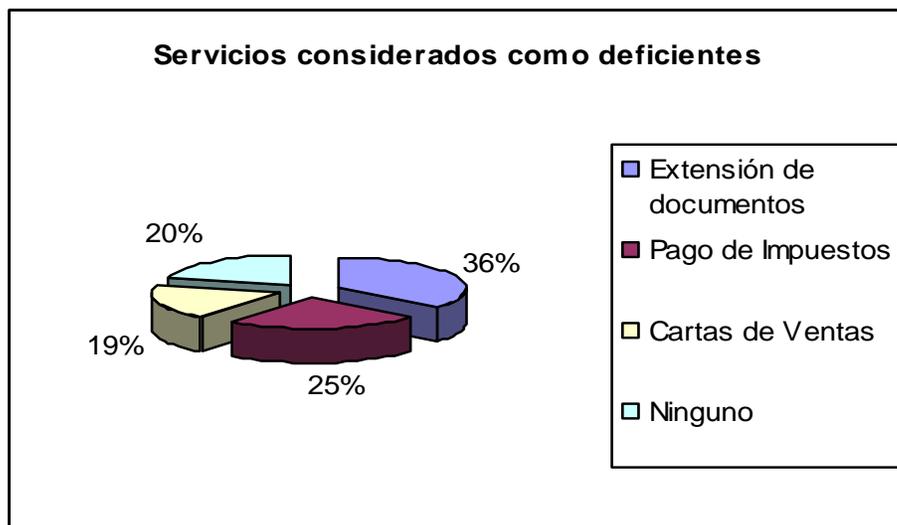
Otro servicio que se utiliza con bastante frecuencia son las cartas de venta que consiste en que cada vez que se compra o se vende un semoviente, se debe tramitar este documento.

Pregunta 3

¿Cuáles servicios considera que son proporcionados por la Alcaldía como deficientes?

Objetivo: conocer cuales son los servicios que los usuarios consideran como deficientes.

Cuáles servicios considera deficientes	Frecuencia	Porcentaje
Extensión de documentos	32	36%
Pago de Impuestos	22	25%
Cartas de Ventas	17	19%
Ninguno	18	20%
Total	89	100%



COMENTARIO

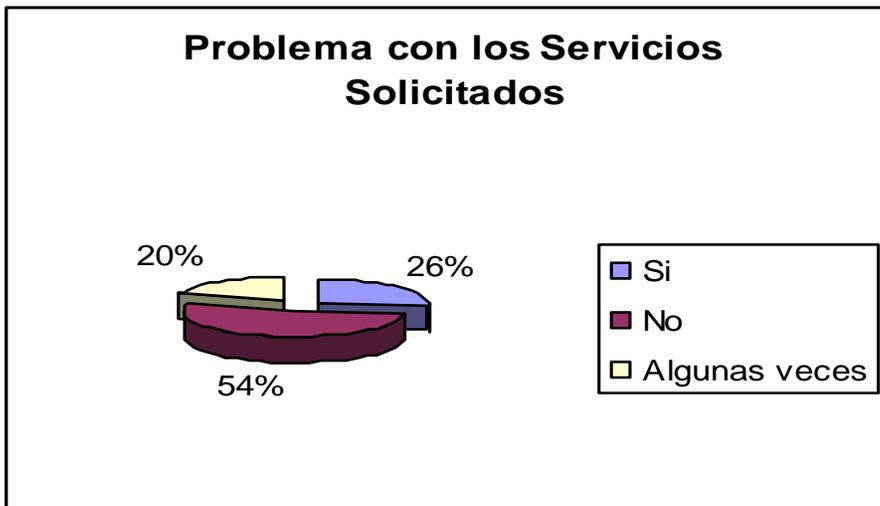
De acuerdo con estos resultados, las opiniones sobre los servicios que se prestan con deficiencias suman un 80% lo cual indica que no hay total satisfacción en la forma en que se prestan dichos servicios, por lo tanto constituyen áreas importantes a mejorar.

Pregunta 4:

¿Ha tenido problemas cuando solicita los servicios en ésta Alcaldía?

Objetivo: Saber si los usuarios han tenido problemas en algún momento cuando utilizan los servicios de la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	26%
No	48	54%
Algunas veces	18	20%
Total	89	100%



Comentario:

La información obtenida indica que los usuarios han tenido algún problema con los servicios utilizados, esto indica que existen áreas a mejorar en la atención a los usuarios, las cuales dieron a conocer al responder las siguientes preguntas; por otra parte los usuarios que respondieron que no, manifestaron que ellos conocían bien los trámites que realizaban razón por la cual no tenían ningún inconveniente.

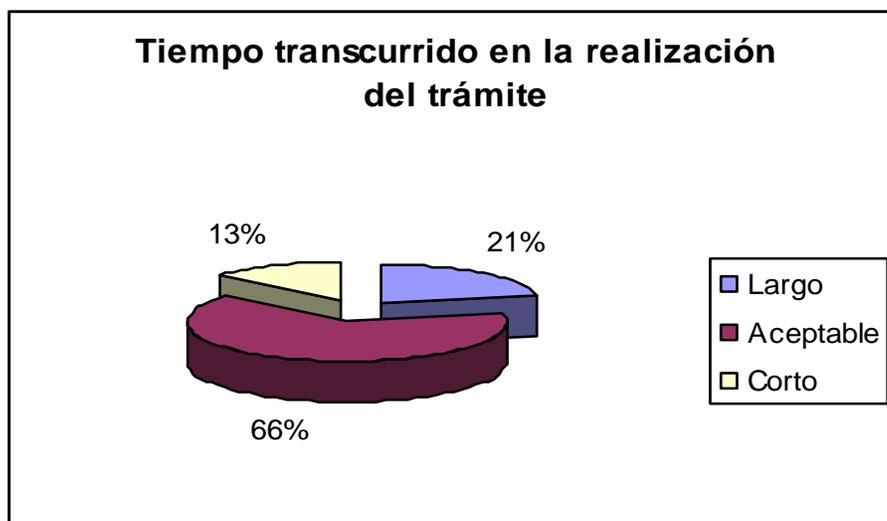
Pregunta 5

¿Cómo califica el tiempo que transcurrió en la realización de su trámite?

Objetivo:

Conocer la opinión de los usuarios con respecto al tiempo que se tardan para realizar sus trámites.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Largo	19	21%
Aceptable	58	66%
Corto	12	13%
Total	89	100%



Comentario:

De acuerdo a los resultados la mayor cantidad de usuarios opinaron que el tiempo transcurrido en la prestación del servicio es entre aceptable y largo, lo cual indica que hay dificultades a la hora de atender a los usuarios, estas varían entre la formación de filas de espera, personal insuficiente para atender y problemas con los registros de los usuarios, entre otras.

Pregunta 6

¿Considera que la Alcaldía Municipal posee instalaciones adecuadas para atender a sus usuarios?

Objetivo:

Determinar si las instalaciones de la Alcaldía son adecuadas para recibir a los usuarios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	21%
No	70	79%
Total	89	100%



Comentario:

Según los datos obtenidos la mayoría de los usuarios manifiestan que el área para atender al público tiene poco espacio físico, esto se comprueba cuando se forman filas de espera generando inconvenientes la distribución de las secciones donde se realizan los diferentes servicios.

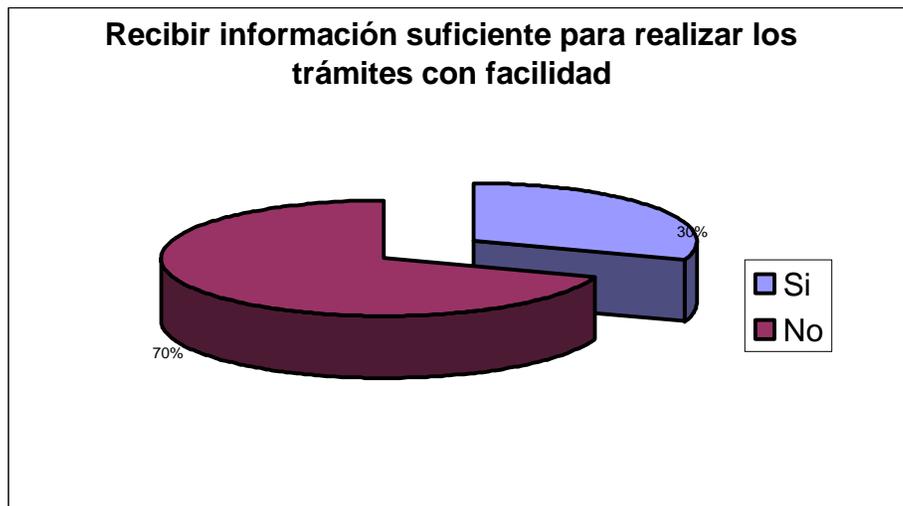
Pregunta 7

¿Recibió información suficiente y adecuada para poder realizar sus trámites con mayor facilidad y rapidez en la alcaldía?

Objetivo:

Saber si a los usuarios se les proporciona información previa a la realización de sus trámites.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	30%
No	62	70%
Total	89	100%



Comentario:

La información obtenida muestra que la mayor cantidad de usuarios no reciben información sobre la realización de sus trámites y los usuarios que respondieron de manera afirmativa manifestaron que recibían información de parte de empleados como el Vigilante, el Ordenanza, lo cual indica que no hay una sección formal y específica que se encargue de asesorar a los usuarios sobre los trámites que desean realizar.

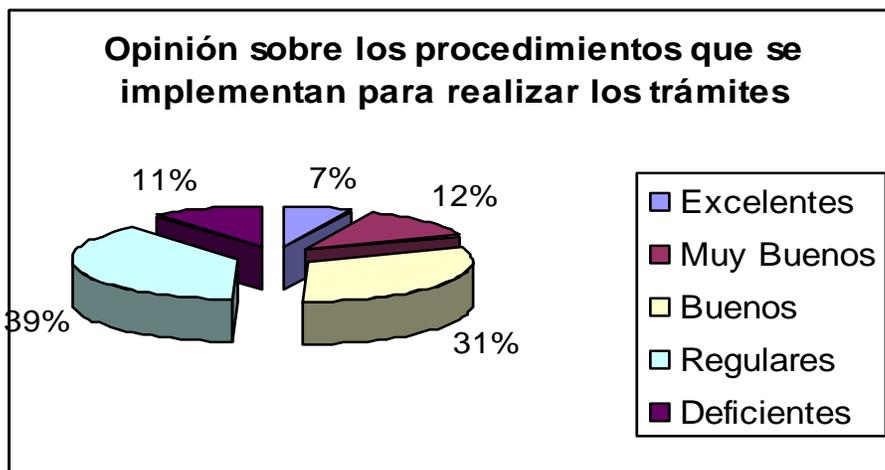
Pregunta 8

¿Cómo considera los procedimientos que implementa la Alcaldía para realizar el trámite por el cual usted la visitó?

Objetivo:

Conocer la opinión de los usuarios acerca de los procedimientos que se implementan en la Alcaldía al realizar sus diferentes servicios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	6	7%
Muy Buenos	11	12%
Buenos	28	31%
Regulares	34	39%
Deficientes	10	11%
Total	89	100%



Comentario:

La respuesta de la mayor cantidad de usuarios encuestados oscila entre deficientes, regulares y buenos, calificación que le dan a los procedimientos implementados en la prestación de los servicios. Estas opiniones surgen a causa de los tiempos de espera de los usuarios, de las filas de espera y de la imposibilidad para algunos de ellos de poder realizar el trámite de su interés, razones por las cuales consideran que dichos procedimientos no son los más eficientes.

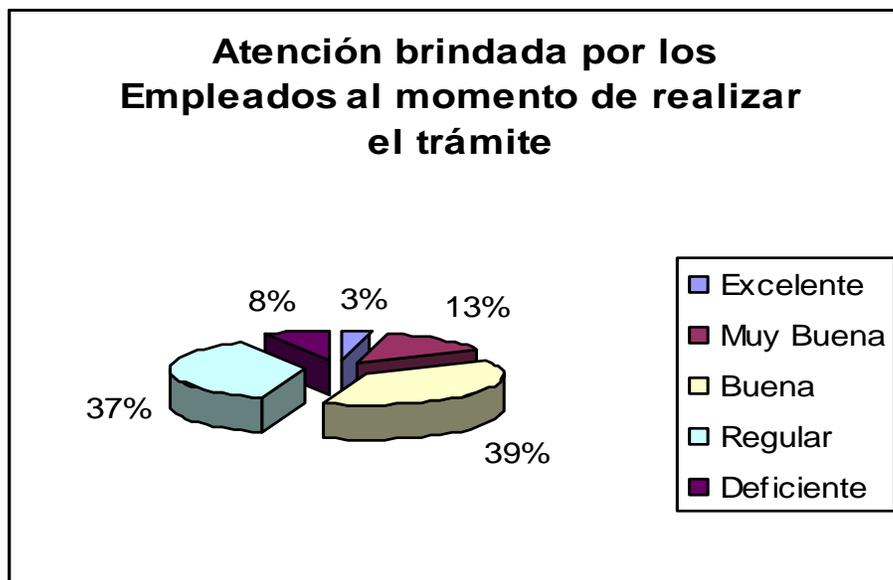
Pregunta 9

¿Cómo califica la atención que le han brindado los empleados de la Alcaldía Municipal en la realización de su trámite?

Objetivo:

Identificar la calidad de la atención brindada por los empleados a los usuarios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	3%
Muy Buena	12	13%
Buena	34	39%
Regular	33	37%
Deficiente	7	8%
Total	89	100%



Comentario:

De acuerdo a los resultados la opinión de la mayoría de usuarios acerca de la atención recibida se ubica principalmente entre regular y buena, lo cual indica que si bien los empleados no prestan mala atención, pero esta es objeto de mejora.

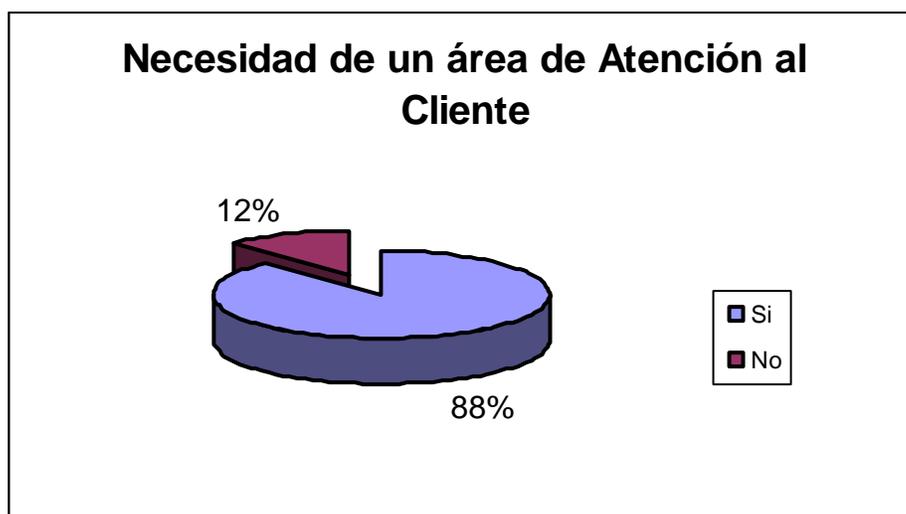
Pregunta 10

¿Considera necesario un departamento de atención al cliente, donde se le oriente en la realización de sus trámites?

Objetivo:

Identificar si hay necesidad de un área específica de atención al cliente para orientar a los usuarios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	78	88%
No	11	12%
Total	89	100%



Comentario:

Según los resultados obtenidos la mayoría respondió que si es necesario, mientras que los demás dijeron que no. La respuesta a esta pregunta esta relacionada con la pregunta número 7, ya que en ella la mayoría manifestó que no recibían información suficiente para realizar sus trámites con éxito, esto respalda la opinión de que si se necesita un área específica de atención al cliente.

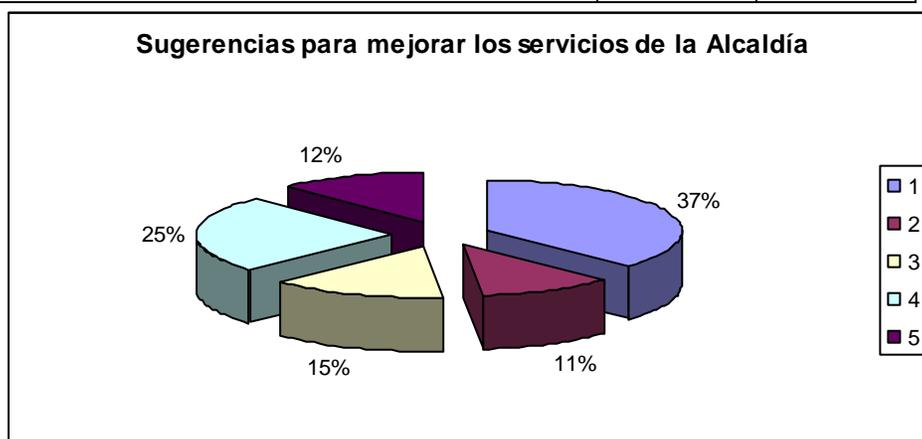
Pregunta 11

¿Qué sugerencias daría para mejorar los servicios de la Alcaldía de Nueva Concepción?

Objetivo:

Conocer las sugerencias de los usuarios para realizar mejoras en los servicios proporcionados por la Alcaldía.

N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Mejorar la atención al cliente	33	37%
2	Actualizar información de usuarios	10	11%
3	Minimizar tiempo de realización de trámites	13	15%
4	Mejorar distribución de instalaciones	22	25%
5	Otras	11	12%
Total		89	100%



Comentario:

Las sugerencias seleccionadas por la mayoría de los usuarios varía entre mejorar la atención al cliente, mejorar las instalaciones y reducir el tiempo para realizar los trámites. Todas estas respuestas están respaldadas por los resultados de las preguntas anteriores, en las cuales dichas sugerencias se expresaron en forma de cuestionamientos, otras opiniones proporcionadas por los usuarios son que debería haber un área de recepción de quejas o sugerencias, mismas que pueden ser recibidas en un área de atención al cliente.



ANEXO 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad De Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

**Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Nueva Concepción
Departamento de Chalatenango**

Objetivo: Recolectar información necesaria para el diseño de un plan de mejora continua de los ciclos del servicio al cliente de esta alcaldía.

La información que usted proporcione, será confidencial y únicamente para la investigación.

Indicaciones

A continuación se le presentan una serie de preguntas, por favor seleccione la respuesta que considere conveniente.

DATOS GENERALES

- I. Género: Masculino Femenino
II. Edad: _____
III. Puesto que ocupa: _____
IV. Tiempo de trabajar en la alcaldía: _____

CONTENIDO BÁSICO

1. ¿Conoce la Misión de la Alcaldía?

Si No

2. ¿Conoce la Visión de la Alcaldía?

Si No

3. ¿Su jefe le supervisa con el fin de orientarlo a eficiente desempeño?

Si No

4. Si su respuesta anterior es positiva, ¿cada cuanto ejerce la supervisión?

Diario Semanal Mensual Ocasionalmente

5. ¿Ha recibido capacitación?

Si No

6. Si su respuesta anterior es sí, ¿En qué ha recibido capacitación?

7. ¿Que significa para usted mejora continua?

8. ¿Considera a su compañero de trabajo como su cliente?

Si No

9. ¿Que significa para usted calidad:

10. ¿Que significa para usted calidad en el servicio al cliente?

11. ¿Considera que en la alcaldía se cuenta con recursos materiales necesarios para brindar un buen servicio?

Si No

12. ¿Considera que en la alcaldía existe un ambiente de trabajo que le permita realizar sus labores con éxito?

Si No

13. ¿Considera que existen obstáculos que le impiden realizar sus labores de forma adecuada?

Si No

14. Si su respuesta anterior es si, ¿Cuáles son esos obstáculos?

15. ¿Cuáles serian sus reacciones ante algún tipo de cambio en la forma de realizar sus labores?

- ⊕ Temor a no adaptarse
- ⊕ Incertidumbre por más trabajo
- ⊕ Entusiasmo por realizar su trabajo de forma diferente.

16. ¿Que significa para usted el trabajo en equipo:

17. ¿Se practica el trabajo en equipo dentro de la alcaldía?

Si No

18. ¿Considera que existen áreas que deben mejorarse para prestar un servicio con calidad a los usuarios?

Si No

19. Si su respuesta anterior es si, ¿en que áreas?

20. ¿Ha escuchado algunas veces comentarios negativos o quejas de los usuarios sobre la atención que se le proporciona?

Si No

21. Si respondió que sí a la pregunta anterior, podría mencionar algunos.

ANEXO 4

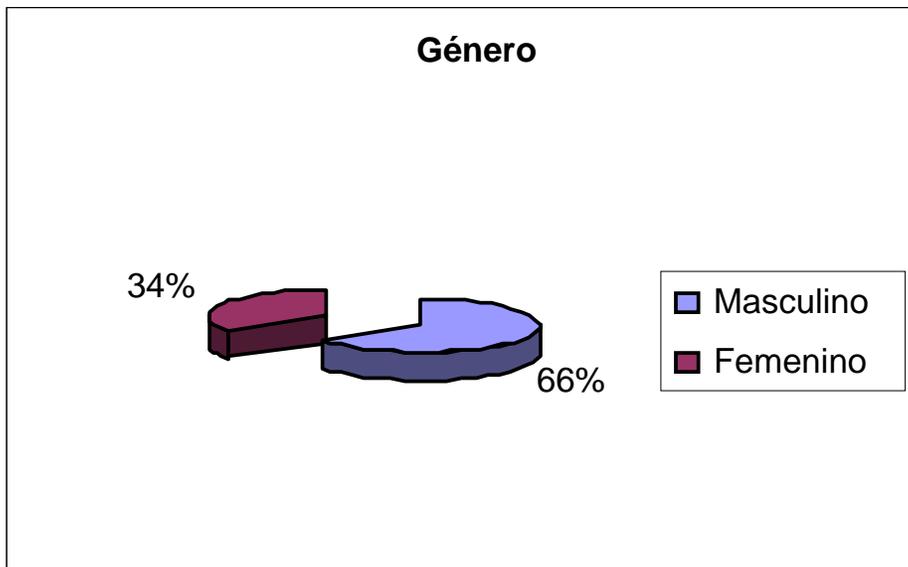
TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA.

DATOS GENERALES

I. ¿Género?

Objetivo: Conocer el género de los empleados de la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	29	66%
Femenino	15	34%
Total	44	100%



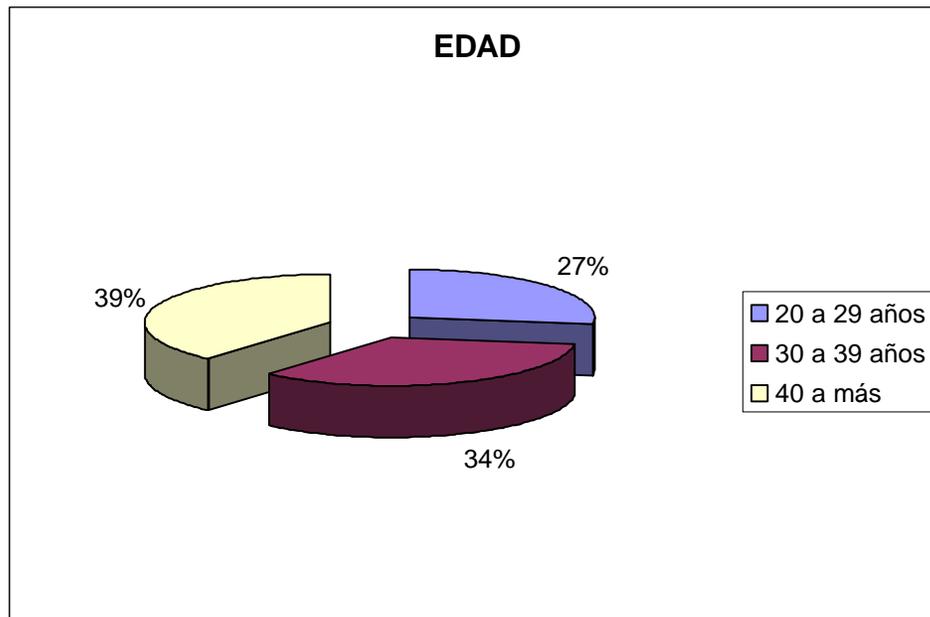
COMENTARIO

Los datos muestran que del total de empleados entrevistados el 66% son hombres y el 34% restante pertenecen al género femenino. Es decir la mayoría de empleados de la Alcaldía son hombres.

II. ¿Edad?

Objetivo: Determinar los rangos de edades de los empleados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
20 a 29 años	12	27%
30 a 39 años	15	34%
40 a más	17	39%
Total	44	100%



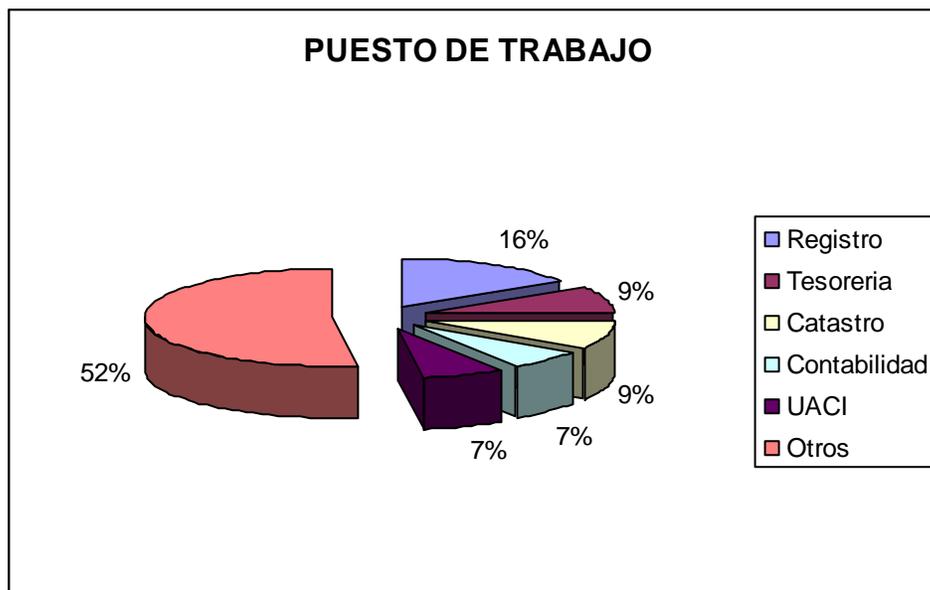
COMENTARIO

Del total de empleados el 27% tienen edades de 20 a 29 años, el 34% oscila entre 30 y 39 años y el 39% restante tiene de 40 años a más. Lo cual indica que, la mayoría de empleados se encuentra en una edad laboral alta y son personas con bastante capacidad y madurez para atender al público.

III. ¿Puesto que ocupa?

Objetivo: Identificar los puestos que ocupan los empleados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Registro	7	16%
Tesorería	4	9%
Catastro	4	9%
Contabilidad	3	7%
UACI	3	7%
Otros	23	52%
Total	44	100%



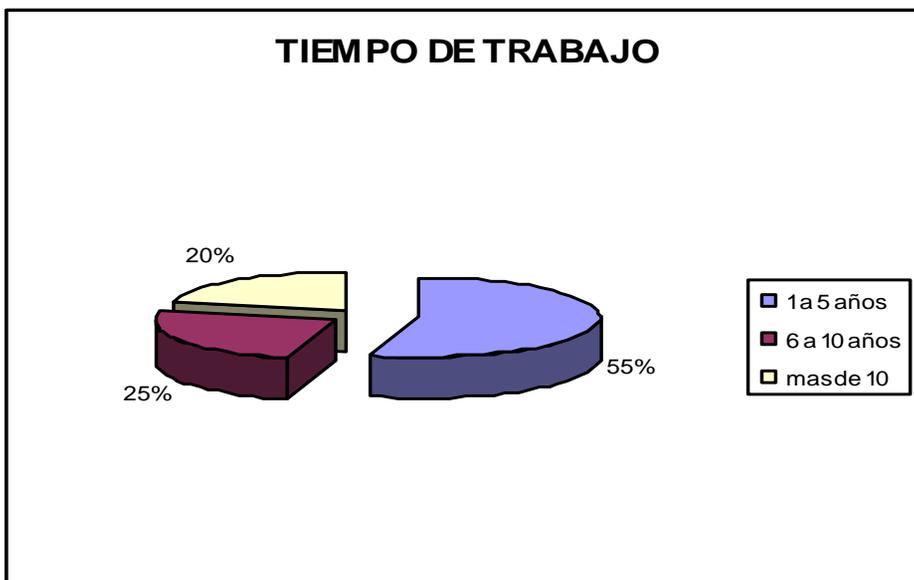
COMENTARIO:

El 16% de los empleados pertenece al Registro, el 9% a Tesorería, otro 9% son de Catastro, un 7% del área de contabilidad, otro 7% de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y el 52% restante a otros puestos de trabajo. De lo cual se observa que la mayoría de empleados tiene contacto con los clientes externos.

IV. ¿Tiempo de trabajar en la alcaldía?

Objetivo: Determinar el tiempo que tienen los empleados de trabajar en la Alcaldía y en alguna medida conocer su experiencia en el puesto de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	24	55%
6 a 10 años	11	25%
mas de 10	9	20%
Total	44	100%



COMENTARIO

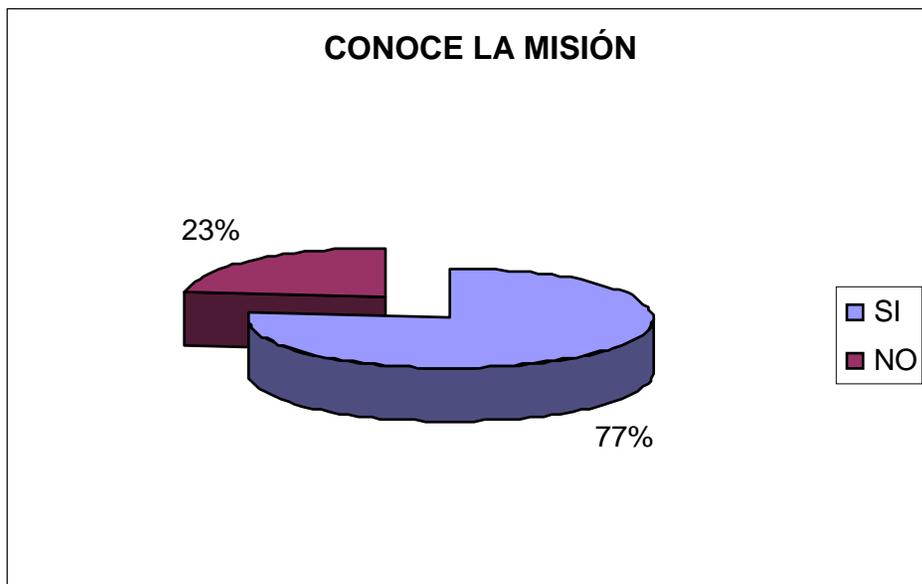
De acuerdo a los resultados, el 55% tiene entre 1 y 5 años de trabajar en la Alcaldía, un 25% tiene entre 6 y 10 años y el 20% posee más de 10 años de prestar el servicio a la Institución. Esto indica la estabilidad laboral que hay dentro de la Alcaldía, aspecto importante en la seguridad laboral de los empleados.

CONTENIDO BÁSICO

Pregunta 1: ¿Conoce la Misión de la Alcaldía?

Objetivo: Indagar si los empleados conocen la misión de la Alcaldía para la cual trabajan y así poder identificar si hay un compromiso con la institución.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	34	77%
NO	10	23%
Total	44	100%



COMENTARIO:

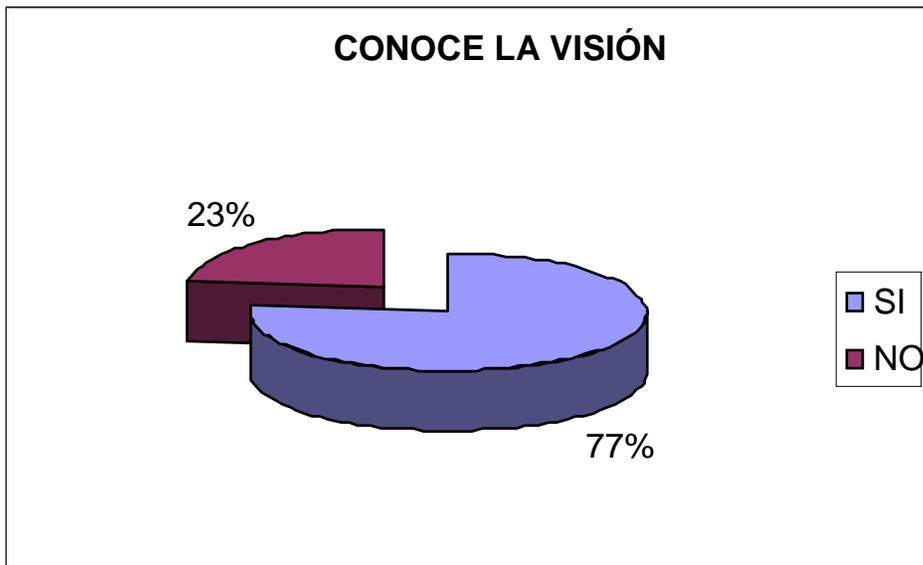
De acuerdo a la información obtenida el 77% de los encuestados dicen conocer la misión de la Alcaldía y el 23% restante dicen no tener conocimiento sobre ésta.

Existe un alto porcentaje de empleados que han escuchado o leído la misión de la Institución, esto es favorable ya que muestran interés en conocer sobre este enunciado, sin embargo hay otro porcentaje que no la conoce por lo tanto, se debe difundir de tal forma que todo el personal la conozca.

Pregunta 2: ¿Conoce la Visión de la Alcaldía?

Objetivo: Indagar si los empleados conocen la visión de la Alcaldía para la cual trabajan y así poder identificar si hay un compromiso con la institución.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	34	77%
NO	10	23%
Total	44	100%



COMENTARIO

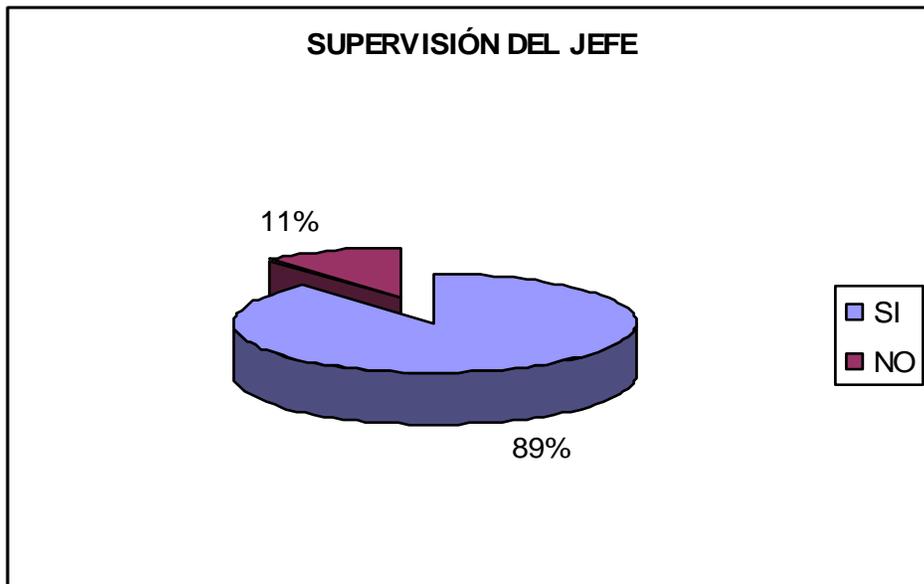
Según los datos obtenidos el 77 % afirma conocer la visión de la Alcaldía y un 23% dice no conocerla.

Lo cual indica que la mayoría del personal conoce las metas a futuro de la Alcaldía, y esto es un aspecto importante para que los empleados se esfuercen por lograr dichas metas. Así mismo, hay otro porcentaje que no sabe a donde dirigir sus esfuerzos porque no tiene claro el enunciado de la visión.

Pregunta 3: ¿Su jefe le supervisa con el fin de orientarlo a eficiente desempeño?

Objetivo: Conocer si en la Alcaldía se realiza la supervisión a los empleados para contribuir a que estos realicen bien sus actividades.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	39	89%
NO	5	11%
Total	44	100%



COMENTARIO

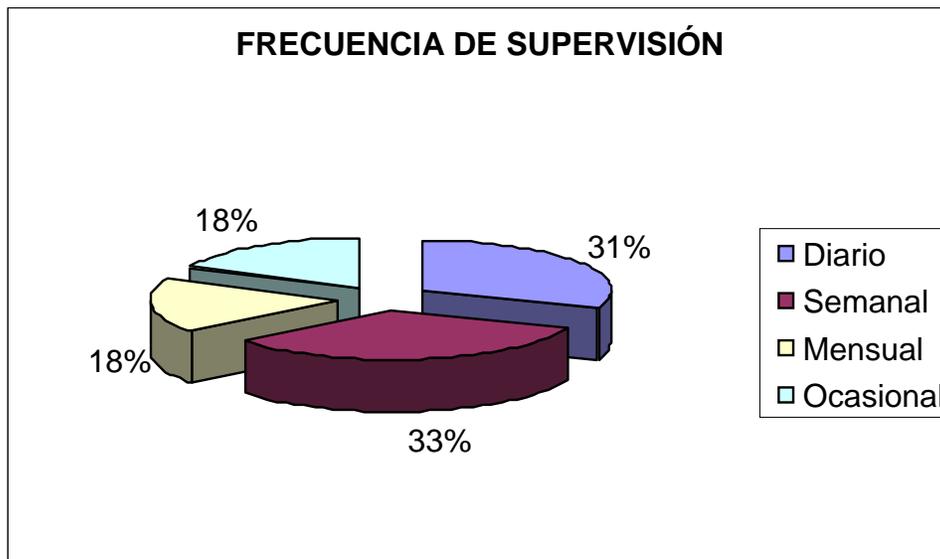
El 89% de los empleados dice que le supervisa su jefe, mientras que un 11% indica no haber tenido ningún tipo de supervisión durante el tiempo que ha trabajado en la Alcaldía.

De acuerdo a estos datos se puede apreciar que los jefes se preocupan por conocer las actividades que realizan sus subalternos y ayudarlos a mejorar sus labores.

Pregunta 4: Si su respuesta anterior es positiva, ¿cada cuanto ejerce la supervisión?

Objetivo: determinar la frecuencia con la que se ejerce la supervisión por parte de los jefes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diario	12	30%
Semanal	13	34%
Mensual	7	18%
Ocasional	7	18%
Total	39	100%



COMENTARIO

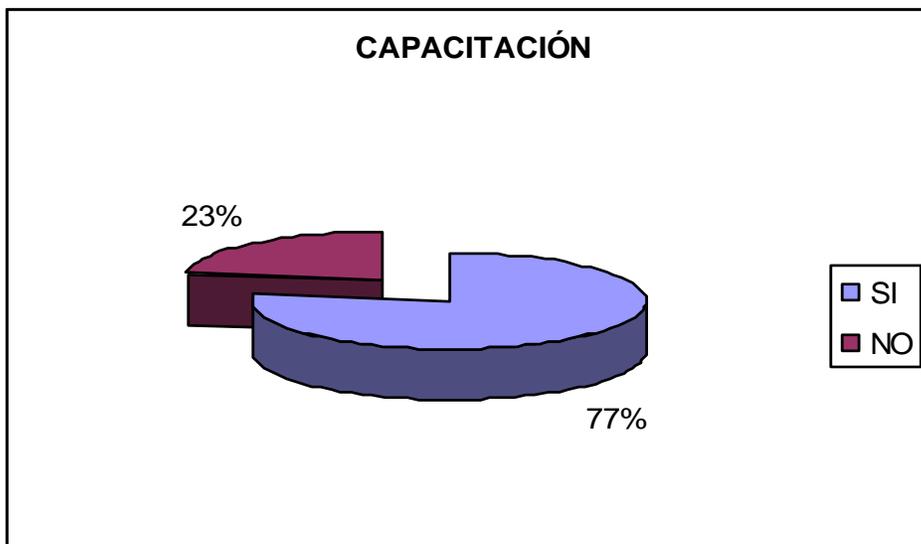
El 30% de los empleados a los cuales se les supervisa, dicen que es de forma diaria, un 34% indica que es semanal, otro 18% dijo que era de manera mensual y el 18% restante que es ocasionalmente.

La mayoría se ubica en forma diaria y semanal, lo cual indica que es bastante frecuente la supervisión, es decir el jefe siempre esta pendiente de sus subalternos.

Pregunta 5: ¿Ha recibido capacitación?

Objetivo: Saber si los empleados han recibido capacitación que les proporcionen los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar efectivamente su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	34	78%
NO	10	22%
Total	44	100%



COMENTARIO

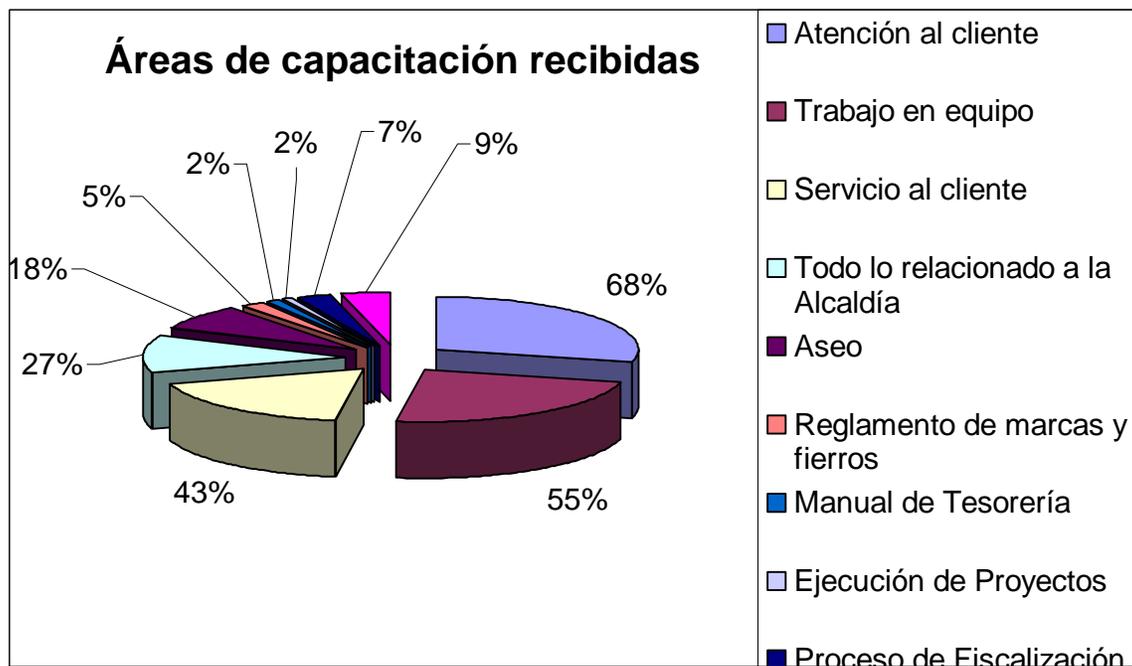
Del total de empleados, el 78% manifiesta haber recibido capacitación, mientras que un 22% dice no haber recibido ningún tipo de capacitación.

Lo anterior nos dice que en la Alcaldía se practican las capacitaciones, y un paso importante para mejorar sus actividades. Sin embargo, falta cubrir un 22% para fortalecer el desempeño y atención al usuario.

Pregunta 6 Si su respuesta anterior es sí, ¿En qué ha recibido capacitación?

Objetivo: Identificar en que áreas los empleados han recibido capacitación para conocer si existen otras áreas en las cuales no se les ha capacitado y sea necesario.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	30	68%
Trabajo en equipo	24	55%
Servicio al cliente	19	43%
Todo lo relacionado a la Alcaldía	12	27%
Aseo	8	18%
Reglamento de marcas y fierros	2	5%
Manual de Tesorería	1	2%
Ejecución de Proyectos	1	2%
Proceso de Fiscalización	3	7%
Normas de Auditoría	4	9%

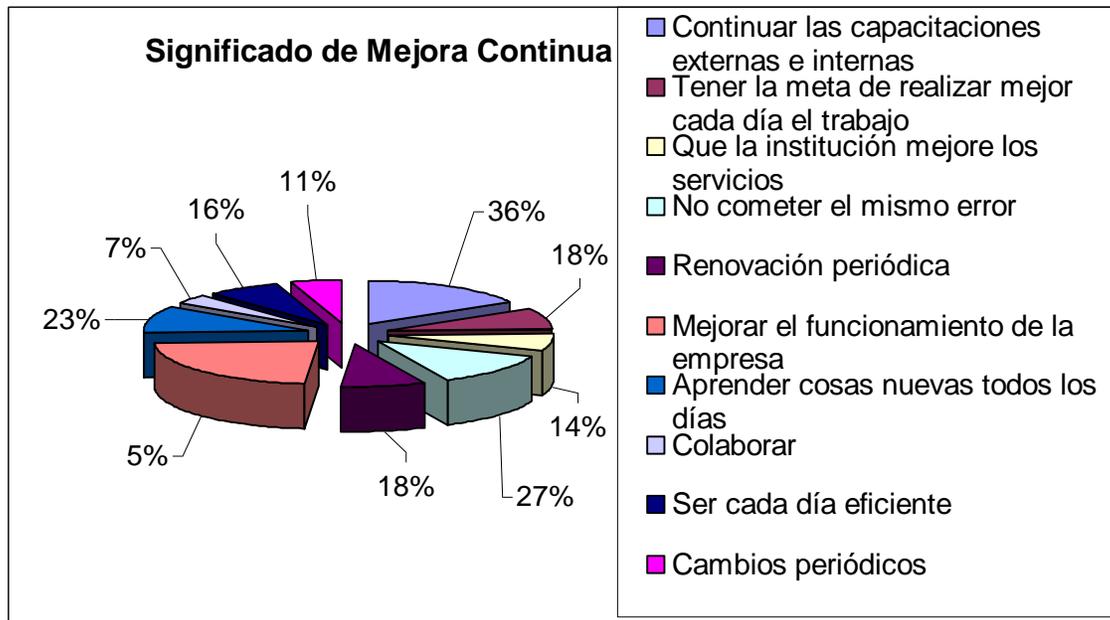


COMENTARIO Según los resultados obtenidos, éstas son áreas importantes para desarrollar eficientemente las actividades por los empleados, es recomendable continuar dichas capacitaciones y actualizar siempre los conocimientos.

Pregunta 7 ¿Que significa para usted mejora continua?

Objetivo: Conocer que idea o concepto tienen los empleados de mejora continua

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Continuar las capacitaciones externas e internas	16	36%
Tener la meta de realizar mejor cada día el trabajo	8	18%
Que la institución mejore los servicios	6	14%
No cometer el mismo error	12	27%
Renovación periódica	8	18%
Mejorar el funcionamiento de la empresa	2	5%
Aprender cosas nuevas todos los días	10	23%
Colaborar	3	7%
Ser cada día eficiente	7	16%
Cambios periódicos	5	11%

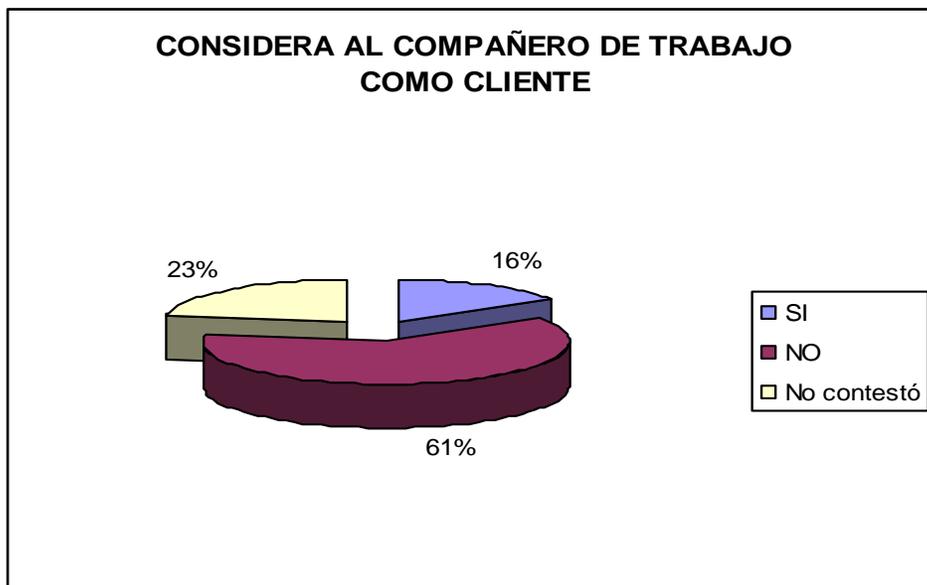


COMENTARIO De lo anterior se puede decir, que los empleados han acertado bastante con el concepto de mejora continua, lo cual facilitará en gran medida la implementación del plan propuesto.

Pregunta 8 ¿Considera a su compañero de trabajo como su cliente?

Objetivo: Identificar si los empleados consideran a sus compañeros de trabajo como su cliente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	16%
NO	27	61%
No contestó	10	23%
Total	44	100%



COMENTARIO

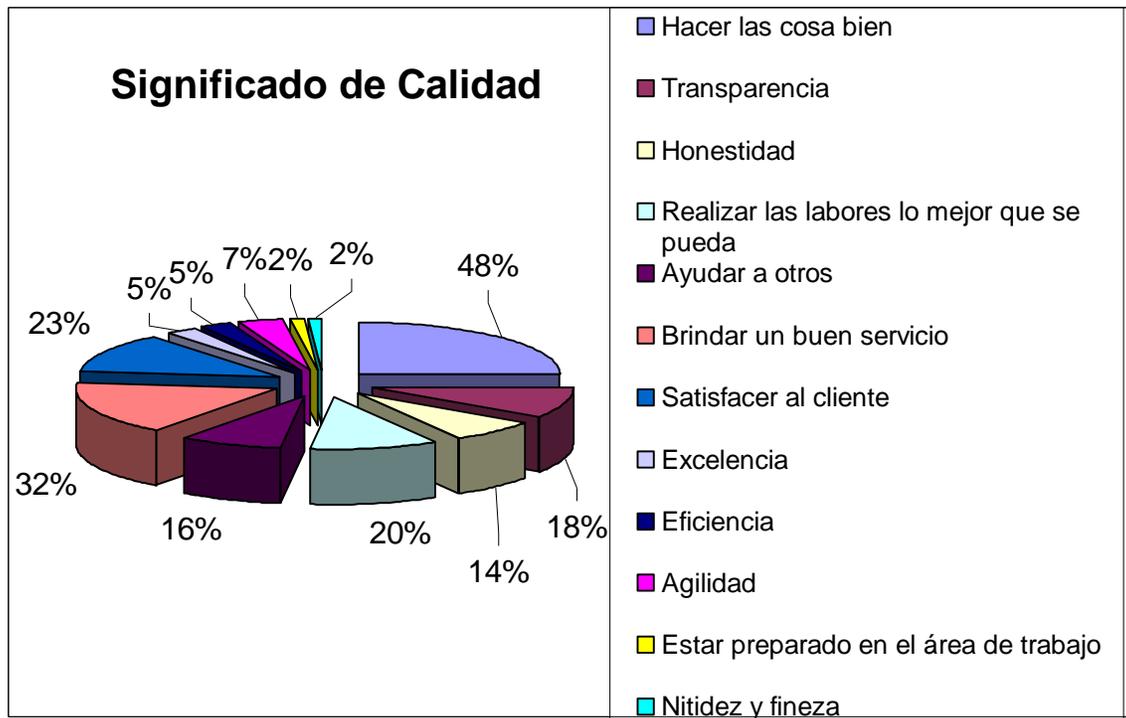
Con base a los resultados se puede decir que la mayoría de empleados no tiene conocimiento acerca del concepto de cliente interno y que es importante brindarle a su compañero de trabajo un servicio con calidad al igual que el cliente externo.

Por lo tanto, se debe fomentar este enfoque a los empleados y así lograr eficacia en los procedimientos, comunicación, trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales.

Pregunta 9 ¿Que significa para usted calidad:

Objetivo: Conocer que concepto maneja el empleado sobre calidad.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Hacer las cosa bien	21	48
Transparencia	8	18
Honestidad	6	14
Realizar las labores lo mejor que se pueda	9	20
Ayudar a otros	7	16
Brindar un buen servicio	14	32
Satisfacer al cliente	10	23
Excelencia	2	5
Eficiencia	2	5
Agilidad	3	7
Estar preparado en el área de trabajo	1	2
Nitidez y fineza	1	2

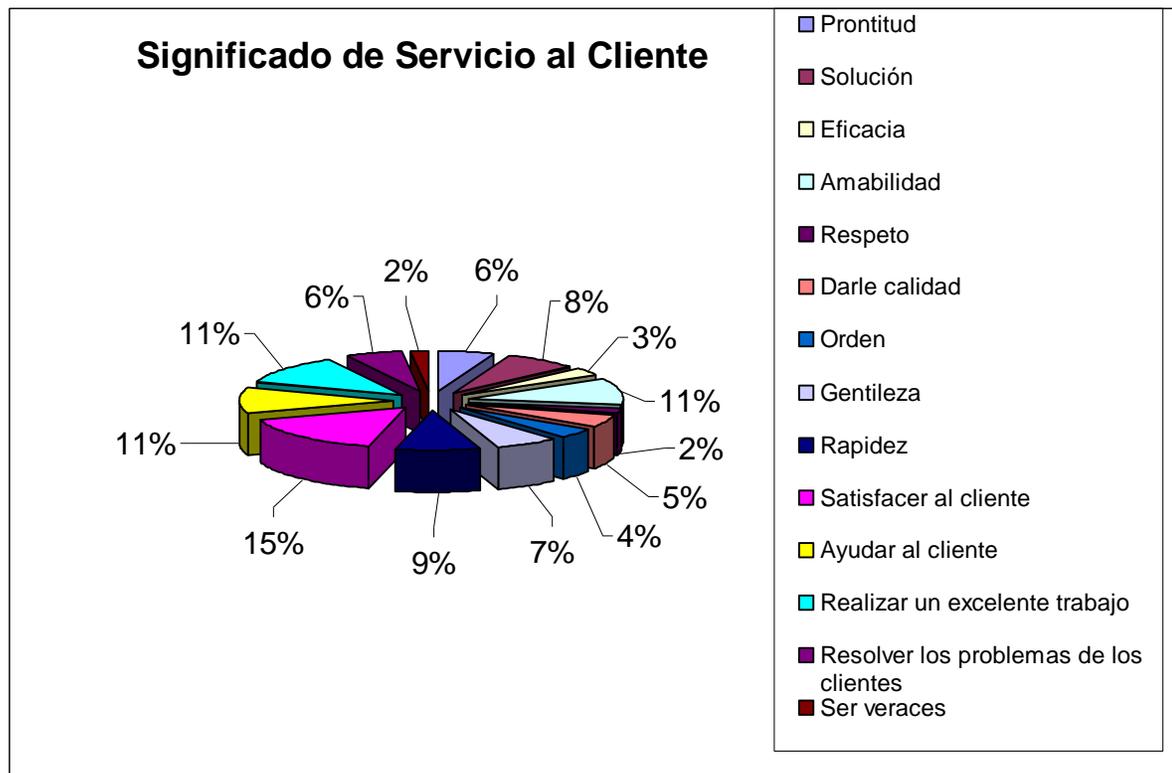


COMENTARIO De lo cual se observa que los empleados tiene bastante claro el concepto de calidad, lo cual ayudará a introducirlos a un plan de mejora continua enfocado al servicio al cliente.

Pregunta 10 ¿Que significa para usted calidad en el servicio al cliente?

Objetivo: saber que significa calidad en el servicio al cliente, para los empleados.

Respuestas	Frecuencia	%	Respuestas	Frecuencia	%
Prontitud	6	14	Rapidez	9	20
Solución	8	18	Satisfacer al cliente	16	36
Eficacia	3	7	Ayudar al cliente	11	25
Amabilidad	11	25	Realizar un excelente trabajo	12	27
Respeto	2	5	Resolver los problemas de los clientes	6	14
Darle calidad	5	11	Ser veraces	2	5
Orden	4	9			
Gentileza	7	16			



COMENTARIO Como se observa hay conceptos bastante acertados, pero es importante instituir en la mente del empleado que hay que prestar un servicio con calidad, por medio de capacitaciones donde se aborden temas de calidad en servicio al cliente.

Pregunta 11 ¿Considera que en la alcaldía se cuenta con recursos materiales necesarios para brindar un buen servicio?

Objetivo: Indagar si en la Alcaldía se cuenta con los recursos materiales necesarios para brindar un buen servicio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	41	93%
NO	3	7%
Total	44	100%



COMENTARIO

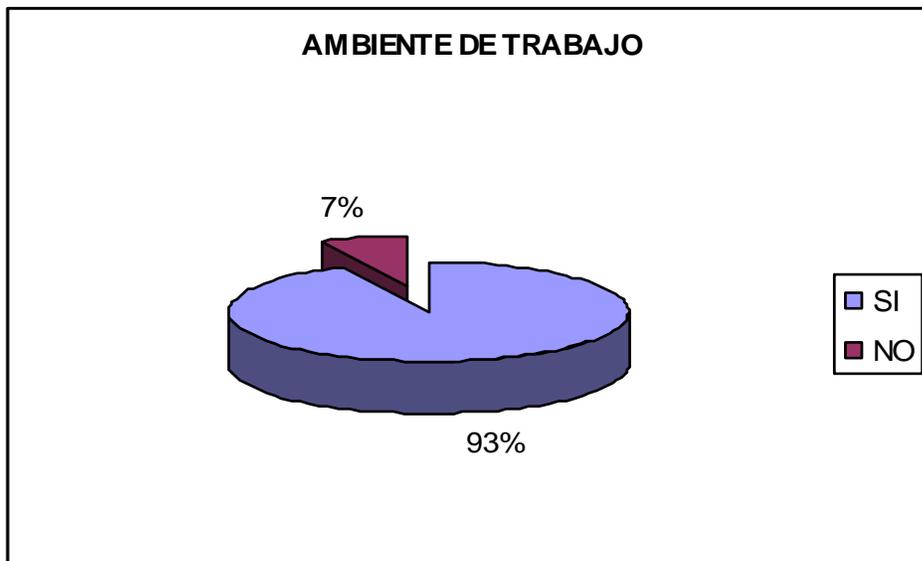
El 93% de los empleados indicaron que si se cuentan con los recursos materiales necesarios para poder brindar un buen servicio, mientras que un 7% indicó que no.

De acuerdo a los resultados se puede decir que si se tienen los recursos necesarios el personal puede ofrecer un mejor servicio al usuario.

Pregunta 12 ¿Considera que en la alcaldía existe un ambiente de trabajo que le permita realizar sus labores con éxito?

Objetivo: Identificar si en la Alcaldía existe un ambiente de trabajo que le permita realizar las labores a los empleados con éxito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	41	93%
NO	3	7%
Total	44	100%



COMENTARIO

El 93% de los empleados contestó que si existe un ambiente de trabajo favorable para la realización de sus labores y el 7 % indicó que no lo hay.

De acuerdo a esa mayoría positiva, se puede indicar que en ésta Alcaldía el personal trabaja en un ambiente que favorece el logro de los objetivos.

Pregunta 13 ¿Considera que existen obstáculos que le impiden realizar sus labores de forma adecuada?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen obstáculos para poder realizar su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	7%
NO	41	93%
Total	44	100%



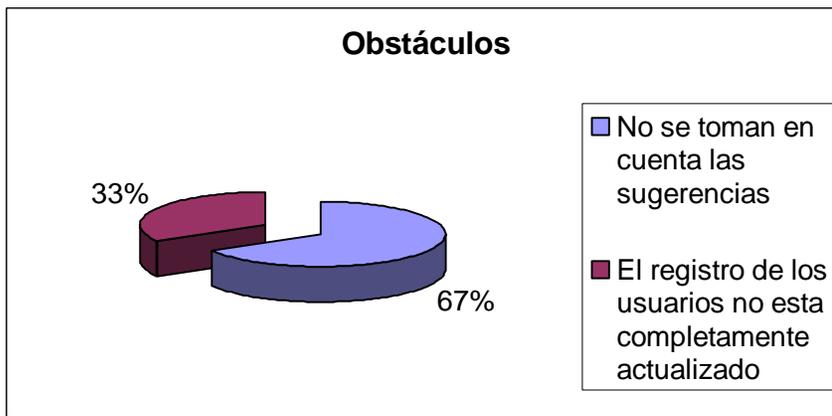
COMENTARIO

La información obtenida indica que en la Alcaldía se preocupan por proporcionar soluciones a los problemas o dificultades de los empleados para el desempeño de trabajo ya que la mayoría afirmó que no tiene obstáculos para realizar sus labores.

Pregunta 14 Si su respuesta anterior es sí, ¿cuáles son esos obstáculos?

Objetivo: Identificar cuales son los obstáculos que tienen los empleados en la ejecución de sus labores

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No se toman en cuenta las sugerencias	2	5
El registro de los usuarios no esta completamente actualizado	1	2



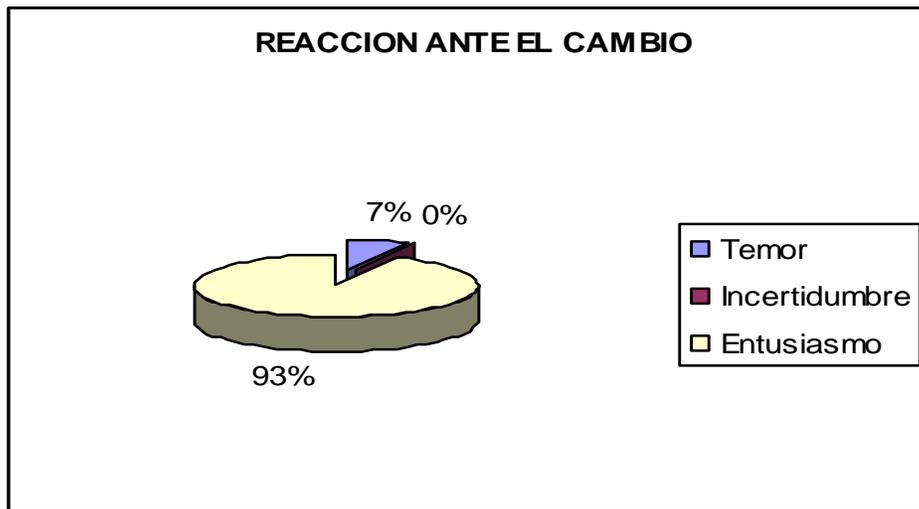
COMENTARIO

A pesar que la mayoría dijo que no tenía obstáculos en la realización de sus labores, hubo un porcentaje que indicó tener dificultades en cuanto al registro de los usuarios y que sus sugerencias no eran tomadas en cuenta, y esto constituye áreas a mejorar.

Pregunta 15 ¿Cuáles serian sus reacciones ante algún tipo de cambio en la forma de realizar sus labores?

Objetivo: Conocer la reacción de los empleados ante un posible cambio en el trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Temor	3	7%
Incertidumbre	0	0%
Entusiasmo	41	93%
Total	44	100%



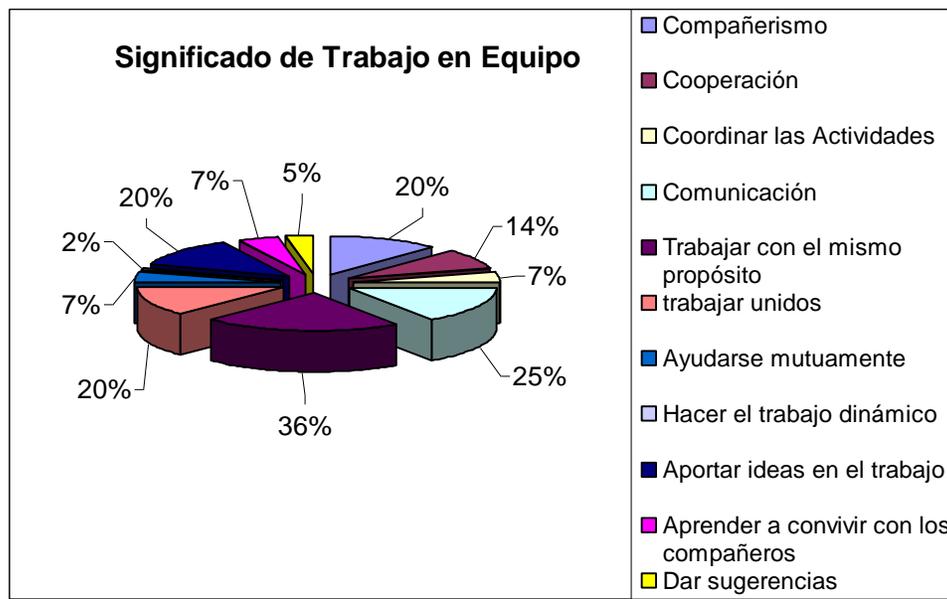
COMENTARIO

El 7% de los empleados dice sentir temor ante un posible cambio en el trabajo, mientras que el 93% dice sentirse entusiasmado por hacer el trabajo de manera diferente y ningún empleado manifestó tener incertidumbre. Por lo tanto, la mayoría de personal acepta cambios en su forma de trabajo, lo cual facilitará en gran medida la mejora continua.

Pregunta 16 ¿Que significa para usted el trabajo en equipo:

Objetivo: Saber que concepto tienen los empleados acerca del trabajo en equipo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Compañerismo	9	20%
Cooperación	6	14%
Coordinar las Actividades	3	7%
Comunicación	11	25%
Trabajar con el mismo propósito	16	36%
trabajar unidos	9	20%
Ayudarse mutuamente	3	7%
Hacer el trabajo dinámico	1	2%
Aportar ideas en el trabajo	9	20%
Aprender a convivir con los compañeros	3	7%
Dar sugerencias	2	5%



COMENTARIO

La información obtenida indica que en la mente de los empleados hay conceptos muy importantes que servirán para crear equipos de trabajo enfocados al servicio al cliente, y mantener un ambiente de trabajo favorable para la consecución de objetivos.

Pregunta 17 ¿Se practica el trabajo en equipo dentro de la Alcaldía?

Objetivo: Indagar si en la Alcaldía existe la práctica del trabajo en equipo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	41	93%
NO	3	7%
Total	44	100%



COMENTARIO

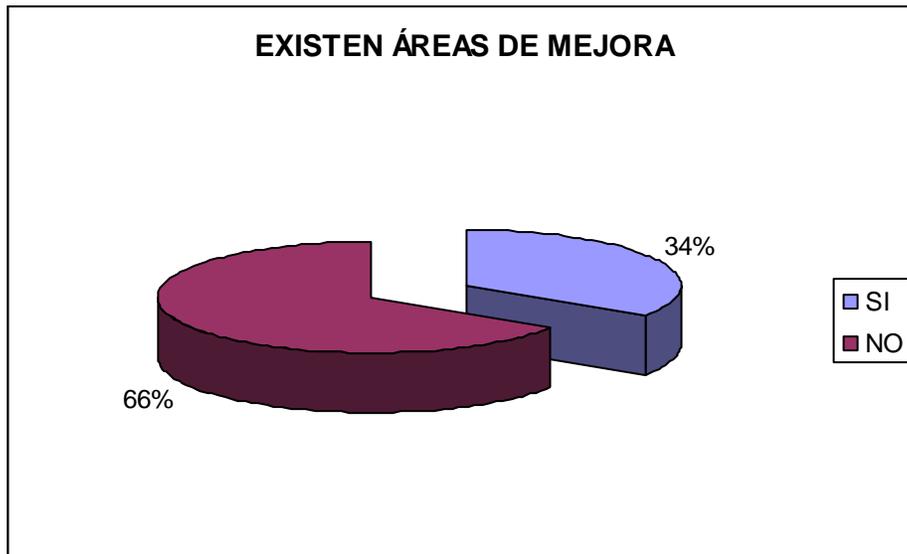
Del total de empleados el 93% indicó que sí existe dentro de la Alcaldía el trabajo en equipo y solamente el 7% dijo que no hay.

Se puede apreciar que ya existe un inicio en lo referente a trabajo en equipo, es importante inducirlo al personal por medio de capacitaciones y grupos de trabajo donde se analicen las ventajas de contar con este enfoque.

Pregunta 18 ¿Considera que existen áreas que deben mejorarse para prestar un servicio con calidad a los usuarios?

Objetivo: Saber si los empleados consideran que hay áreas en las cuales se pueda mejorar para prestar un servicio de calidad en la Alcaldía

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	34%
NO	29	66%
Total	44	100%



COMENTARIO

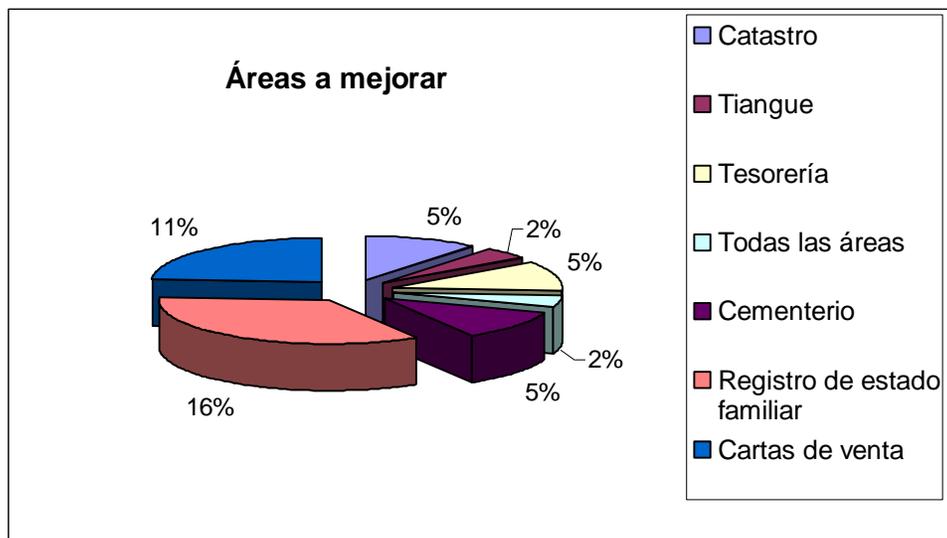
El 34% de los empleados dice que sí existen áreas donde mejorar el servicio de la Alcaldía y el 66% restante indica que no las hay.

Aunque los empleados manifiestan que en la mayoría de áreas el trabajo se está realizando bien, es importante indicar que siempre se pueden mejorar la forma de hacerlas actividades en búsqueda de la excelencia.

Pregunta 19: Si su respuesta anterior es si, ¿en que áreas?

Objetivo: Identificar esas posibles áreas de mejora.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Catastro	2	5%
Tiangué	1	2%
Tesorería	2	5%
Todas las áreas	1	2%
Cementerio	2	5%
Registro de estado familiar	7	16%
Cartas de venta	5	11%



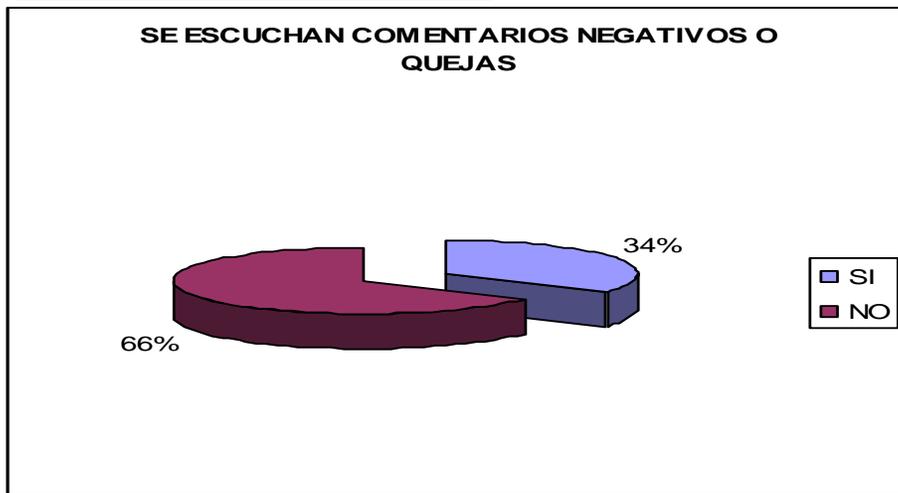
COMENTARIO

Con base a los datos, se observa que los empleados indican que áreas necesitan mejorar e incluso manifiestan que en todas las áreas siempre hay algo por mejorar, es importante aprovechar el conocimiento que tienen los empleados en cada puesto de trabajo, pues son ellos quien mejor conocen el desarrollo del trabajo y son una fuente valiosa para obtener soluciones.

Pregunta 20 ¿Ha escuchado algunas veces comentarios negativos o quejas de los usuarios sobre la atención que se le proporciona?

Objetivo: Conocer si los empleados han escuchado comentarios negativos sobre la atención que se brinda en la Alcaldía

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	34%
NO	29	66%
Total	44	100%



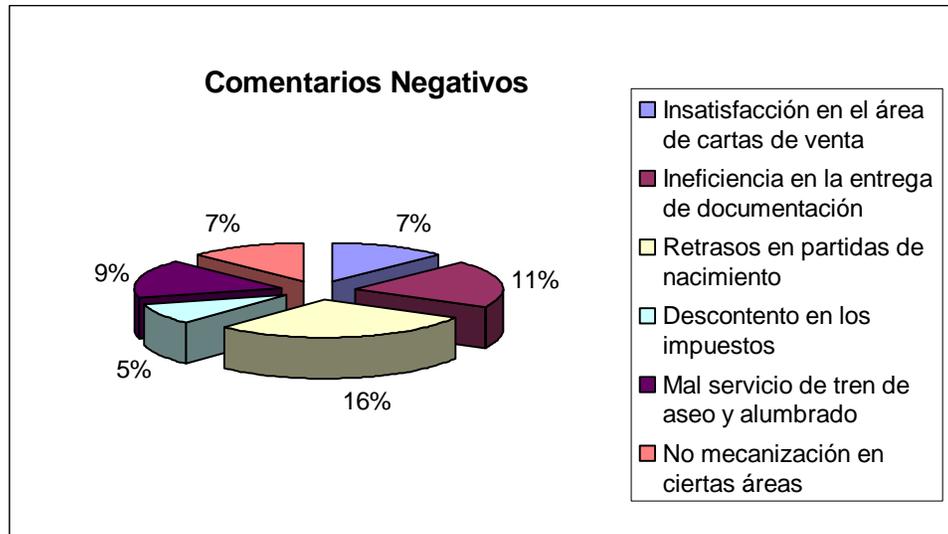
COMENTARIO

El 66% de empleados indicó que no ha escuchado comentarios negativos de los usuarios sobre algún servicio que presta la Alcaldía, mientras que un 34% indica sí haber escuchado algún comentario desfavorable. Estos datos muestran que los empleados conocen las quejas de los usuarios y por lo tanto, se necesita tomar acciones para reducir la insatisfacción de éstos por medio de un plan de mejora continua.

Pregunta 21 Si respondió que sí a la pregunta anterior, podría mencionar algunos.

Objetivo: identificar en que aspectos el cliente no está satisfecho con el servicio que se presta.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfacción en el área de cartas de venta	3	7
Ineficiencia en la entrega de documentación	5	11
Retrasos en partidas de nacimiento	7	16
Descontento en los impuestos	2	5
Mal servicio de tren de aseo y alumbrado	4	9
No mecanización en ciertas áreas	3	7



COMENTARIO

De acuerdo a la información obtenida, se pudieron conocer algunos comentarios o quejas que tienen los usuarios, para ello es importante prestar atención debida a la insatisfacción de éstos y con el fin de reducir el descontento se hace necesario crear un área de atención al cliente donde se les resuelva sus dudas y problemas con eficiencia.

ANEXO 5

Entrevista dirigida al Alcalde, miembros del Concejo y Jefe Administrativo de la Alcaldía Municipal de Nueva Concepción, Departamento de Chalatenango.

1. ¿Existe algún mecanismo para evaluar o mediar la satisfacción de los usuarios?
2. Si la respuesta anterior es si, ¿Cuál es el mecanismo?
3. ¿Se estudian y analizan los procedimientos con el fin de detectar áreas de mejora?
4. ¿Existe algún mecanismo para evaluar o medir la satisfacción y motivación de los empleados?
5. Si la respuesta anterior es si, ¿Cuál es el mecanismo?
6. ¿Cuáles son los atributos y/o fortalezas del servicio al cliente que presta la alcaldía?
7. ¿Qué gestiones se hacen para lograr que la alcaldía preste un servicio de calidad como se menciona en la misión?
8. ¿Cuáles deficiencias podría identificar en los servicios que proporciona la alcaldía?
9. ¿Que tipos de acciones se toman ante los reclamos de los usuarios.
10. De los servicios que presta la alcaldía, ¿Cuáles exigen mayor utilización de recursos como: tiempo, esfuerzo, humano, materiales, etc.?
11. ¿Considera que existe algunas necesidades de los usuarios que no se satisfacen?
12. ¿Se fomenta el trabajo en equipo en el personal?
13. Si la respuesta anterior es si, ¿de que forma lo hacen?
14. ¿Se proporcionan capacitaciones al personal?
15. ¿En que áreas se capacitan?

ANEXO 6

FORMULARIO DE QUEJAS

ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA CONCEPCIÓN

FECHA DE RECEPCIÓN

NOMBRE RECEPTOR

DATOS DEL USUARIO

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Correo electrónico: _____

MOTIVO DE LA QUEJA

DEPARTAMENTO O SERVICIO OBJETO DE LA QUEJA

FIRMA DEL USUARIO

ANEXO 7

BOLETA PARA RECOPIRAR LAS SUGERENCIAS DE LOS USUARIOS

ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA CONCEPCIÓN.

Por favor, escriba las sugerencias que tenga para el mejoramiento de los Servicios en la Alcaldía. Y deposítelos en el buzón de Sugerencias.

FECHA: _____

Gracias por su amable colaboración
Feliz Día.

ANEXO 8

BOLETA PARA MONITOREAR LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS

ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA CONCEPCIÓN

Por favor, marque la opción que le parezca conveniente

- La limpieza de la Institución

Excelente Muy buena Buena Regular Deficiente

- La presentación personal de los empleados

Excelente Muy buena Buena Regular Deficiente

- Sus trámites los realiza en el tiempo y momento prometido

Siempre Casi siempre Regularmente Nunca

- El trámite que usted realiza se le proporciona como usted lo espera

Siempre Casi siempre Regularmente Nunca

- Le atienden rápidamente en sus trámites

Siempre Casi siempre Regularmente Nunca

- Cuando realiza una consulta la respuesta la recibe en el momento deseado

Siempre Casi siempre Regularmente Nunca

- El personal le muestra respeto, amabilidad y espíritu de servicio

Siempre Casi siempre Regularmente Nunca

- Encuentra a disposición una persona que le oriente en la realización de sus trámites

Siempre Casi siempre Regularmente Nunca

FECHA: _____

ANEXO 9

Instructivo Para la Utilización del Formulario de Evaluación del Desempeño.

I. Datos Generales.

En esta sección el empleado evaluado brinda información, que se refieren a aspectos personales como:

- Nombre del empleado evaluado.
- Puesto
- Edad
- Género
- Fecha de ingreso.
- Nombre del Jefe Inmediato
- Nombre del Evaluador

II. Evaluación general por parte del Jefe inmediato.

Para utilizar el formulario se han seleccionado los siguientes factores a evaluar en los empleados, los cuales deberán ser leídos cuidadosamente y seleccionar la calificación que más se apegue al desempeño del evaluado, dichos factores son:

- Calidad de trabajo
- Productividad
- Responsabilidad
- Iniciativa y creatividad
- Cumplimiento de normas e instrucciones
- Relaciones Laborales
- Discreción

III. Resultado de la evaluación del desempeño.

En este apartado se anotará el tiempo de supervisar al evaluado en año, mes y el resultado final de la evaluación, marcando una de las 4 opciones que se presentan: insatisfactorio, bueno, muy bueno y excelente, de acuerdo al total de los puntos que haya acumulado en la misma, el evaluador deberá firmarla, fecharla y pondrá el sello de la unidad administrativa a la que pertenece.

El jefe inmediato superior del evaluador, analiza la evaluación del desempeño y la calificación que ha sido asignada al empleado la ratifica o modifica. Luego la firma sella y anota la fecha.

IV. Comunicación de la calificación al evaluado.

El empleado evaluado recibe el formulario de la evaluación con la calificación efectuada por su jefe inmediato y el jefe inmediato superior, el cual deberá firmarlo y fecharlo en señal de conformidad.

V. Acciones acordadas con el empleado para mejorar su desempeño en el próximo periodo a evaluar, u otras observaciones.

En este apartado deberá anotarse las medidas acordadas con el evaluado, sobre aspectos en los que la calificación resultó baja y de las cuales el evaluado se compromete a mejorar. A demás podrán efectuarse otras observaciones que se consideren convenientes.

Definiciones:

Excelente: El mejor grado posible en la ejecución del trabajo y comprende una calificación de puntos de 73 a 84.

Muy Bueno: Sin ser excepcional, es satisfactorio, es superior al promedio y comprende una calificación de puntos de 56 a 72.

Bueno: El rendimiento clásico a manera de reglas sin que surjan quejas del trabajo y comprende una calificación de puntos de 28 a 55.

Insatisfactorio: Comportamiento que deja mucho que desear y comprende una calificación de puntos de menos de 27.

Tabla de Valoración:

FACTOR	A	B	C	D
1. Calidad de trabajo.	0	7	14	21
2. Productividad.	0	6	12	18
3. Responsabilidad.	0	5	10	15
4. Iniciativa y creatividad.	0	4	8	12
5. Cumplimiento de normas e instrucciones.	0	3	6	9
6. Relaciones Laborales.	0	2	4	6
7. Discreción.	0	1	2	3

Calificación por puntos y por rangos

Excelente	De 73 a 84 puntos
Muy Bueno	De 56 a 72 puntos
Bueno	De 28 a 55 puntos
Insatisfactorio	Menos de 27 puntos

Formulario de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Alcaldía Municipal de Nueva
Concepción Departamento Chalatenango

I. Datos Generales.

Nombre del empleado: _____

Puesto: _____ Edad _____

Fecha de Ingreso: _____ Género: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____

Nombre del Evaluador: _____

II. Evaluación General por Parte del Jefe Inmediato.

Calidad de trabajo			
Se refiere al cuidado, nitidez y exactitud con que realiza su trabajo, utilizando adecuadamente los recursos y eliminando el desperdicio en términos materiales, tiempo y costos.			
A	B	C	D
Casi siempre es necesario que rectifique su trabajo necesita mucha supervisión.	Eventualmente comete errores, que son fácilmente corregidos, necesita poca supervisión.	No comete errores, trabaja con precisión y oportunidad. No necesita supervisión directa.	Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.
Productividad			
Se evalúa el rendimiento de trabajo efectivo generado por el empleado durante un tiempo estipulado, de conformidad con las asignaciones que recibe, maximizando el uso de los recursos y eliminando pérdida de tiempo.			
A	B	C	D
Con frecuencia no alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado. Siempre esta atrasado. En repetidas ocasiones se le proporciona adiestramiento	Cumple con el trabajo que le es asignado, algunas veces se atrasa. Eventualmente necesita adiestramiento, en alguna etapa de su trabajo.	Cumple con los trabajos asignados, siempre esta al día. Utiliza adecuadamente los recursos; conoce bien su trabajo y no necesita adiestramiento.	Conoce a la perfección su trabajo, lo que le permite realizarlo en menor tiempo de lo asignado, a la vez que maximiza los recursos. Realiza tareas adicionales a las recomendadas.
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	B	C	D
Generalmente no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés, necesita que se le incentive.	Cumple sus funciones, sin embargo a veces no logra concluir las oportunamente.	Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo.	Cumple con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas.

Iniciativa y Creatividad			
Evalúa la capacidad del empleado para proponer cambios que mejoren los métodos de trabajo, enfrentar y resolver problemas, aportando soluciones a los mismos. Puede considerarse también, la forma en que actúa para afrontar situaciones no rutinarias			
A No aporta nuevas ideas ni demuestra interés por mejorar el trabajo, por lo general se guía por la rutina.	B Algunas veces aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo. Tiene capacidad, pero necesita que su jefe inmediato le presione.	C Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar su trabajo y solucionar problemas. No requiere de presiones para desarrollar su Potencialidad.	D Permanentemente propone cambios, aporta ideas y sugerencias practicas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y al de otras áreas.
Cumplimiento de normas e instrucciones			
Es el cumplimiento de normas institucionales e instrucciones emanadas por los jefes. En general de todas las disposiciones reglamentarias y de la aplicación de las mismas. Con especial apego a la puntualidad en el horario de trabajo.			
A Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos, especialmente, la Puntualidad a los horarios de su jornada laboral.	B Cumple órdenes e instrucciones. En algunas ocasiones presenta problemas de disciplina y puntualidad en su jornada laboral.	C Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad, acata las ordenes e instrucciones que recibe. No presenta problemas de incumplimiento de horarios ni disciplina	D Su acatamiento de las normas e instrucciones es ejemplar, así como la disciplina (asistencia, permanencia y permanencia en su jornada laboral y conducta), es intachable
Relaciones Laborales			
Actitud que tiene hacia los demás empleados, capacidad de comunicación, compañerismo que demuestra.			
A Presenta dificultades en las relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes, adopta actitudes negativas. Tiene poca disposición con sus jefes y presta muy poca ayuda a sus compañeros	B Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes, algunas veces presenta dificultades que son fácilmente manejables.	C Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes. Tiene muy buena disposición con sus jefes y al solicitarle colaboración la presta con gusto.	D Desarrolla su trabajo en total armonía con sus jefes, compañeros y/o visitantes. Mantiene total disposición y presta colaboración a sus compañeros sin que le sea solicitada.
Discreción			
Se evalúa la forma en que maneja la información que conoce de la empresa.			
A Indiscreto con la información relacionada con su trabajo y con información institucional que llega a su puesto.	B Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y de la institución, eventualmente comete alguna indiscreción	C Es reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la institución. No comete indiscreciones.	D Totalmente reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la institución, por lo que siempre se considera digno de confianza.

III. Resultado de la evaluación del desempeño.

Tiempo de supervisar al empleado: _____ Puntaje obtenido: _____

Con base en la evaluación realizada al empleado, merece una calificación de:

Excelente: Muy Bueno: Bueno: Insatisfactorio:

Comentarios:

Firma del evaluador: _____

Fecha: _____

IV. Comunicación de la calificación al evaluado.

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma.

Comentarios:

Firma del Evaluado: _____

Fecha: _____

V. Acciones acordadas con el empleado para mejorar.

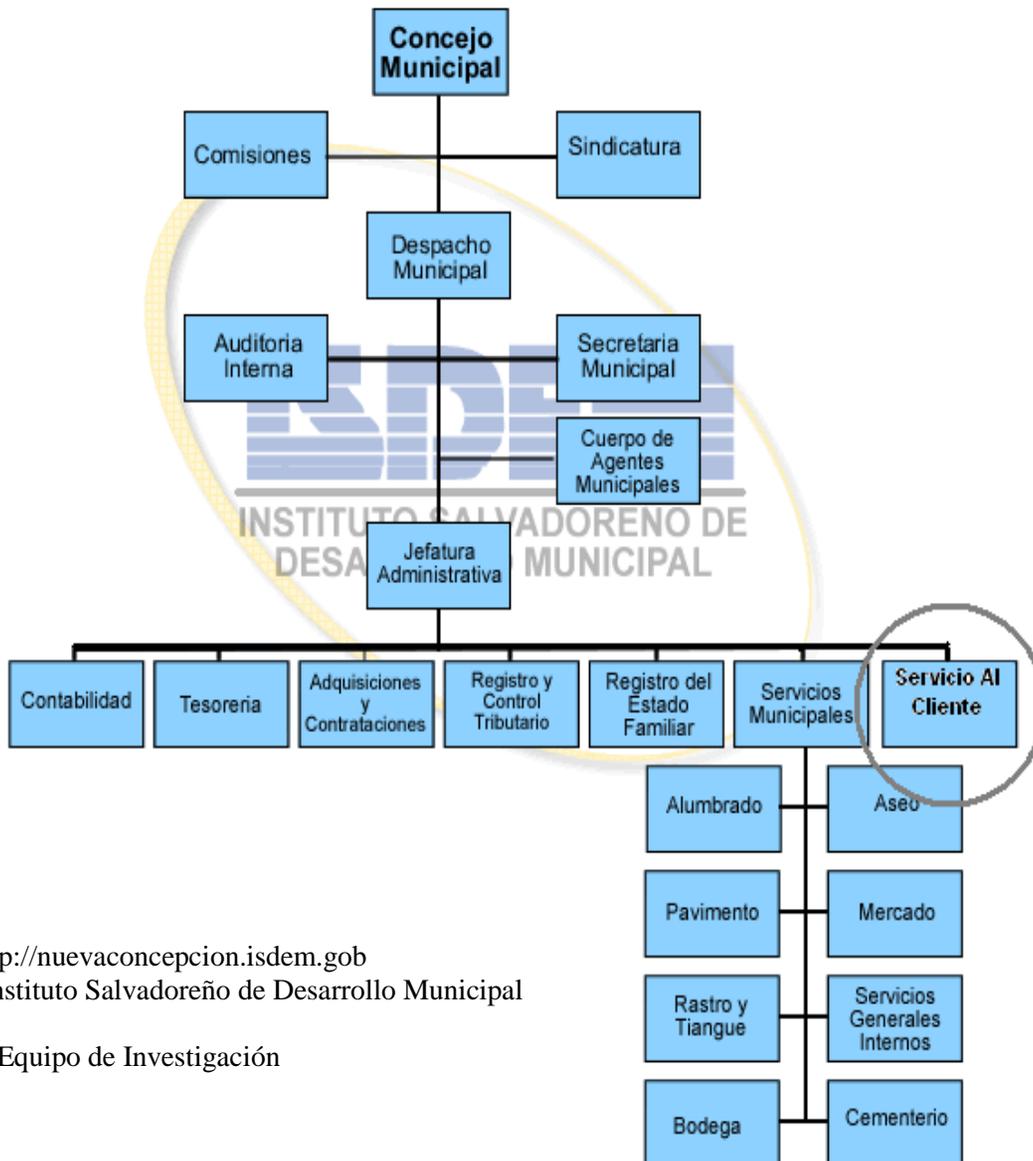
Compromiso del Empleado:

Firma del Evaluado: _____

Fecha: _____

Anexo 10

Organigrama de la Alcaldía Municipal de Nueva Concepción con la Incorporación del Departamento de Servicio al Cliente.



Fuente: <http://nuevaconcepcion.isdem.gob>
Elaboró: Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
Año: 2006
Modificó: Equipo de Investigación

Anexo 11

Alcaldía Municipal de Nueva Concepción.

Nueva Concepción día: _____ del mes de: _____ del año: _____

Juan Pérez

Presente

Reciba un cordial saludo deseándole éxito en sus labores diarias.

Por este medio se le hace una atenta invitación a participar en la capacitación denominada: “Mejora Continua de los Ciclos de Servicio al Cliente” a desarrollarse los días sábados con un horario de 8:00 am a 12:00 md, la cual contribuirá a su crecimiento profesional así como a mejorar la imagen de la institución.

Sin otro particular, agradeciendo de antemano su valiosa participación.

Atentamente,

F: _____

Licda. Ada Valle

Jefe Administrativo

Anexo 12

Alcaldía Municipal de Nueva Concepción.

Evaluación al facilitador de la capacitación Mejora Continua de los Ciclos de Servicio al Cliente

Favor responder el siguiente cuestionario:

1) ¿Cree usted que el Facilitador tiene dominio sobre el tema?

Sí No

2) ¿Considera que la Metodología utilizada por el Facilitador es la adecuada?

Sí No

3) ¿Los temas desarrollados por el Facilitador fueron expresados en forma clara y entendible?

Sí No

4) ¿El Facilitador desarrolló dinámicas de grupo durante la capacitación?

Sí No

5) ¿El Facilitador es una persona que inspira seguridad y confianza para aclarar cualquier duda?

Sí No

6) ¿Cree usted que la presentación del Facilitador es la adecuada para este tipo de eventos?

Sí No

7) Comentarios o sugerencias:

Muchas Gracias

Anexo 13

Alcaldía Municipal de Nueva Concepción.

Evaluación al los Participantes en la capacitación Mejora Continua de los Ciclos de Servicio al Cliente

CURSO 1

Favor responder el siguiente cuestionario.

1. ¿Qué entiende por servicio al Cliente?

2. ¿Podría mencionar algunos de los elementos del Servicio?

3. ¿Cuáles son algunas de las Características de los Servicios?

4. ¿Qué es un Momentos críticos de verdad?

5. Explique algunos de Los diferentes tipos de clientes

CURSO 2

Favor responder el siguiente cuestionario.

1. ¿Qué entiende por Calidad?

2. ¿Podría mencionar algunos Objetivos de la Calidad?

3. ¿Cuáles son alguna de las Características de la Calidad?

4. ¿Qué entiende por Calidad en el Servicio al Cliente?

5. ¿Que es un Círculos de Calidad?

CURSO 3

Favor responder el siguiente cuestionario.

1. ¿Qué entiende por Mejora Continua?

2. ¿Cuáles son alguna de las Ventajas y Barreras de la mejora continua?

3. ¿Qué entiende por Proceso de Mejora Continua?

4. ¿Cuáles son algunas Herramientas de la mejora continua?

5. ¿Cuáles son algunos de los Modelos de la excelencia y la Mejora Continua?

ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA CONCEPCIÓN

OTORGA EL PRESENTE DIPLOMA

A: _____

Por su asistencia y participación en la Capacitación de:

MEJORA CONTINUA DE LOS CICLOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Dado en: _____ a las _____ del Día _____

Del mes: _____ de _____

F. _____

Facilitador

F. _____

Jefe Administrativo