

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



PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE
PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA AL
FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA LA
ALCALDIA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

RENE REYNALDO ROMERO HENRÍQUEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO DE 2007

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA : Dra. Maria Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas
de Recinos

Facultad De Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria : Licda. Vilma Vásquez del Cid

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente director : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Docente Observador : Lic. Alfonso López Ortíz

Junio de 2007

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por darme la sabiduría, fortaleza e iluminarme para alcanzar mis metas.

A mis padres: Reinaldo Romero y Elizabeth Henríquez de Romero porque me han acompañado desde el principio y gracias a ellos he podido llegar a esta etapa de mi vida.

A mis hermanos, Ricardo y Rodrigo, por el apoyo incondicional que me han brindado siempre.

Al amor de mi vida: Fanny Claros, por siempre estar a mi lado en los momentos más difíciles y darme su apoyo consejos y por ayudarme a seguir siempre adelante.

René Reynaldo Romero Henríquez

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	i
Introducción	iii
CAPÍTULO I	
ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO Y TEORÍA FUNDAMENTAL SOBRE EL PLAN DE CAPACITACIÓN.	1
GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.	
	1
1. Antecedentes	1
2. Misión	3
3. Visión	4
4. Objetivos	4
5. Estructura Organizativa	5
6. Servicios que proporciona	9
7. Base legal	11
B. MARCO TEÓRICO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN	16
1. Capacitación	16
a. Definición	16
b. Importancia	18
c. Objetivos	20
d. El proceso de la capacitación	22
e. Etapas del proceso de capacitación	29

f. Técnicas de capacitación	30
2. Plan de capacitación	38
a. Definición	38
b. Importancia	39
c. Objetivo	40
d. Elementos que lo componen	40
3. Servicio al cliente	41
a. Definición	41
b. Elementos Del Servicio Al Cliente	42
c. Calidad en el servicio al cliente	42
d. Importancia	45
e. Objetivos	46
f. Características	47
4. Análisis FODA	48
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES	
DE CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO	55
A. IMPORTANCIA	55
B. OBJETIVOS	56
1. General	56
2. Específicos	56
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	57
1. Método	57

2. Recolección de la información	58
3. Determinación del universo y la muestra	59
4. Tipo de investigación	59
5. Técnicas e instrumentos de investigación	60
6. Prueba piloto	61
7. Ámbito	61
8. Tabulación y análisis de la información	62
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	84
1. Encuesta a los empleados	84
a) Capacitación	85
b) Servicio al cliente	87
c) Servicio	88
d) Estrategia en el servicio	89
e) Infraestructura	89
f) Medio Ambiente	89
2. Entrevista dirigida al Alcalde Municipal	90
a) Sobre capacitaciones	90
b) Opinión sobre sugerencias	91
3. Entrevista dirigida a los tres jefes de Departamentos	91
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
1. CONCLUSIONES	93
2. RECOMENDACIONES	95

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO QUE PERMITA FORTALECER LA ATENCIÓN AL USUARIO.

	97
A. IMPORTANCIA	97
B. OBJETIVOS	97
1. General	97
2. Específicos	97
C. JUSTIFICACIÓN	98
D. DIRIGIDO A	98
E. CARACTERÍSTICAS	99
F. CONTENIDO DEL PLAN	99
1. Módulo I: servicio al cliente	99
2. Módulo II: satisfacción del cliente	100
3. Módulo III: calidad en el servicio	100
G. MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	101
H. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	110
1. Objetivo	110
2. Actividades	110
3. Recursos	111
PRESUPUESTO DEL MATERIAL DIDÁCTICO	112
PRESUPUESTO DEL MATERIAL IMPRESO	113
PRESUPUESTO DEL MATERIAL PARA DIPLOMAS	113
PRESUPUESTO DEL ALMUERZO DE CLAUSURA	114

PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	115
I. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	116
1. Seguimiento	116
2. Evaluación	117
2.1 Del facilitador	117
2.2 De los participantes	121
CRONOGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	122
Bibliografía	127
Anexos	130

RESUMEN

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social. El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad. Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. Se dice que el éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios, desgraciadamente hasta hace muy poco no se le daba la importancia que merece a éste punto, por ello éste primer capítulo de la investigación, se titula: ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO Y TEORÍA FUNDAMENTAL SOBRE EL PLAN DE CAPACITACIÓN.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende presentar una propuesta de un plan de capacitación que permita mejorar la prestación de servicios en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, en el departamento de San Salvador.

El aumento poblacional de nuestro país hace que cada año se vuelva más difícil, sobretodo para las municipalidades, la prestación de servicios de calidad con presupuestos que tan solo cubren las necesidades básicas. Es por ello que hoy más que nunca se hace de mucha importancia el uso de métodos que permitan hacer un mejor aprovechamiento de los escasos recursos con que se cuenta, entonces, es uno de los objetivos de este trabajo el presentar a las autoridades de la alcaldía uno de ellos, que es el plan de capacitación. Para la elaboración de la propuesta del plan se realizó una investigación bibliográfica y de campo. Se consultó con personas entendidas en el tema, se realizaron entrevistas con el personal del Concejo Municipal, con el Alcalde, y se efectuó una encuesta que abarcó al personal administrativo, así como también se entrevistó a los jefes de los mismos.

La tabulación de los resultados se realizó mediante frecuencias absolutas y relativas, para el análisis posterior de las mismas.

El documento esta dividido en capítulos, los cuales cada uno ha sido encaminado a explicar aspectos diferentes del tema, tal y como se detalla a continuación:

En el Capítulo I, hace referencia al marco teórico y este contiene la información técnica utilizada para el análisis de la situación actual del sistema, así como información básica del funcionamiento de la alcaldía.

El Capítulo II, se refiere al diagnóstico de las necesidades de capacitación que se tienen en la alcaldía, y se presentan aquí los resultados del estudio de campo donde se conjugan los resultados de todas encuestas y entrevistas realizadas a lo largo de la misma. Así como las conclusiones y recomendaciones obtenidas.

En el Capítulo III, se propone el Diseño de un Plan de capacitación que pretende mejorar la prestación de los servicios de los departamentos administrativos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, del departamento de San Salvador.

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CUSCATANCINGO Y TEORÍA FUNDAMENTAL SOBRE EL PLAN DE
CAPACITACIÓN.

C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

1. Antecedentes¹

Cuando los españoles conquistaron y colonizaron el territorio de Cuscatlán, hoy El Salvador, fundaron tres núcleos: al norte de San Salvador, en lo que hoy es un barrio de Sonsonate, en Usulután, hoy cantón Santa María. Y del grupo que se estableció al norte de San Salvador, se deriva el nombre de "Cuscatancingo". El topónimo Cuscatancingo, significa: lugar del pequeño Cuscatlán.

El rasgo etnográfico que predomina entre los auténticos lugareños, los náhuats es el mestizaje, debido a la presencia de los indios, españoles, criollos y ladinos.

El 15 de febrero de 1984, por decreto legislativo el pueblo de Cuscatancingo obtuvo el título de villa. También por

¹ "Historia del municipio", Casa de la cultura de Cuscatancingo.

decreto posterior de fecha 28 de febrero de 1901 pasó a ser barrio del municipio de San Salvador. El 24 de octubre de 1996 obtuvo el título de Ciudad de Cuscatancingo.

En la actualidad forma parte del Gran San Salvador junto a 19 municipios más.



Cuscatancingo se encuentra ubicado en la zona central del departamento. Su población total es de 64,475 habitantes².

Los productos agrícolas de mayor cultivo son: cereales, café, caña de azúcar, yuca y

² Según censo de 1992

hortalizas. Hay crianzas de ganado vacuno, mular y porcino; lo mismo que de aves de corral.

En toda la zona hay 2 unidades de salud, 10 escuelas, 1 instituto, 12 iglesias católicas y 26 evangélicas, 2 centros especializados de rehabilitación, 1 centro penitenciario, 8 grupos de autoayuda, 36 canchas deportivas, 5 complejos deportivos, 1 casa de la cultura y 1 parque. Los servicios básicos que posee este municipio son: agua potable, energía eléctrica, teléfono, Internet, correos, policía, juzgado de paz, recolección de desechos sólidos.

La alcaldía se encuentra ubicada en:

El Barrio y Calle El Calvario No 48 Cuscatancingo, EL SALVADOR, San Salvador.

Teléfono: (503) 2276-63-83

2. Misión

"Propiciar a los habitantes del municipio las formas y maneras de desarrollo integral, a través de personal capacitado para la ejecución de políticas de desarrollo, por medio de procesos de participación ciudadana; y con el

recibimiento de las contribuciones de ellos, realizar obras de satisfacción social.”

3. Visión

“Llegar a ser la mejor municipalidad en El Salvador, que preste los servicios municipales en una forma transparente, eficiente y de calidad a los habitantes del municipio de Cuscatancingo, a través de políticas y procesos de participación ciudadana que permitan el bienestar social del municipio.”

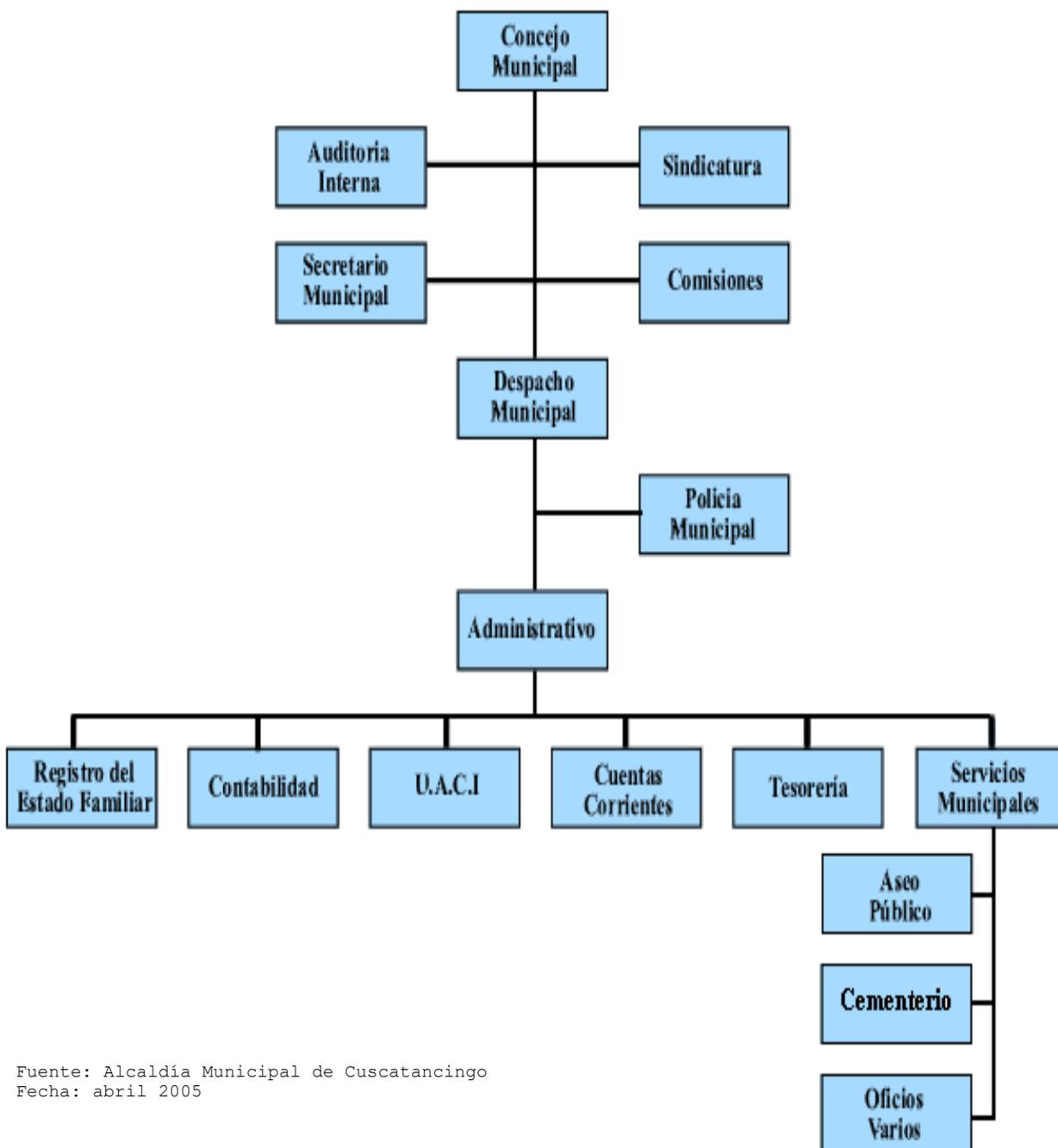
4. Objetivos

En la Alcaldía municipal de Cuscatancingo, tienen los siguientes objetivos:

- o Mejorar los procesos de gestión comunitaria a través del involucramiento de la población.
- o Formular proyectos relacionados con propósitos de desarrollo local y gestionar su financiamiento.
- o Mejorar la atención a los usuarios y contribuyentes
Proporcionar los servicios básicos a la comunidad.

5. Estructura Organizativa

Organigrama Actual de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo:



Fuente: Alcaldía Municipal de Cuscatancingo
 Fecha: abril 2005

- Funciones principales

Las funciones básicas de algunos niveles jerárquicos que componen a la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo son:

Concejo Municipal

De acuerdo a los Artículos 30 y 31 del Código Municipal es obligación del Concejo:

- Proponer, Coordinar y Evaluar el Desarrollo Municipal que permita mejorar las condiciones de vida de la población.
- Mantener informada a la comunidad de la marcha de las actividades municipales e interesarla en la solución de sus problemas.
- Dirigir, coordinar, administrar y supervisar la gestión; apoyar, supervisar y evaluar las tareas que en su carácter de Ejecutivo son encomendadas al alcalde Municipal.

Sindicatura

Según el Artículo 51 del Código Municipal le confiere al síndico:

- Representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses del Municipio en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales conforme a la Ley y a las instrucciones del Concejo.
- Emitir dictamen en forma razonada y oportuna en los asuntos que el Concejo o alcalde le soliciten.
- Asesorar al Concejo y al Alcalde.

Alcalde Municipal

El artículo 48 del Código Municipal otorga las siguientes funciones al Alcalde:

- Representar legal y administrativamente al Municipio, garantizar una administración eficiente y transparente de los recursos y proporcionar los servicios públicos a los habitantes del municipio.
- Ejercer las funciones de gobierno y administración municipales expidiendo los acuerdos, órdenes e instrucciones necesarias y dictar las medidas que son necesarias y convenientes a la buena marcha del municipio y a las políticas emanadas por el Concejo.
- Organizar y dirigir la política municipal.

Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI)

- Mantener un adecuado control de inventarios de manera que se cubran oportunamente las necesidades del personal administrativo de la Alcaldía.
- Ejecutar los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios de acuerdo a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones, así como llevar el expediente respectivo de cada uno.
- Verificar la asignación presupuestaria, previa a la iniciación de todo proceso de concurso o licitación de obras, bienes y servicios.

Gerencia Administrativa y de Personal

- Proporcionar apoyo a la gestión administrativa del alcalde para que éste pueda prestar más atención a los aspectos políticos estratégicos de la municipalidad.
- Administrar los Recursos Humanos de la Alcaldía.
- Dirigir la ejecución de planes de trabajo de cada departamento.

6. Servicios que proporciona

Los servicios con los que cuenta la Alcaldía se encuentran agrupados en los siguientes departamentos:

Registro del Estado familiar, que incluye:



- Asentamientos,
- Constancias,
- Marginaciones,
- Matrimonios,
- Formularios, etc.

Se refiere a la emisión de constancias de divorcio, de matrimonio, de defunción, etc.; así como asentamientos de recién nacidos, ya sean nacidos en hospitales, en casa, o con asistencia de partera u otra persona autorizada. La municipalidad también cuenta con el servicio de emisión de documentos de identidad, tal como el carné de minoridad, etc.

Desarrollo Urbano y Planificación, que contiene:



-Catastro y proyectos.

Oficina donde llevan control de las parcelas, terrenos, etc. que se encuentran dentro de los límites de la municipalidad.

Servicios municipales, que son:



-Mercados,

-Atención a contribuyentes,

-Aseo publico,

-Cementerio.

Estos son los servicios de recogimiento de basura o tren de aseo, de control del cementerio y manejo de los mercados.

7. Base Legal

7.1 Constitución de la República, modificada en 1983

Las municipalidades son por definición, personas jurídicas de derecho público, según el Código civil.³ En la Constitución de la República de El Salvador, se hace referencia a las municipalidades en los Arts. 202 a 207, aunque ésta no hace referencia a su personalidad jurídica, el Art. 203 establece que serán autónomas en los económico, técnico y administrativo, y el Art. 204 señala la extensión de esa autonomía; esto no puede darse, sino es con el reconocimiento de la personalidad jurídica de la municipalidad. El mismo Art. 203 establece que estas "se regirán por un Código Municipal, que regirán los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas". La ley con el nombre de "Código Municipal" fue emitida en 1986, es un código (la "Ley del ramo municipal" que sustituyó era más completa), por lo que ha tenido que ser complementada con la "Ley

³ www.fusades.com

general tributaria municipal" y otros decretos de carácter general que se aplican a todas las municipalidades.

7.2 El Código Municipal, decreto 274, año 1986

Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicios de las facultades autónomas de los municipios.

Además este delega la autoridad a las Alcaldías para crear sus instrumentos jurídicos, como las Ordenanzas Municipales que son de obligatorio cumplimiento por parte de los particulares y de las autoridades nacionales, departamentales y municipales. También se refiere a la creación de los municipios, los requerimientos necesarios para constituir el gobierno municipal y para ser miembro del consejo así como el detalle de quienes no podrán serlo, etc.

7.3 Ley General Tributaria Municipal, decreto 86, año 1991

Tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que regulan las Autoridades Municipales para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria. Esto permite a las Alcaldías una mayor independencia administrativa y financiera.

7.4 Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social, (FODES), decreto 74, año 1988

La Asamblea Legislativa, crea la LEY DEL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS (FODES), que asigna una porción del presupuesto, el 7%, a las municipalidades para el beneficio de las mismas. Estos fondos se utilizaran para servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rurales, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio.

7.5 Ley Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES), decreto 79, año 1941

La Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador es una asociación gremial de derecho privado y utilidad pública, sin fines de lucro ni partidistas que agrupa a los 262 gobiernos municipales del país, sin distinción de afiliación política, tamaño o ubicación geográfica. Se constituyó el 29 de agosto de 1941.

COMURES impulsa entre sus temas prioritarios el fortalecimiento financiero municipal, modernización de los gobiernos locales, creación del sistema de transparencia municipal, descentralización y marco legal.

7.6 La Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), decreto 868, año 2000

Se crea esta ley que rige todo tipo de contrataciones y adquisiciones que se hacen con los fondos públicos, se crea la (UACI), que es la Unidad De Adquisiciones Y

Contrataciones Institucional que debe tener cada institución.

La UACI tendrá una relación integrada e interrelacionada con la Unidad Financiera Institucional (UFI), del Sistema de Administración Financiera Integrado SAFI, establecido en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado en lo relacionado a adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, especialmente en lo referente al crédito, presupuesto y disponibilidad financiera.

7.7 La Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado y sus Reformas - Ley AFI, decreto 516, año 1995

Esta tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público, quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley Las Municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en el Título V de esta Ley, en sus Art. 83 y siguientes se refiere a las vías de endeudamiento y administración del gasto público.

7.8 Las Ordenanzas Municipales, decreto 274, año 1986

Según el Art. 32 del Código Municipal las ordenanzas Municipales constituyen el instrumento legal normativo que se creó con el fin de regular las actividades de los Municipios lo que comprende el orden, la tranquilidad de sus habitantes, la limpieza de las calles y lugares públicos, etc.

Las ordenanzas Municipales son normas de aplicación general dentro del Municipio sobre asuntos de interés local, esto quiere decir que son las disposiciones que benefician el desarrollo local y éstas elaboradas y aprobadas por el Concejo Municipal.

D. MARCO TEÓRICO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN

5. Capacitación

g. Definición

"es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en

conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas . . . El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." ⁴

"Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual"⁵

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador [...]."⁶

Enciclopedia Británica:

"Capacitación: acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo."

Internet:

"Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste

⁴ Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.

⁵ Kirkpatrick, D. Evaluación de acciones formativas. los cuatro niveles. Gestión 2000, s.a., España, 1999.

⁶ Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición.

en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia."

Se puede decir entonces que capacitación es un proceso mediante el cual los empleados adquieren conocimientos que utilizarán en un momento determinado para desarrollar su trabajo en una manera eficaz.

h. Importancia

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización⁷.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

⁷ www.gestiopolis.com/recursos

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

i. Objetivos

Los principales objetivos de la capacitación son⁸:

1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

⁸ www.gestiopolis.com/recursos/

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento:⁹

1-Transmisión de informaciones: El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2-Desarrollo de habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3-Desarrollo o modificación de actitudes: Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y

⁹ Idem 6

relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

4-Desarrollo de conceptos: La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

j. El proceso de la capacitación¹⁰

Primer paso: Determinación de necesidades de capacitación

Si la actividad de capacitación no esta fuertemente alineada con los intereses del negocio es muy difícil justificarla.

¹⁰ Idem 6

Toda empresa desarrolla proyectos que son prioritarios para su propia supervivencia y desarrollo. Estos proyectos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente. Solo un milagro haría que los involucrados realicen correctamente actividades que nunca hicieron sin que mediase una acción de aprendizaje. Por lo tanto, la búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le competen todas las decisiones referidas a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son¹¹:

¹¹ <http://www.inatec.edu.ni/discae/metodoprint.htm>

1. Evaluación de desempeño:

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

2. Observación:

verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, perdida excesiva de materia prima, numero acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

3. Cuestionarios:

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

4. Solicitud de supervisores y gerentes:

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

5. Entrevistas con supervisores y gerentes:

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

6. Reuniones ínter departamentales:

Discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

7. Examen de empleados:

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

8. Modificación de trabajo:

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

9. Entrevista de salida:

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento mas apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

10. Análisis de cargos:

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Segundo paso: Programación de la capacitación¹²

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para

¹² <http://www.inatec.edu.ni/discae/metodoprint.htm>

sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

Esta esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

- 1.¿Cuál es la necesidad?
- 2.¿Dónde fue señalada por primera vez?
- 3.¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- 4.¿Cuál es su causa?
- 5.¿Es parte de una necesidad mayor?
- 6.¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
- 7.¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
- 8.¿La necesidad es inmediata?
- 9.¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
- 10.¿La necesidad es permanente o temporal?
- 11.¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
- 12.¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- 13.¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- 14.¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar la siguiente información, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- a) ¿QUÉ debe enseñarse?
- b) ¿QUIÉN debe aprender?
- c) ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- d) ¿DÓNDE debe enseñarse?
- e) ¿CÓMO debe enseñarse?
- f) ¿QUIÉN debe enseñar?

Tercer paso: Ejecución del entrenamiento¹³

Presupone el binomio instructor/aprendiz.

Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender, o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo.

Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especializados en determinada

¹³ <http://www.inatec.edu.ni/discae/metodoprint.htm>

actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

Además el entrenamiento presupone una relación de instrucción/aprendizaje.

La instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad. Aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.

La ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores

k. Etapas del proceso de capacitación¹⁴

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa

¹⁴ <http://www.inatec.edu.ni/discae/metodoprint.htm>

Este proceso se compone de 5 pasos¹⁵:

1. Analizar las necesidades: Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño
2. Diseñar la forma de enseñanza: se elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades, etc.
3. Validación: se eliminan los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos.
4. Aplicación: se aplica el programa de capacitación
5. Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa.

1. Técnicas de capacitación

Para lograr una capacitación efectiva, y obtener así los resultados esperados, se debe contar con las técnicas adecuadas, para el logro de los objetivos, y se dividen en:

1. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo¹⁶:

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml#>

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml#>

a) Capacitación en el puesto: contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.

En muchas compañías, este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleos a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o supervisor.

En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor.

Sin embargo esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. Por ejemplo, la posición de asistente se utiliza para capacitar y desarrollar a los futuros gerentes de alto nivel de la compañía.

b) Rotación de personal: A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferencia constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

c) Relación experto-aprendiz: En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz se aprecian claras ventajas en la retroalimentación que se obtiene prácticamente de inmediato en especial para el grupo de los trabajadores calificados, como: plomeros, carpinteros y expertos en zapatería.

2. Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo¹⁷:

a) Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares: Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc. tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos; otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplia y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencias y repetición que estas técnicas muestran, pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otros se inclinan por películas, videos, expositores profesionales.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml#>

Existe un método de capacitación, además que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras: las simulaciones por computadora.

Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones, un campo en el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

b) Simulación de condiciones reales: A fin de evitar que la instrucción interfiriera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplo: bancos y grandes instalaciones hoteleras.

Cuando se emplean estas técnicas, se proponen áreas especiales, dotadas de equipos similares a los que se utilizan en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables así como la

organización significativa de materiales y retroalimentación.

c) Actuación o sociodrama: La técnica de actuación o sociodrama obliga al capacitando a diseñar diversas identidades. Se puede pedir a un chofer de un camión que distribuye muebles, por ejemplo, que desempeñe el papel del despachador del almacén que le entrega la mercadería (mercancía), y el despachador que asuma las funciones del chofer. A continuación se les pide que lleven a cabo una actuación común en su labor diaria, como puede ser el envío de un juego de sala a un sector de la ciudad.

d) Estudio de casos: Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias,

también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

e) Lectura, estudios individuales, instrucción programada:

Las materias de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta, si fue correcta, continúa. Si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema el ritmo que se desee. Especialmente alentados por la rápida popularización de las computadoras personales, estos materiales han alcanzado amplísima difusión.

f) Capacitación en laboratorio (sensibilización): La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de los conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo, el mejoramiento de sus habilidades de RR.HH. Mediante la mejor comprensión de sí mismos y de otras personas.

Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de psicología como moderador de estas sesiones.

El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

6. Plan de capacitación

e. Definición

-Plan

"Proyecto, programa de cosas que se van a hacer y de cómo hacerlas" Real Academia Española¹⁸

"Conjunto de actividades, procesos, metas, objetivos, resultados que esperamos conseguir en un periodo determinado"¹⁹ (Stoner, James)

-Plan de capacitación

"Conjunto de herramientas administrativas necesarias para llevar a cabo el proceso de enseñanza a los empleados de la empresa en forma sistemática y organizada que debe ser

¹⁸ <http://www.wordreference.com/definicion/plan>

¹⁹ Stoner, James. "Administración". 5ta Ed. Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. Mexico, 1994. Pag.243

basada en necesidades reales con el fin de obtener mayores beneficios para la empresa y el empleado"²⁰

f. Importancia

"En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención" Peter Drucker.

La capacitación es un medio para lograr los resultados de mejoramiento esperado en el personal y de productividad para la organización, gana la persona, se enriquece de conocimientos y desarrolla actitudes y aptitudes superiores que lo van convirtiendo en una persona valorada no sólo al interior de la empresa sino también por fuera, con los clientes o proveedores e incluso por la misma familia y amigos.

Capacitarse va a significar prepararse para ser los mejores en lo que se haga o se inicie, haciéndolo bien desde la primera vez.

²⁰ Idem.19

Se convierte en inversión, cuando se sustenta como una necesidad real del desarrollo humano y personal de los individuos.²¹

g. Objetivo

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento o llamados también planes de capacitación, debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles.

h. Elementos que lo componen

Un plan de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras²²:

Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

²¹ <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/capacitacion-como-herramienta-de-los-recursos-humanos.htm>

²² <http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml>

Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

Entonces los elementos que integran un plan de capacitación son²³:

1. Establecimiento de metas
2. Definición de los objetivos de aprendizaje
3. Formación del grupo de capacitación
4. Definir el tipo de acción de capacitación
5. Selección de la estrategia de capacitación
6. Determinación de los recursos para la capacitación
7. Estimación del costo para el plan de capacitación

7. Servicio al cliente

a. Definición

“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. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.”²⁴

²³ James. “Administración”. 5ta Ed. Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. Mexico, 1994. Pag.243

²⁴ <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml#ser>

Entonces, se refiere a prestar un producto o servicio al cliente buscando satisfacer sus necesidades.

b. Elementos Del Servicio Al Cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

c. Calidad en el servicio al cliente²⁵

Una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible es el servicio al cliente. Vivimos en un entorno comercial, que se supone es de competencia perfecta, tan imprevisible, competitivo y variable que ha convertido la satisfacción del cliente en el objetivo final de cualquier empresa que desee hacerse un hueco en el mercado cada vez más agresivo. Entonces la calidad en el servicio al cliente es²⁶:

²⁵ William B. Martin "Calidad en el servicio al cliente". Guía para la excelencia en el servicio.

²⁶ William B. Martin "Calidad en el servicio al cliente". Guía para la excelencia en el servicio.

Es brindar a los clientes la atención necesaria para que estos se sientan satisfechos y con deseos de volver, contando para ello con excelentes procedimientos para que el producto o servicio sea ofrecido en forma puntual, eficiente y uniforme, además de contar con un personal capaz de relacionarse con los clientes de forma amistosa, personal, con interés y tacto.

El servicio al cliente es un blanco en movimiento. No tiene parámetros definitivos. Es cualquier cosa que su cliente crea que es. Sin embargo, hay algunos elementos básicos que pueden identificarse fácilmente. Según John Pool²⁷ se incluyen los siguientes:

Empleados Conocedores.- No solo deben saber cuanto sea humanamente posible acerca de los productos y servicios de su empresa o negocio, deben estar en capacidad de comunicar esa información de manera efectiva a los clientes y estar dispuestos a caminar el kilómetro adicional para contestar las preguntas de los clientes.

Empleados facultados.- No se puede suministrar un servicio excepcional a los clientes sin tener empleados que tengan la autoridad para tomar decisiones. No espere a sus

²⁷ www.customer-service.com.

empleados con políticas y procedimientos engorrosos. Déles la autoridad para hacer lo que sea necesario para satisfacer a los clientes y hágales saber que está permitido cometer errores en el proceso y en el trabajo que implica ganar la satisfacción de los clientes.

Utilidad.- Una actitud de interés y cortesía es esencial para hacer sentir a los clientes que usted valora el que ellos hagan negocios con usted.

Honestidad.- Pida disculpas y asuma la responsabilidad por errores cometidos, luego corríjalos y ofrezca algo de valor por el inconveniente ocasionado. Puede ser un descuento en la compra, entrega gratis, o cualquier producto o servicio adicional sin ningún costo.

Conveniencia.- Mientras más facilidades preste usted para que sus clientes hagan negocios con usted, más negocios conseguirá. La conveniencia incluye un sitio bueno de fácil acceso, horas de atención que satisfagan las necesidades de sus clientes, y una combinación atrayente de productos que se exhiban de forma atractiva.

Respuesta Oportuna.- Devuelva las llamadas prontamente. Esté a tiempo en sus citas de negocios. Responda solicitudes de correo electrónico dentro de las 24 horas

siguientes, preferiblemente dentro de una hora o dos. Llame a los clientes tan rápidamente como estén listos sus órdenes o pedidos.

Confiabilidad.- Las promesas incumplidas son la principal fuente de insatisfacción en los clientes y puede alejarlos de su negocio rápidamente. Si usted dice que un pedido estará listo para el jueves, téngalo listo para el jueves.

El toque personal.- Diríjase a los clientes por su nombre. Agradézcales por hacer negocios con usted.

d. Importancia²⁸

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en las dependencias, y el personal

²⁸ <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml#>

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.²⁹

La importancia principal de esto radica en que un cliente satisfecho

e. Objetivos

Estos son:³⁰

-Satisfacer las necesidades que un cliente tiene de un producto o servicio.

-Hacer que el cliente se sienta comprometido con la empresa.

-Diferenciarse de la competencia, l dar un buen servicio al cliente.

-Dar una atención rápida e idónea y sin error, esto para garantizar la preferencia del cliente a la empresa.

²⁹ <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

³⁰ <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml#OBJET>

f. Características

Según Idelfonso Grande Esteban, considera que los servicios poseen las siguientes características³¹:

a. Intangibilidad.

Significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir ni oler antes de comprarlo. Por ejemplo, las personas que se someten a una cirugía plástica no pueden ver el resultado antes de la compra, o los pasajeros de una línea aérea sólo tienen un boleto y la promesa que serán llevados a su destino en forma segura.

b. Inseparabilidad.

Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, examen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros.

c. Variabilidad.

Significa que la calidad de los servicios dependen de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan. Por ejemplo, algunas tiendas departamentales tienen la reputación de proporcionar un servicio mejor que otros. A pesar de esto, dentro de una

³¹ Reyes Ponce, Agustín; "Administración moderna"; Editorial LIMUSA; México, 1992

tienda determinada, un empleado de mostrador puede ser jovial y eficiente mientras que otro que está a poca distancia puede ser desagradable y lento, esto trae como consecuencia, que la calidad de servicio de un solo empleado de la tienda, varíe de acuerdo a su energía y a su estado de animo en el momento en que atiende al cliente.

d. Carácter perecedero.

Significa que los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior. Por ejemplo, en un concierto no se pueden guardar lugares para el concierto de otra fecha, ya que estas plazas se perderían y el servicio no prestado se pierde.

8. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formulados el término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de la palabra Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto

fortaleza como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ello en cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que resulta muy difícil poder modificarlas.³²

1. Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

2. Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables explotables, que se deben descubrir en el entorno en el cual actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

3. Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recurso de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

4. Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

32 REYES PONCE, AGUSTIN; "ADMINISTRACION MODERNA" 1ª EDICION; LIMUSA; MEXICO; 1997.

Visto de manera gráfica³³:



FORTALEZAS Y DEBILIDADES³⁴

Se deben considerar áreas como las siguientes:

a) Análisis de Recursos

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

b) Análisis de Actividades

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

c) Análisis de Riesgos

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

³³ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

³⁴ Ibid. 23

d) Análisis de Portafolio

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

También pueden hacerse preguntas como así:

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde cree que supera a sus principales competidores?

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, se debe tener en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

Fortalezas Organizacionales Comunes: Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

Fortalezas Distintivas: Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y

obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.

Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas: Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le

permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS³⁵

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se debe considerar:

Análisis del Entorno: Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

Grupos de interés: Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

³⁵ Ibid 23

El entorno visto en forma más amplia: Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Se deben hacer las siguientes preguntas:

¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?

¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

F. IMPORTANCIA

Nada es estático en la vida y mucho menos pueden serlo los conocimientos, principalmente en ésta era de cambios y tecnología que tanto exige, para esto existe la capacitación, creer en ésta como una de las principales herramientas con que se cuenta para el logro de las metas, los cambios de paradigmas y mejores resultados en todo lo que se realiza, permitirá verla de manera diferente, ya que más que necesaria es imprescindible en la vida de cada organización. Entonces es así como esta investigación pretende ser una herramienta importante para la administración de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, que le permita mejorar internamente para proyectar así un mejor servicio a sus usuarios.

G. OBJETIVOS

1. General

Realizar una investigación de campo que permita hacer un diagnóstico de la situación actual sobre la necesidad de capacitación a los empleados administrativos de la alcaldía municipal de Cuscatancingo.

2. Específicos

- Recolectar la información referente a la necesidad de capacitación que tienen los empleados administrativos de la alcaldía que sirva de base para llevar a cabo la investigación.

- Analizar los resultados obtenidos a partir de los cuadros de tabulación para identificar las necesidades de capacitación que tienen en la alcaldía

H. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta consiste en una guía sistemática de todo procedimiento para llevar a cabo una investigación científica. Para lo que es necesaria la aplicación de métodos y técnicas con el fin de lograr los objetivos que persigue la misma, para lo cual es necesaria la recolección de información.

1. Método

Para el estudio de la investigación de campo se aplicó el método científico, específicamente:

a. Análisis:

Se refiere a comprender el todo mediante el estudio de sus partes; por que así se determinará la necesidad de capacitación de la institución.

b. La Síntesis:

Esta representa la totalidad, las partes reunidas, para así poder obtener al final un producto que ayudará a mejorar los servicios que se prestan en la alcaldía.

2. Recolección de la información

Las fuentes de información utilizadas para llevar a cabo la investigación fueron:

2.1 Primaria:

Se utilizaron para esto: la encuesta, la entrevista y la observación directa, efectuados en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

2.2 Secundaria:

La investigación fue realizada con base teórica, recopilada por medio de libros de texto, tesis, revistas, boletines, periódicos, y otros.

3. Determinación del universo y la muestra

Para la realización de la investigación, se tomó como objeto de estudio, el total de personas que laboran en el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, siendo un total de 25 empleados.

1. Universo:

➤ Personal Administrativo

El personal administrativo de la alcaldía es de 22 empleados y 3 jefes.

2. Muestra:

➤ Personal Administrativo

Debido a que es cuantificable, por que el universo es igual a la muestra, siendo un total de 22 empleados, entonces se aplicó un censo.

4. Tipo de investigación

El tipo de estudio que se utilizó para realizar la investigación, en la Alcaldía fue el descriptivo, por que permitió conocer cómo se lleva a cabo la dinámica de la capacitación en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

5. Técnicas e instrumentos de investigación

El estudio realizado requirió de la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos, esto con el objeto de obtener la información suficiente y necesaria para desarrollarlo.

Las técnicas que se aplicaron fueron las siguientes:

Entrevista, esta técnica fue dirigida al alcalde y a los encargados de los departamentos con que cuenta la alcaldía. Por medio de una guía de preguntas. (Ver anexos)

Encuesta, permitió obtener información de la población objeto de estudio, es decir al personal que labora en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, a través de un cuestionario estructurado en preguntas abiertas y cerradas. (Ver anexos)

Observación directa, fue realizada por medio de visitas a las instalaciones de la alcaldía, para obtener información de primera mano acerca de cómo se toman las decisiones referentes a la capacitación, cómo se prestan los

servicios, qué mejoras podrían hacerseles, y otros aspectos importantes.

6. Prueba Piloto

Consistió en un experimento que permitió probar si las preguntas de la encuesta estaban bien estructuradas, en el sentido si son claras y comprensibles para los que son objeto de estudio, en este caso para la prueba se tomó al azar a 10 empleados de la alcaldía, luego se procedió reformular algunas de las preguntas, para así no tener ese tipo de problemas cuando la aplicación de la encuesta se llevara a la práctica.

7. Ámbito

El ámbito donde se realizó la investigación es la Municipalidad de Cuscatancingo, en el departamento de San Salvador, en la alcaldía que se encuentra ubicada en el Barrio y Calle El Calvario No 48 Cuscatancingo, EL SALVADOR, San Salvador.

8. Tabulación y análisis de la información

Toda la información recabada fue tabulada en cuadros estadísticos para su respectivo análisis, permitiendo así la interpretación de los resultados.

Los departamentos a los que se les pasó el cuestionario, fueron:

Registro del estado Familiar

Cuentas corrientes

Tesorería

Servicios municipales

Los resultados se describen a continuación:

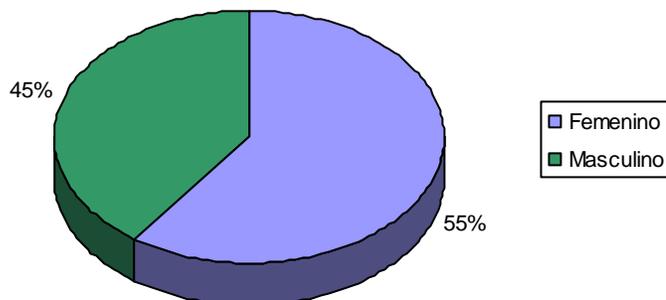
**Cuestionario dirigido a empleados de los departamentos en
la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.**

I. Datos generales

A. Sexo

Sexo	fr	%
Femenino	12	55
Masculino	10	45
Total	22	100

Gráfico 1

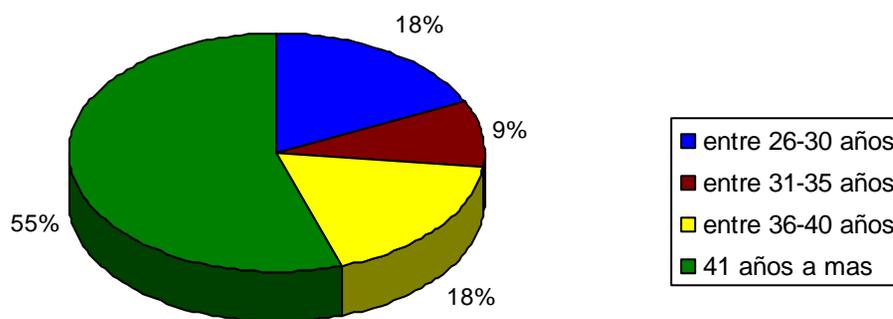


Comentario: Del 100% de los empleados encuestados, el 55% es del sexo femenino, y el restante 45% del sexo masculino. Esto refleja que el personal que atiende al público en los diferentes departamentos de la alcaldía, en su mayoría son mujeres.

B. Edad

Rango de edad	fr	%
entre 26-30 años	4	18
entre 31-35 años	2	9
entre 36-40 años	4	18
41 años a más	12	55
Total	22	100

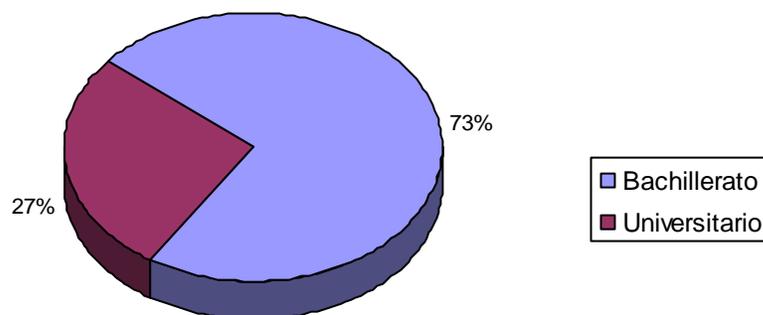
Gráfico 2



Comentario: La edad promedio de los empleados de la alcaldía está en el rango de más de 40 años, representa un 55% del total, el resto está repartido entre 26 y 30 años con un 18% y entre 36 y 40 años también con un 18%. Por lo que se puede decir que tienen las edades para ser capacitados.

C. Nivel de estudios

Nivel de estudios	fr	%
Bachillerato	16	73
Universitario	6	27
total	22	100

Gráfico 3

Comentario: Del total de encuestados un 73% tiene estudios a nivel de bachillerato, y el 27% restante a nivel universitario, lo que refleja que son personas que pueden desempeñarse mejor en su trabajo con los clientes o usuarios.

II. Datos de contenido

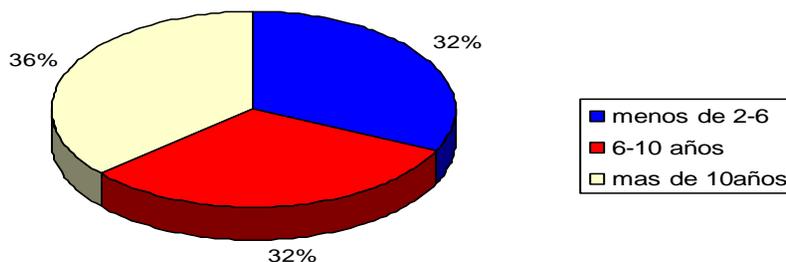
1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su actual puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer en alguna medida la estabilidad laborar que hay en la alcaldía.

Cuadro 1

Tiempo de laborar	fr	%
Menos de 2-6 años	7	31
6-10 años	7	31
mas de 10años	8	38
Total	22	100

Gráfico 1



Comentario: Del 100% del personal de la alcaldía, un 31% ha trabajado ahí menos de 2 y hasta 6 años, otro 32% tiene entre 6 y 10 años, mientras que el restante 36% tiene más de 10 años de trabajar en su puesto actual. Esto indica que si hay estabilidad laboral en la institución, se puede afirmar entonces que la mayor parte del personal ha hecho carrera dentro de la misma.

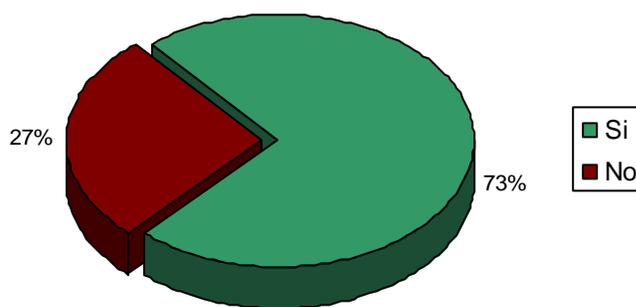
2. ¿Conoce usted cuál es la misión y la visión de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer si los empleados se encuentran identificados con la misión y la visión de la alcaldía.

Cuadro 2

Respuesta	f	%
Si	16	73
No	6	27
Total	22	100

Gráfico 2



Comentario: De acuerdo a la información obtenida un 73% del personal encuestado conoce la visión y la misión de la alcaldía, contra un 27% que no las conocen.

Se puede decir entonces que la mayoría de los empleados se identifican con estos conceptos.

3. De las siguientes alternativas, ¿cuál considera que se identifica con la misión de la Alcaldía?

Objetivo: Comprobar si el personal encuestado se identifica con la misión de la alcaldía

Cuadro 3

Misión	f	%
Proporcionar servicios de calidad	9	23
Propiciar a los habitantes del municipio las formas y maneras de desarrollo integral, a través de personal capacitado para la ejecución de políticas de desarrollo, por medio de procesos de participación ciudadana; y con el recibimiento de las contribuciones de ellos, realizar obras de satisfacción social.	21	53
Ofrecer servicios y atención personalizada	8	20
Otros	1	4

Comentario: El 53% de los encuestados si esta identificado con el contenido de la misión de la alcaldía, mientras que el restante 47% no. Lo que indica que un gran porcentaje de los empleados conoce en su totalidad el texto de la misión.

4. De las siguientes alternativas, ¿cuál considera que se identifica con la visión de la Alcaldía?

Objetivo: Comprobar si el personal encuestado se identifica con la visión de la alcaldía

Cuadro 4

Visión	f	%
Mejorar la Alcaldía	4	18
Llegar a ser la mejor municipalidad en El Salvador, que preste los servicios municipales en una forma transparente, eficiente y de calidad a los habitantes del municipio	22	100
Mejorar servicios y brindar atención personalizada	5	22
Otros	1	5

Comentario: El 100% de los empleados si están conocedores del contenido de la visión de la alcaldía, aunque mientras que en un 45% incluyen cosas que no tienen que ver con la misma. Se puede decir que en su mayoría, el si están identificados con la visión.

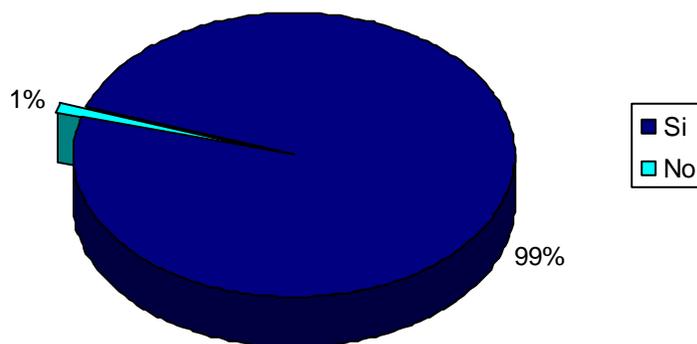
5. ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la alcaldía?

Objetivo: conocer si el empleado ha recibido alguna capacitación por parte de la alcaldía.

Cuadro 5

Respuesta	f	%
Si	21	99
No	1	1
Total	22	100

Gráfico 5



Comentario: El 99% de los encuestados manifestó que si había recibido capacitación por parte de la alcaldía. Solo un 1% mencionó que no. Aunque manifestaron que desde hace tres años que no reciben una y mencionaron que no fue en referencia al servicio al cliente.

6. Indique cual o cuáles de los cursos que a continuación se detallan ha usted recibido por parte de la alcaldía:

Objetivo: Indagar sobre qué temas han sido capacitados los empleados de la alcaldía.

Cuadro 6

Cursos de capacitación	f	%
Calidad Total	22	100
El cliente interno	20	90
Relaciones Humanas	22	100
Ninguna de las anteriores	4	18

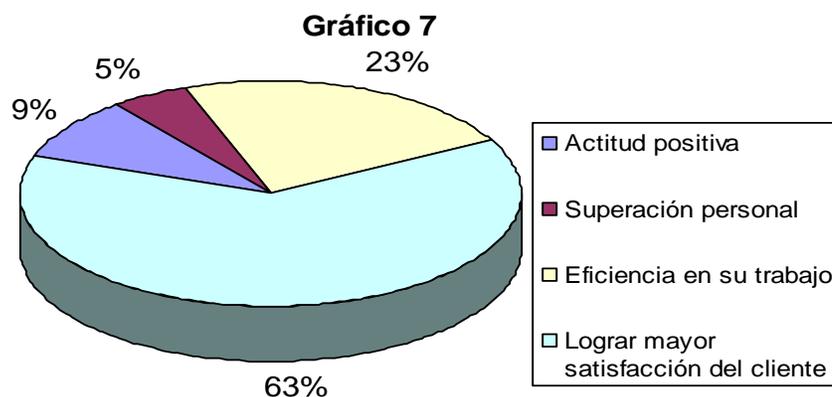
Comentario: de los 22 empleados encuestados, el 100% han recibido temas sobre calidad total y relaciones humanas, un 90% sobre el cliente interno. De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede afirmar que los empleados de los departamentos encuestados no han sido capacitados anteriormente sobre el servicio al cliente.

7. ¿Cuál de las siguientes opciones cree usted que la capacitación le podría proporcionar? (marque solo 1)

Objetivo: conocer la opinión de los empleados acerca de los beneficios de la capacitación.

Cuadro 7

Alternativas	f	%
Actitud positiva	2	9
Superación personal	1	5
Eficiencia en su trabajo	5	23
Lograr mayor satisfacción del cliente	14	64
Total	22	100



Comentario: Del total de personas encuestadas, el 63% dijo que al recibir capacitación ayudará a lograr mayor satisfacción del cliente, un 5% opina que le dará superación personal. Entonces, la mayoría de ellos asegura que al recibir capacitación esto permitirá mejorar la atención al cliente.

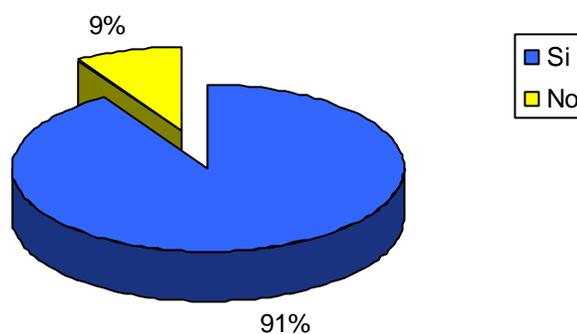
8. ¿Estaría dispuesto a recibir más cursos de capacitación?

Objetivo: Conocer si los empleados estarían dispuestos a recibir más cursos de capacitación.

Cuadro 8

Dispuesto a capacitarse	fr	%
Si	20	91
No	2	9
Total	22	100

Gráfico 8



Comentario: Del total de personas encuestadas, un 91% dijo que si esta dispuesto, contra un 9% que dijo que no. Esto demuestra que la mayoría de los empleados si recibiría con gusto una nueva capacitación.

9. Si estaría dispuesto a recibir capacitación, ¿qué tipo de capacitación considera que sería más aplicable a su puesto de trabajo?

Objetivo: conocer que temas se acoplan mejor a las necesidades de su puesto de trabajo.

Cuadro 9

	f	%
Servicio al cliente	22	100
Relaciones humanas	18	81
Comunicación	10	45
Motivación	20	90

Comentario: El 100% del personal encuestado manifestó que el tipo de capacitación que mejor se acopla a su trabajo es la de servicio al cliente, otros mencionaron que relaciones humanas, motivación y comunicación. Puede decirse entonces que entre los cursos que los empleados consideran necesarios para su trabajo está el de servicio al cliente.

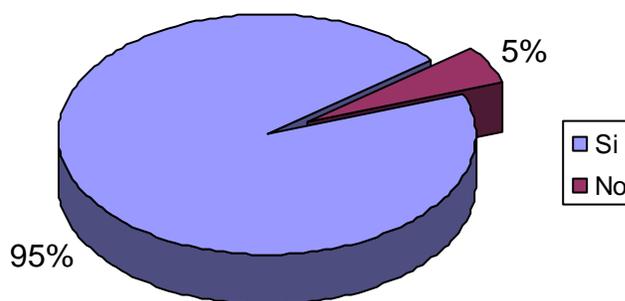
10. ¿Cree usted que al recibir capacitación orientada al servicio al cliente su desempeño y el de sus compañeros mejoraría?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran que la capacitación orientada al cliente mejoraría su desempeño.

Cuadro 10

Respuestas	fr	%
Si	21	95
No	1	5
Total	22	100

Gráfico 10



Comentario: Un 95% de los encuestados manifestó que si cree que su desempeño y el de sus compañeros mejorará si reciben capacitación orientada al servicio al cliente, contra un 5% que opina lo contrario. Es importante reconocer esa disposición de los empleados

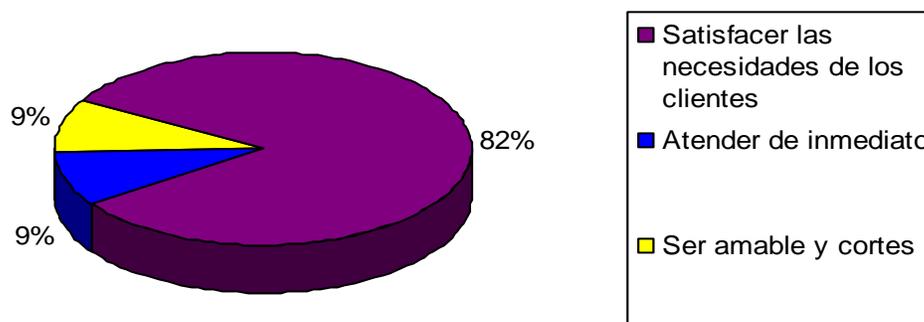
11. ¿Qué entiende por servicio al cliente? (marque solo una opción)

Objetivo: Conocer que entienden los empleados de la alcaldía sobre servicio al cliente.

Cuadro 11

Respuestas	f	%
Satisfacer las necesidades de los clientes	18	82
Atender de inmediato	2	9
Ser amable y cortés	2	9
Total	22	100

Gráfico 11



Comentario: El 82% de los empleados de la alcaldía opinan que el servicio al cliente se refiere a la satisfacción de sus necesidades, mientras que un 9% opinan que se refiere a ser amables y corteses. Esto demuestra que tienen una idea adecuada sobre lo que es servicio al cliente.

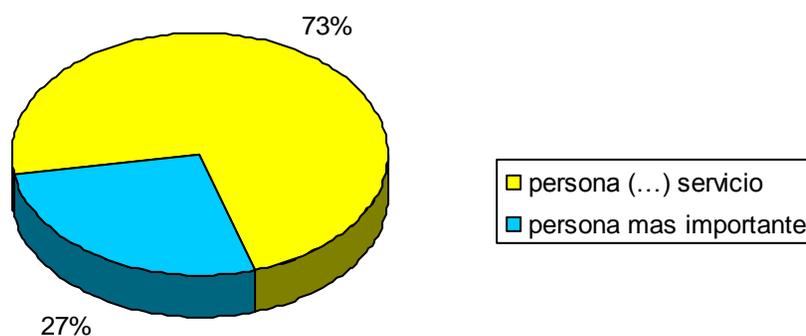
12. ¿Para usted quién es el cliente?

Objetivo: Conocer la idea de cliente que tienen los empleados de la alcaldía.

Cuadro 12

Respuestas	fr	%
Es la persona que solicita un servicio	16	73
Es la persona más importante	6	27
Total	22	100

Gráfico 12



Comentario: Del total de encuestados el 73% opina que es la persona que solicita un servicio, y el 27% restante que es la más importante. Esto permite afirmar que los empleados de la alcaldía si tienen una idea clara de lo que es un cliente.

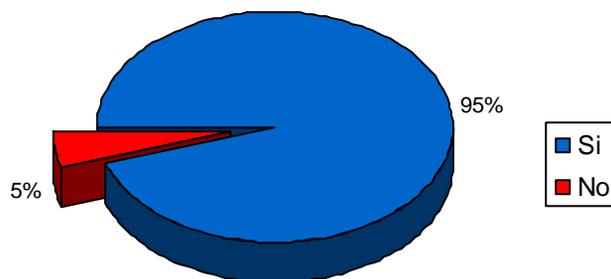
13. A los demás empleados a los que usted les proporciona información, datos, etc., ¿usted los considera sus clientes?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran como clientes al resto de sus compañeros de trabajo.

Cuadro 13

Respuestas	fr	%
Si	21	95
No	1	5
Total	22	100

Gráfico 13



Comentario: El 95% de los empleados de la alcaldía si consideran a sus compañeros como clientes, solo un 5% no lo hace. Esto demuestra que si entienden el concepto de cliente interno.

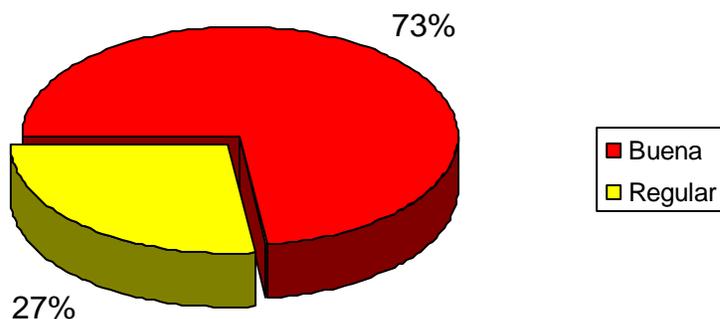
14. La comunicación entre los departamentos, ¿cómo la califica?

Objetivo: Conocer como es la comunicación que se da entre los empleados de los departamentos de la alcaldía.

Cuadro 14

Respuestas	fr	%
Buena	16	73
Regular	6	27
Total	22	100

Gráfico 14



Comentario: El 73% de los empleados de la alcaldía opina que entre los departamentos es buena, mientras que un 27% opina que es regular. Lo que demuestra que en general los empleados consideran que existe una buena comunicación.

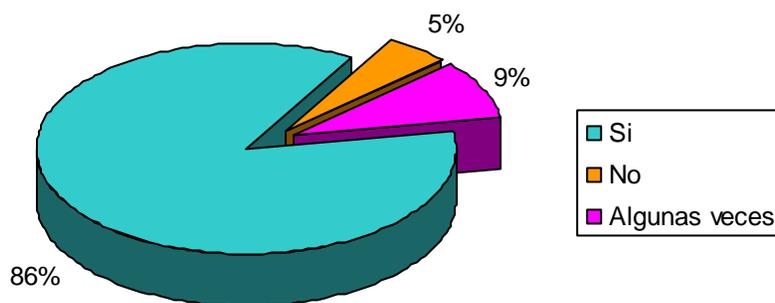
15. ¿Ha notado insatisfacción en el cliente por el servicio que recibe?

Objetivo: Determinar si el empleado se entera de algunas quejas por insatisfacción.

Cuadro 15

Respuestas	fr	%
Si	19	86
No	1	5
Algunas veces	2	9
Total	22	100

Gráfico 15



Comentario: un 86% de los encuestados si han notado insatisfacción en el cliente por el servicio que recibe, un 5% no lo ha notado y el 9% restante solo algunas veces. Esto demuestra que los empleados si están sabedores de que no se encuentran brindando un buen servicio, esto en base a las quejas que reciben.

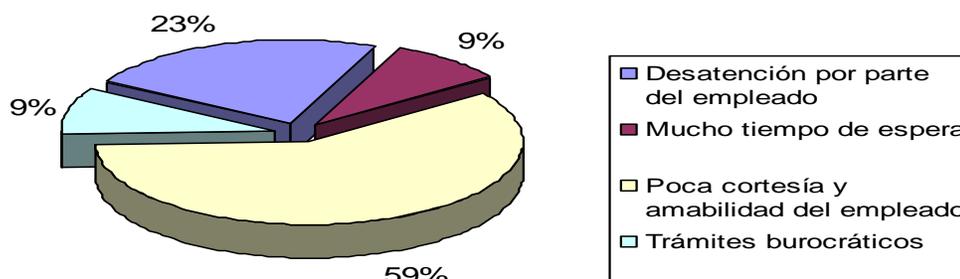
16. Si su respuesta fue si, ¿debido a qué considera que se debe la insatisfacción en el cliente? (marque solo 1)

Objetivo: Establecer los factores que determinan la insatisfacción en el cliente por el servicio recibido.

Cuadro 16

Alternativas	f	%
Desatención por parte del empleado	5	23
Mucho tiempo de espera	2	9
Poca cortesía y amabilidad del empleado	13	59
Trámites burocráticos	2	9
Total	22	100

Gráfico 16



Comentario: El 59% de los empleados opinan que la insatisfacción se debe a la poca cortesía, 23% por desatención por parte del empleado, 9% por los trámites burocráticos. La mayoría de los empleados opinan que hay que disminuir los tiempos de espera, ser más amables con los usuarios, y agilizar los trámites para darle satisfacción a los clientes.

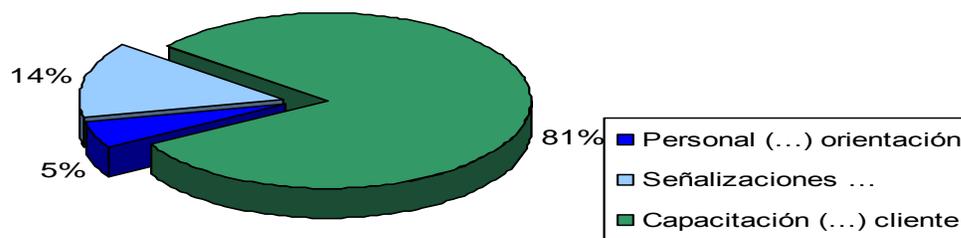
17. Marque una de las opciones que a su criterio debería implementar la alcaldía para mejorar la atención al usuario:

Objetivo: Conocer el criterio de los empleados con respecto a las estrategias que se podrían implementar para mejorar la atención al usuario.

Cuadro 17

Alternativas	f	%
Personal que brinde orientación	1	5
Señalizaciones adecuadas	3	14
Capacitación en servicio al cliente	18	82
Total	22	100

Gráfico 17



Comentario: Del total de encuestados un 81% opina que para mejorar el servicio al cliente se debe dar capacitación, y un 5% que debe haber personal para la señalización. Lo que indica que la mayoría de los empleados están de acuerdo con que se imparta una capacitación orientada al servicio al cliente.

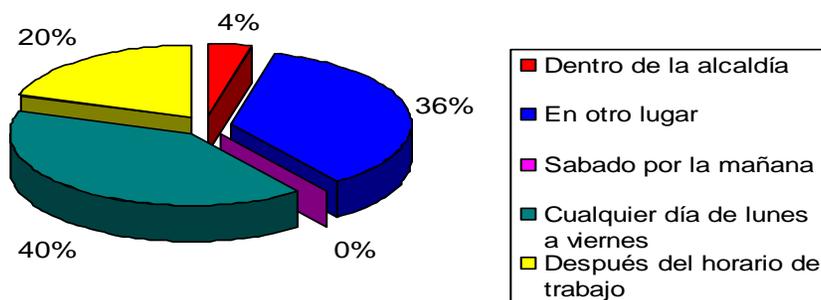
18. Si usted fuera convocado a una capacitación en servicio al cliente, ¿A dónde le gustaría recibirla y qué días?

Objetivo: determinar el lugar y día(-s) en que los empleados estarían de acuerdo con recibir capacitación.

Cuadro 18

Alternativas	fr	%
Dentro de la alcaldía	2	4
En otro lugar	20	36
Sábado por la mañana	0	0
Cualquier día de lunes a viernes	22	40
Después del horario de trabajo	11	20

PREFERENCIAS PARA RECIBIR CAPACITACION



Comentario: El 40% de los encuestados preferiría que fuera cualquier día de lunes a viernes, un 4% dijo que dentro de la institución y 20% que fuera del horario de trabajo. Lo que demuestra que las preferencias de los empleados para recibir la capacitación es que sea fuera de la alcaldía, de lunes a viernes.

I. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. Encuesta dirigida a los empleados del área

administrativa (Anexo 2)

-Información general

Esta etapa contiene los resultados de la investigación de campo, a través de un cuestionario dirigido a 22 empleados de los diferentes departamentos de la alcaldía municipal de Cuscatancingo: Registro del estado Familiar, Cuentas corrientes, Tesorería, Servicios municipales; y entrevistas realizadas al Alcalde y jefes de los departamentos antes mencionados.

Del 100% de los empleados encuestados, el 55% es del sexo femenino, y el restante 45% del sexo masculino, la mayoría de ellos tiene más de 41 años y un número considerable de ellos tienen un nivel académico de bachillerato y educación superior, lo cual es positivo ya que el personal cuenta con la madurez y experiencia para atender a los usuarios.

-Datos de contenido

Los resultados de la encuesta reflejaron que en la alcaldía existe una estabilidad laboral, con respecto a otras instituciones, ya que la mayoría de los empleados que

laboran en los diferentes departamentos, tienen tiempos de servicio dentro de la institución, que oscilan entre los 2 y los 10 años (62%), esto refleja que el personal ha hecho carrera dentro de la alcaldía, lo cual es positivo por que cuentan con la experiencia, y los conocimientos necesarios para atender al público (ver pregunta 1). Se indagó acerca de los conocimientos de los empleados acerca de la misión y visión de la institución, donde se constató que un 73% si conocen la visión y un 77% la misión (preguntas 3 y 4), lo cual es favorable ya que los empleados tienen claros estos conceptos básicos para una buena atención al cliente.

a) Capacitación

Se comprobó que los empleados de la alcaldía, ya han recibido capacitación en ocasiones anteriores, sobre los siguientes temas:

Tema de capacitación	Porcentaje de encuestados
Calidad Total	23%
Leyes que rigen las alcaldías	27%
Relaciones Humanas	50%
Otros	0%

Estos datos expresan que la alcaldía ha mostrado con anterioridad interés en capacitar a su personal, aunque las personas que suministraron la información expusieron que **desde hace tres años** no reciben ningún tipo de capacitación. Un 24% manifestó que desearía una capacitación sobre servicio al cliente relacionado con las actividades que realizan los departamentos en los que laboran, (ver pregunta 9).

Además un 95% afirmó que una capacitación con el enfoque antes mencionado contribuiría a mejorar el desempeño de todos los empleados que laboran en la alcaldía y brindaría los beneficios: mayor satisfacción en el cliente (67%), superación personal (5%) y una actitud positiva (09%).(Ver pregunta 7)

Otro aspecto importante es que un 91% de los empleados están dispuestos a capacitarse, (ver pregunta 8), lo que indica que existe el deseo de continuar actualizando sus conocimientos a través de la capacitación, y constituye un mensaje para las autoridades de la alcaldía para que continúen invirtiendo en su recurso humano y que de esta forma se alcancen los objetivos que se han planteado: Llegar a ser la mejor municipalidad en El Salvador, que

preste los servicios municipales en una forma transparente, eficiente y de calidad a los habitantes del municipio.

La capacitación en el servicio al cliente no deben ser cursos rígidos y deben de ser actualizados y mejorados constantemente. El departamento Administrativo de la alcaldía, deberá realizar una adecuada evaluación y seguimiento de los resultados de la capacitación debido a que no es lógico el no observar si los resultados son los que se esperaban o no.

b) Servicio al cliente

Se comprobó que un 82% de los empleados de la alcaldía si conocen el significado de servicio al cliente, (pregunta 11), un 73% proporcionó respuestas correctas acerca de lo que es un cliente (pregunta 12), lo cual demuestra que es necesario darle a estas personas las herramientas necesarias a través de una capacitación, para atender correctamente a los usuarios.

Otro aspecto positivo que se encontró fue que un 95% de los encuestados consideran a sus compañeros como clientes, y comprenden que por lo tanto éstos también requieren una atención amable, y cortés (pregunta 13). Esto es importante

tomarlo en cuenta por que el personal considera a sus compañeros de trabajo como clientes internos y de esta manera se les facilitará tratar mejor a los clientes externos o usuarios de los servicios que proporciona la alcaldía.

El 73% considera que la comunicación entre los departamentos es buena, en cambio un 27% la considera como regular, esto indica que consideran la comunicación como un elemento fundamental, para el entendimiento y mejor realización de las actividades dentro de la institución. Es importante entonces mejorar esa percepción de los empleados sobre la comunicación entre departamentos, las autoridades de la alcaldía deberán, entonces, tomar cartas en el asunto. (Ver pregunta 14).

c) Servicio

Al hablar del tema de la insatisfacción de los usuarios por el servicio que reciben, el 86% de los empleados opinó que en alguna ocasión ha observado insatisfacción en los usuarios por el servicio que reciben por parte de la alcaldía (ver pregunta 15), Cuando se les preguntó acerca de los factores que causan la insatisfacción, un 59% dijo

que por la poca cortesía, mientras que un 23% dijo que por la desatención por parte de los empleados, (Ver pregunta 16). Lo que demuestra que los empleados encuestados están concientes de la insatisfacción del usuario, así como de las razones que originan ese descontento, así los empleados conocen la solución a ese problema.

d) Estrategia en el servicio

En lo referente a estrategias para mejorar el servicio, un 81% de los empleados de la alcaldía proponen dar capacitación en servicio al cliente, así como un 14%, el uso de señalizaciones adecuadas. (Pregunta 17).

e) Infraestructura

Otra sugerencia válida es que coloquen más servicios sanitarios, para los usuarios de los servicios que brindan en la alcaldía.

f) Medio ambiente

Finalmente indagar las preferencias de horarios para las capacitaciones, se determinó que un 40% de los empleados estarían de acuerdo en recibirlas cualquier día de lunes a

viernes, el 36% manifestó que preferiría recibirla en otro lugar fuera de la alcaldía. (Pregunta 18)

Es muy importante tomar en cuenta la percepción de los empleados ya que así podrían obtenerse mejores resultados de las capacitaciones que se impartirán en el futuro, de otro manera ellos sentirían la capacitación como una imposición, en lugar de verlo como algo bueno, sería algo malo que definitivamente no les beneficiaría.

2. Entrevista dirigida al Señor Alcalde Municipal

Como resultado de la entrevista se obtuvo lo siguiente:

a) Sobre capacitaciones

Considera que las capacitaciones en la alcaldía no funcionan como se desearía, por lo tanto existen fallas en la atención a los usuarios, pero si se cuenta con la disposición de hacer un buen trabajo tanto para ellos como para la comuna en general.

El Sr. Alcalde confirmó que sus empleados desde hace tres años no habían recibido ningún tipo de capacitación. Otro factor que contribuye a esto es que no existe un plan de

capacitación que permita subsanar esta situación. Debido a las situaciones antes mencionadas los empleados no sitúan a los usuarios de los servicios de la alcaldía como la persona más importante, es así que estuvo de acuerdo con la propuesta de elaborar un plan de capacitación con el enfoque de brindar un mejor servicio al usuario.

b) Opinión sobre sugerencias

Existen buzones de sugerencias, donde los usuarios pueden dejar sus quejas y opiniones de acuerdo a la atención que reciben, aunque se pudo constatar que en la mayoría de estos buzones no había papel ni lápiz, y algunos no estaban ni siquiera señalizados.

También proporcionó algunas sugerencias para mejorar la atención al usuario: atención personalizada, y mejorar la infraestructura con que se cuenta.

3. Entrevista dirigida a los tres jefes de departamentos de la Alcaldía. (Anexo 3)

a) Sobre capacitaciones

Consideran que las capacitaciones en la alcaldía no se hacen de manera correcta ya que no existe un plan para esto

y ello repercute en la mala atención a los usuarios, pero si se cuenta con la disposición de hacer un buen trabajo. Sus empleados desde hace tres años no han recibido ningún tipo de capacitación.

Debido a las situaciones antes mencionadas los empleados no sitúan a los usuarios de los servicios de la alcaldía como la persona más importante, es así que estuvo de acuerdo con la propuesta de elaborar un plan de capacitación con el enfoque de brindar un mejor servicio al usuario.

b) Opinión sobre sugerencias

Los buzones de sugerencias no cuentan con papel ni lápiz, y algunos no estaban ni siquiera señalizados. No se usan correctamente, los usuarios piensan que son basureros.

J. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

Con base al diagnóstico realizado después de la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, con el fin de identificar la problemática existente en la prestación de los servicios, se llegó a las siguientes conclusiones:

1.1 Se determinó que es importante que la mayor parte de los empleados de la alcaldía conocen los conceptos de misión y visión, considerando que se desea mejorar la prestación de los servicios de esta institución.

1.2 Se concluyó que los empleados de la alcaldía no han recibido antes capacitación en el tema de servicio al cliente, y que desde hace tres años no se reciben capacitaciones, dejando así vacíos en la prestación de un buen servicio al usuario.

1.3 No existe un encargado de revisar y tomar en cuenta las opiniones de los usuarios de la alcaldía, que son depositadas en buzones que han sido dejados en el olvido.

1.4 Se constató que las instalaciones físicas destinadas a la atención al usuario no cuentan con las condiciones necesarias.

1.5 Se identificó la necesidad de que los usuarios sean atendidos por orden pero que también se les de prioridad a los de la tercera edad.

2. RECOMENDACIONES

2.1 Se recomienda que las autoridades de la alcaldía examinen el hecho de que los empleados dicen conocer la misión y la visión, para constatar que las apliquen de verdad.

2.2 Es necesario proponer un plan de capacitación para el personal administrativo que contribuya al fortalecimiento de la atención a los usuarios de los servicios que proporciona la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, del departamento de San Salvador.

2.3 Se recomienda que las autoridades de la alcaldía designen a un encargado de los buzones de sugerencias para así aprovechar este recurso.

2.4 Se sugiere que las autoridades de la alcaldía mejoren la infraestructura de atención al usuario, con el propósito de hacer más comfortable estadía del usuario durante la realización de su trámite.

2.5 Se recomienda también que creen una ventanilla para atender a personas de la tercera edad.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO QUE PERMITA FORTALECER LA ATENCIÓN AL USUARIO.

H. IMPORTANCIA

Este capítulo es importante porque en él se presenta la propuesta de un plan de capacitación en Atención al Cliente, que servirá a las autoridades de la alcaldía como una herramienta para capacitar a los empleados a desarrollar eficazmente sus labores y así puedan dar un mejor servicio tanto a los usuarios internos como a los externos, teniendo siempre en cuenta que el cliente es la persona más importante en toda organización.

I. OBJETIVOS

1. General

Proponer un plan de capacitación en atención al cliente, para el personal administrativo de de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

2. Específicos:

- 2.1 Proponer una programación del contenido de cada uno de los eventos que se acople al horario de trabajo de los empleados.
- 2.2 Proporcionar un plan de implementación para así hacer más fácil el trabajo de las autoridades de la alcaldía.

J. JUSTIFICACIÓN

Este plan de capacitación será de gran beneficio para el personal administrativo de la Alcaldía por que así, se podrá dar un mejor servicio a sus usuarios.

K. DIRIGIDO A:

Los empleados del área administrativa de la Alcaldía de Cuscatancingo, debido a que son los que están en contacto directo con los usuarios de los servicios de la institución.

L. CARACTERÍSTICAS

El plan de capacitación está formado por tres módulos, impartándose de lunes a viernes durante tres semanas, en un horario de 5:00 p.m. a 6:00 p.m., esto con el fin de que los conocimientos impartidos sean mejor asimilados y de interés para los asistentes, llevándose a cabo en la sala de juntas. El personal a capacitar estará constituido por 25 empleados, incluyendo los 3 jefes de departamentos. Estos asistirán de forma alterna a los eventos, es decir en dos grupos el primero de 12 personas, y el segundo de 13.

M. CONTENIDO DEL PLAN.

El plan de capacitación se desarrollará en tres módulos, los que se combinan con el desarrollo de casos prácticos con el fin de reforzar los conocimientos proporcionados en cada uno de ellos, el contenido de éstos es el siguiente:

1. Módulo I: servicio al cliente

Dentro de éste se abordarán los aspectos básicos de los servicios: los 7 pecados del mismo, hábitos para brindarlo, aspectos básicos de los clientes, tipos y características

de éstos, factores que no desean escuchar, servicio al cliente, y sus elementos.

Este módulo se desarrollará en 2 sesiones, una por cada grupo, cada una de 5 horas.

2. Módulo II: satisfacción del cliente

Este tratará acerca de la importancia del cliente satisfecho, características que debe poseer el empleado que estará en contacto con él, actitudes que debe poseer el empleado para su satisfacción, sus necesidades, e indicadores de la satisfacción del mismo.

Este módulo se desarrollará en 2 sesiones, una por cada grupo, cada una de 5 horas.

3. Módulo III: calidad en el servicio

En este se hablará de la calidad en el servicio: así como también los principales problemas para brindarlo de calidad, recomendaciones para reforzar la atención, y cortesía a los clientes.

El desarrollo del contenido se llevará a cabo al igual que los módulos anteriores, cada uno de 5 horas.

N. MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Es sumamente importante que los empleados administrativos que tienen mayor contacto con el usuario adquieran los fundamentos teóricos del servicio al cliente, para que desarrollen todas sus potencialidades, para su desarrollo como personas y para el bien de la alcaldía misma.

Los módulos del Servicio al cliente, Satisfacción y Calidad en el servicio al cliente, tienen una secuencia y se complementan entre sí, esto con el propósito de proveer a los empleados de las herramientas necesarias para brindar un mejor servicio a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Cada uno de los módulos contiene el objetivo que persigue, el contenido de los temas a impartir, su duración, metodología, recursos a utilizar y las sesiones de cada tema.

A continuación se presenta cada módulo y sus respectivos cuadros de contenido:

1. Módulo I: servicio al cliente

1.1 Contenido

<p>Nombre del Módulo: Importancia del cliente</p>	<p>Duración : 5 Horas</p>
<p>Objetivo: Impartir los fundamentos teóricos básicos acerca del servicio al cliente, para que al finalizar el módulo sean capaces de aplicarlos correctamente.</p>	
<p>Temario:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conceptos básicos de Servicio al Cliente ➤ Los 7 pecados del servicio ➤ Hábitos para un buen servicio ➤ Aspectos básicos de los clientes ➤ Tipos y características de los clientes ➤ Factores que los clientes no desean escuchar ➤ Servicio al cliente 	
<p>Dirigido a: Personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, de los departamentos de: Registro del estado Familiar, Cuentas corrientes, Tesorería, y Servicios municipales.</p>	

1.2 Descripción del Módulo I: Importancia del cliente

Semana 1	Contenido	Tiempo	Actividades	Responsables	Recursos
Lunes	Inauguración	10 min.	Acto de apertura	C. Municipal	Plumones, pizarra, lapiceros, bolígrafo, hojas en blanco, rota folio, sellas, mesas, salón, lapiceros, rotulador permanente.
	Introducción	10 min.	Información general	Facilitador	
	Conceptos básicos de servicio al cliente	10 min.	Exposición y participación	Facilitador	
	Los 7 pecados del servicio	20 min.	Exposición	Facilitador	
Martes	Habilidades para un buen servicio	1 hora	Exposición y participación	Facilitador	
Miércoles	Aspectos técnicos de los clientes	1 hora	Exposición	Facilitador	
Jueves	Tipos y características de los clientes	30 min.	Exposición y participación	Facilitador	
	Factores que los clientes no desean escuchar	30 min.	Exposición	Facilitador	
Viernes	Servicio al cliente	1 hora	Exposición y participación	Facilitador	
	Total	5 horas			

2. Módulo II: satisfacción del cliente

2.1 Contenido

<p>Nombre del Módulo:</p> <p>Satisfacción del cliente</p>	<p>Duración :</p> <p>5 Horas</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Concienciar a los empleados acerca de la importancia de la satisfacción del cliente, y que al finalizar este módulo comprendan que el usuario es la persona más importante para la comunidad.</p>	
<p>Temario:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Importancia del cliente satisfecho ➤ Características que debe poseer el empleado que está en contacto con el cliente ➤ Actitudes que debe poseer el empleado para la satisfacción del cliente ➤ Necesidades de los clientes ➤ Indicadores de la satisfacción del cliente. 	
<p>Dirigido a: Personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, de los departamentos de: Registro del estado Familiar, Cuentas corrientes, Tesorería, y Servicios municipales.</p>	

2.2 Descripción del Módulo II: Satisfacción del cliente

Semana 1	Contenido	Tiempo	Actividades	Responsables	Recursos
Lunes	Introducción	15 min.	Información general	Facilitador	
	Importancia del cliente satisfecho	45 min.	Exposición y participación	Facilitador	Plumones, pizarra, laptop, cañón, hojas en blanco, rota folio, sillas, mesas, salón, lapiceros, casos prácticos.
Martes	Características que debe poseer el empleado que está en contacto con el cliente	1 hora	Exposición y participación	Facilitador	
Miércoles	Actitudes que debe poseer el empleado para la satisfacción del cliente	1 hora	Exposición y participación	Facilitador	
Jueves	Necesidades de los clientes	1 hora	Exposición	Facilitador	
Viernes	Indicadores de la satisfacción del cliente.	1 hora	Exposición y participación	Facilitador	
	Total.	5 horas			

3. Módulo II: calidad en el servicio

3.1 Contenido

Nombre del Módulo: calidad en el servicio	Duración : 5 Horas
<p>Objetivo:</p> <p>Proporcionar a los empleados los fundamentos teóricos necesarios sobre la calidad en el servicio, para que al finalizar la capacitación puedan aplicarlo en el día a día, con el objetivo de alcanzar la excelencia en el servicio.</p>	
<p>Temario:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad en el servicio ➤ Los principales problemas para brindar un servicio de calidad ➤ Recomendaciones para reforzar la atención, servicio y cortesía a los clientes ➤ 4 Pasos del servicio de calidad para los clientes ➤ Cómo obtener calidad en el servicio 	
<p>Dirigido a: Personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, de los departamentos de: Registro del estado Familiar, Cuentas corrientes, Tesorería, y Servicios municipales.</p>	

3.2 Descripción del Módulo III: Calidad en el servicio

Semana 3	Contenido	Tiempo	Actividades	Responsables	Recursos
Lunes	Introducción	15 min.	Información general	Facilitador	
	Calidad en el servicio	45 min.	Exposición y participación	Facilitador	Plumones, pizarra, laptop, cañón,
Martes	Los principales problemas para brindar un servicio de calidad	1 hora	Exposición y participación	Facilitador	hojas en blanco, rota folio,
Miércoles	Recomendaciones para reforzar la atención, servicio y cortesía a los clientes	1 hora	Exposición y participación	Facilitador	sillas, mesas, salón,
Jueves	4 Pasos del servicio de calidad para los clientes	1 hora	Exposición	Facilitador	lapiceros, casos prácticos.
Viernes	Como obtener calidad en el servicio	1 hora	Exposición y participación	Facilitador	
	Total.	5 horas			

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Propuesta de un plan de capacitación en temas de servicio al cliente para el personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo que permita fortalecer la atención al usuario.

CONTENIDO	PRIMER GRUPO DE CAPACITACIÓN*														
	1a. SEMANA					2ª. SEMANA					3a. SEMANA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Inauguración/ Introducción	■														
Módulo I: Importancia del cliente															
Conceptos básicos de Servicio al Cliente															
Los 7 pecados del servicio															
Hábitos para un buen servicio						■									
Aspectos básicos de los clientes						■									
Tipos y características de los clientes							■								
Factores que los clientes no desean escuchar															
Servicio al cliente															
Módulo II: Satisfacción del cliente															
Importancia del cliente satisfecho															

D. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

4. Objetivo

Este tiene como objetivo dar a conocer las distintas actividades que deben realizarse a la hora de desarrollar el plan de capacitación.

5. Actividades

Una vez aprobado el plan de capacitación propuesto el Concejo Municipal de la Alcaldía deberá solicitar a la Universidad de El Salvador, un estudiante para que realice sus horas sociales como facilitador de la capacitación, de esta manera se estarán ayudando entre si.

A los empleados de los departamentos se les comunicará de manera escrita la participación en la capacitación, informando los horarios y los días que deben asistir. Al finalizar la capacitación el personal recibirá un diploma. (Ver anexo 4). El Concejo debe nombrar a uno de sus miembros como coordinador de la capacitación, quien será el responsable de llevar control de la participación y asistencia de los empleados, así como revisar las

condiciones del local preparar y distribuir el material impreso, etc.

Al finalizar el plan de capacitación este coordinador deberá presentar al Concejo un reporte acerca de:

-Si los cursos fueron impartidos en los horarios establecidos.

-La asistencia de cada uno de los empleados

-El espíritu de colaboración, aptitud en general de los asistentes.

-Aspectos sobre la organización y desarrollo del evento

-La evaluación del que realiza la capacitación.

Y toda aquella información que a juicio del coordinador sea de importancia para el Concejo Municipal.

6. Recursos

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

Los recursos humanos están formados por el Concejo Municipal, el alumno realizando sus horas sociales, y el personal capacitado.

Los recursos técnicos que se utilizarán serán: el local dentro de la alcaldía donde se realizará la capacitación, el pizarrón, los plumones, la computadora, material impreso, y otros.

Según la información proporcionada por el Alcalde, los fondos para desarrollar este plan serán tomados de recursos propios, y se sugiere el siguiente presupuesto:

PRESUPUESTO DEL MATERIAL DIDÁCTICO

Material	Cantidad y precio unitario	Precio	Módulo en que se utilizará		
			I	II	III
Marcadores de agua para pizarra	4 x \$0.98	\$3.92	X	X	X
Libretas de papel bond rayadas tamaño carta	25 x \$0.53	\$13.25	X	X	X
Bolígrafos	25 x \$0.10	\$2.50	X	X	X
Fólderes tamaño carta	25 x \$0.09	\$2.25	X	X	X
Fásteners	25 x \$0.05	\$1.25	X	X	X
Resmas de papel bond tamaño carta base 20	3 x \$4.00	\$12.00	X	X	X
Alquiler de cañón	30 hrs x \$10.00	\$300.00	X	X	X
Total		\$335.17			

Estos precios fueron proporcionados por librería Ábaco, S.A. de C.V.

PRESUPUESTO DEL MATERIAL IMPRESO

Concepto	Cantidad	Precio	Total
Texto programado	75 folletos de 30 pág. c/u	\$0.03 la pág.	\$67.50
Encuadernado del material de apoyo	75	\$0.10 por folleto	\$7.50
Total			\$75.00

Estos precios han sido proporcionados por Imprenta Graficolor, S.A. de C.V.

PRESUPUESTO DEL MATERIAL PARA DIPLOMAS

Concepto	Cantidad	Precio	Total
Diplomas	25	\$0.80	\$20.00
Papel especial	25	\$0.20	\$5.00
Gastos de envío	.-	.-	\$17.50
Diplomas ya elaborados sin nombre para otras capacitaciones ^(*)	60	\$0.10	\$60.00
Total			\$100.00

^(*)Estos precios han sido proporcionados por Imprenta Graficolor, S.A. de C.V, haciendo precio especial para los

diplomas ya elaborados y sin nombre, para futuras capacitaciones. (Ver anexo 4)

PRESUPUESTO DEL ALMUERZO DE CLAUSURA

Concepto	Cantidad	Precio	Total
Plato de comida	26	\$3.00	78.00
Total			\$78.00

Este precio de \$3.00 por plato de comida incluye:

Plato de carne	Plato de pollo
-Carne asada	-Pollo
-Chirimol	-Arroz
-Aguacate	-Ensalada
-Arroz	-Puré de papas
-Dos tortillas	-Dos tortillas
-1 soda	-1 soda
\$3.00	\$3.00

Estos precios son gracias a "Sala de Té los Tulipanes".

PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

CONCEPTO	COSTO TOTAL
RECURSOS HUMANOS Facilitador	Equipo de investigación
RECURSOS MATERIALES Material didáctico Material impreso Material de diplomas	\$335.17 \$ 75.00 \$100.00
OTROS GASTOS Almuerzo de clausura	\$ 78.00
SUB TOTAL	\$588.17
IMPREVISTOS (10%)	\$58.82
TOTAL	\$646.99

O. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

1. Seguimiento

Esta se convierte en una tarea continua, y permanente a través de la aplicación de un control interno a los capacitandos y al facilitador, para esto es necesario apoyarse en la evaluación, la que también ayudará a saber si el plan se está desarrollando adecuadamente. El responsable de esta tarea es el coordinador, quien deberá presentar al Concejo Municipal un reporte de los resultados obtenidos.

Este reporte no deberá ser mayor de 4 páginas, y deberá contener:

- Nombre y fecha del evento
- Personal al que fue dirigido
- Nombre del facilitador
- Descripción de los resultados obtenidos luego de la evaluación hacia los participantes, así como los comentarios de los mismos.
- Resumen de la evaluación del capacitador, donde se detalle su desempeño y la metodología utilizada.
- Observaciones y comentarios.

2. Evaluación

Este proceso es muy importante pues pretende medir el nivel de efectividad de la capacitación, esta medida será aplicada tanto a los capacitados como al facilitador, en este último caso para medir la capacidad acerca de los temas que serán impartidos.

Es importante evaluar a los empleados, después de haber sido capacitados para verificar si podrán poner en práctica los conocimientos adquiridos.

2.1 Del facilitador

La evaluación del facilitador será orientada a conocer la percepción y el nivel de satisfacción de los participantes en cuanto al contenido de los temas expuestos y a las metodologías utilizadas por él o ella. Esta evaluación debe ser realizada por el coordinador del plan de capacitación, para que el personal capacitado no se sienta presionado a calificar de buena manera al facilitador, y por la misma razón debe ser una participación anónima.

Para tal efecto se le entregará al participante una hoja de evaluación al final de cada módulo, que es la siguiente:

EVALUACIÓN DE CALIDAD EN EL ENTRENAMIENTO

Facilitador:
Nombre del curso:
Fecha:

Instrucciones: estimado participante esta evaluación nos servirá para conocer su opinión acerca de los cursos impartidos por facilitadores internos y externos, con el único propósito de mejorar la capacitación en la Alcaldía, por favor, elija una de las opciones y márquela en la caja de la derecha.

Sistema de evaluación: 1=Deficiente, 2=Promedio, 3=Excelente

Parte 1. El instructor				
Número correlativo	Pregunta	Respuesta		
		1 Deficiente	2 Promedio	3 Excelente
1.1	¿Presentó los objetivos al inicio del curso y lo que esperaba que los alumnos aprendieran al terminarlo?			
1.2	¿Fue respetado el programa así como los horarios previamente establecidos?			
1.3	¿El facilitador demostró en todo momento que dominaba los temas estudiados?			
1.4	¿La actitud del facilitador fue siempre la de enseñar y ayudar a que se comprendieran los temas impartidos?			
1.5	¿Demostró el facilitador, en todo momento, educación y respeto para todos los participantes?			
Por favor, escriba sus comentarios acerca del desempeño del facilitador				
Comentarios positivos		Áreas de oportunidad		

Parte 2. Contenido del curso, materiales y metodología				
Número correlativo	Pregunta	Respuesta		
		1 Deficiente	2 Promedio	3 Excelente
2.1	¿Con lo que acaba de aprender considera ud. que tendrá un mejor desempeño en su lugar de trabajo?			
2.2	¿Los materiales entregados por el facilitador fueron de buena calidad?			
2.3	¿Se entregaron los materiales completos al inicio del curso?			
Por favor, escriba sus comentarios acerca de los materiales, así como de los contenidos del tema				
Comentarios positivos		Aspectos a mejorar		

Parte 3. Sala de capacitación y equipo				
Número correlativo	Pregunta	Respuesta		
		1 Deficiente	2 Promedio	3 Excelente
3.1	¿El aula presentaba las condiciones adecuadas de iluminación, higiene, espacio suficiente, y temperatura adecuada para el desarrollo de la capacitación?			
3.2	¿Se encontró el mobiliario en buenas condiciones para el desarrollo del curso?			
3.3	¿Se contó con un equipo adecuado y en buenas condiciones para el desarrollo de la capacitación?			
Por favor, escriba sus comentarios acerca del equipo y el aula donde se desarrolló la capacitación				
Comentarios positivos		Aspectos a mejorar		

Parte 4. Evaluación general del curso				
Número correlativo	Pregunta	Respuesta		
		1 Deficiente	2 Promedio	3 Excelente
4.1	Por favor déjenos saber cuál es su evaluación de este curso			
	4.2 ¿Cómo considera que este curso puede ser mejorado?			
	4.3 ¿Cuál es su mayor preocupación después de este curso?			

La hoja de evaluación servirá para determinar si el facilitador tiene los conocimientos claros y actualizados sobre los temas que está impartiendo.

Así mismo se pretende evaluar otros aspectos como las condiciones del salón, equipo y material didáctico utilizado; con la finalidad de obtener información útil y objetiva que permita medir el cumplimiento de los objetivos y aplicar las medidas correctivas necesarias para obtener mayores beneficios del plan de capacitación.

2.2 De los participantes

En cuanto a las actividades de evaluación de los participantes, éstas serán de tipo formativa, es decir, que busquen evaluar y documentar el desempeño de los participantes de manera continua durante el desarrollo de la capacitación.

Las actividades de evaluación deben ser orientadas a la medición de cuanto aprendieron los participantes durante el desarrollo de cada tema. Esto se realizará por medio de preguntas al azar dentro de cada módulo, y las realizará el facilitador.

Una vez finalizado cada módulo, el facilitador deberá realizar un informe que contenga los resultados más significativos y así también un reporte de aquellas áreas que deberán ser reforzadas.

Se recomienda que la Alcaldía realice por lo menos dos veces al año una encuesta de satisfacción entre los usuarios de los servicios que presta, con el propósito de medir el desempeño de los empleados en relación a la atención que brindan, a fin de tomar las medidas pertinentes.

J. CRONOGRAMAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

CRONOGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN, en días

CONTENIDO	1a. SEMANA					2ª. SEMANA					3a. SEMANA					4a. SEMANA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Presentación del plan al Concejo Municipal	■																		
Discusión del plan por parte del Concejo	■	■																		
Aprobación del plan		■	■																	
Preparación de la puesta en marcha		■	■	■																
Envío de memos y realización de los 2 grupos				■	■															
Compra de materiales			■	■	■															
Preparación del salón		■	■				■													
Envío de carta a unidad de proyección social para conseguir el facilitador y respuesta			■	■	■															
Capacitación del primer grupo						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación de cada módulo																				

CRONOGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN, en semanas

CONTENIDO	Semanas																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Presentación del plan al Concejo Municipal	█	█																		
Discusión del plan por parte del Concejo	█	█																		
Aprobación del plan	█	█																		
Preparación de la puesta en marcha	█	█																		
Envío de memos y realización de los 2 grupos	█	█																		
Compra de materiales	█	█																		
Preparación del salón	█	█																		
Envío de carta a unidad de proyección social para conseguir el facilitador y respuesta	█	█																		
Capacitación del primer grupo			█	█	█															
Evaluación de cada módulo y del facilitador			█	█	█															
Capacitación del segundo grupo						█	█	█												
Evaluación de cada módulo y del facilitador						█	█	█												
Evaluación del servicio brindado					█					█	█									█
Presentación de resultados										█	█					█	█			█

Título	Facilitador	Hora	Día	Semana	Horario	Semana 1					Semana 2					Semana 3				
						1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
o I: Atención del cliente Objetivo: conceptos básicos de Servicio al cliente 7 pecados del servicio al cliente requisitos para un buen servicio al cliente conceptos básicos de los tipos de clientes tipos y características de clientes factores que los clientes no quieren escuchar servicio al cliente	Externo	5 hrs.	5 Días	1	8-9 am	X	X	X	X	X										
o II: Satisfacción del cliente Objetivo: importancia del cliente concepto características que debe tener el empleado que está en contacto con el cliente actitudes que debe poseer el empleado para la satisfacción del cliente necesidades de los clientes indicadores de la satisfacción del cliente.	Externo	5 hrs.	5 Días	1	8-9 am						X	X	X	X	X					

<p>o III: dad en el servicio</p> <p>io: alidad en el servicio os principales problemas ara brindar un servicio de alidad eromendaciones para eforzar la atención, ervicio y cortesía a los lientes Pasos del servicio de alidad para los clientes ómo obtener calidad en el ervicio</p>	<p>Externo</p>	<p>5</p>	<p>5</p>	<p>1</p>	<p>8-9 am</p>					<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
---	----------------	----------	----------	----------	---------------	--	--	--	--	----------	----------	----------	----------	----------

Elaboró: _____

Rene Romero

F. _____

C. Municipal

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- BERRY, LEONARD. (1996) **Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras.** Editorial Díaz de Santos. Caracas.
- BERRY, THOMAS (1992). **Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total.** Editorial Mc Graw Hill de Management.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (1995) **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- DESATRICK, ROBERT. (1990). **Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio.** Editorial Legis IESA.
- DRUKER, PETER. (1990). **El Ejecutivo Eficaz.** Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- FISHER, L. y NAVARRO ALMA. (1994). **Introducción a la Investigación de Mercado.** México. Tercera Edición., Mc Graw Hill.
- HARRINGTON, JAMES. (1998). **Cómo Incrementar la Calidad Productiva.** Editorial Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, NICANOR. (1995) **Metodología de la Investigación.** Ediciones Mc Graw Hill.

- HOROVITZ, JACQUES. (1997) **La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente.** Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- KARL, ALBERT. (1988) **Gerencia del Servicio.** Legis Fondo Editorial.
- KARL, ALBERT. (1997) **La Revolución del Servicio.** Primera Edición. 3R Editores.
- MASAAKI, IMAI. (1998). **Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba).** Editorial Mc Graw -Hill.
- STONER, JAMES. (1996). **Administración.** Sexta Edición. Prentice may Hispanoamericana, S.A.
- WELLINGTON, PATRICIA. (1997). **Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen.** Editorial Mc Graw Hill.

TESIS

- Osorio Esperanza, Silvia Argentina; Rodríguez Ascencio, Mirna Elizabeth.

"Propuesta de un Plan de capacitación estratégico para la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque del Departamento de San Salvador".1999

PÁGINAS DE INTERNET

- www.Fusades.com

- <http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml#teoria>
- <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtm>
- <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyppEAulkzWfasKNp.php>
- www.comures.org.sv/comures/documentos/Modulos/Modulo6
- <http://abaco.uca.edu.sv/opac/index.php>

OTROS

- "Monografía de Cuscatancingo". 1982. Casa De La Cultura Cuscatancingo.

ANEXOS

ANEXO 1



**Cuestionario dirigido a empleados de los
departamentos en la Alcaldía Municipal de
Cuscatancingo.**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Estimado Señor(a) (ita) :

Soy estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de administración de Empresas (UES), y a través del presente cuestionario, solicito su valiosa colaboración, en el sentido de proporcionar información que considero indispensable para elaborar mi trabajo de Tesis, el cual lleva el nombre de "PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"

Agradezco de antemano su valiosa colaboración.

Indicaciones: marque con una x la respuesta correcta, responda de acuerdo a su criterio. Marque solo una opción.

I. Datos generales

A. Sexo

Masculino Femenino

B. Edad

entre 20-25 años	<input type="checkbox"/>
entre 26-30 años	<input type="checkbox"/>
entre 31-35 años	<input type="checkbox"/>
entre 36-40 años	<input type="checkbox"/>
41 años a más	<input type="checkbox"/>

C. Nivel de estudios

Plan básico	
Bachillerato	
Técnico	
Universitario	
Otros	

II. Datos de contenido

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su actual puesto de trabajo?

1-5 años	
6-10 años	
mas de 10años	

2. ¿Conoce usted cuál es la misión y la visión de la Alcaldía?

Si ___

No ___

3. De las siguientes alternativas, ¿cuál considera que se identifica con la misión de la Alcaldía?

Proporcionar servicios de calidad	
<i>Propiciar las formas y maneras de desarrollo integral, a través de personal capacitado para la ejecución de políticas de desarrollo, por medio de procesos de participación ciudadana</i>	
Ofrecer servicios y atención personalizada	
Otros	

4. De las siguientes alternativas, ¿cuál considera que se identifica con la visión de la Alcaldía?

Misión	
Mejorar la Alcaldía	
<i>Llegar a ser la mejor municipalidad en El Salvador, que preste los servicios municipales en una forma transparente, eficiente y de calidad a los habitantes del municipio</i>	
Mejorar servicios y brindar atención personalizada	
Otros	

5. ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la alcaldía?

Si ___

No ___

6. Indique cual o cuáles de los cursos que a continuación se detallan ha usted recibido por parte de la alcaldía:

Cursos de capacitación	
Servicio al Cliente	
Calidad Total	
Leyes que rigen las alcaldías	
Relaciones Humanas	
Ninguna de las anteriores	
Otros	

7. Cree usted que la capacitación le podría proporcionar:

Alternativas	
Actitud positiva	
Superación personal	
Fortalecimiento para su desempeño	
Mejorar su identificación con el personal	
Eficiencia en su trabajo	
Lograr mayor satisfacción del cliente	
Estabilidad en su empleo	
Otros	

8. ¿Estaría dispuesto a recibir más cursos de capacitación?

Si ___

No ___

9. Si estaría dispuesto a recibir capacitación, ¿qué tipo de capacitación considera que sería más aplicable a su puesto de trabajo?

Respuestas	
Servicio al cliente	
Leyes que rigen a la alcaldía	
Relaciones humanas	
Comunicación	
Motivación	
Otros	

10. ¿Cree usted que al recibir capacitación orientada al servicio al cliente su desempeño y el de sus compañeros mejoraría?

Si ___

No ___

11. ¿Qué entiende por servicio al cliente?

Respuestas	
Satisfacer las necesidades de los clientes	
Servicios con calidad y eficiencia	
Atender de inmediato	
Ser amable y cortés	
Recibirlo con un saludo	
Esperar que lo atienda otro	
Decirle siéntese y espere	

12. ¿Para usted quién es el cliente?

Respuestas	
Es la persona que solicita un servicio	
Es la persona mas importante	
Es la persona que le hará trabajar más	
Ninguna de las anteriores	

13. A los demás empleados a los que usted les proporciona información, datos, etc., ¿usted los considera sus clientes?

Si ___ No ___

14. La comunicación entre los departamentos, ¿cómo la califica?

Respuestas	
Excelente	
Buena	
Regular	
Deficiente	

15. ¿Ha notado insatisfacción en el cliente por el servicio que recibe?

Respuestas	
Si	
No	
Algunas veces	

16. Si su respuesta fue si, ¿debido a qué considera que se debe la insatisfacción en el cliente?

Alternativas	
Desatención por parte del empleado	
Mucho tiempo de espera	
Poca cortesía y amabilidad del empleado	
Trámites burocráticos	
Otros	

17. Marque las opciones que a su criterio debería implementar la alcaldía para mejorar la atención al usuario:

Alternativas	
Personal que brinde orientación	
Señalizaciones adecuadas	
Capacitación en servicio al cliente	
Aumentar el personal	
Instalaciones más amplias	
Otros	

18. Si usted fuera convocado a una capacitación en servicio al cliente, ¿A dónde le gustaría recibirla y qué días?

Alternativas	
Dentro de la alcaldía	
En otro lugar	
Sábado por la mañana	
Cualquier día de lunes a viernes	
Después del horario de trabajo	

ANEXO 2

ENTREVISTA DIRIGIDA AL SEÑOR ALCALDE MUNICIPAL

1. ¿Cómo considera la atención al usuario en la alcaldía?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Deficiente ____

2. A su criterio, ¿cuáles son las deficiencias en el servicio al usuario que tiene la alcaldía?

3. ¿Estaría dispuesto a llevar a cabo capacitaciones que sean orientadas a mejorar el servicio al usuario?

4. ¿Recibe reportes de los usuarios acerca de quejas por mala atención o quejas?

5. ¿Se toman acciones cuando recibe estos reportes?

6. ¿Cada cuánto se revisa el buzón de sugerencias?

7. ¿Qué otra información podría aportar acerca de la atención al usuario?

ANEXO 3

MODELO DE ENTREVISTA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS

1. ¿Qué tipo de control utiliza para saber si se esta brindando una buena atención al usuario en su departamento?

2. ¿Considera que las capacitaciones deben estar orientadas en la atención al usuario?

3. ¿Cómo considera que su departamento podría brindar un mejor servicio al usuario?

4. ¿Considera que recibe apoyo de las autoridades de la alcaldía para brindar un mejor servicio al usuario?

5. ¿Recibe reportes o quejas del público acerca de la atención que reciben?

6. ¿Se toman acciones? ¿Cuáles?

7. ¿Cada cuánto se revisa el buzón de sugerencias?

8. ¿Qué otra información podría aportar acerca de la atención al usuario?

ANEXO 4

LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO OTORGA EL PRESENTE

DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN

AL SEÑOR:

EN EL MODULO I: SERVICIO AL CLIENTE

Firma

Fecha

Firma

Fecha