

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



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN ORIENTADO AL SERVICIO AL CLIENTE
PARA LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIAN,
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:
DIOSIS ANABELLA ROSA ALVARADO
DOUGLAS EVERALDO TORRES VILLALTA

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DICIEMBRE 2007

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Bladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Coordinador de Seminario de : Lic. Rafael Arístides Campos

Graduación

Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Docente Director : Lic. Rodolfo Santos Velásquez

Diciembre 2007

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios todo poderoso y a la Virgen María por permitirme culminar con éxito mis estudios, dándome fuerzas y sabiduría para lograrlo, porque siempre la luz de su amor estuvo presente, y me iluminó el camino a seguir.

A mi mamá Cecilia Rodríguez, a mis padres Angel Fabricio Rosa Abarca y María Adela Alvarado de Rosa por su apoyo incondicional en los tiempos difíciles, los quiero. Este triunfo es de ustedes.

A mi esposo Luis Eduardo Campos, por su paciencia y comprensión.

A mis hijas María Fernánda y Génesis Anabella ya que ellas fueron mi inspiración.

A mis hermanos Welman, Henry, Lucio, Rosibel, Zuleyma, por sus muestras de cariño.

A mis sobrinitos Joselyn, Josué, Fabricito, Dieguito, Luis Enrique, Marito, y a mi suegra Rosario Campos por su apoyo incondicional durante todo este camino.

No olvidando también darle gracias a mi compañero de tesis Douglas y a mis amig@s por sus muestras de cariño.

Por último y de una manera muy especial agradezco al Licenciado Vitelio Henríquez, por su comprensión y las palabras que me brindo las cuales me sirvieron para tomar muchas decisiones ya que estas eran muy importantes para mí a lo largo del trabajo de investigación, se lo agradezco infinitamente.

Dios y María los bendigan a todos.

Anabella Rosa Alvarado

Agradezco a Dios padre todopoderoso por haberme permitido terminar mis estudios, con mucho esfuerzo y dedicación brindándome sabiduría y conocimientos. A su vez agradezco a mis padres por el esfuerzo y apoyo que me brindaron a lo largo de mis estudios ya que gracias a ellos es posible todos mis logros.

Por ultimo agradezco a todos mis compañeros que siempre estuvieron en las buenas y en las malas apoyándonos de gran manera para el logro de nuestra meta, especialmente a mi compañera de tesis Anabella ya que gracias al apoyo y dedicación, como por su comprensión y tolerancia ha sido posible terminar mis estudios de la mejor manera.

Douglas Torres Villalta

Agradecimientos especiales al Lic. Rodolfo Santos Velásquez y Lic. Abraham Vásquez por habernos orientado de manera desinteresada durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Anabella y Douglas

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Introducción	iii

CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN, ALCALDÍA MUNICIPAL, Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE PLAN DE CAPACITACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

A. Generalidades del Municipio de San Sebastián	1
B. Generalidades de la Alcaldía Municipal de San Sebastián..	3
1. Antecedentes	3
1.1 Misión.....	3
1.2 Visión.....	3
2. Estructura Organizativa Actual	4
3. Principales Funciones	5
4. Servicios que ofrece	7
5. Régimen Legal	7
C. Marco de Referencia sobre Plan de Capacitación y Servicio al Cliente.....	12
1. Conceptos relacionados con plan de capacitación	12
Objetivos de la capacitación	12
Importancia de la capacitación.....	13
Plan.....	13
Capacitación.....	14

Plan de capacitación.....	14
Determinación de necesidades de capacitación.....	14
Técnicas de capacitación.....	16
Tipos de Capacitación	16
Criterios para seleccionar la mejor técnica a utilizar	18
2. Conceptos relacionados con Servicio al Cliente	19
Servicio.....	19
Cliente.....	19
Servicio al Cliente.....	19
Objetivos del Servicio al Cliente	20
Elementos del servicio al cliente.....	20
Principales puntos del servicio al cliente.....	22
Calidad en el servicio al cliente.....	22
Características de estrategias de servicio	23
Identificación de la estrategia de servicio.....	24
Importancia del Plan de Capacitación de Servicio al Cliente.....	26
Características de Plan de Capacitación de Servicio al Cliente.....	26
Estrategias de Servicio al Cliente.....	29

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN ORIENTADO AL SERVICIO AL CLIENTE PARA LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE

A. Importancia.....	30
B. Objetivos.....	31
1. General	31
2. Específicos	31
C. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación..	¡Error! Marcador no definido. 31
1. Métodos	¡Error! Marcador no definido. 32
1.1 Deductivo.....	¡Error! Marcador no definido. 32
1.2 Inductivo.....	¡Error! Marcador no definido. 32
2. Técnicas e Instrumentos de Investigación	¡Error! Marcador no definido. 32
2.1 Técnicas.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2 Instrumentos de Investigación.....	¡Error! Marcador no definido. 33
3. Tipo de Investigación	¡Error! Marcador no definido. 34
4. Fuentes de recolección de Información	34
4.1 Primarias.....	¡Error! Marcador no definido. 34
4.2 Secundarias.....	¡Error! Marcador no definido. 35
5. Determinación del Universo y Muestra .	¡Error! Marcador no definido. 35
6. Tabulación y análisis de la Información	37
D. Diagnóstico de la situación actual.....	38

1. Entrevista dirigida al Alcalde	38
2. Entrevista dirigida a los Jefes de la Alcaldía	39
3. Encuesta a los Empleados de la Alcaldía	41
4. Encuesta a los usuarios de la Alcaldía	48
E. Conclusiones y Recomendaciones de Jefes, Empleados y Usuarios	50
1. Conclusiones de Jefes y Empleados	50
2. Recomendaciones de Jefes y Empleados	50
3. Conclusiones de Usuarios	51
4. Recomendaciones de Usuarios	51

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN ORIENTADO AL SERVICIO AL CLIENTE PARA LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE

A. Objetivos	53
1. General	53
2. Específicos	53
1. Plan de Capacitación	53
A. Importancia	53
B. Enfoque de necesidades específicas	54
C. Determinación del contenido del Plan	54
2. Desarrollo del Plan	55
2.1 Descripción modular del Plan de Capacitación	55
2.1.1 Módulo I: Servicio al Cliente	55
2.1.2 Módulo II: La Satisfacción del Cliente	55

2.1.3 Módulo III: Servicio con Calidad al Usuario.....	55
3. Módulos del Plan de Capacitación.....	56
3.1 Contenido del Módulo I	56
3.1.1 Programación del Módulo I.....	57
3.1.2 Cálculo de los costos del Módulo I.....	61
3.2 Contenido del Módulo II	62
3.2.1 Programación del Módulo II.....	63
3.2.2 Cálculo del costo del Módulo II.....	68
3.3 Contenido del Módulo III	70
3.3.1 Programación del Módulo III.....	71
3.3.2 Cálculo de los costos del Módulo III.....	74
4. Presupuesto Total del Plan de Capacitación.....	76
5. Propuesta de Implementación del Plan de Capacitación....	77
5.1 Actividades	77
6. Cronograma de Actividades para la Implementación del Plan de Capacitación.....	79
7. Evaluación.....	80
7.1 Del Facilitador	80
7.2 De los Participantes	81
Bibliografía.....	83
Anexos	

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es identificar las necesidades que tiene la Alcaldía Municipal de San Sebastián de acuerdo a un Plan de Capacitación que se oriente a los servicios que ofrece a los usuarios, que sirva como herramienta para que los empleados adquieran los conocimientos necesarios que les ayuden a fortalecer la prestación de mejores servicios a la municipalidad.

El servicio al cliente es uno de los temas que debe analizarse para que se pueda llevar a la práctica, con el fin de lograr que los usuarios se encuentren satisfechos a la hora de solicitar de los servicios de la Alcaldía.

Para realizar dicha investigación, la metodología que se aplicó fue, en primer lugar recopilar información bibliográfica con el fin de poder formular el marco teórico y relacionar los conceptos básicos con el tema, en segundo lugar se realizó la investigación de campo, la cual sirvió de base para poder hacer el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la Alcaldía y así identificar los vacíos que existen, el cual impiden que se brinde un mejor servicio a los usuarios.

Entre las principales conclusiones que se llegó están: existe un porcentaje importante de usuarios insatisfechos con el servicio que reciben por parte de la Alcaldía y esto se debe a la forma en

que se les atiende, es decir no lo hacen con amabilidad y cortesía, al mismo tiempo utilizan mucho tiempo para realizar los trámites.

El estudio que se realizó comprobó que la Alcaldía no posee un Plan de Capacitación. Así mismo los empleados no reciben capacitaciones de una forma periódica y oportuna que se oriente a mejorar sus actividades laborales.

De acuerdo a las conclusiones antes mencionadas, se recomienda que se capacite a los empleados de la Alcaldía en el tema de servicio al cliente, de una forma periódica y como mínimo una vez al año para que estos fortalezcan sus conocimientos y les ayude a atender bien a los usuarios, ya que estos son la razón de ser de la Alcaldía y de esta manera también tratarlos con amabilidad y cortesía.

Finalmente y como la mas importante recomendación es que se implemente el Plan de Capacitación de Servicio al Cliente, expuesto en el capítulo III, en el cual se establece capacitar a todos los empleados, en una temática de servicio al cliente, la satisfacción al cliente y en servicio con calidad al usuario, el cual pretende contribuir al fortalecimiento de los Servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal de San Sebastián.

INTRODUCCIÓN

En nuestro país hoy en día la capacitación del recurso humano es la respuesta a la necesidad que tienen muchos de los gobiernos municipales de contar con un personal calificado y productivo, y para esto es necesario una herramienta que ayude al fortalecimiento de las actividades laborales, al comportamiento de las personas y al mismo tiempo el trato que se les dá a los usuarios.

Es por esta razón que la Alcaldía Municipal de San Sebastián requiere del Diseño de un Plan de Capacitación que se oriente a las necesidades del Municipio.

Retomando lo antes expuesto se elabora el presente trabajo denominado "Diseño de un Plan de Capacitación orientado al servicio al cliente para los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente", el cual esta conformado por tres capítulos.

En el capítulo I se mencionan las generalidades del municipio, antecedentes de la Alcaldía, su estructura organizativa actual, los servicios que ofrece y sus principales funciones dentro de la Alcaldía como fuera de esta.

No dejando atrás el marco teórico el cual se conforma por conceptos relacionados con Plan de Capacitación, dentro de los

cuales se pueden mencionar: los objetivos y la importancia de la capacitación, plan, capacitación, también se mencionan conceptos relacionados con el servicio al cliente los cuales son: servicio, cliente, calidad en el servicio al cliente, objetivos del servicio al cliente, entre otros.

En el capítulo II se presenta ya el Diagnóstico de la situación actual. El desarrollo de este capítulo contiene la metodología empleada para la investigación, métodos utilizados, técnicas, así como también los instrumentos de investigación, el tipo de investigación y la fuente de recolección de información, concluyendo con esto al desarrollo de la tabulación y análisis de los resultados obtenidos , no olvidando que para la recolección de los datos fue necesaria la opinión del Alcalde, Jefes, Empleados y Usuarios de la Alcaldía, utilizando como técnicas para la recolección de esta información las entrevistas y las encuestas; y por ultimo se plantean sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III esta constituido por la propuesta del tema, con el fin de contribuir el fortalecimiento de los servicios que brinda la Alcaldía, diseñado de tal manera que los usuarios perciban los cambios y la mejora continua a la que día a día la Alcaldía debe enfrentarse.

Por último este trabajo presenta la bibliografía relacionada con la investigación, los anexos, que sirven de guía para la comprensión del trabajo y a los cuales se ha hecho referencia durante toda la investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN, ALCALDÍA MUNICIPAL, Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE PLAN DE CAPACITACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN ¹

Según la historia del municipio hubo un asentamiento indígena pre-hispánico en esta zona como lo atestiguan los restos arqueológicos tales como la famosa "Piedra Pintada" ubicada al oriente de esta ciudad. Serían pueblos que ya conocían el uso del telar primitivo, pueblos tejedores de mantas, paños, plumas y otros productos artesanales que fueron famosos en el área mesoamericana antes y durante la colonia.

Esto hace suponer que la vocación de San Sebastián por la artesanía textil, tan conocida no solo en el país sino también en el resto de Centro América, tiene sus orígenes desde tiempos inmemorables de los cuales, lamentablemente no se tienen registros.

El calificativo Bataneco de los pobladores del municipio de San Sebastián, tiene dos orígenes: Uno por el mismo nombre del lugar y el otro que dicen que viene del nombre de una tela elaborada en San Sebastián denominada "Batán".

En 1942, la producción de esta artesanía tuvo su mayor apogeo gracias a que el Presidente de la República de esa época, el General Maximiliano Martínez, ordenó que todos los uniformes, las colchas, y todos los accesorios de tipo textil utilizados por el ejército fueran elaborados en ese pueblo, dándole un apoyo importante a estos artesanos y al mismo tiempo impulsando el desarrollo cultural, artesanal y autóctono de

¹ Alcaldía Municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente, Manual de funcionamiento y Descriptor de puestos. Elaborado por AV. Consultores S.A de C.V, Junio 2004.

la zona; fue tan relevante tal decisión que en la actualidad las personas mayores aun recuerdan con gran entusiasmo aquellas épocas de dicha y prosperidad para su pueblo. Recíprocamente esta actividad brindó gran ayuda a la economía nacional, ya que no hubo necesidad de importación de telas sino que ahí mismo se fabricaron, lo que disminuyó el presupuesto nacional.

En la década de los 30 fue modificado el telar de mano, con el invento de los telares de caja, creatividad del sacerdote Olmedo con el apoyo de dos carpinteros originarios del lugar, Santiago y Eugenio Mauricio. En la actualidad son con estos telares con los cuales trabajan los artesanos. En tal sentido se indica una evolución importante en el desarrollo de la industria artesanal textil del pueblo.

San Sebastián, es uno de los 13 municipios que forma parte del Departamento de San Vicente, el cual se encuentra ubicado en el nor-oeste del departamento. Sus puntos limites son: al Norte por el Municipio de Ilobasco y San Isidro (departamento de Cabañas), al Sur por los Municipios de San Lorenzo y Santo Domingo, al Este por el Municipio de San Esteban Catarina y al Oeste por el Municipio de San Rafael Cedro (departamento de Cuscatlán) y Santo Domingo.

Posee una extensión territorial de 60.66 Kms² aproximadamente de los cuales 5.54 Kms² corresponde al área Urbana y 55.12 Kms² corresponde al área Rural. (VER ANEXO)

B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN ²

1. ANTECEDENTES

Para su administración, el municipio está conformado por 9 Cantones, 42 Caseríos y en el área urbana por 4 barrios, 7 Colonias, 8 Lotificaciones, 4 iglesias católicas y una evangélica, una unidad de salud y una cancha deportiva, casa de la cultura y un parque.

La Alcaldía Municipal de San Sebastián en la actualidad está regida bajo la administración del partido ARENA, para el periodo 2006-2009.

1.1 MISIÓN

El Concejo Municipal trabajará para responder a todas las demandas de la población, desarrollando todas las gestiones con transparencia, de manera organizada y democrática, impulsando procesos descentralizados e integrales, considerando para ello los aspectos económicos, sociales, ambientales e institucionales.

1.2 VISIÓN

Hacer de San Sebastián un municipio sostenible, implementando procesos de desarrollo integrales, analizando e interrelacionando ejes estratégicos, trabajando para ello en desarrollar su economía, promoviendo el uso racional de sus recursos naturales, gestionando por alcanzar la satisfacción de las necesidades sociales de la población y consolidando la descentralización y participación equitativa de hombres y mujeres en las diferentes acciones y decisiones, y por ende alcanzar el desarrollo de sus comunidades.

² Ídem. Pág. 1 Nota al pie 1.

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL

3. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE ³

▪ **Concejo Municipal:**

Es el responsable de involucrarse activamente en las comisiones de trabajo designadas con el Concejo Municipal y de asumir cualquier otra tarea inherente a su cargo.

▪ **Despacho Municipal:**

Es el encargado de ejercer las funciones de gobierno local y administración Municipal, dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del Municipio de San Sebastián y a las políticas emanadas del Concejo Municipal y además de cumplir lo dispuesto en el Código Municipal (Art. 47,48,50) y otras Leyes.

▪ **Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI):**

Es la encargada de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios de la Municipalidad.

▪ **Tesorería:**

Es la Unidad encargada de programar, dirigir, coordinar y supervisar la recepción, custodia, concentración y erogación de fondos municipales.

▪ **Contabilidad:**

Es la encargada de dirigir y coordinar el funcionamiento del sistema y proceso contable de la municipalidad, también supervisa el registro oportuno y cronológico de todos los

³ Ídem. Pág. 1, Nota al Pie 1

hechos económicos que se generan como resultado de la ejecución presupuestaria y financiera de la municipalidad

▪ **Registro de Estado Familiar:**

Es la encargada de organizar, coordinar, supervisar y controlar la recolección, registro y archivo de datos, así como, la expedición de certificaciones de los datos registrados, carnes, libros, marginaciones, etc. Así como también de dirigir las actividades y tareas que debe ejecutar el personal de la sección, controlando el cumplimiento de las mismas y el tiempo en que se atiende al público demandante.

▪ **Registro y Control Tributario:**

Es el encargado de garantizar, controlar y supervisar la Calificación y trámites de Impuestos a empresas, así como también atender a personas naturales y jurídicas para la solución de problemas en trámites en áreas de inmuebles y empresas.

▪ **Servicios Municipales:**

Es el encargado del aseo público, alumbrado público, mantenimiento de calles, Cementerios, mercados y parques.

4. SERVICIOS QUE OFRECE ⁴

- Barrido de calles urbanas
- Aseo y recolección de desechos sólidos urbano y de las colonias periféricas
- Alumbrado público
- Cementerios
- Certificaciones
- Nacimientos
- Matrimonios
- Divorcios
- Asentamientos
- Partidas de nacimientos
- Partidas de defunción
- Otras marginaciones
- Rectificación de partidas

5. RÉGIMEN LEGAL

Las Alcaldías Municipales están regidas por diversas leyes, entre las cuales se pueden mencionar:

a) Constitución de la República de El Salvador ⁵

En la sección segunda del Capítulo VI de la Constitución de la República de El Salvador, están contemplados los artículos que se refieren a las Alcaldías Municipales:

En el Art. 202 inciso primero se establece que "para el gobierno local los departamentos se dividen en municipios que estarán regidos por concejos formados por un alcalde, un

⁴ Ídem. Pág. 1, Nota al pie 1.

⁵ Decreto Legislativo No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983.

síndico, y dos o más regidores cuyo número será proporcional al tamaño de la población”.

En el Art. 203 se menciona que “Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo y se regirán por un Código Municipal que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional”.

En el Art. 204 se detallan las siguientes funciones que como entidad autónoma pueden realizar las Alcaldías, algunas de ellas son: crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras, así como la elaboración de tarifas de impuestos y las reformas de las mismas, decretar el presupuesto de ingresos y egresos y de ordenanzas y reglamentos locales.

De acuerdo al Art. 205 de la Constitución no existe ninguna Ley que exonere del pago de impuestos y Contribuciones a personas naturales o jurídicas.

Además el Art. 206 dice que “Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el concejo municipal respectivo y las Instituciones del Estado tendrán que colaborar con la municipalidad en el desarrollo de los mismos”.

Y el Art. 207 hace referencia en relación a los fondos que ingresan a la Alcaldía no entrarán al fondo general del Estado sino que serán administrados y utilizados por el Concejo Municipal y serán utilizados para provecho de los Municipios.

b) Código Municipal ⁶

El Art. 1 del Código Municipal dice: "El presente código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referente a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios".

Entre algunas de las actividades que le competen a la Alcaldía de acuerdo al Art. 4 del Código Municipal están:

- Elaborar, aprobar y desarrollar planes de desarrollo urbano y rural.
- El desarrollo y control de nomenclatura y ornato público.
- Promover y desarrollar programas de salud.
- Impulsar el desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de los servicios.
- Regular la actividad de los establecimientos comerciales, industriales y de servicios.
- Controlar el funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y otros establecimientos.
- Promover y organizar ferias y festividades populares.
- Regular el uso de calles, aceras, parques y otros sitios públicos municipales.
- Planificar y dar mantenimiento a todo género de obra pública necesaria al municipio.

c) Ley de la Corte de Cuentas de la República ⁷

El Art. 207 inciso 4°. Dice "Los Concejos Municipales, administrarán el patrimonio de sus municipios y rendirán cuentas circunstanciadas y documentadas de su administración a la Corte de Cuentas de la República".

⁶ Decreto Legislativo No. 274, de fecha 31 de enero de 1986.

⁷ Decreto Legislativo No. 438, de fecha 31 de agosto de 1995.

d) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) ⁸

Mediante Decreto Legislativo No. 868. La Asamblea Legislativa de la República de El Salvador aprobó la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública con el objeto de regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines, entendiéndose para los alcances y efectos de dicha Ley, que la regulación comprende además los procesos enunciados en la misma.

e) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (LEY AFI) ⁹

Alcance:

Art. 2: 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 los casos de contratación de créditos garantizados, por el estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del sector público sujetas a las disposiciones de esta Ley

En cuanto a la aplicación de las normas generales de la contabilidad gubernamental las municipalidades se regirán por el título VI respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el Gobierno Central.

⁸ Decreto Legislativo No. 868, de fecha 15 de mayo de 2000.

⁹ Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, Legislativo No. 516 de fecha 23 de noviembre de 1995

f) Ley General Tributaria Municipal ¹⁰

En el Art. 1 se explica la finalidad de esta ley de establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria de conformidad con el artículo 204 de la Constitución de la República.

Sobre las diversas categorías tributaria municipales, el Art. 3 cita que "son tributos municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines.

Son tributos municipales: los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales municipales.

¹⁰ Decreto Legislativo No. 86, Reforma vigente el 15 de febrero del 2006.

C. MARCO DE REFERENCIA SOBRE PLAN DE CAPACITACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

1. CONCEPTOS RELACIONADOS CON PLAN DE CAPACITACIÓN

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN ¹¹

a) **Productividad:** La capacitación no sólo se aplica a los empleados nuevos, sino también al personal experimentado. La instrucción puede ayudar a que los empleados aumenten su nivel de rendimiento en sus trabajos actuales.

b) **La Calidad:** La capacitación no sólo mejora la cantidad de la producción sino que mejoran la calidad de la misma. Los trabajadores mejor informados tienen menos probabilidad de cometer errores.

c) **Planeación de Recursos Humanos:** Esta puede ayudar a que la empresa satisfaga las necesidades y requerimientos futuros de su personal.

d) **Moral:** Todo el clima y el ambiente de la empresa se mejora cuando hay programas de instrucción adecuados.

e) **Compensación Indirecta:** Muchos trabajadores, especialmente administradores, consideran las oportunidades educativas como parte de las remuneraciones totales del empleado.

¹¹ Arias Galicia, Fernando (1994). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas. Primera Edición.

f) Salud y Seguridad: La salud física y mental de un empleado, suele estar relacionada directamente con la capacitación. Una capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes y un ambiente de trabajo más seguro puede causar actitudes mentales más estables.

g) Prevención de la Obsolescencia: La capacitación continua del empleado es necesaria para mantenerlo al corriente de los avances en su respectivo campo de trabajo, ya sea administrativo o mecánico.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN ¹²

Del recurso humano depende la mejor utilización de los demás recursos, y el logro de los objetivos trazados dentro de las empresas; es por ello que la capacitación de personal se hace importante tanto para beneficio de la institución como del mismo empleado. Mediante la capacitación los empleados pueden aumentar sus conocimientos y habilidades lo que les permite desarrollar su trabajo más eficientemente, y a la vez mejorar sus actitudes.

PLAN ¹³

Se define como el "curso de acción detallado que es utilizado para resolver un problema"

También puede conceptualizarse como el "serie detallada de las cosas que se van a realizar para desarrollar una actividad y de cómo hacerlas."

Es decir, que el plan es una guía a seguir de cómo se realizarán las actividades y la forma en la que se llevarán a cabo.

¹² Ídem, Pág. 13, Nota al Pie 12

¹³ Diccionario Enciclopédico, Océano Uno Color, Edición del Milenio.

CAPACITACIÓN ¹⁴**Según, Chiavenato.**

"Capacitación es el proceso productivo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través de la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos"

Según, Sikula. ¹⁵

"Es un proceso de instrucción a corto plazo en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal no ejecutivo puede adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad definida"

PLAN DE CAPACITACIÓN ¹⁶

Se define como "la descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructurada de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados"

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ¹⁷

Para conocer las necesidades de capacitación que puedan surgir en la organización, se debe realizar un análisis de necesidades y de aquellas que puedan manifestarse en un futuro; este análisis se puede fundamentar en:

a) Análisis de las Operaciones: A fin de poder capacitar o perfeccionar al personal, debe tenerse en cuenta que es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello

¹⁴ Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, 5ta Edición, Año 2000.

¹⁵ Sikula, Andrew. F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa. México 1982.

¹⁶ Corona Vargas, Eduardo. Instrumentos para la formación de los responsables de la Capacitación. Insaforp. El Salvador. 2000.

¹⁷ Ídem, Pág. 13, Nota al Pie 12

establecer que es el puesto, que se hace en el, cuáles son las actividades diarias periódicas eventuales que realiza, qué habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución, entre otros.

b) Análisis Humano:

Se realizará con base a dos elementos:

b.1) Inventario de Recursos Humanos

- Número de empleados con que cuenta la organización y categoría de que se trate
- Número de empleados que se necesitarán en esa categoría
- Edad de cada empleado
- Nivel de habilidad individual
- Posibles sustituciones para ese puesto dentro de la compañía
- Posibles sustituciones para ese puesto, fuera de la compañía
- Tiempo de capacitación requerido para posibles sustituciones
- Tipo de capacitación requerido para un principiante

b.2) Moral de trabajo de la organización: Los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la moral que impera es de cooperación y confianza mutuas. Es excepcional encontrar una situación individual en que haya coincidencia completa entre objetivos de los empleados y la empresa.

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN ¹⁸

Con la finalidad de lograr una capacitación efectiva y obtener los resultados buscados, se debe contar con las técnicas más adecuadas para llegar al logro de los objetivos que darán solución a las necesidades de capacitación, algunas pueden ser:

- Rotación de personal en diferentes puestos
- Lecturas dirigidas
- Análisis de casos
- Mesas redondas
- Conferencias
- Retiros
- Dramatizaciones
- Cursos internos y externos, entre otros.

TIPOS DE CAPACITACIÓN ¹⁹

Según Arias Galicia (1998) una vez determinadas las necesidades de capacitación, se procede a establecer el tipo de la misma. Aunque son varios los tipos de capacitación descritos en la literatura actual de la materia, si se hace un análisis más profundo de los mismos, se llega a la conclusión de encerrar a todos ellos en cuatro, que son:

a) Inducción: El objetivo de este tipo de adiestramiento es acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador. Consta de tres partes principales: 1) información introductoria

¹⁸ Ídem, Pág. 13 Nota al pie 12

¹⁹ Ídem, Pág. 13, Nota al Pie. 12

proporcionada en reuniones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia de personal o de relaciones industriales o del encargado de entrenamiento; 2) información proporcionada por el supervisor, y 3) entrevista de ajuste, varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

b) Capacitación dentro de la empresa: su objetivo primordial es mejorar la producción. Sus pasos son: 1) determinar un programa de producción; 2) elaborar un plan específico; 3) desarrollar dicho programa basándose en tres lineamientos: uso del principio multiplicador, consistente en capacitar a las personas que han de enseñar a otros lo que a su vez irán enseñando a repetidos grupos; uso del principio de proyectar labores, consistente en desglosar la labor de manera que las operaciones menos especializadas puedan ser llevadas a cabo por técnico prácticos en una operación, en lugar de utilizar la versatilidad de un maestro; informar la instrucción.

c) Escuela Vestibular: su objetivo es enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador, generalmente esta escuela se sitúa en un lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización (edificios contiguos).

Este tipo de entrenamiento conviene a organizaciones que tienen necesidad de grandes cantidades de personal nuevo para la ejecución de un número reducido de producción no se verán obstaculizadas debido a errores; una desventaja, que el ambiente de trabajo sea totalmente diferente al real y que eso dificulte la adaptación.

Dentro de esta escuela se realiza también la inducción.

d) Escuela general de la organización: Es un tipo más amplio que la escuela vestibular, se ocupa de dar adiestramiento técnico, aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades. En otras palabras se ocupa de entrenamiento y desarrollo. No sólo se programan cursos vestibulares, sino también de recordatorio y más avanzado. Es importante hacer la aclaración que la capacitación tiene otros sinónimos como son el adiestramiento y el entrenamiento. El primero proporciona destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter motriz. Por otro lado el entrenamiento implica prepararse para un esfuerzo físico y mental, para poder desempeñar una labor; por tanto se ve que el entrenamiento forma parte de la educación.

CRITERIOS PARA SELECCIONAR LA MEJOR TÉCNICA A UTILIZAR ²⁰

Para seleccionar adecuadamente la técnica a utilizar en el proceso de capacitación para los empleados, se deben tomar en cuenta algunos criterios, tales como:

- Debe conocerse si la técnica se orienta hacia los conocimientos, aptitudes o destrezas del empleado.
- Es importante saber si la técnica seleccionada se aplica dentro del puesto de trabajo o fuera de este.
- La inversión que se hará dentro del desarrollo de la capacitación, así como la administración de ella.
- La técnica debe ser flexible, desde el punto de vista del tamaño del grupo a capacitar, es decir que se pueda ajustar a las necesidades.

²⁰ Domínguez Alvarenga, Sara Ester y Otros. Propuesta de un Plan de Capacitación. Trabajo de Investigación Noviembre 2005

- Debe estar acorde a las destrezas que tiene el capacitador.
- La instalación, la cantidad de equipo y material disponible para desarrollar la capacitación.
- El período de tiempo, que se llevará para el desarrollo de la capacitación.

2. CONCEPTOS RELACIONADOS CON SERVICIO AL CLIENTE

SERVICIO ²¹

“Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindarle a los clientes satisfacción de deseos ó necesidades”

CLIENTE ²²

Entendiéndose como cliente todas las personas internas y externas que hacen uso de los productos o servicios de cualquier empresa. Donde el cliente hoy en día es la persona más importante, es por ello que las empresas se logran mantener dentro del mercado. Debe decirse también que el cliente siempre tiene la razón, por lo que se le debe dar un trato especial.

SERVICIO AL CLIENTE ²³

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.

²¹ Kotler, Philip Mercadotecnia, Sexta Edición, Editorial el Prontico Hall, México 1996.

²² Ídem. Pág. 15, Nota al Pie 14.

²³ <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml>

Según Malcom Peel, servicio al cliente es toda "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"

OBJETIVOS DEL SERVICIO AL CLIENTE ²⁴

- Satisfacer las necesidades que el cliente tiene de un producto o servicio.
- Hacer que el cliente se sienta comprometido con la empresa, esto significa que si el cliente es bien atendido, éste quedará con deseos de regresar.
- Diferenciarse con la competencia, dando un buen servicio al cliente.
- Dar una atención rápida, idónea y sin error, esto funciona como fidelizador del cliente a la institución

ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE ²⁵

a) El contacto cara a cara: entre cuyos factores y atributos encontramos desde los saludos, forma y modo de trato con el cliente. Si el trato cara a cara con el cliente es un problema, es casi seguro que la empresa tiene otros problemas más profundos. La identificación de cuales son esos problemas es algo que solo se puede saber mediante su diagnóstico.

b) Relaciones con el cliente difícil: el personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable de que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como las sorderas, parálisis

²⁴ Ídem, Pág. 22. Nota al Pie 24

²⁵ Ídem, Pág. 22. Nota al Pie 24

o mal humos entre otros; que hacen "difícil" su atención, por lo que en lo posible, cada empleado debe servir al cliente de este tipo, de la manera más natural posible.

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

d) Correspondencia: representa otro elemento del servicio al cliente. Sugiere que una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la institución.

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

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

En algunos negocios colocan un cartel que dice: un cliente satisfecho nos envía a 10, un cliente insatisfecho nos corre a 20 personas.

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

PRINCIPALES PUNTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE ²⁶

- La empresa debe poner atención a los aspectos del servicio al cliente
- La formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con el cliente.
- El vestuario tiene que ser impecable de quienes entren en contacto con el cliente

El personal debe poseer la autoridad necesaria para solucionar los problemas del cliente

CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE ²⁷

“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 en forma amistosa, personal, con interés y tacto.”

²⁶ Ídem. Pág. 22, Nota al Pie 24

²⁷ Martín William B, Guía del Mesero: Como dar Calidad en el Servicio al Cliente. Grupo Editorial Ibero América, México, 1992.

La calidad en el servicio al cliente es la base de la supervivencia de una institución hoy en día debido a que, si el cliente es atendido con calidad, sigue siendo cliente y da buena referencia ya sea del producto o servicio recibido.

Un excelente servicio trata de minimizar la distancia que hay entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización.

CARACTERÍSTICAS DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO ²⁸

a) Ofrecer a los clientes valor auténtico; es decir, dar a los clientes más por los precios que pagan.

b) Dentro de la Estrategia se debe considerar la filosofía de la Empresa.

c) Una estrategia de servicio debe tomar en cuenta la capacitación y el desarrollo de sus empleados como algo primordial para que ellos puedan dar un excelente servicio.

d) Una estrategia de servicio excelente fomenta una auténtica voluntad de realización en la organización ya que estimula a los empleados a adquirir conocimientos y desarrollar nuevas habilidades y les anima a aumentar sus aspiraciones.

e) Una estrategia de servicio debe empujar a la organización a alcanzar un nivel de desempeño superior al del resto de las empresas.

IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SERVICIO ²⁹

²⁸ Ídem. Pág. 22, Nota al Pie 24

Para identificar la estrategia de servicio, no basta saber que la estrategia debe poner énfasis en la calidad que ofrece valor a los clientes, y que se debe coincidir con la práctica y la filosofía de la organización, sino que también es necesario que:

- Se determinen los atributos más importantes es decir los atributos esenciales y los atributos sorprendentes del servicio para satisfacer y superar las expectativas de los clientes
- Se determinen los atributos importantes del servicio en los cuales son más vulnerables los competidores, es decir analizar las fortalezas y las debilidades de la competencia para determinar en cuales atributos del servicio es mediocre.
- Se determinen las capacidades actuales y potenciales de la empresa, evaluar las capacidades y las debilidades en materia de recursos, la reputación de servicio y la razón de ser de la empresa.

Retomando los elementos de servicio al cliente, es necesario considerar los siguientes eslabones que nos ayudarán a la formulación final de estrategia de servicio al cliente:

- a) El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena: la cadena del servicio al cliente debe partir desde los niveles mas altos de la Institución.
- b) La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados: la calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la

²⁹ Ídem, Pág. 22. Nota al Pie 24

organización. Por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos, porque cliente lo es también el personal que se desempeña en toda organización.

c) La satisfacción de los empleados impulsa la lealtad: cómo pueden ser motivados los empleados, sino es con una entera satisfacción de sus propias necesidades, por ello ciertos motivadores, además de su remuneración tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso del personal.

d) La lealtad de los empleados impulsa su productividad: si un empleado se halla perfectamente motivado como para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible, que ayude a elevar su propia productividad

e) La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio: quién sino el mismo empleado de la organización, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en su propia motivación. Esta motivación será factible si el flujo de comunicación interna es dinámica real dentro de la organización.

f) El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente: el cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor. El valor del servicio como tal se verá incrementado si el personal de la entidad que lo provea, utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas; estas son, como lo vimos: el contacto cara a cara, las relaciones con clientes difíciles: el contacto telefónico, el contacto por correo y las instalaciones.

g) La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente: si un cliente se encuentra realmente satisfecho con los servicios que le ofrece una organización, destinados con

el servicio que hablan muy mal al respecto, cada vez que tienen oportunidad de hacerlo

h) La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos: está comprobado que un cliente satisfecho además de serle fiel a una organización, ayuda a incrementar las utilidades de ésta ya que contribuye a atraer más clientes.

IMPORTANCIA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

El desarrollo de un Plan de Capacitación de Servicio al Cliente es de gran importancia para el desempeño de los empleados, lo cual da a conocer el interés que se tiene en ellos como personas, como trabajadores, y como parte importante de la empresa, aumentando sus conocimientos y habilidades lo que les permite desempeñar su trabajo más eficientemente y a la vez brindarle un buen servicio a los usuarios. ³⁰

CARACTERÍSTICAS DE PLAN DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE ³¹

Todo plan de capacitación debe reunir ciertas características fundamentales que proporcionen los resultados esperados. Dentro de estas podemos mencionar:

- **Integral:**

El plan de capacitación es un medio que sirve para encausar al personal hacia una auténtica integración en la empresa. Esto es posible si la educación que se imparte contiene todas las áreas necesarias que logren un conocimiento técnico

³⁰ Ídem, Pág. 16, Nota al Pie 17

³¹ Ídem, Pág. 22, Nota al Pie 24

especializado, ya que solo así se ubicará y desarrollará al empleado.

- **Realista:**

El plan de capacitación debe de orientarse a la solución de problemas detectados en la determinación de necesidades, además debe contener un criterio racional, ya que no tendrá sentido que una empresa establezca un Plan de Capacitación sin tener una base real que identifique la existencia de un problema de formación que pretenda solucionar.

- **Sistemático y formal:**

Esta basado en necesidades reales de una empresa, orientado hacia un cambio en las habilidades, conocimientos y actitudes del empleado, por consiguiente es una estructura formal y no de tanteo de prueba y error. Por tanto, los planes de capacitación que se establezcan además deben tener una causa real, su diseño e implementación debe efectuarse tomando un ordenamiento lógico y técnico que posea los objetivos al lograr, agregándole a éstos las normas que regirán su funcionamiento, los procedimientos por medio de los cuales se especifique los pasos que serán necesarios para llevar un lineamiento lógico y las políticas que permitirá alcanzar los objetivos que se formulen.

- **Flexible y dinámico:**

Todo plan de capacitación debe ser manejable y activo, ya que están expuestos a cambios, modificaciones y mejoras; las condiciones al momento de su elaboración, a veces son las mismas en el momento de la implementación, sin olvidar que las circunstancias no son fijas o estáticas sino más bien cambiantes y dinámicas. Por lo que, no hay que perder de vista la importancia de los objetivos y recordar que se está

elaborando para el futuro, porque en algunas ocasiones su implementación no es inmediata.

- **Motivante:**

Los objetivos de la capacitación pueden ser mejor aprovechados por el empleado, por medio del aprendizaje, si está motivado, es decir, si tiene deseos de participar. El nivel de rendimiento del trabajador crece si aumenta la motivación.

El plan de capacitación debe de tener la virtud de incentivar al empleado para que éste participe en forma activa; es decir, que los participantes deben de percibir el Plan de Capacitación como una actividad de interés y relevancia para ellos.

- **Continuidad:**

El plan de capacitación debe ser constante o a largo plazo, en el entendido, que la empresa tiene que pensar en crecimiento, lo cual incide en el crecimiento de su plan mayor y por consiguiente debe tomarse en consideración la importancia de la planeación de reemplazo, que puede realizarse mediante la Capacitación.

- **Seguimiento:**

El plan de capacitación debe de continuar la trayectoria personal del empleado en los aspectos de conocimientos, creatividad, ánimo, etc. Por medio de una intercomunicación Jefe-Empleado, recién capacitado, que de por resultado saber si se han dado cambios favorables en los conocimientos, aptitudes y habilidades en su trabajo, en caso de no ser así, establecer futuros planes de capacitación, sobre bases más objetivas que superen las causas que dieron lugar a ese resultado.

ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE ³²

“Una estrategia de servicio es el conjunto de acciones enfocadas a atraer, mantener y retener a los clientes permanente y sistemáticamente satisfechos”.

Es necesario considerar una estrategia de servicio en las empresas, ya que mediante ésta, las personas encargadas de tomar decisiones, tendrán mayor criterio acerca de las acciones encaminadas a satisfacer las expectativas del cliente, mediante la estrategia de servicio se puede identificar aquellas actividades que representan más valor para el cliente.

Una estrategia de servicio va mucho más allá de la simple prestación de un servicio de calidad, implica comprometerse con cuatro principios: la confiabilidad, sorpresa, recuperación, equidad. La confiabilidad significa brindar un servicio exacto y con seriedad. Sorpresa significa darle al cliente un servicio superior al que él esperaba.

Recuperación implica ganarse nuevamente la confianza del cliente y la equidad es aplicar reglas iguales para el cliente y la compañía.

CAPÍTULO II**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN ORIENTADO AL SERVICIO AL CLIENTE PARA LOS EMPLEADOS DE LA**

³² Ídem, Pág. 22, Nota al Pie 24

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

El contenido del presente capítulo se refiere a la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de San Sebastián, con el propósito de elaborar un diagnóstico que permita visualizar la situación actual de las capacitaciones que reciben los empleados.

Básicamente expone la metodología de la investigación: los objetivos, el método empleado, las diferentes fuentes utilizadas para la recolección de los datos, la determinación del universo y muestra, y la distribución de la población.

También se presenta el resultado de cada una de las preguntas utilizadas y dirigidas a los empleados y usuarios para elaborar su respectivo comentario, y estableciendo las debidas conclusiones y recomendaciones.

A. IMPORTANCIA

Hoy en día en las empresas públicas como privadas se considera al cliente como la razón de ser de las mismas, por lo que es necesario que la Alcaldía de San Sebastián, se preocupe porque los empleados tengan conocimientos de lo que significa el cliente y de la atención que se les debe ofrecer.

Por tal razón, en la Alcaldía de San Sebastián, departamento de San Vicente, a la fecha se desean realizar cambios en los procesos de atención a los usuarios para mejorar dichos servicios. Es por ello que se considera de mucha importancia, investigar las necesidades de capacitación que tienen los empleados de la Alcaldía para que de esta forma se puedan superar aquellas dificultades que tienen en cuanto a conocimientos en relación de servicio al cliente.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL:

Identificar las necesidades que tienen los empleados de la Alcaldía de San Sebastián, departamento de San Vicente relacionados con el Servicio al Cliente, para realizar un adecuado diseño de un plan de capacitación en función de las actividades propias de esta Alcaldía.

2. ESPECÍFICOS:

2.1 Conocer las necesidades y expectativas de los clientes a fin de identificar sus debilidades y fortalezas.

2.2 Conocer si los empleados han recibido capacitación en servicio al cliente con el objeto de demostrar la necesidad de esta herramienta.

2.3 Determinar los niveles de eficiencia y eficacia en los servicios ofrecidos por la Alcaldía.

C. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La metodología consiste en una guía sistemática de todo el procedimiento para llevar a cabo una investigación científica.

Para ello fue necesaria la aplicación de métodos y técnicas con el fin de lograr los objetivos que persigue la investigación, ya que para alcanzar estos objetivos es indispensable la recolección de información.

1. MÉTODOS

Para el desarrollo del presente capítulo se utilizó el científico, a través del método deductivo ya que permitió pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares, por medio de diferentes elementos metodológicos, en el que fue necesario utilizar fuentes primarias y secundarias para la recopilación de dicha investigación.

1.1 DEDUCTIVO

Consistió en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos, como dicen algunos investigadores: ir de lo general a lo particular

1.2 INDUCTIVO

Parte de casos particulares para llegar a conocimientos generales. Este método permitió la formulación de hipótesis, estudiando los caracteres y/o conexiones necesarios del objeto de investigación, relaciones de causalidad, entre otros.

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.1 TÉCNICAS

a) Encuesta:

Para el desarrollo de esta técnica se elaboró un cuestionario estructurado en un orden lógico de 21 preguntas cerradas de varias opciones, este fue dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente, y 9 preguntas de igual manera cerrada y de múltiples opciones para los usuarios, con el propósito de obtener información que permitió establecer la problemática existente y determinar las necesidades de capacitación.

b) Entrevista:

Se dirigió al Alcalde del municipio y a los jefes de las secciones; Registro Familiar, y Catastro, con la finalidad de detectar las áreas que necesitan reforzar sus subalternos a través de la capacitación para que éstos puedan ofrecer un mejor servicio al usuario, conocer como se desarrollan actualmente las capacitaciones, así como también conocer aspectos importantes de la Alcaldía tales como su misión, visión, etc. El instrumento utilizado para realizarla fue una guía de entrevistas y la información se recopiló en una libreta de notas.

c) Observación Directa:

Se utilizó la observación directa a efecto de corroborar o descartar alguna información obtenida en el cuestionario y en la entrevista, con el propósito de realizar un análisis más preciso de la información, ya que esta es muy valiosa para lograr mejores resultados de lo que se investiga.

2.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**a) Cuestionario:**

Este se formuló con preguntas las cuales fueron seleccionadas con una respuesta predefinida (cerrada), el uso de estas preguntas facilitó la obtención de la información que se pretendía obtener.

b) Guía de preguntas:

Esta se elaboró con interrogantes abiertas las que permitieron obtener información importante y las que fueron contestadas por el Alcalde y los Jefes de la Alcaldía.

c) Presencia Física:

El grupo constato y presencio la problemática de la capacitación para luego comprobar los resultados obtenidos por medio de las encuestas y entrevistas.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El que se utilizó es el Correlacional, ya que a través de este se demostró que el diseño de un Plan de Capacitación de servicio al cliente puede mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía, se busco medir el grado de relación que tienen las variables "Diseño de un Plan de Capacitación de Servicio al Cliente y contribuir al desempeño laboral del personal"

4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.1 PRIMARIAS

La constituyeron toda aquella información que se obtuvo de forma inmediata, es decir al momento de realizar la encuesta. Para la investigación, el objeto de estudio fueron los empleados de la Alcaldía municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente, los cuales proporcionaron información de primera mano.

4.2 SECUNDARIAS

Es toda aquella información que se recopiló por medio de libros, trabajos de investigación e Internet, entre otros.

5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

La presente investigación se trabajó con dos universos; uno conformado por Jefes y Empleados y el otro por los usuarios a los cuales se les determinó muestra, cuyo detalle es el siguiente:

5.1 Universos

El primer universo estuvo constituido por el personal que labora en la Alcaldía Municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente, el cual está constituido por 33.

El segundo universo lo constituyeron los usuarios de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente, que demandan los servicios de la misma el cual fue de 16,750 cuyo dato lo proporcionó el Secretario de la Alcaldía.

5.2 Muestra

a. Empleados: según datos proporcionados por el Secretario de la Alcaldía el número de empleados son 33. Para lo cual se realizó un censo.

CARGO	N° DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS
Alcalde	1
Contador	1
Tesorero	1
Auxiliar de Tesorería	1
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI)	1
Jefe de Catastro	1
Auxiliar de Catastro	2
Jefe de registro familiar	1
Auxiliar de Estado Familiar	2
Cuentas Corrientes	1
Secretario	2
Auditor Interno	1
Sindico	1
Motorista	2
Vigilante	2
Nomina de Empleados Operativos	13
TOTAL	33

b. Usuarios: según datos proporcionados por el Secretario fueron 16,750 usuarios en el año 2007.

Por considerar que la población estudiada es finita y para efectos de obtener un resultado más confiable y concreto, se calculó en base a la fórmula para poblaciones finitas que se detalla a continuación:

Fórmula a utilizar

$$n = \frac{Z^2 (PQ) \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot (PQ)}$$

Sustituyendo en Formula:

Donde:

P	=	nivel de confianza deseado	=	95%
Q	=	Margen de error permitido	=	5%
Z ²	=	Desviación estándar	=	1.96
N	=	Tamaño de la población	=	16,750
n	=	Tamaño de la muestra	=	¿?
e	=	Error de estimación	=	0.10

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.40*0.60)*16,750}{(0.10)^2 (16,750-1) + (1.96)^2 * 0.40*0.60}$$

$$n = \frac{15,443.23}{168.411984}$$

$$n = 91.69$$

$$n = 92 \text{ usuarios}$$

$$n = 92 \text{ usuarios}$$

Es decir que la encuesta se realizó a 92 usuarios de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente.

6. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La tabulación consistió en agrupar la información recopilada y ordenarla dependiendo de los aspectos en los cuales se establecieron determinadas características. En cuanto al análisis consistió en realizar una separación de la información examinándola con el fin de dar respuesta a

interrogantes planteadas en la investigación. Toda la información recopilada fue colocada en cuadros tabulares simples y a los cuales se les hizo su correspondiente comentario.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE DE LA ALCALDÍA DE SAN SEBASTIÁN (ANEXO No. 2)

Resultado de la entrevista hacia el Alcalde de la Alcaldía en estudio. El entrevistado manifestó que los empleados de la Alcaldía si conocen la misión y visión pero que no se les ha dado a conocer por memorándum, ni hojas volantes sino por medio de las capacitaciones que ellos reciben, también expuso que en la Alcaldía había un buzón de sugerencias pero este lo retiraron ya que existían muchos problemas a causa de ello.

Expreso que reciben constantes quejas de los usuarios por el trato que se les dá, y esto lo ameritan a que los empleados mezclan sus problemas personales con el trabajo, es por eso que no pueden brindarle un buen trato al cliente, también manifestó que se les ha dado capacitación y que la empresa que actualmente les brinda las capacitaciones lo hace utilizando información actualizada pero que los empleados van con predisposición; es por ello que no ponen en práctica lo que ahí se les trata de enseñar.

El personal después de recibir una capacitación de este tipo, no se preocupa por mostrar un mejor desempeño en sus labores ya que no existen compromisos con la institución que los obliguen a desenvolverse mejor en sus actividades.

Estuvo de acuerdo con nuestra propuesta de elaborar un plan de capacitación con el enfoque de servicio al cliente que

fuera orientado a las actividades que realizan los empleados de la Alcaldía, debido a que hace falta fortalecer lo bueno que se tiene e incentivar al personal que se mejore en forma continua, ya que los desafíos que enfrentará la Institución son grandes y requerirá de personal altamente calificado para atender las necesidades de los usuarios tanto como de los clientes internos.

También manifestó que estaría dispuesto a llevar a cabo eventos de capacitación que se orienten al fortalecimiento de los servicios que la Alcaldía ofrece.

2. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE LAS ÁREAS DE REGISTRO FAMILIAR Y CATASTRO DE LA ALCALDÍA. (ANEXO No. 3)

Resultado de la entrevista hacia los Jefes de las áreas de Registro Familiar y Catastro en estudio. Se obtuvo información muy valiosa, con la cual se determinó lo siguiente. Los entrevistados consideran que los controles de calidad que se manejan en sus respectivas áreas no funcionan como debería, por tanto existen ciertas fallas en el servicio que se proporciona al cliente, pero que se cuenta con la buena disposición de trabajar en brindar un mejor servicio al usuario.

También expusieron que dentro de la Alcaldía en un momento existió buzón de sugerencia, pero estos los quitaron ya que existían quejas de los mismos empleados hacia otro compañero de trabajo, y no para mejorar el servicio que este ofrece sino para hacer sentir mal a la persona, es por ello que se decidió retirar el buzón.

De esta manera cuando se les pregunto que si se les había mostrado a los empleados la visión y misión de la Alcaldía expusieron que si se les había dado a conocer pero por medio

de unos cuadros que existen en la pared, no por memorándum, hojas volantes ni mucho menos en capacitaciones. Así mismo nos comentaron que reciben quejas de los usuarios en cuanto al trato que reciben por parte de los empleados de la Alcaldía y la mayor parte era por el servicio ya que no los atendían con amabilidad y cortesía y muchas veces los empleados hasta salían a atenderles de una forma enojada.

Se constató que los empleados de la Alcaldía han recibido capacitaciones en ocasiones anteriores, incluso en el tema de Servicio al Cliente, pero los jefes nos expusieron que consideran que desafortunadamente no se han obtenido los frutos esperados de estas capacitaciones, no por el hecho que no se les haya impartido de una manera adecuada sino que los empleados no asistían con la plena disposición del caso. Debido a la situación expuesta anteriormente, los empleados no han logrado identificarse plenamente y adquirir una cultura de cambio que les permita reconocer que el cliente es la persona más importante. El personal después de recibir una capacitación de este tipo, no se preocupa por mostrar un mejor desempeño en sus labores ya que no existen compromisos con la institución que los obliguen a desenvolverse mejor en sus actividades.

Estuvieron muy de acuerdo con nuestra propuesta de elaborar un plan de capacitación con el enfoque de servicio al cliente que fuera orientado a las actividades que realizan los empleados de la Alcaldía, debido a que hace falta fortalecer lo bueno que se tiene e incentivar al personal que se mejore en forma continua, ya que los desafíos que enfrentará la Institución son grandes y requerirá de personal altamente calificado para atender las necesidades de los usuarios tanto como de los clientes internos.

3. ENCUESTA A LOS EMPLEADOS (ANEXO No. 4)

3.1 INFORMACIÓN GENERAL

Esta etapa contiene los resultados de la investigación de campo, a través de un cuestionario dirigido a 30 empleados de la Alcaldía y entrevistas realizadas al Alcalde y Jefes de las áreas de Registro Familiar y Catastro.

Del total de empleados encuestados el 43% es del sexo femenino y el 57% es del sexo masculino, la mayoría oscila entre las edades de 30 años a más 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.

3.2 DATOS DE CONTENIDO

Los resultados de la encuesta reflejaron que en la Alcaldía existe una estabilidad laboral, ya que la mayoría de los empleados que laboran en la Alcaldía tienen más de 3 años de servicio dentro de la Institución con un porcentaje de 67%, esto refleja que el personal ha hecho carrera en la institución, lo cual es positivo porque cuentan con la experiencia y conocimientos del trabajo necesarios para atender al público (Ver Pregunta No. 1).

Se indagó acerca de los conocimientos de los empleados con respecto a la misión y visión de la Alcaldía, donde se constató que el 53% si conocen el concepto de la misión y el 47%, conoce el concepto de la visión (Pregunta No. 2), lo cual es favorable ya que la mayoría de los empleados tiene claro la definición de estos dos conceptos muy importantes para la atención al cliente. Pero a la hora de distinguir cual era el concepto de la misión muchos tomaron un concepto diferente lo que desmiente los resultados obtenidos en la pregunta número 2, con un 19% las personas que si en realidad

lo distinguían (Pregunta No. 3). En cuanto a las personas que conocían el concepto de la visión se pudo observar que mas del 50% respondió que si la conocían, pero al igual que la pregunta 3 que era si conocían el concepto de misión, se equivocaron al igual que en esta ya que un siempre un 19% lo distinguió. (Pregunta No. 4). Es necesario recalcar que el personal de la Alcaldía en su gran mayoría no conocen ambas definiciones, datos muy importantes que deben ser tomados en cuenta por las autoridades de la Alcaldía para ver de que manera se pueden dar a conocer, para luego determinar si estos conocimientos son aplicados en la práctica, es decir, si realmente los empleados se encuentran identificados con el cliente.

A) CAPACITACIÓN

Se comprobó que la Alcaldía no cuenta con un Plan de Capacitación:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	30%
NO	21	70%
TOTAL	30	100%

Estos datos expresan que la mayoría de empleados respondió que la Alcaldía no cuenta con un Plan de Capacitación. (Pregunta No. 5)

La mayor parte de los empleados respondieron que si han recibido capacitación (Pregunta No. 6). En su gran mayoría de empleados ha mostrado con anterioridad interés en capacitarse. (Ver Pregunta No. 9), aunque los empleados que nos proporcionaron los datos expusieron que si han recibido

capacitación, y un 67% respondió que la recibió en el tema de Servicio al Cliente, pero a la vez manifestaron que fue en una forma muy general y que prefería capacitación en el mismo tema, pero con un enfoque que se oriente a las actividades que realizan no de una forma general como se ha hecho hasta el momento, debido a que se les imparten otro tipo de capacitaciones que muchas veces no se aplican a su puesto de trabajo, que es atender al usuario (Pregunta No. 7).

Además un 53% afirmó que la capacitación le proporcionaría beneficios como superación personal, fortalecimiento en su puesto de trabajo 47%, eficiencia en su trabajo igual porcentaje 47%, lograr mayor satisfacción en el cliente 53%, estabilidad en su empleo 20% y ninguno respondió que otros (Ver pregunta No. 8)

Otro aspecto importante que se comprobó es que se tome en cuenta incluir en los programas de capacitación el tema de "Motivación", ya que no han sido capacitados en este tema con anterioridad. (Pregunta No. 10)

Un aspecto positivo que pudimos observar es que un 93% se mostró con la disposición de seguir siendo capacitados, lo cual nos indica que dentro de los empleados existe el deseo de continuar actualizando sus conocimientos a través de la capacitación y constituye un mensaje a las autoridades de la Alcaldía para que continúen invirtiendo en capital humano y de esta forma contribuir a alcanzar los objetivos y metas de la institución.

La capacitación en servicio al cliente no deben ser cursos rígidos, los cuales tienen que estar actualizándose y mejorándose continuamente. La Alcaldía deberá realizar una adecuada evaluación y seguimiento de los resultados obtenidos a través de la capacitación, porque no tiene sentido estar invirtiendo en reforzar los conocimientos del personal y no

conocer que beneficios proporcionó las capacitaciones impartidas. Un 90% de las personas encuestadas respondieron que al recibir capacitación orientada al Servicio al Cliente mejorará su desempeño, por otra parte el 10% expreso que la capacitación no le ayudará a mejorar el desempeño.

B) SERVICIO AL CLIENTE

Se comprobó que sólo un 53% de las personas conocen el verdadero significado de la definición de servicio al cliente, (Pregunta No. 12), un 73 % nos proporcionó respuestas correctas acerca de lo que para ellos significa cliente, (Pregunta No 13) lo cual indica que es necesario reforzar estos conocimientos en una capacitación en Servicio al Cliente, pero aplicado a las labores de los departamentos en estudio, incluyendo otros temas que sean de beneficio a las actividades que realizan, como son la Motivación.

Otro aspecto positivo fue que el 80% considera como clientes al resto de sus compañeros y por lo tanto estos requieren una atención amable y cortés (Pregunta No. 14). Es importante tomar en cuenta este dato, ya que existe la buena disposición del personal que considera a sus compañeros de trabajo como un cliente de la Institución, ya que para brindar un mejor servicio al cliente externo, se debe comenzar por proporcionar un mejor servicio a los empleados dentro de la Institución (cliente interno).

El 33% expresó que considera que la comunicación entre los demás departamentos es Buena, por otra parte 67% opina que es muy buena y nadie respondió que es excelente. Esto indica que ellos consideran que la comunicación es un elemento fundamental, para el entendimiento y mejor realización de actividades dentro de la Alcaldía, por tanto, es altamente importante mejorar la comunicación existente, ya que ninguno

de los empleados de la Alcaldía opinan que la comunicación es excelente, esto quiere decir que las autoridades de la Alcaldía deberán tomar las medidas pertinentes para mejorar esta situación. (Ver pregunta No. 15).

C) CALIDAD TOTAL

Del total de personas encuestadas un 67% expreso conocer que es calidad total, el otro 33% asegura no conocer. (Pregunta No. 16), por lo que se puede determinar que el personal de la Alcaldía tiene conocimientos básicos sobre el concepto del mismo. El 50% del personal opina que la calidad total es satisfacer las necesidades mientras que un 20% expresan que es hacer las cosas bien desde la primera vez, por lo cual se puede decir que la mayoría de empleados si saben que es calidad total, mientras que el otro 30% asocian el concepto con elementos un poco fuera de el. (Pregunta No. 17). De acuerdo a estos resultados es importante que las autoridades de la Alcaldía refuercen estos conocimientos a través de una capacitación en Servicio al Cliente con el enfoque a las actividades propias de la Alcaldía, lo cual contribuya a mejorar el desempeño del personal y a la vez fomentar la cultura de la mejora continua.

D) SERVICIO

Al hacer referencia del tema de la insatisfacción de los usuarios por el servicio que recibe, un 90% expreso haber notado insatisfacción por parte del usuario, el 10% de los empleados encuestados manifestaron que no han observado insatisfacción en ellos. (Pregunta No. 18).

Cuando se les preguntó acerca de los factores que causan la insatisfacción entre los usuarios, un 40% afirmó que se debe a la poca cortesía y amabilidad que se le ofrece, a su vez un

33% opino que por esperar demasiado tiempo, un 37% por la desatención por parte del empleado, con un 10% por llegar muchas veces y con un 7% el usuario llega con predisposición. (Pregunta No. 19). Esto indica que los empleados de la Alcaldía en estudio están consientes de la insatisfacción en los usuarios y las razones que originan este problema, una de ellas debido al trato que ellos brindan a los usuarios, por tanto, los encargados de proveer personal dentro de la Alcaldía deben de analizar si están llevando a cabo los métodos de selección de personal adecuados que permitan contratar al personal idóneo para atender a los usuarios

Y por otro lado, tomar muy en cuenta las propuestas de los empleados para mejorar la situación existente con respecto a la atención al cliente en esta Institución, ya que el 53% de los empleados opinó que la eficiencia en los servicios se puede mejorar con la calidad y un 33% con amabilidad y cortesía, un 27% opinó que la facilidad en los trámites es un elemento fundamental para ser eficientes, a fin de evitar caer en procedimientos burocráticos que hagan perder tiempo a los usuarios, y con un 20% la rapidez con que estos atienden. (Pregunta No. 20). Esto es muy positivo ya que indica que los empleados se encuentran consientes de la insatisfacción en el usuario por los servicios que ellos les proporcionan, pero a la vez se encuentran en la mejor disposición de mejorar esta situación y así llegar a la excelencia en el servicio.

Finalmente, al indagar las preferencias en horarios para recibir cursos de capacitación, se determinó que el 70% de los empleados estaría dispuesto a recibir capacitación fuera de las instalaciones de la Alcaldía, el 60% manifestó que le

gustaría recibir la capacitación cualquier día de la semana de lunes a viernes ya que expresaron que los fines de semana lo utilizan para asuntos personales y finalmente un 30% comento que le gustaría recibirlas dentro de las instalaciones de la Alcaldía. (Pregunta No. 21).

Es muy importante tomar en cuenta las opiniones expresadas por los empleados encuestados, ya que de esta forma se podría obtener mejores resultados de las capacitaciones que se impartan en el futuro, debido al hecho que ellos prefirieron que se les capacitará en Servicio al Cliente durante la semana, en horarios laborales para que no les afecte las actividades que ellos realizan los fines de semana, ni después del horario de trabajo ya que existe un 43% son mujeres y tienen que atender a su familia. De lo contrario, los empleados podrían ver la capacitación como una obligación, una imposición y hasta un castigo que en el caso de no asistir, les pueda ocasionar un despido, en lugar de verlo como un evento muy positivo, algo que les brindará beneficios para el desempeño de sus labores.

4. ENCUESTA A LOS USUARIOS (ANEXO No. 5)

4.1 INFORMACIÓN GENERAL

Los resultados de la encuesta que se realizó a los usuarios reflejaron que la mayor parte de las personas que hacen de los servicios de la Alcaldía son del sexo femenino y que a su vez oscilan en las edades de mayor a 30 años.

4.2 DATOS DE CONTENIDO

A) SERVICIO AL CLIENTE

En esta etapa se comprobó que un 80% de los encuestados respondieron que la Alcaldía brinda información clara que satisface sus inquietudes, y un 20% contestó que no (Pregunta No. 1); de la misma forma un 43% manifestó que se les atiende en el tiempo oportuno y un 57% no esta de acuerdo con esto, lo que nos muestra que mas del cincuenta por ciento son clientes insatisfechos (Pregunta No. 2); se indago también acerca de la identificación que el empleado de la Alcaldía tiene con el verdadero concepto de servicio al cliente, con el cual un 46% contesto que si están identificados con el termino y un 54% respondió que no (Pregunto No. 3); de igual forma los usuarios consideran que el personal del área de registro familiar utiliza adecuadamente el tiempo para atender a los usuarios con un 59% que respondió que si y un 41% que no (Pregunta No. 4); lo que es desfavorable para la Alcaldía es que un 72% de los usuarios encuestados respondieron que han sufrido trato inadecuado por parte de los empleados de esta y solamente un 28% respondió que no (Pregunta No. 5); cuándo se indago sobre los servicios que los usuarios requieren de la Alcaldía un 50% respondió que visitaba la Alcaldía para solicitar

partidas de nacimiento; 61% por pago de impuestos, y un 4% , para permisos de construcción. (Pregunta No. 8)

B) CAPACITACIÓN

En este apartado la mayoría de los usuarios encuestados manifestaron que los empleados necesitan recibir cursos de capacitación que vayan enfocados a la atención al cliente, reflejando este resultado un 91% y el resto expreso que no lo necesitan (Pregunta No. 6)

C) RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

Cuando se indago en los recursos con que dispone la Alcaldía para la atención al cliente, un 56% de los usuarios respondió que tiene mas deficiencia por el tipo de servicio que recibe, 43% se inclino por la ubicación, otro 41% dijo que el equipo con que cuenta, y un 39% respondió que la Iluminación, en esta pregunta se puede observar que los porcentajes mas bajos son los de Iluminación y Equipo adecuado; esto es desfavorable para la Alcaldía ya que deben de hacer una inversión para hacer esos cambios.

D) USO DE LOS SERVICIOS

Al preguntarles con que frecuencia visitaban la Alcaldía, un 21% respondió cada mes, otro 16% cada tres meses, un 14% cada año y un 49% manifestó que cada seis meses; lo que indica que los usuarios no visitan mucho la Alcaldía.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE JEFES, EMPLEADOS Y USUARIOS

1. CONCLUSIONES DE JEFES Y EMPLEADOS

Con base al diagnóstico realizado de la investigación de campo en la Alcaldía Municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente, con el fin de determinar las necesidades de capacitación de los empleados para mejorar la calidad de los servicios que reciben los usuarios, se detallan las siguientes conclusiones para luego presentar su debida recomendación.

1.1 Se concluye que los empleados tienen un concepto diferente de lo que es la Misión y Visión de la Alcaldía

1.2 Se concluye que los empleados de la Alcaldía ya han participado en capacitaciones pero de una forma muy general; y se observó la disponibilidad de recibir capacitación que vaya orientada a los temas de servicio al cliente, motivación y calidad total

1.3 Se concluye que los empleados no reciben capacitación antes de ocupar un puesto de trabajo.

1.4 Se concluye que la Alcaldía no cuenta con un plan de capacitación de servicio al cliente

2. RECOMENDACIONES DE JEFES Y EMPLEADOS

2.1 Se recomienda que las autoridades de la Alcaldía examinen el hecho de que los empleados dicen conocer los conceptos de la misión y visión y logren encontrar la manera de hacer que los empleados se identifique con los fines de esta.

2.2 Se recomienda que la Alcaldía tome en cuenta la disponibilidad que tienen los empleados de recibir capacitación que se oriente al servicio al cliente.

2.3 Que a los empleados de la Alcaldía se les capacite cuando ocupen por primera vez un puesto de trabajo.

2.4 Se recomienda elaborar un plan de capacitación de servicio al cliente, para los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián

3. CONCLUSIONES DE USUARIOS

3.1 Existe un porcentaje importante de usuarios insatisfechos con el servicio que reciben, debido a la forma en que se les atiende, es decir no lo hacen con amabilidad y cortesía y al mismo tiempo que se tardan en realizar los trámites.

3.2 En el momento de realizar un trámite, entre el empleado y el usuario no existe una buena relación debido a que la comunicación tampoco es buena.

3.3 Se comprobó que la mayor parte de los usuarios consideran que los empleados si necesitan recibir capacitación de servicio al cliente

4. RECOMENDACIONES DE USUARIOS

4.1 Se recomienda que en la Alcaldía se le oriente más al usuario a fin de evitarle la pérdida innecesaria de tiempo y simplificar los trámites para brindar un mejor servicio, no dejando atrás el trato que se le debe dar.

4.2 Se recomienda hacer énfasis al empleado que es importante que exista una adecuada comunicación con el usuario al momento de prestarle el servicio.

4.3 Se recomienda que se tome en cuenta la opinión de los usuarios de acuerdo a la necesidad que tienen los empleados de la Alcaldía en capacitarse.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN ORIENTADO AL SERVICIO AL CLIENTE PARA LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

Diseñar un Plan de capacitación acorde a las necesidades de los empleados con el fin de reforzar la calidad de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente.

2. ESPECIFICOS

2.1 Identificar las necesidades específicas de capacitación que permitan definir los objetivos del Plan.

2.2 Proporcionar un plan para la evaluación de cada uno de los módulos.

2.3 Presentar la programación del contenido de cada uno de los eventos con el objeto de armonizar el horario de trabajo de los empleados.

1. PLAN DE CAPACITACIÓN

A. IMPORTANCIA

El plan de capacitación de servicio al cliente se ha diseñado en base a necesidades de capacitación de los empleados de la Alcaldía y algunos problemas detectados en el proceso de la investigación realizada respecto a la prestación de los servicios que ofrece la municipalidad, por lo tanto, la

importancia de dicho plan radica en que constituye una herramienta fundamental para la gestión municipal con el fin de preparar y proporcionarle a los empleados conocimientos, habilidades y las actitudes, orientadas al fortalecimiento de los servicios.

B. ENFOQUE DE NECESIDADES ESPECÍFICAS

Los empleados que laboran en las áreas Registro Familiar y Catastro necesitan que se les refuerce con capacitaciones que vayan orientadas al servicio al cliente y motivación, con las cuales estarían logrando brindar un mejor servicio a los usuarios y adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes que su puesto exige.

Sin embargo el área en que los empleados necesitan primordialmente capacitarse es servicio al cliente, ya que algunos de ellos carecen de los conocimientos básicos en dicha área y otros necesitan que se les refuerce de manera continua para poder prestar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

La capacitación resulta práctica y breve, y es con la que se puede reforzar la calidad en el servicio de manera más inmediata por lo que resulta de alto impacto en los usuarios. Además involucra la participación del personal de las dos áreas Registro de Estado familiar y Catastro ya que la mayoría consideran que necesitan capacitarse en estos temas.

C. DETERMINACIÓN DEL CONTENIDO DEL PLAN

El contenido es sobre servicio al cliente, y se desarrolla a través de módulos que contienen los elementos teóricos necesarios combinados con el estudio de casos prácticos que contribuyen a conocer la reacción del empleado ante las circunstancias hipotéticas planteadas.

2. DESARROLLO DEL PLAN

Este permite al facilitador y el asistente de la capacitación seguir una secuencia lógica y cronológica de los pasos necesarios para desarrollarla y de cómo serán impartidos los temas.

2.1 DESCRIPCIÓN MODULAR DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación se presenta en tres módulos, los que se combinan con estudio de casos prácticos con la finalidad de reforzar los conocimientos proporcionados en cada uno de ellos, cuyos contenidos se detallan a continuación:

2.1.1 MÓDULO I: SERVICIO AL CLIENTE.

El módulo contiene el concepto, importancia y objetivos del servicio al cliente; las clases de servicio; cómo brindar un buen servicio; la comunicación en el servicio; y cómo cuidar a los clientes.

2.1.2 MÓDULO II: LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Contiene la importancia del servicio al cliente; la declaración de los derechos del cliente, preguntar al cliente lo que desea; cuando el comprador se hace cliente; cómo cuidar y conservar los clientes; la satisfacción de los clientes descontentos; y los métodos evaluativos de satisfacción del cliente.

2.1.3 MÓDULO III: SERVICIO CON CALIDAD AL USUARIO

Este contiene los componentes del servicio, los mandamientos del servicio al usuario, características del servicio, actitudes y tipos de servicios, gestión eficaz del tiempo,

valor y satisfacción, tipos de usuarios, quienes son los usuarios, que buscan los usuarios, necesidades y expectativas, la calidad como valor intangible, las quejas como regalo de los usuarios, fidelidad del usuario, mejora continua.

3. MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

3.1 CONTENIDO DEL MÓDULO I

NOMBRE DEL MÓDULO: SERVICIO AL CLIENTE	Día: Sábado Hora: De 8:00 a.m. a 12:00 m
Objetivo: Proporcionar a los empleados los fundamentos teóricos básicos acerca de servicio al cliente, para que al finalizar el módulo sean capaces de aplicarlos correctamente	
Temario: <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos básicos de los servicios • Los siete 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 • Actitudes sociales del servicio al cliente 	
Dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente	

3.1.1 PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO I

1er. Sábado

MÓDULO I: SERVICIO AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 8:20 a.m.	20´	Presentación	Generar confianza entre el capacitador y el capacitando	Activa Participativa	Alcalde	
8:20 a.m. a 8:40 a.m.	20´	Introducción	Dar a conocer objetivos, contenidos del programa y la metodología	Expositiva	Facilitador	laptop, proyector multimedia, folletos, libretas, lapiceros, folders
8:40 a.m. a 9:40 a.m.	60´	<u>Aspectos básicos de los servicios</u> <ul style="list-style-type: none"> • Concepto de servicio • Importancia de servicio • Características de los servicios • Ejemplo de servicios 	Brindar los fundamentos teóricos básicos sobre los servicios	Expositiva, Activa, Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, proyector multimedia, video
9:40 a.m. a 10:00 a.m.	20´	Discusión grupal sobre servicios	Verificar si los empleados han comprendido acerca de los servicios	Expositiva, Activa, Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hoja en blanco
10:00 a.m. a 10:15 a.m.	15´	Receso y Refrigerio	-----	-----		-----
10:15 a.m. a 11:00 a.m.	45´	<u>Los siete pecados del servicio</u> <ul style="list-style-type: none"> • Apatía • Desaire • Frialdad • Prepotencia • Robotismo • Reglamente, Evasivas 	Que los empleados conozcan los siete pecados del servicio y se den cuenta lo que puede molestar al usuario	Expositiva, Activa, Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, proyector multimedia, video

Continuación 1er. Sábado

MÓDULO I: SERVICIO AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
11:00 a.m. a 11:40 a.m.	40´	<u>Hábitos para un buen servicio</u> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Cumplir con lo prometido • Dar mas de lo prometido • Ofrecer alternativas • Expresar empatía • Tratar al cliente como un rey • Ofrecer alternativas • Expresar empatía • Tratar al cliente como un rey • Tratar un cliente como nosotros quisiéramos ser tratados 	Saber acerca de los hábitos que debe poseer el empleado para tratar con el usuario	Expositiva, Activa, Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, proyector multimedia, video
11:40 a.m. a 12:00 m.	20´	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las inquietudes y dudas de los participantes para solventarlos en el transcurso del módulo	Activa, Participativa	Todos	Plumón y pizarra

2do. Sábado

MÓDULO I: SERVICIO AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 9:30 a.m.	90´	<u>Aspectos básicos de los clientes</u> <ul style="list-style-type: none"> Opiniones de quien es un cliente Concepto de cliente Importancia que tiene el cliente para la institución Clasificación de los clientes 	Dar a conocer los aspectos básicos de los clientes	Expositiva, Activa, Participativa, textos programados	Facilitador	Pizarra, plumón, laptop, video proyector
9:30 a.m. a 10:00 a.m.	30´	<u>Tipos y características de los clientes</u> <ul style="list-style-type: none"> Distraído Impaciente o preciso Difícil Descontento Víctima Enamorado Prepotente Platicón 	Identificar el tipo de cliente y sus características para atenderlos de mejor manera	Expositiva, Activa, Participativa, desarrollo de casos prácticos	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, video proyector
10:00 a.m. a 10:15 a.m.	15´	Receso y Refrigerio	-----	-----		-----
10:15 a.m. a 10:45 a.m.	30´	<u>Factores que los clientes no desean escuchar</u> <ul style="list-style-type: none"> No puedo o no se hacerlo Yo no tengo la culpa Debe cumplir estos mil requisitos Cálmese o permítame Voy a venir si puedo 	Obtener los conocimientos básicos de los errores que podemos cometer al atender a un cliente	Expositiva, Activa, Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, video proyector
10:45 a.m. a 11:15 a.m.	30´	<u>Servicio al cliente</u> <ul style="list-style-type: none"> Opiniones de los participantes ¿Qué entiende sobre servicio al cliente? Concepto Importancia y Objetivos 	Inducir a los empleados a aprender acerca de los conocimientos de servicio al cliente	Expositiva, Activa, Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, video proyector

Continuación 2do.Sábado

MÓDULO I: SERVICIO AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
11:15 a.m. a 11:45 a.m.	30´	<u>Actitudes sociales sobre servicio al cliente</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sonrisa • Arte de hablar y escuchar • Actitudes amables • Información de los servicios que se prestan • Contacto cara a cara • Instalaciones • La atención de reclamos y cumplidos 	Instruir a los empleados que las actitudes contribuyan a mejorar el servicio y dar a conocer los elementos del servicio al cliente para una mejor atención	Expositiva, Activa, Participativa	Facilitador	Pizarra, plumón, laptop, video proyector
11:45 a.m. a 12:00 m.	15´	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las inquietudes y dudas de los participantes para solventarlas en el transcurso del módulo	Activa, Participativa	Todos	Pizarra, plumón

3.1.2 CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL MÓDULO I

A continuación se detalla el costo de cada módulo por la contratación del servicio de capacitación.

Módulo	No. de Horas Clase (Facilitador)	Costo Hora Clase	Total
I	8	\$31.25	\$250.00

Módulo	No. de Horas Clase (Asistente)	Costo Hora Clase	Total
I	8	\$25.00	\$200.00

Los costos de refrigerios se han estimado en \$1.50 por persona, que incluirán agua, café, pan y dos pupusas o tamales. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 30 empleados, al facilitador y al asistente.

Módulo	No. de participantes	Total de sesiones	Costo de refrigerio	Total refrigerio
I	32	2	\$1.50	\$96.00

Debido a que la Alcaldía no cuenta con equipo audiovisual apropiado, estos costos se deben considerar.

Módulo	No. de horas clase	Costo de hora clase	Total
I	8	\$11.25	\$90.00

En cuanto a las instalaciones los costos estimados fueron proporcionados por "Sala de té San Sebastián" de los cuales se estimaron los siguientes:

Módulo	No. de horas clases	Costo de hora clase	Total
I	8	\$10.00	\$80.00

3.2 CONTENIDO DEL MÓDULO II

NOMBRE DEL MÓDULO: LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Día: Sábado Hora: De 8:00 a.m. a 12:00 m
Objetivo: Que los empleados comprendan que los clientes son las personas más importantes para la institución y deben procurar su satisfacción.	
<p>Temario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importancia del cliente satisfecho • Características que debe poseer el empleado que tiene mayor contacto con el usuario • Que buscan los clientes • El cliente como invitado • Actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción del cliente • Indicadores de satisfacción del cliente • Barreras en la atención al cliente • Recomendaciones para reforzar la satisfacción del cliente 	
Dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente	

3.2.1 PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO II

1er. Sábado

MÓDULO II: LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 8:30 a.m.	30´	Introducción	Dar a conocer objetivos, contenido del programa y metodología	Expositiva	Alcalde y Facilitador	Libretas, lapiceros, folletos, laptop, video proyector
8:30 a.m. a 8:40 a.m.	10´	Importancia del cliente satisfecho	Que los empleados sepan cual es la importancia de la satisfacción del usuario	Expositiva	Facilitador	Plumones, pizarra
8: 40 a.m. a 9:40 a.m.	60´	<p><u>Características que debe poseer el empleado que tiene mayor contacto con el público</u> Expresado en términos de actitudes, servicio es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupación y consideración • Cortesía • Conocimientos • Disposición de ayudar • Disponibilidad • Eficiencia • Facilidad para comunicarse • Profesionalismo <p>Profesionalismo es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quien no queda satisfecho, cuando no ha dado lo mejor de su esfuerzo • Quien sabe trabajar en grupo, entendiendo como más importante, el compromiso del equipo que el suyo 	Proporcionar a los empleados los conocimientos básicos que deben tener así como características y el profesionalismo que deben poseer en la atención al usuario	Expositiva, Activa participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, video proyector, material de apoyo

Continuación 1er. Sábado

MÓDULO II: LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
9:40 a.m. a 10:00 a.m.	20'	<u>Que buscan los clientes</u> <ul style="list-style-type: none"> • Una solución adecuada • Un asesor confiable • Valor agregado <u>El cliente como invitado</u>	Que los empleados sepan distinguir que es un cliente y saber que es lo que necesitan	Expositiva, Demostrativa, Activa participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, video proyector, material de apoyo
10:00 a.m. a 10:15 a.m.	15'	Receso y Refrigerio	-----	-----		-----
10:15 a.m. a 11:00 a.m.	45'	<u>Actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción de los clientes</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mentalidad de que el cliente es primero • Actitud positiva • Profesionalismo • Orientación hacia las personas • Disponibilidad • Respuesta personalizada • Respeto básico • Confiabilidad 	Dar a conocer a los empleados las actitudes que deben cultivarse para la satisfacción de los clientes	Expositiva, Activa participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, video proyector, material de apoyo
11:00 a.m. a 11:30 a.m.	30'	Caso práctico	Desarrollo de caso aplicado a la satisfacción del cliente	Estudio de casos	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, video proyector, material de apoyo

Continuación 1er. Sábado

MÓDULO II: LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
11:30 a.m. a 12:00 m.	30´	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar las dudas que tengan los empleados respecto a los últimos temas desarrollados en el programa	Activa participativa	Todos	Pizarra, plumones

2do. Sábado

MÓDULO II: LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 10:00 a.m.	120´	<u>Indicadores de satisfacción de los clientes</u> Clientes externos: <ul style="list-style-type: none"> • Número de quejas • Número de recomendaciones o cartas de agradecimiento • Imagen general (percepción de los clientes a través de encuestas) Clientes internos: <ul style="list-style-type: none"> • Percepción que tiene el personal en relación a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción ✓ Condiciones de empleo ✓ Salarios y prestaciones ✓ Relación con sus compañeros y jefes ✓ Condiciones de seguridad e higiene 	Que los empleados conozcan los indicadores de satisfacción del cliente para dar un mejor servicio	Expositiva, Activa participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, video proyector, material didáctico
10:00 a.m. a 10:15 a.m.	15´	Receso y Refrigerio	-----	-----		-----
10:15 a.m. a 11:00 m.	45´	<u>Barreras en la atención al cliente</u> <ul style="list-style-type: none"> • No lo sé • No podemos hacer eso • Nunca diga, tiene que hacer porque suena irritante e impositivo 	Dar a conocer las diferentes barreras en la atención al cliente	Expositiva, Activa participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, video proyector, material didáctico

Continuación 2do. Sábado

MÓDULO II: LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
11:00 a.m. a 11:45 a.m.	45´	<u>Recomendaciones para reforzar la atención, servicio y cortesía al cliente</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sorprendamos al cliente con algo no previsto ✓ Piense como un cliente ✓ Ponga al cliente primero ✓ Ningún cliente es igual a otro ✓ El encuentro con el cliente debe ser especial 	Proporcionar las recomendaciones para reforzar la atención, servicio y cortesía al cliente	Expositiva, Activa participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, video proyector
11:45 a.m. a 12:00 m.	15´	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar las dudas que tengan los empleados respecto a los últimos temas desarrollados en el programa	Activa participativa	Todos	Pizarra, plumones

3.2.2 CÁLCULO DEL COSTO DEL MÓDULO II

A continuación se detalla el costo del módulo por la contratación del servicio de capacitación.

Módulo	No. de Horas Clase (Facilitador)	Costo Hora Clase	Total
II	8	\$31.25	\$250.00

Módulo	No. de Horas Clase (Asistente)	Costo Hora Clase	Total
II	8	\$25.00	\$200.00

Los costos de refrigerios se han estimado en \$1.50 por persona, que incluirán agua, café, pan y dos pupusas o tamales. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 30 empleados, al facilitador y al asistente. A continuación se detalla el costo del Módulo II.

Módulo	No. de participantes	Total de sesiones	Costo de refrigerio	Total refrigerio
II	32	2	\$1.50	\$96.00

Debido a que la Alcaldía no cuenta con equipo audiovisual apropiado, estos costos se deben considerar.

Módulo	No. de horas clase	Costo de hora clase	Total
II	8	\$11.25	\$90.00

En cuanto a las instalaciones los costos estimados fueron proporcionados por "Sala de té San Sebastián" de los cuales se estimaron los siguientes:

Módulo	No. de horas clases	Costo de hora clase	Total
II	8	\$10.00	\$80.00

3.3 CONTENIDO DEL MÓDULO III

NOMBRE DEL MÓDULO: SERVICIO CON CALIDAD AL USUARIO	Día: Sábado Hora: De 8:00 a.m. a 12:00 m
Objetivo: Conocer las actitudes, habilidades y hábitos de los empleados para proporcionar servicios de calidad.	
<p>Temario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Componentes del Servicio • Mandamientos del Servicio al usuario • Características del servicio • Actitudes y tipos de servicios • Gestión eficaz del tiempo • Valor y satisfacción • Tipos de usuarios • Quienes son los usuarios • Que buscan los usuarios • Necesidades y expectativas • La calidad como valor intangible • Las quejas como regalo de los usuarios • Fidelidad del usuario • Mejora Continua 	
Dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente	

3.3.1 PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO III

1er. Sábado

MÓDULO III: SERVICIO CON CALIDAD AL USUARIO						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 8:15 a.m.	15´	Presentación	Generar confianza entre el facilitador y el empleado	Activa Participativa	Alcalde y Facilitador	
8:15 a.m. a 9:00 a.m.	45´	Introducción	Dar a conocer el objetivo de la capacitación y la metodología a utilizar	Expositiva	Facilitador	Plumones, pizarra
9:00 a.m. a 10:00 a.m.	60´	<u>Aspectos Generales sobre el Servicio con Calidad al Usuario</u>	Brindar los conocimientos teóricos sobre servicio con calidad	Expositiva, Activa participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, video proyector, material de apoyo
10:00 a.m. a 10:15 a.m.	15´	Receso y Refrigerio	-----	-----		-----
10:15 a.m. a 11:00 a.m.	45´	Discusión entre los empleados sobre los servicios	Verificar si los empleados han comprendido sobre prestación de servicios	Expositiva, Activa participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, video proyector, material de apoyo

Continuación 1er. Sábado

MÓDULO III: SERVICIO CON CALIDAD AL USUARIO						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
11:00 a.m. a 11:40 a.m.	40´	<u>Servicio al Usuario</u> <ul style="list-style-type: none"> • Componentes del servicio • Mandamientos del servicio al usuario • Características del servicio • Actitudes y tipos de servicios • Gestión eficaz del tiempo • Valor y satisfacción 	Que los empleados conozcan los diferentes factores del servicio al usuario	Expositiva, Activa, Participativa	Facilitador	Pizarra, video retroproyector, plumones
11:40 a.m. a 12:00 m.	20´	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las inquietudes de los empleados	Activa participativa	Facilitador	Pizarra, plumones

2do. Sábado

MÓDULO III: SERVICIO CON CALIDAD AL USUARIO						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 8:30 a.m.	30'	<u>Servicio al Usuario</u> <ul style="list-style-type: none"> Tipos de usuarios Quienes son los usuarios Que buscan los usuarios Necesidades y expectativas 	Brindar los conocimientos necesarios sobre el servicio a los usuarios	Expositiva Activa participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, video proyector, material didáctico
8:30 a.m. a 9:00 a.m.	30'	Los usuarios	Aprender acerca de los usuarios y lo que buscan	Expositiva, Activa participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, video proyector
9:00 a.m. a 10:00 a.m.	60'	<u>Calidad</u> <ul style="list-style-type: none"> La calidad como valor intangible Las quejas como regalo de los usuarios Fidelidad del usuario Mejora continua 	Brindar los conocimientos necesarios sobre calidad en el servicio	Expositiva, Activa participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, video proyector
10:00 a.m. a 10:15 a.m.	15'	Receso y Refrigerio	-----	-----		-----
10:15 a.m. a 11:00 a.m.	45'	<u>Mejora continua, Dimensiones de la Calidad</u>	Aprender sobre la mejora continua	Expositiva, Activa participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, material didáctico
11:00 a.m. a 11:30 a.m.	30'	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las inquietudes de los participantes	Activa participativa	Todos	Pizarra, plumones
11:30 a.m. a 12:00m.	30'	Clausura	Entrega de diplomas a los participantes	Discurso y palabras de agradecimiento	Facilitador, Asistente y Alcalde	❖ Diploma

❖ Ver Anexo

3.3.2 CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL MÓDULO III

A continuación se detalla el costo de cada módulo por la contratación del servicio de capacitación.

Módulo	No. de Horas Clase (Facilitador)	Costo Hora Clase	Total
III	8	\$31.25	\$250.00

Módulo	No. de Horas Clase (Asistente)	Costo Hora Clase	Total
III	8	\$25.00	\$200.00

Los costos de refrigerios se han estimado en \$1.50 por persona, que incluirán agua, café, pan y dos pupusas o tamales. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 30 empleados, al facilitador y al asistente.

A continuación se detalla el costo del Módulo III

Módulo	No. de participantes	Total de sesiones	Costo de refrigerio	Total refrigerio
III	32	2	\$1.50	\$96.00

Debido a que la Alcaldía no cuenta con equipo audiovisual apropiado, estos costos se deben considerar.

Módulo	No. de horas clase	Costo de hora clase	Total
III	8	\$11.25	\$90.00

En cuanto a las instalaciones los costos estimados fueron proporcionados por "Sala de té San Sebastián" de los cuales se estimaron los siguientes:

Módulo	No. de horas clases	Costo de hora clase	Total
III	8	\$10.00	\$80.00

4. PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

MÓDULOS	SUBTOTAL	❖ MATERIAL DIDÁCTICO	IMPREVISTOS 5%	PRESUPUESTO TOTAL
MÓDULO I SERVICIO AL CLIENTE	\$716.00	\$172.51	\$44.43	\$932.94
MÓDULO II SATISFACCIÓN AL CLIENTE	\$716.00	\$104.34	\$41.02	\$861.36
MÓDULO III SERVICIO CON CALIDAD AL USUARIO	\$716.00	\$96.60	\$40.63	\$853.23
TOTAL	\$2,148.00	\$373.45	\$126.08	\$2,647.53

El presente presupuesto se ha elaborado con costos de septiembre 2007, por lo que se recomienda a la Alcaldía Municipal de San Sebastián actualizarlos, cuando consideren conveniente implementar el plan de capacitación, ya que estos varían con el tiempo.

Nota: de acuerdo a lo investigado por el grupo, este plan no se implementara gestionando los fondos ya que debido a lo manifestado por el Alcalde Municipal estos serán financiados con fondos propios.

❖ Ver Anexo 7

5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

5.1 ACTIVIDADES

Para llevar a cabo el Plan de capacitación, se efectúa una serie de actividades que a continuación se detallan:

La empresa encargada de brindar la capacitación deberá presentar un documento por escrito al secretario de la Alcaldía, el contenido de los módulos, la programación y la descripción modular, y que éste deberá confirmar la participación de los empleados al evento y elaborar una notificación por escrito para los jefes de las áreas y los empleados. La capacitación será sobre servicio al cliente, y se desarrolla a través de dos módulos: siendo el primero La importancia del Servicio al cliente y el segundo la satisfacción del cliente.

Para invitar a los empleados al evento el Jefe de cada área convoca a reunión de empleados y les proporciona la notificación por escrito al evento (Anexo 8), éstos deberán asistir a las capacitaciones ya que se tomará nota de la asistencia (Anexo 9), ya que para tener derecho al diploma es necesario que el empleado asista a dicha capacitación al menos 14 horas.

El facilitador y el asistente serán los responsables de la introducción a cada módulo todos los días del evento. El día que comience un módulo, el consultor se encargará de llevar a cabo una dinámica de grupo entre los participantes, luego de terminada la introducción.

Posteriormente el asistente procederá hacer un pre-examen a los participantes acerca del tema en estudio y luego procederá a impartir los temas de la capacitación.

A media jornada, durante el tiempo del receso, el facilitador deberá asegurarse que cada participante, el asistente y su persona tengan su refrigerio correspondiente.

Una vez finalizado el receso, el facilitador deberá seguir impartiendo los temas, y al final de cada módulo los participantes resolverán un caso práctico relacionado con el tema en estudio, el cuál debe ser cada vez más complejo.

Al final del último día del evento, se harán dos evaluaciones: del facilitador a los participantes y de los participantes a la capacitación.

Seguidamente se realizará la clausura iniciando con palabras de felicitación a los participantes y luego se procederá a la entrega de los diplomas.

7. EVALUACIÓN

Después de concluida la capacitación sobre servicio al cliente, es necesario evaluar para conocer si ha tenido éxito, esta se realizará en las cuatro horas restantes a la capacitación

Si se impartió en forma adecuada y se lograron los resultados deseados, el tema y los métodos pueden ser utilizados en futuras capacitaciones, de lo contrario los empleados podrían necesitar capacitación adicional y entonces éstas a futuro deberán incluir diferentes temas y/o emplear otros métodos.

Para medir la eficacia del Plan de capacitación se debe evaluar:

7.1 DEL FACILITADOR

La evaluación del facilitador estará orientada a conocer la percepción y el nivel de satisfacción de los participantes en cuanto al contenido de los temas expuestos y a la metodología utilizada por él. Esta evaluación debe ser realizada por el asistente del plan de capacitación, no siendo el facilitador, para que el capacitando no se sienta presionado o comprometido de ninguna manera por evaluar bien al facilitador, debiendo realizarse en forma anónima para proteger la identidad de los participantes.

Para tal efecto le entregará a cada participante una hoja de evaluación al final de cada módulo. (Ver Anexo 10)

La hoja de evaluación servirá para determinar si el facilitador tiene conocimientos claros y actualizados sobre los temas contenidos en el programa, si ha hecho uso de ejemplos prácticos aplicados a la temática. Asimismo se pretende evaluar otros aspectos como las condiciones del local, equipo y material didáctico utilizado; con la finalidad de obtener información que sea útil y objetiva la cual permita

medir el cumplimiento de los objetivos y aplicar las medidas correctivas que fueren necesarias para obtener mayores beneficios del plan de capacitación.

7.2 DE LOS PARTICIPANTES

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

Las actividades de evaluación a los capacitados se deben orientar a medir el progreso del participante, en cuanto a determinar si éstos aprendieron y asimilaron aquello que debieron aprender durante el desarrollo de cada módulo para medir la efectividad de la capacitación.

La evaluación del capacitando se realizará a través de una hoja de evaluación que contenga la observación del desarrollo del personal y social, y la aplicación del contenido de los temas impartidos. El facilitador deberá llenar una hoja de evaluación por cada participante (Ver Anexo 11).

El objetivo de esta evaluación es determinar el grado de aprendizaje de los empleados verificando así, si los conocimientos adquiridos por éstos han sido asimilados adecuadamente, a su vez permitirá demostrar el cumplimiento de los objetivos y si la metodología empleada fue la adecuada.

Una vez finalizada la evaluación a los participantes, el facilitador tendrá que elaborar un informe que contenga los resultados más significativos de ésta con la finalidad de identificar aquellas áreas de estudio que presentaron mejor nivel de asimilación y que necesitan ser reforzadas. Sobre la base de esta información se tendrá que orientar las actividades futuras de reforzamiento.

Es importante conocer si los resultados finales con respecto a los objetivos de capacitación previamente fijados se lograron, es decir, si se produjeron los cambios de conducta deseados en los empleados, si el número de quejas de los usuarios en relación a los empleados disminuyó, y si la atención en los servicios ha mejorado.

Es recomendable que la Alcaldía realice cada tres meses una encuesta de satisfacción al usuario, con el propósito de medir el desempeño de los empleados en relación a la atención que brindan al usuario, a fin de que tomen las medidas.

BIBLIOGRAFÍA**LIBROS****BENTLEY, TREVOR**

Capacitación Empresarial, Serie McGraw-Hill Interamericana, Primera Edición, Colombia 1993.

CHIAVENATO, IDALBERTO

Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill Interamericana, Quinta Edición 2000.

DELAHAYE, BRIAN L, EMITH, BARRY J.

El ABC de la Capacitación Práctica, McGraw-Hill Interamericana, México S. A de C. V Primera Edición en español 1990.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ COLLADO, BATISTA LUCIO

Metodología de la Investigación, McGraw-Hill, Segunda Edición, México 2001.

IGLESIAS MEJIA, SALVADOR

Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación, Monográfico o Tesis, 5ª. Edición, 2006.

LIND, DOUGLAS A.

Estadística para Administración y Economía, McGraw-Hill Interamericana, Tercera Edición, 2001.

REZA TROZINO, JESÚS CARLOS

Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las Organizaciones. (Serie Administración de la Capacitación), panorama Editorial, S. A de C. V. tercera Reimpresión 1999.

LEYES

Constitución de la República de El Salvador, Decreto Legislativo No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983.

Código Municipal, Decreto Legislativo No. 274, de fecha 31 de enero de 1986.

Ley de la Corte de Cuentas de la República, Decreto Legislativo No. 438, de fecha 31 de agosto de 1995.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), Decreto Legislativo No. 868, de fecha 05 de abril de 2000.

Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI), Decreto Ejecutivo No. 516, de fecha 23 de noviembre de 1995

Ley General Tributaria Municipal, Decreto Legislativo No. 86, Reforma vigente el 15 de febrero del 2006.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN**AMAYA AMAYA, SONIA CLARIBEL**

"Diseño de un Plan de Capacitación con el enfoque de Calidad en el Servicio al Cliente para los empleados de la Alcaldía de San Miguel". UES 2005

CLIMACO CORTEZ, AIDA RUTH

Diseño de un Plan de Capacitación para la Secretaria General de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos de El Salvador. UES 2001.

JURADO VÁSQUEZ, VICTOR ALFONSO

"La capacitación como una herramienta de mejora continua en la mediana empresa salvadoreña del sector servicio" UCA año 2001.

PÁGINA WEB

<http://www.monografías.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml>

OTROS**CORONA VARGAS, EDUARDO**

Instrumentos para la formación de los responsables de la Capacitación, INSAFORP, El Salvador, 2000.

DICCIONARIO

Océano Uno Color, diccionario enciclopédico, Edición del Milenio MMI océano, Grupo Editorial S. A edición 2001.

ANEXOS

ANEXO No. 1
MAPA DEL MUNICIPIO DE SAN
SEBASTIÁN

ANEXO No. 2
ENTREVISTA DIRIGIDA AL
ALCALDE DE LA ALCALDÍA DE SAN
SEBASTIÁN

ANEXO No. 2

ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE DE LA ALCALDÍA DE SAN SEBASTIÁN

1. ¿Cuenta la Alcaldía con Misión y Visión?

Si, la Alcaldía cuenta con Misión y Visión

2. ¿Se ha dado a conocer a los empleados?

No

3. ¿Por qué medios se les ha dado a conocer?

No, existe ningún medio simplemente lo tenemos en un cuadro el cual esta puesto en la Alcaldía.

4. ¿Cómo considera la atención al cliente que se ofrece en la Alcaldía?

La atención al cliente no es muy buena ya que existen muchos usuarios insatisfechos

5. ¿Estaría dispuesto a llevar a cabo eventos de capacitación que vayan orientados a fortalecer el servicio al cliente que se ofrece específicamente en la Alcaldía?

Claro que estaría de acuerdo, aunque ya se le ha dado capacitación referente al tema de Servicio al Cliente, pero

quizá lo que ha sucedido es que no lo han puesto en práctica

6. ¿Considera que la Institución que actualmente se encarga de impartir las capacitaciones en la Alcaldía lo hace de la forma adecuada, brindando información actualizada y de utilidad para mejorar el servicio ofrecido en la Alcaldía?

Yo pienso que sí

7. ¿Cuenta la Alcaldía con buzón de sugerencias?

Si, contaba pero decidimos quitarlo por el simple hecho que se hacían insultos entre empleados por medio de ese buzón, entonces lo mejor era quitarlo

8. ¿Recibe quejas constantes de los usuarios de la Alcaldía referente a la atención que se les ofrece?

Si, no se puede negar que existen usuarios insatisfechos, a veces por la forma en que se les atiende, otras por el tiempo que se utiliza para atenderlos ellos piensan que es demasiado, otras porque no les resuelven sus inquietudes

9. ¿Se toman acciones cuando recibe los reportes de quejas de los usuarios?

No, por el simple hecho que si se hace los empleados no lo toman a bien sino que a mal, entonces se da un conflicto

10. ¿Cómo considera que se podría brindar un mejor servicio al cliente en la Alcaldía?

La mejor forma de brindar un mejor servicio es que a los usuarios se le impartan más capacitaciones referentes a Servicio al Cliente, pero que se pongan en práctica, sino de nada serviría

ANEXO No. 3
ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS
JEFES DE LAS ÁREAS DE
REGISTRO FAMILIAR Y CATASTRO
DE LA ALCALDÍA

ANEXO No. 3

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE LAS ÁREAS DE REGISTRO FAMILIAR Y CATASTRO DE LA ALCALDÍA

1. ¿Cuenta la Alcaldía con Misión y Visión?

Si, la Alcaldía cuenta con Misión y Visión

2. ¿Se ha dado a conocer a los empleados?

No

3. ¿Podría mencionar las principales deficiencias de su Departamento con respecto al servicio al cliente? Una de las principales deficiencias es que tal vez no están bien identificados con el concepto de lo que es el cliente, otra es que no saben como utilizar de manera eficiente el tiempo para hacer las diferentes actividades.

4. ¿Considera que las capacitaciones deben ir orientadas a las actividades que desempeña cada uno de los departamentos de la Alcaldía?, claro que deben de ir orientadas a las actividades que desempeñan ya que en la Alcaldía y sobre todo en esos departamentos ese es el cuello de botella que tiene.

5. ¿Considera que la Institución que actualmente se encarga de impartir las capacitaciones en la Alcaldía lo hace de la forma adecuada, brindando información actualizada y de utilidad para mejorar el servicio prestado en su departamento? Creo que si, lo que pasa es que el empleado no presta atención a lo que se les esta queriendo dar a conocer, y a la hora de ponerlo en la práctica no encuentran que hacer porque como no se presto atención en la capacitación.

6. ¿Cómo considera que se podría brindar un mejor servicio al cliente en su Departamento?

La mejor forma es atender bien al cliente interno, ya que si se empieza a atender bien al cliente interno será más fácil atender de igual forma al cliente externo, en este caso el usuario.

ANEXO No. 4
CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS
EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN,
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE

ANEXO No. 4

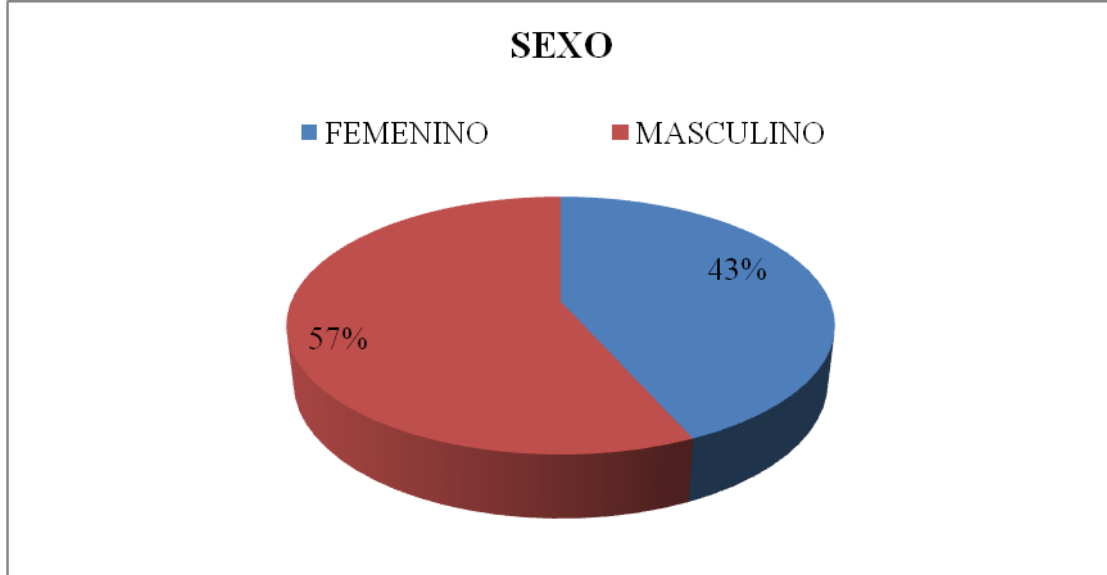
**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE**

I. DATOS GENERALES

A. SEXO:

OBJETIVO: Conocer el sexo de los empleados que laboran en la Alcaldía.

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	13	43%
MASCULINO	17	57%
TOTAL	30	100%

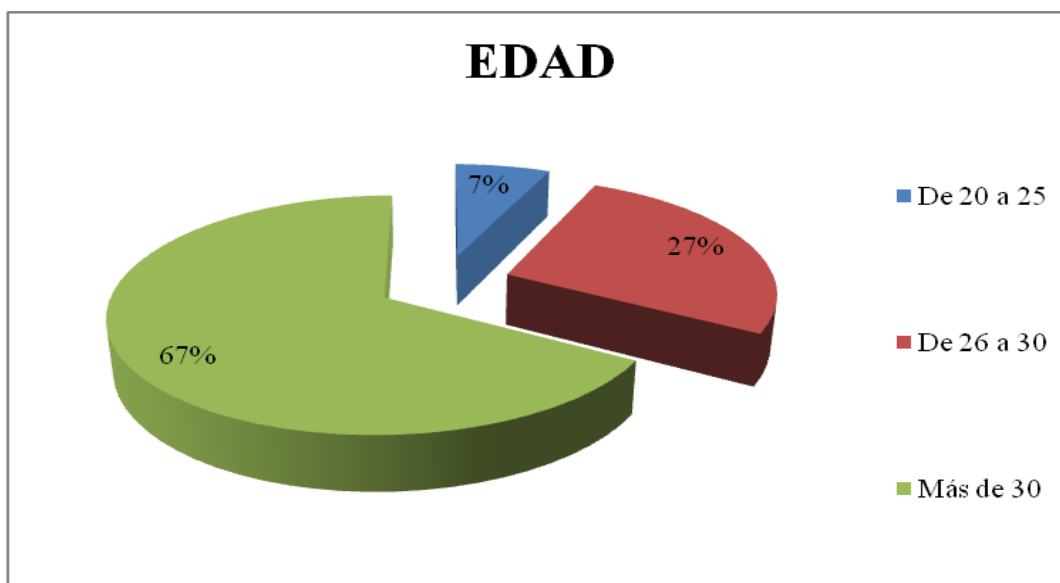


COMENTARIO: Este gráfico refleja que el personal que atiende al público en la Alcaldía la mayoría de ellos son mujeres.

B. EDAD

OBJETIVO: Conocer las edades de los empleados de la Alcaldía.

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 20 a 25	2	7%
De 26 a 30	8	27%
Más de 30	20	67%
TOTAL	30	100%

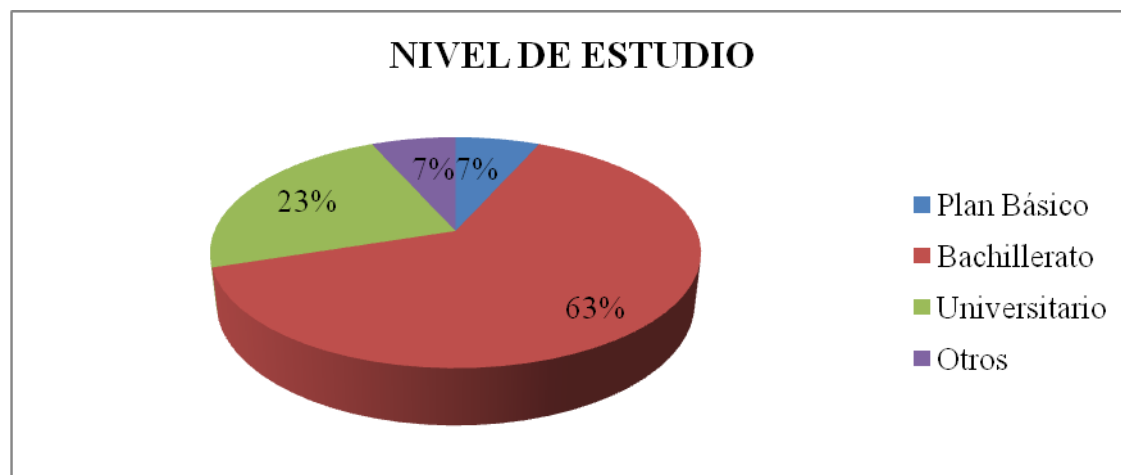


COMENTARIO: Lo que nos muestra el gráfico es, que el personal que labora en la Alcaldía Municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente se encuentra en una edad laboral muy alta, esto quiere decir que son personal con bastante madurez para atender a los usuarios.

C. NIVEL DE ESTUDIOS:

OBJETIVO: Conocer el nivel de estudios de los empleados de la Alcaldía.

NIVEL DE ESTUDIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plan Básico	2	7%
Bachillerato	19	63%
Universitario	7	23%
Otros	2	7%
TOTAL	30	100%



COMENTARIO: Un gran porcentaje de empleados encuestados manifiestan haber cursado solamente Bachillerato, lo que indica que estas son personas que pueden desempeñarse con mayor eficiencia en su puesto de trabajo y con mucha capacidad para ofrecer un mejor servicio al cliente con respecto al resto que no tiene mayor nivel académico.

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Alcaldía?

OBJETIVO: Conocer en alguna medida la estabilidad en la Institución.

TIEMPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 año	2	7%
1 a 3 años	8	27%
Más de 3 años	20	66%
TOTAL	30	100%

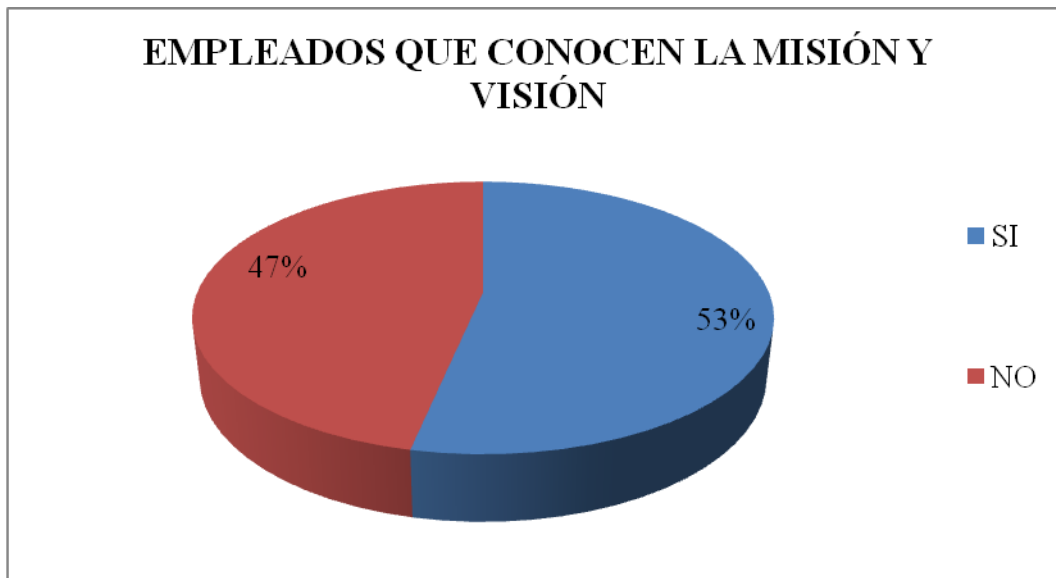


COMENTARIO: La mayor parte de los empleados tienen más de tres años de trabajar en la Alcaldía lo que indica que existe estabilidad laboral.

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

OBJETIVO: Saber si los empleados se encuentran bien identificados con la Misión y Visión de la Alcaldía.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	53%
NO	14	47%
TOTAL	30	100%

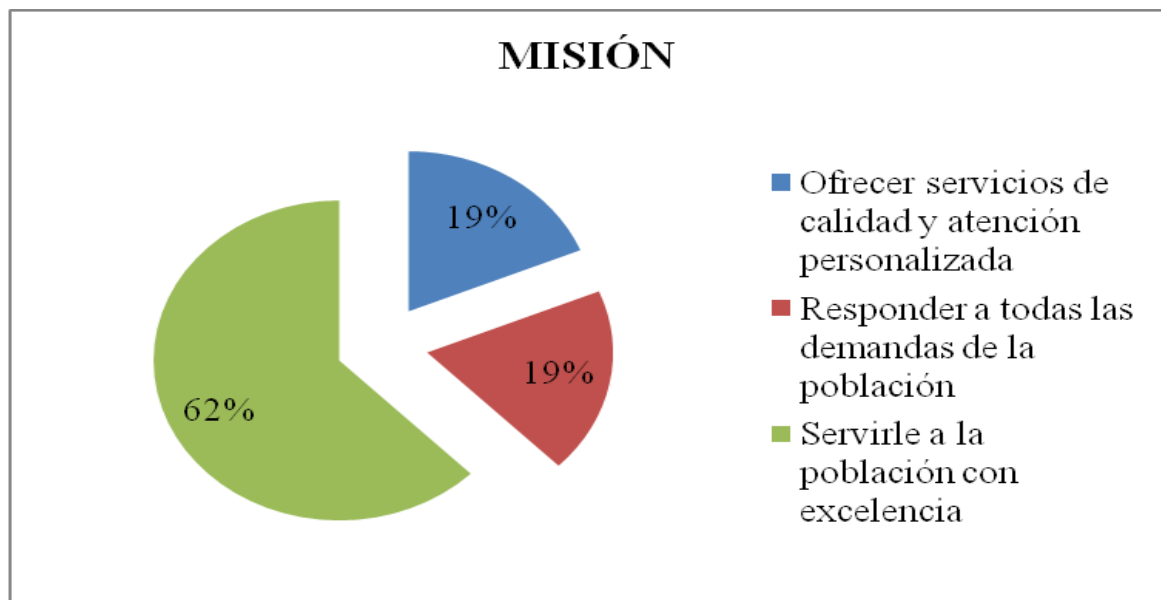


COMENTARIO: Se podría indicar que la mitad más uno de los empleados identifican el concepto de la Misión y Visión de la Alcaldía, lo cual se comprobará en las siguientes dos preguntas.

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

OBJETIVO: Comprobar si los empleados se identifican con la Misión de la Alcaldía.

MISIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ofrecer servicios de calidad y atención personalizada	3	19%
Responder a todas las demandas de la población	3	19%
Servirle a la población con excelencia	10	62%
TOTAL	16	100%

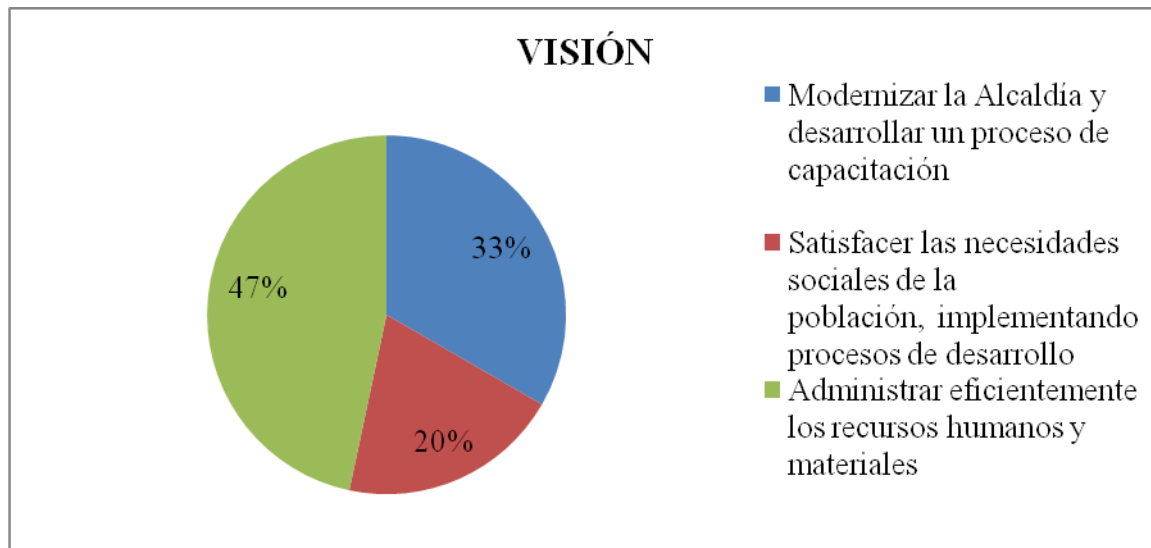


COMENTARIO: Esto indica que un gran porcentaje de los empleados de la Alcaldía tienen un concepto diferente de lo que es la Misión de esta; lo cual es negativo y desmiente los resultados de la pregunta anterior.

4. De las siguientes alternativas, en cuál considera que se identifica la Visión de la Alcaldía

OBJETIVO: Comprobar si los empleados se identifican con la Visión de la Alcaldía.

VISIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Modernizar la Alcaldía y desarrollar un proceso de capacitación	5	33%
Satisfacer las necesidades sociales de la población, implementando procesos de desarrollo	3	20%
Administrar eficientemente los recursos humanos y materiales	7	47%
TOTAL	15	100%

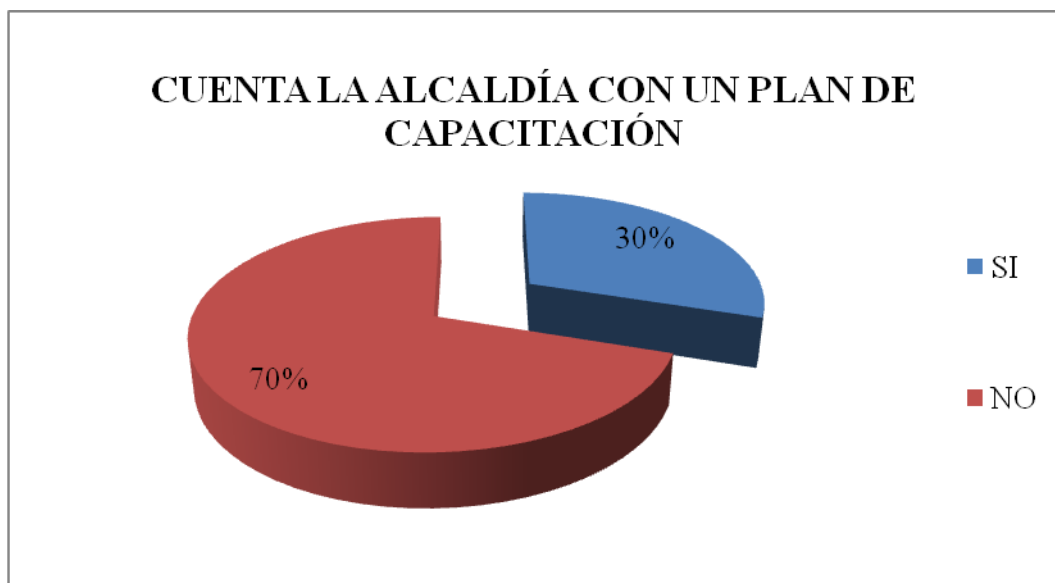


COMENTARIO: Esto indica que la mayor parte de las personas encuestadas no se encuentran identificadas con el concepto de la Visión, lo cual indica que los empleados no conocen los fines que esta persigue; es por esto que se desmiente lo que respondieron en la pregunta número dos.

5. ¿Cuenta la Alcaldía con un Plan de Capacitación?

OBJETIVO: Saber si la Alcaldía cuenta con un Plan de Capacitación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	30%
NO	21	70%
TOTAL	30	100%

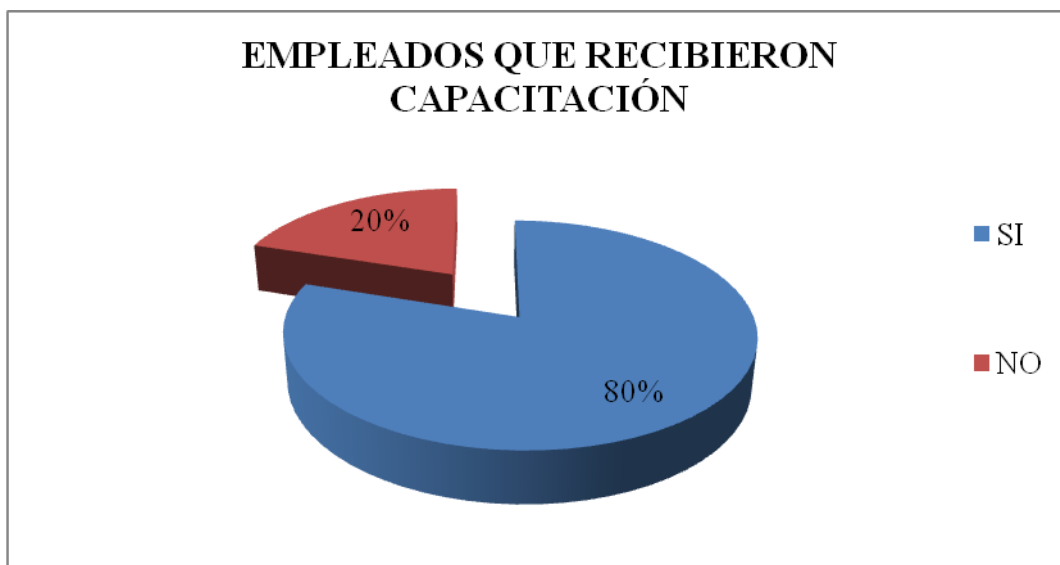


COMENTARIO: la mayor parte de empleados encuestados manifestaron que la Alcaldía no cuenta con un Plan de Capacitación lo que refleja que la Alcaldía no posee una herramienta de este tipo, la cual le ayudará a mejorar los servicios prestados.

6. ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la Alcaldía?

OBJETIVO: Conocer si el empleado ha recibido capacitación por parte de la Alcaldía.

RECIBIÓ CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	80%
NO	6	20%
TOTAL	30	100%



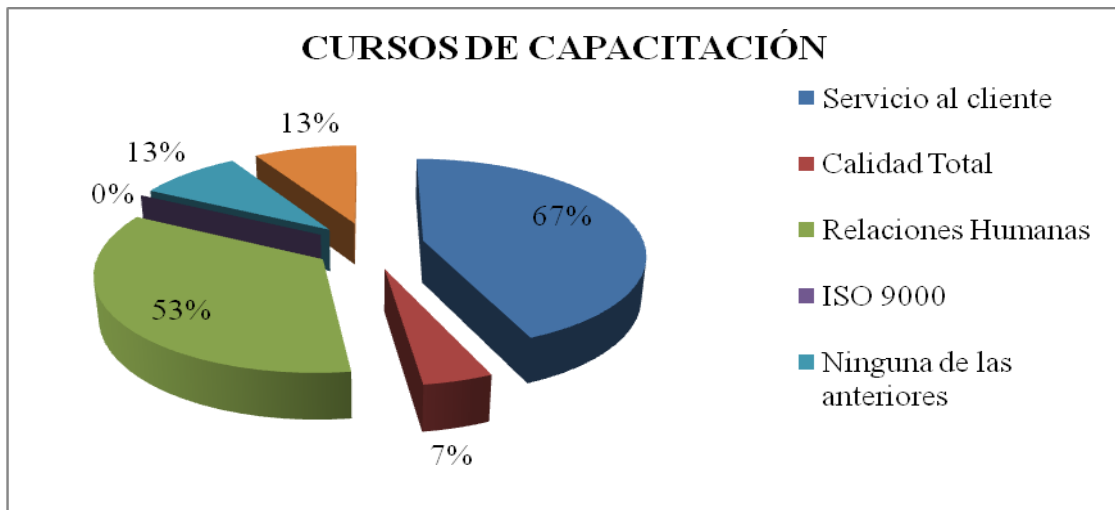
COMENTARIO: De todos los empleados encuestados la mayoría ha recibido cursos de capacitación por parte de la Alcaldía, lo cual es positivo para mejorar en gran medida la prestación de los servicios de la Alcaldía.

7. Indique cuál o cuales de los cursos de capacitación que a continuación se presentan ha recibido por parte de la Alcaldía

OBJETIVO: Saber en que temas han sido capacitados los empleados de la Alcaldía.

CURSOS DE CAPACITACIÓN	DE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio al cliente		20	67%
Calidad Total		2	7%
Relaciones Humanas		16	53%
ISO 9000		0	0%
Ninguna de las anteriores		4	13%
Otros		4	13%

n= 30

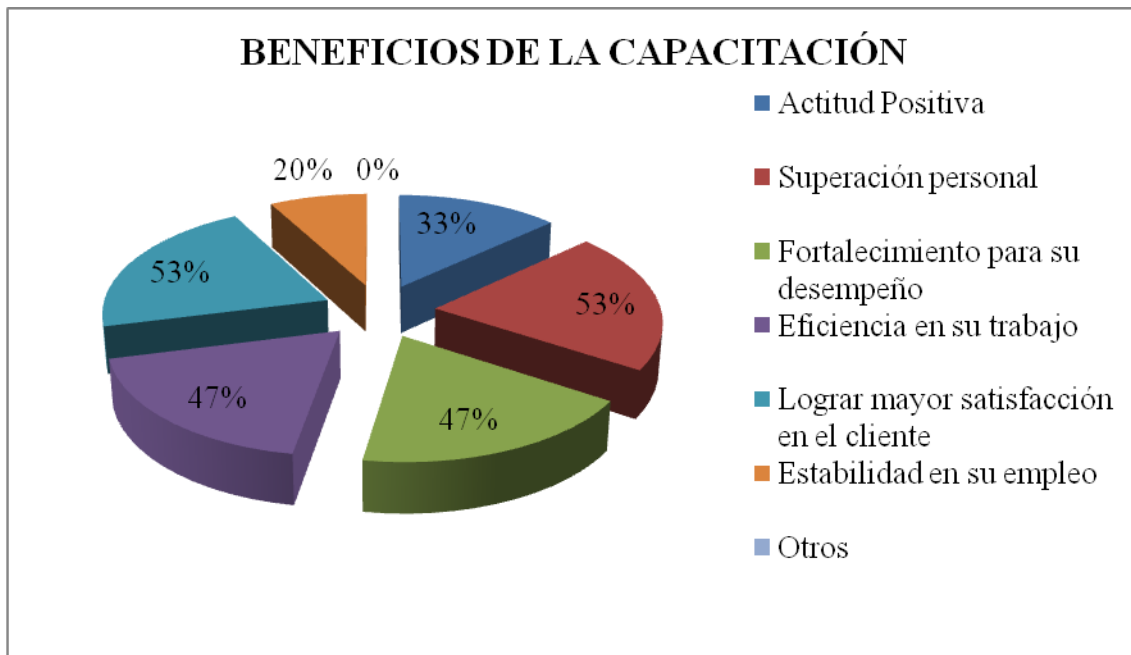


COMENTARIO: De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede afirmar que los empleados encuestados ya han sido capacitados en ocasiones anteriores en el tema de servicio al cliente, pero a la vez nos expusieron que fue de una forma muy general, que consideran que sería más oportuno que se les impartiera una capacitación con el enfoque de servicio al cliente.

8. Cree usted que la capacitación le podría proporcionar:
OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados acerca de los beneficios que obtendría al recibir cursos de capacitación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Actitud Positiva	10	33%
Superación personal	16	53%
Fortalecimiento para su desempeño	14	47%
Eficiencia en su trabajo	14	47%
Lograr mayor satisfacción en el cliente	16	53%
Estabilidad en su empleo	6	20%
Otros	0	0%

n= 30

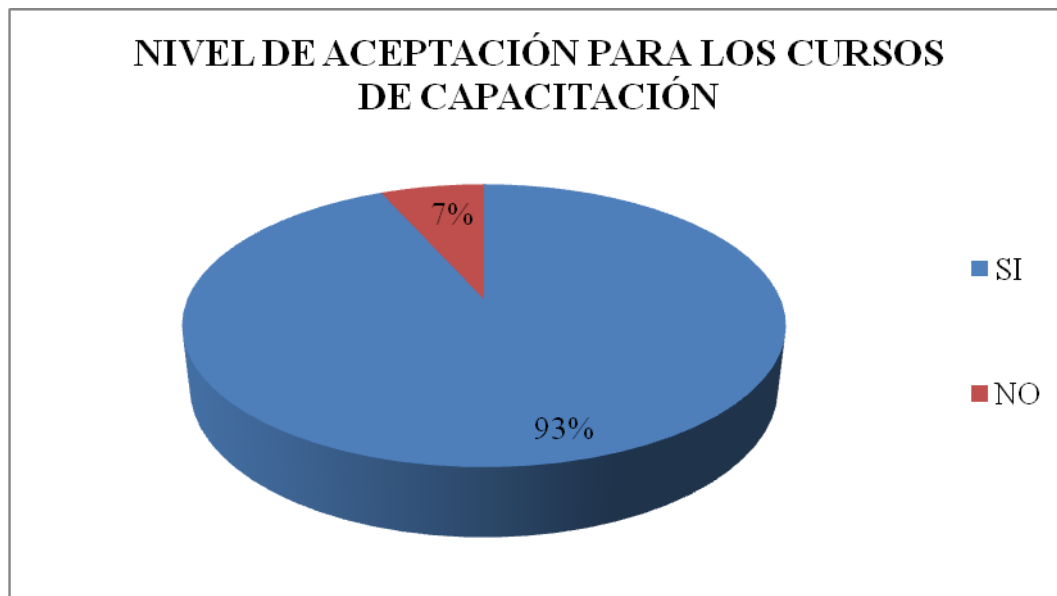


COMENTARIO: La mayoría de los empleados aseguran que al recibir cursos de capacitación le proporcionará beneficios como mejorar la atención al cliente, de esta forma obtener mayor satisfacción en los servicios que estos ofrecen en la Alcaldía.

9. ¿Estaría dispuesto a recibir cursos de capacitación?

OBJETIVO: Comprobar si existe disposición por parte de los empleados para recibir capacitación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	93%
NO	2	7%
TOTAL	30	100%



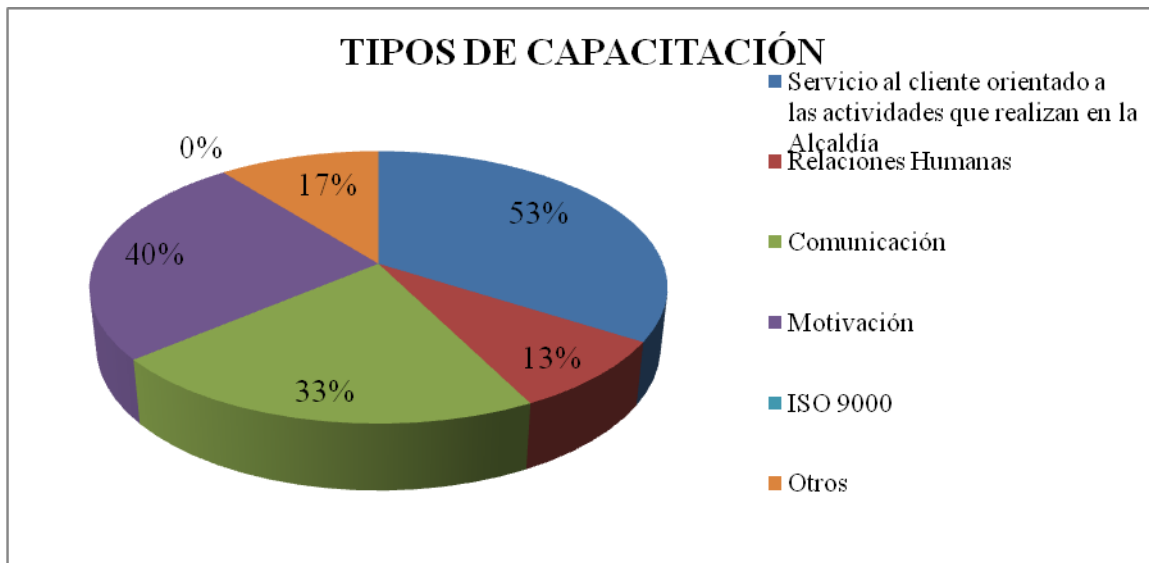
COMENTARIO: Aquí se puede observar que la gran mayoría de personas encuestadas manifiestan que están en disposición de recibir capacitación, lo que es un buen indicador y un mensaje a las autoridades de la Alcaldía para que invierta en capital humano y con ello llegar a la excelencia en los servicios ofrecidos.

10. Si estaría dispuesto(a) a recibir capacitación, que tipo de capacitación considera que sería más aplicable a su puesto de trabajo

OBJETIVO: Conocer que temas se relacionan mejor a las necesidades de su puesto de trabajo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio al cliente orientado a las actividades que realizan en la Alcaldía	16	53%
Relaciones Humanas	4	13%
Comunicación	10	33%
Motivación	12	40%
ISO 9000	0	0%
Otros	5	17%

n= 30

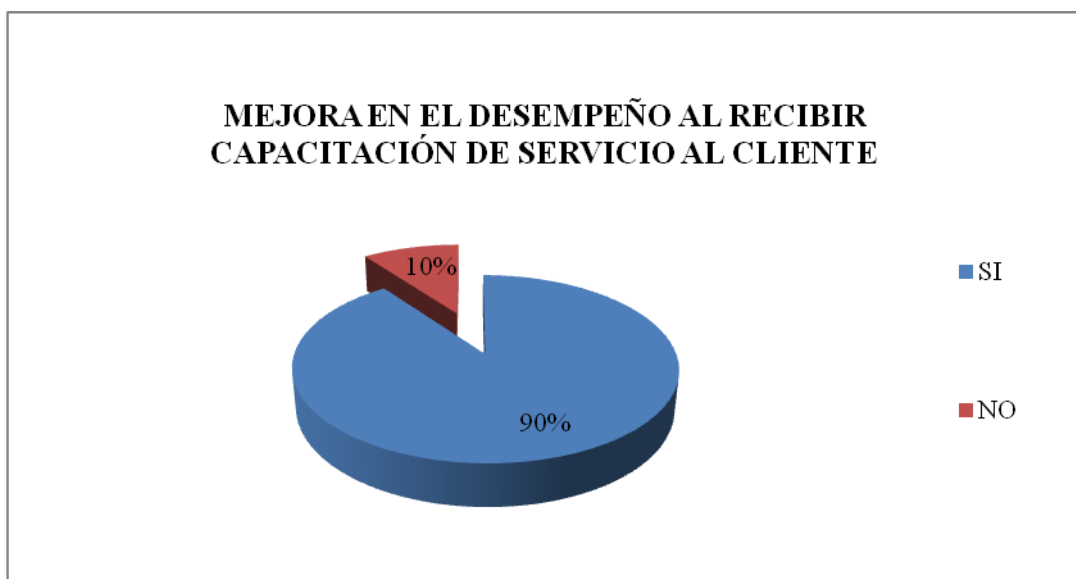


COMENTARIO: Los datos que el cuadro refleja muestra que un porcentaje considerable opina que la capacitación más idónea a recibir es la de Servicio al Cliente. Puede decirse que los empleados de la Alcaldía si creen necesaria la capacitación ya que ellos consideran que se adecua mas a su puesto de trabajo.

11. ¿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 servicio al cliente mejorará su desempeño.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	90%
NO	3	10%
TOTAL	30	100%



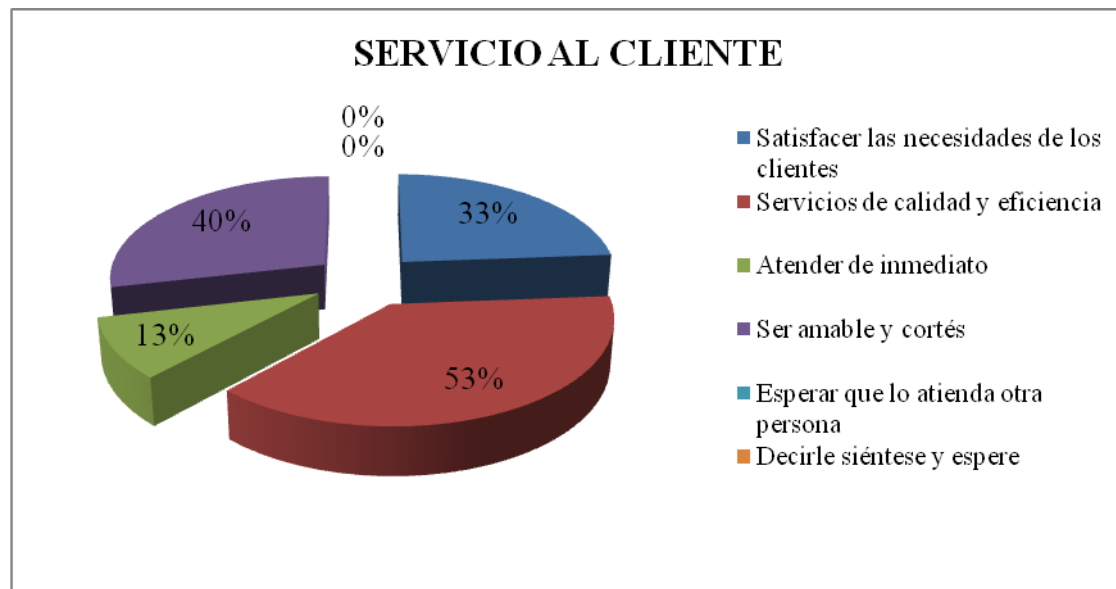
COMENTARIO: La mayoría de los empleados manifiestan que el desempeño de ellos tanto como el de sus compañeros mejoraría si reciben capacitación orientada al servicio al cliente. Es importante notar la disposición que tienen en reforzar sus conocimientos y mejorar su desempeño, el cual se observa en las respuestas de la pregunta número 9.

12. ¿Qué entiende por Servicio al Cliente?

OBJETIVO: Conocer como definen los empleados la expresión Servicio al Cliente.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfacer las necesidades de los clientes	10	33%
Servicios de calidad y eficiencia	16	53%
Atender de inmediato	4	13%
Ser amable y cortés	12	40%
Esperar que lo atienda otra persona	0	0%
Decirle siéntese y espere	0	0%

n= 30



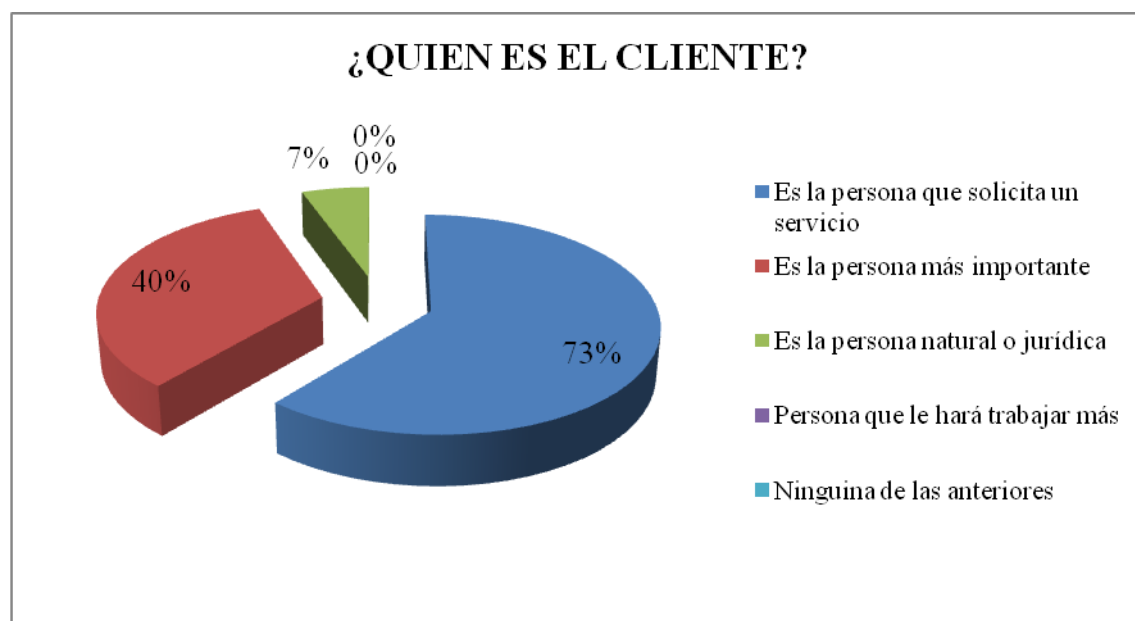
COMENTARIO: La mayoría de los empleados encuestados contestaron acertadamente con la definición de servicio al cliente, es decir que se puede afirmar que un poco menos de la mitad de los empleados de la Alcaldía tienen la idea correcta de lo que es el concepto, por lo cual la capacitación ayudará a mejorar y reforzar no solo el significado de este sino el desempeño de los empleados.

13. ¿Para usted quién es el cliente?

OBJETIVO: Conocer a quienes identifican como clientes los empleados de la Alcaldía.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es la persona que solicita un servicio	22	73%
Es la persona más importante	12	40%
Es la persona natural o jurídica	2	7%
Persona que le hará trabajar más	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%

n= 30

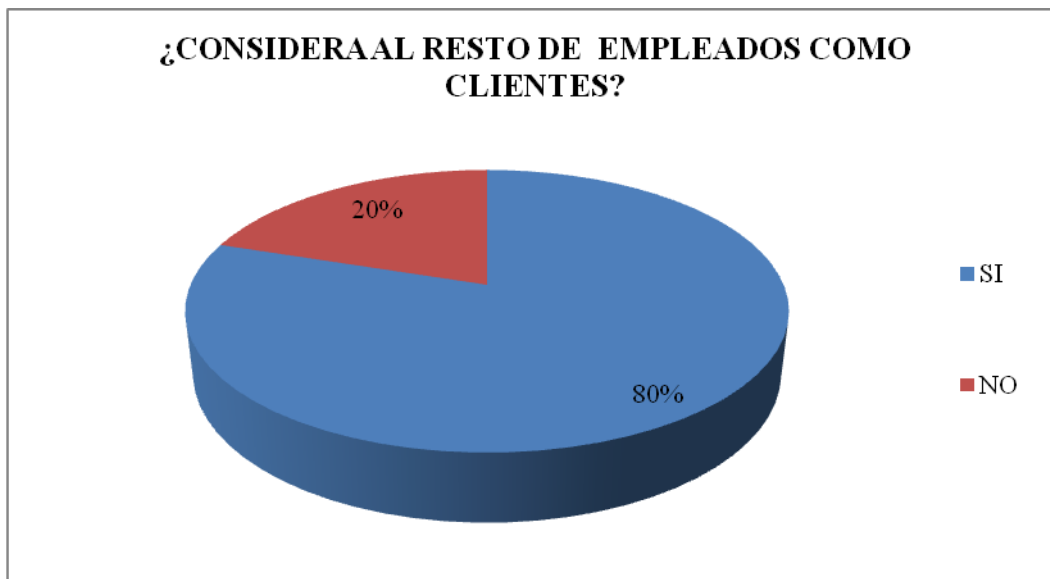


COMENTARIO: Del total de los empleados encuestados la mayoría respondió que el cliente es la persona que solicita un servicio, lo que aclara que ellos están conscientes que los usuarios son la razón de ser de la Alcaldía.

14. ¿A los clientes internos, es decir a los demás empleados usted los considera como clientes?

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

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	80%
NO	6	20%
TOTAL	30	100%

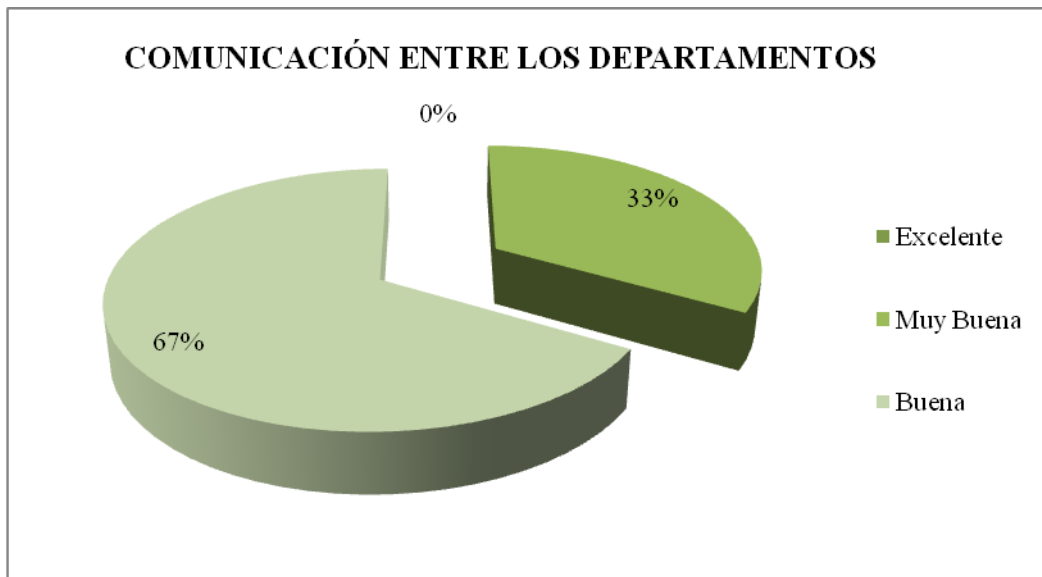


COMENTARIO: Lo que refleja el gráfico es que la mayoría de empleados respondieron que consideran a los demás como clientes; esto indica que el personal sabe que los demás compañeros son clientes al igual que las personas que solicitan un servicio y comparten la idea que la razón de ser de la Alcaldía son los usuarios.

15. La comunicación entre los empleados ¿Cómo la califica?

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

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy Buena	10	33%
Buena	20	67%
TOTAL	30	100%

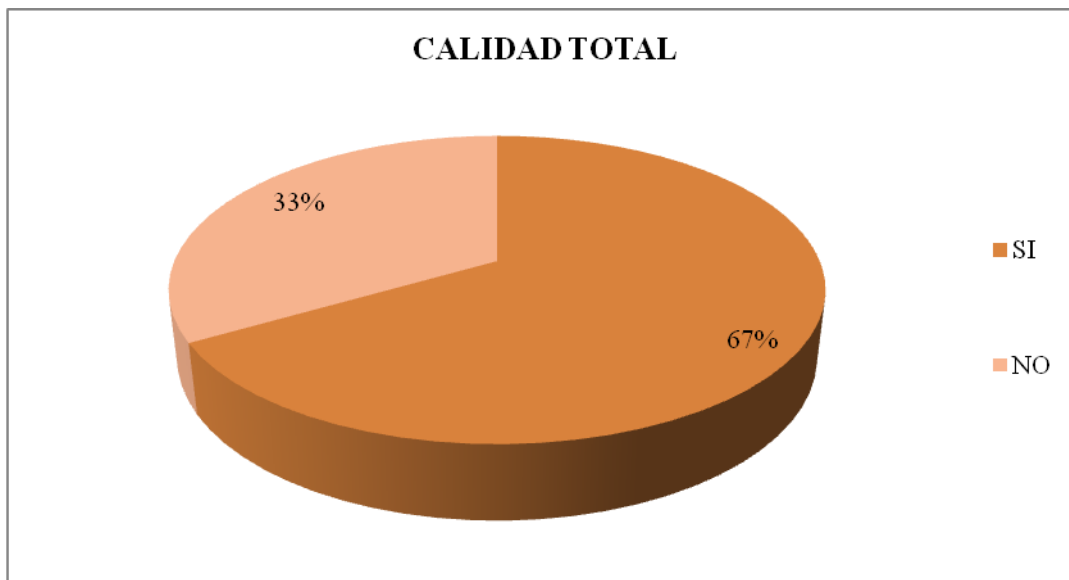


COMENTARIO: En esta pregunta la mayor parte respondió que la comunicación entre ellos es Buena, lo cual indica que en la Alcaldía existe una comunicación adecuada aunque no la necesaria, esto hace notar que los empleados opinan que la comunicación es un elemento fundamental para el entendimiento y mejores relaciones interpersonales.

16. ¿Conoce que es Calidad Total?

OBJETIVO: Conocer si los empleados saben acerca de la técnica de calidad total.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	67%
NO	10	33%
TOTAL	30	100%

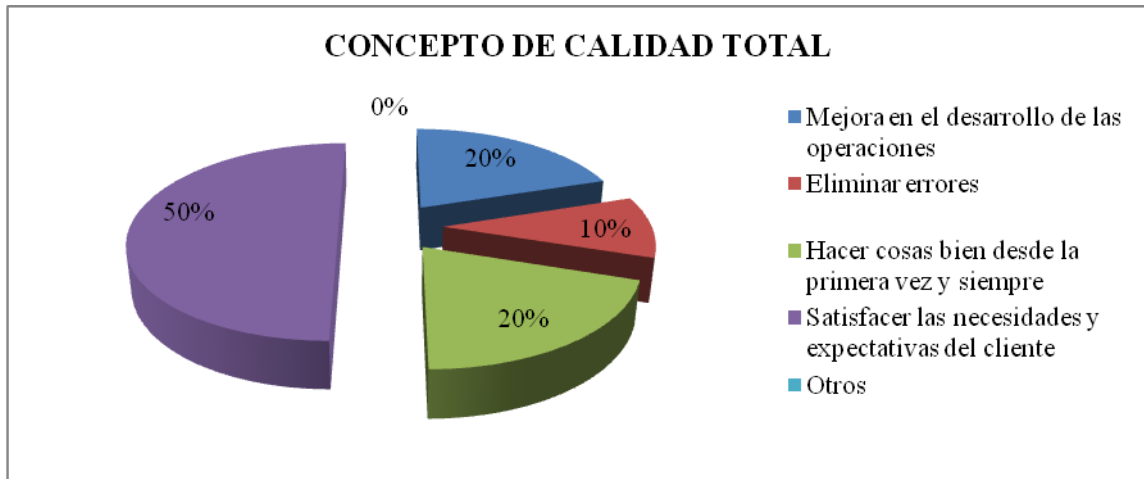


COMENTARIO: De todos los empleados encuestados un gran porcentaje manifiesta conocer que es Calidad Total, lo que indica que los empleados se relacionan pero no lo ponen en práctica, en términos generales se puede decir que los empleados de la Alcaldía tienen la idea al respecto, solo falta fortalecerlas para lograr los objetivos.

17. Si su respuesta es sí ¿Qué significa para usted Calidad Total?

OBJETIVO: Conocer con que asocian los empleados la expresión calidad total.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejora en el desarrollo de las operaciones	4	20%
Eliminar errores	2	10%
Hacer cosas bien desde la primera vez y siempre	4	20%
Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente	10	50%
Otros	0	0%
TOTAL	20	100%



COMENTARIO: De todas las personas encuestadas la mayoría manifestó que el concepto de Calidad Total es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. En esta pregunta los empleados tienen bien claro el concepto de calidad total pero deben ponerlo en práctica ya que con esto lograrán muchos clientes satisfechos.

18. ¿Ha notado insatisfacción en el usuario por el servicio que recibe?

OBJETIVO: Determinar si el empleado se entera de algunas quejas por insatisfacción en el servicio.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	90%
NO	3	10%
TOTAL	30	100%



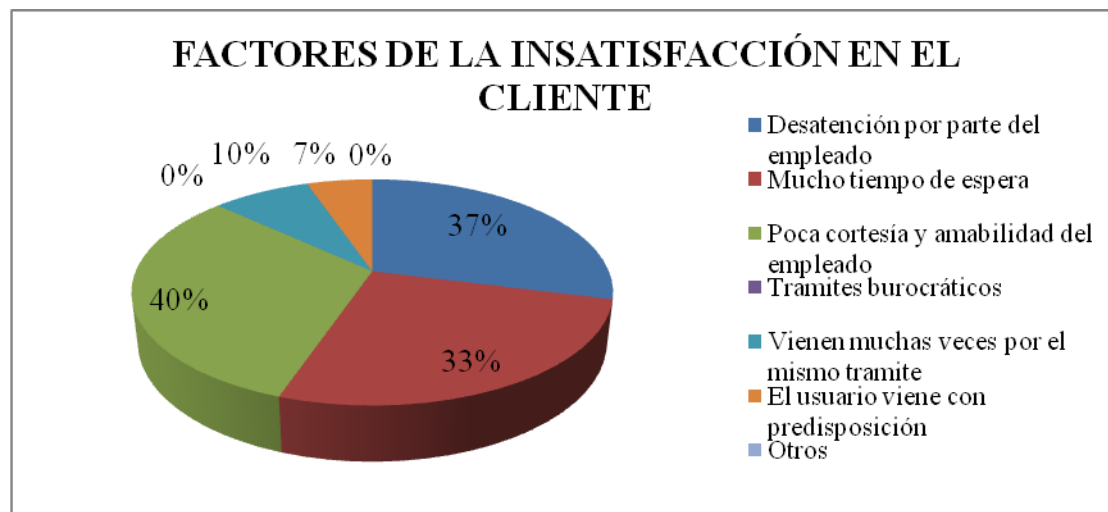
COMENTARIO: Casi la totalidad de empleados respondió haber notado insatisfacción en el cliente por los servicios que la Alcaldía le ofrece. Esto indica que se deben de tomar muy en cuenta las quejas y recomendaciones que los usuarios hacen para alcanzar los objetivos propuestos y dar un servicio diferente.

19. Si su respuesta es sí, ¿debido a qué considera que se debe la insatisfacción del usuario?

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

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desatención por parte del empleado	11	37%
Mucho tiempo de espera	10	33%
Poca cortesía y amabilidad del empleado	12	40%
Tramites burocráticos	0	0%
Vienen muchas veces por el mismo tramite	3	10%
El usuario viene con predisposición	2	7%
Otros	0	0%

n= 30



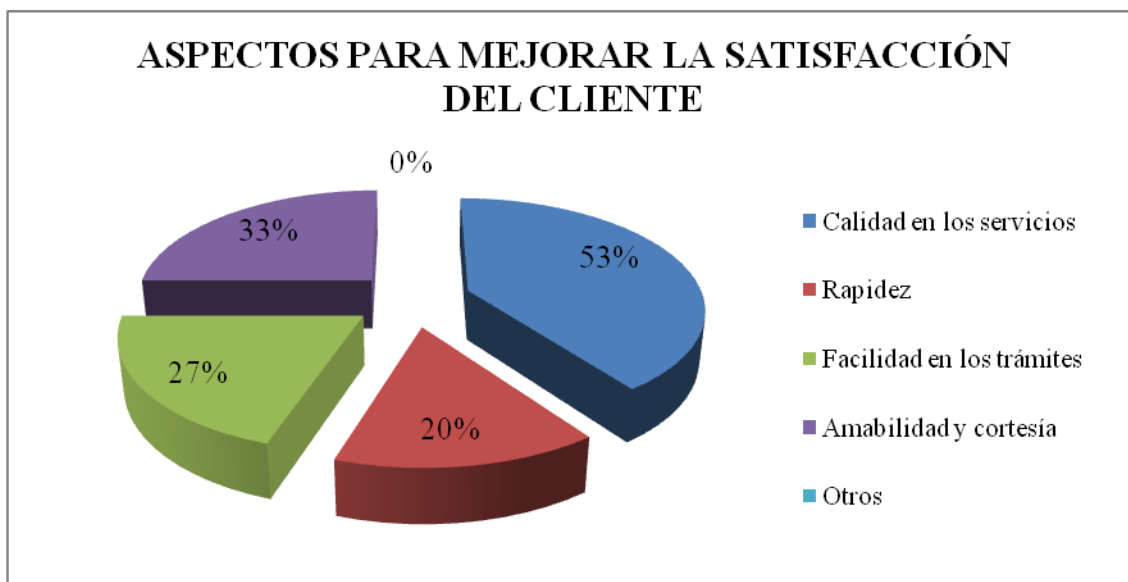
COMENTARIO: Los empleados manifiestan que la insatisfacción en el cliente se debe la mayor parte a la poca cortesía y amabilidad por parte del empleado, otros que a la desatención por parte del empleado, pero muy pocos de ellos dicen atribuirle a que los usuarios llegan a la Alcaldía con predisposición.

20. Cree usted que se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofrecidos con:

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

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad en los servicios	16	53%
Rapidez	6	20%
Facilidad en los trámites	8	27%
Amabilidad y cortesía	10	33%
Otros	0	0%

n= 30

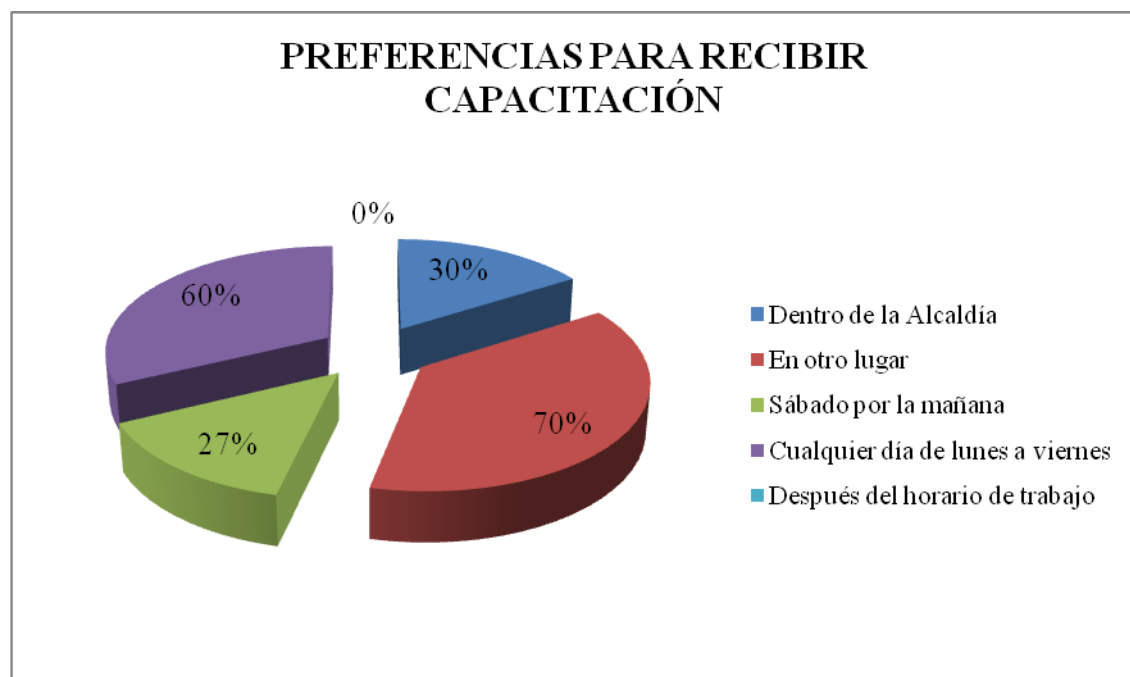


COMENTARIO: Los empleados manifiestan que se mejoraría la satisfacción en el cliente con calidad en los servicios que presta la Alcaldía, otros que con amabilidad y cortesía, esto indica que los empleados saben como tener a un cliente contento y satisfecho, pero no lo ponen en práctica.

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

OBJETIVO: Determinar el lugar y el día en que los empleados estarían de acuerdo en recibir capacitación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dentro de la Alcaldía	9	30%
En otro lugar	21	70%
Sábado por la mañana	8	27%
Cualquier día de lunes a viernes	18	60%
Después del horario de trabajo	0	0%



COMENTARIO: En esta pregunta los empleados manifestaron tener preferencia para recibir capacitación en otro lugar que no fuese la Alcaldía, y en cuanto a los días respondieron que de lunes a viernes.

ANEXO No. 5

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A
USUARIOS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN,
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE**

ANEXO No. 5

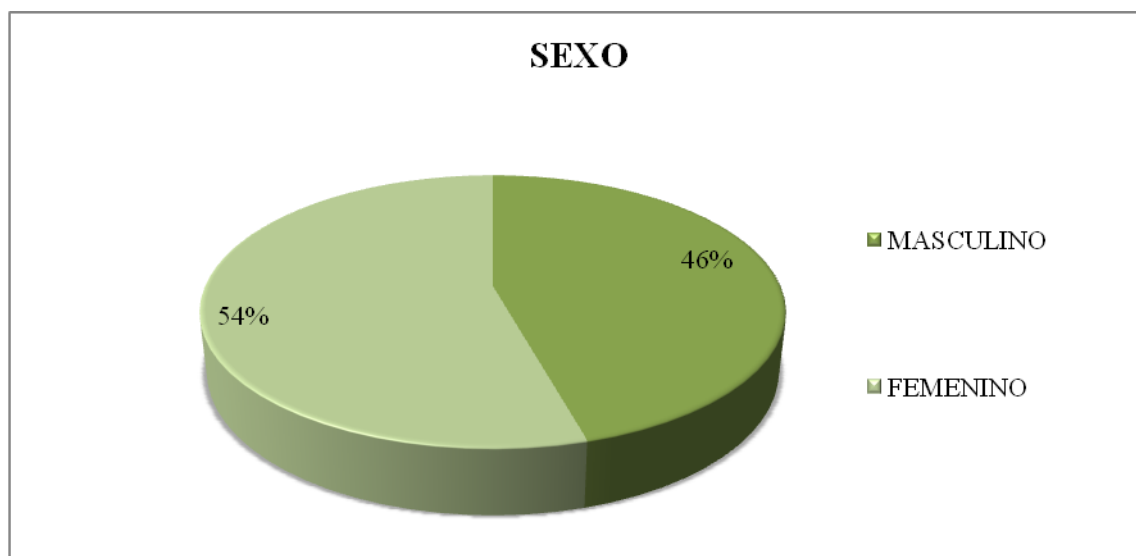
CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE

I. DATOS GENERALES

A. SEXO:

OBJETIVO: Conocer el sexo de los usuarios de la Alcaldía.

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	42	46%
FEMENINO	50	54%
TOTAL	92	100%

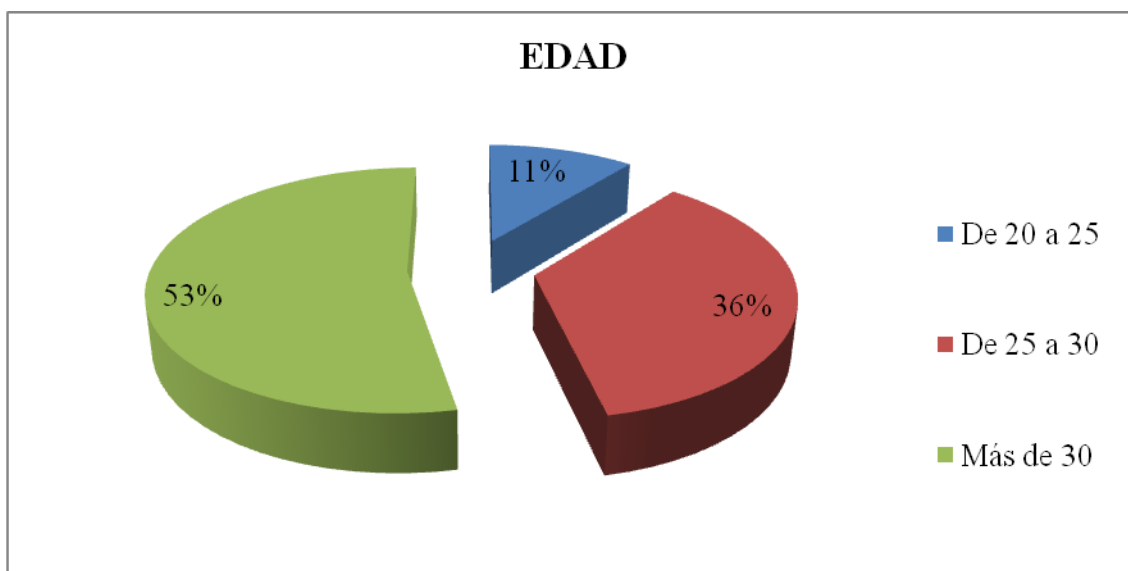


COMENTARIO: Esto refleja que la mayoría de los usuarios que hacen uso de los recursos de la Alcaldía son del sexo femenino.

B. EDAD

OBJETIVO: Conocer las edades de los usuarios de la Alcaldía.

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 20 a 25	10	11%
De 26 a 30	33	36%
Más de 30	49	53%
TOTAL	92	100%



COMENTARIO: Lo que nos muestra que los usuarios de la Alcaldía de San Sebastián se encuentran en una edad muy baja, esto quiere decir que son usuarios muy jóvenes.

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Considera que la Alcaldía le brinda información clara y exacta que satisfaga sus inquietudes?

OBJETIVO: Conocer de alguna medida si la información que brinda la Alcaldía es clara y exacta

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	74	80%
NO	18	20%
TOTAL	92	100%



COMENTARIO: Esto quiere decir que la mayor parte de los usuarios se encuentran satisfechos en cuanto a la información que la Alcaldía le brinda para resolver sus inquietudes.

2. ¿Considera que se le atendió en el tiempo oportuno, de manera amable y eficiente?

OBJETIVO: Conocer si el tiempo que la Alcaldía utiliza para atender al usuario es el adecuado.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	43%
NO	52	57%
TOTAL	92	100%

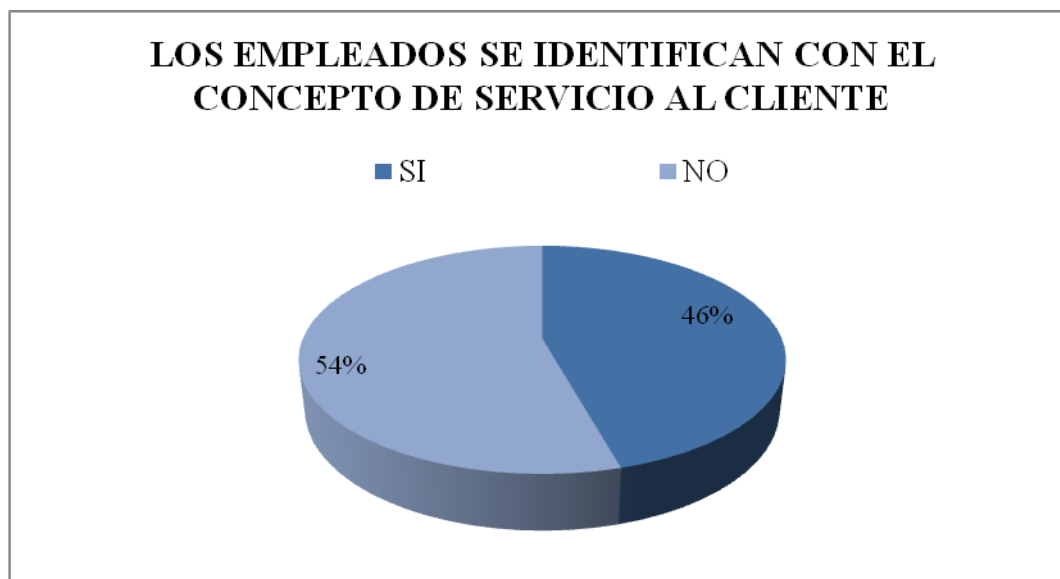


COMENTARIO: Esto nos refleja que un poco mas del cincuenta por ciento de los usuarios opinan que la Alcaldía le atiende en el tiempo oportuno, y los demás se encuentran insatisfechos.

3. ¿Considera que los empleados de la Alcaldía se encuentran bien identificados con el verdadero concepto de servicio al cliente que deben brindar?

OBJETIVO: Conocer el concepto que tienen los usuarios en cuanto al servicio que ofrecen los empleados de la Alcaldía

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	46%
NO	50	54%
TOTAL	92	100%



COMENTARIO: Lo que refleja que un poco menos del cincuenta por ciento piensan que los empleados de la Alcaldía se identifican con el concepto de servicio al cliente.

4. ¿Considera que el personal del área de Registro Familiar utiliza adecuadamente el tiempo para atender oportunamente a todos los clientes que solicitan sus servicios?

OBJETIVO: Conocer de alguna medida si los usuarios se sienten satisfechos con el tiempo que el área de Registro familiar utiliza para atenderlos

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	54	59%
NO	38	41%
TOTAL	92	100%

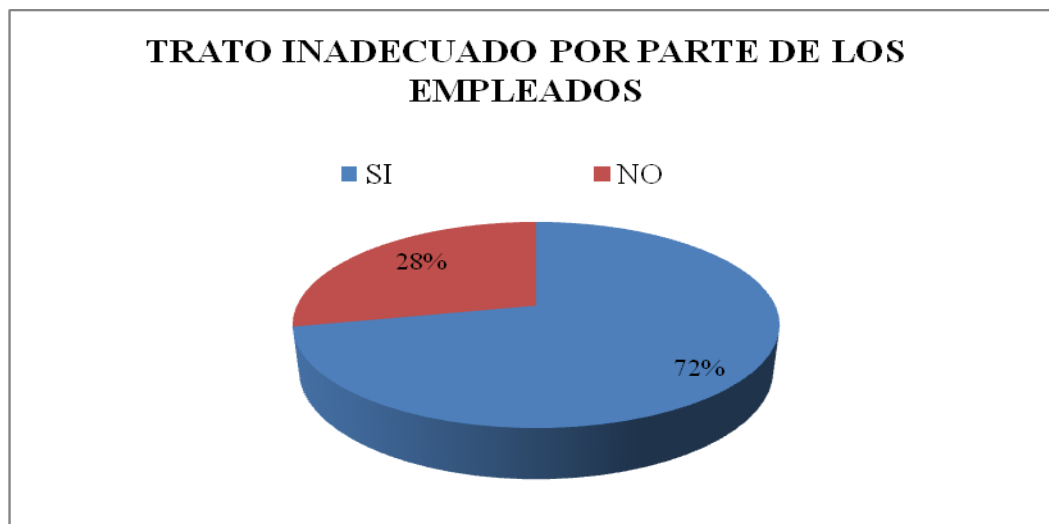


COMENTARIO: Esto indica que existen varios usuarios satisfechos con el tiempo que el personal del área de registro familiar utiliza para atenderlos.

5. ¿En alguna ocasión ha sufrido algún trato inadecuado por parte del personal de la Alcaldía?

OBJETIVO: Saber si el usuario ha sufrido trato inadecuado por parte de los empleados de la Alcaldía.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	66	72%
NO	26	28%
TOTAL	92	100%

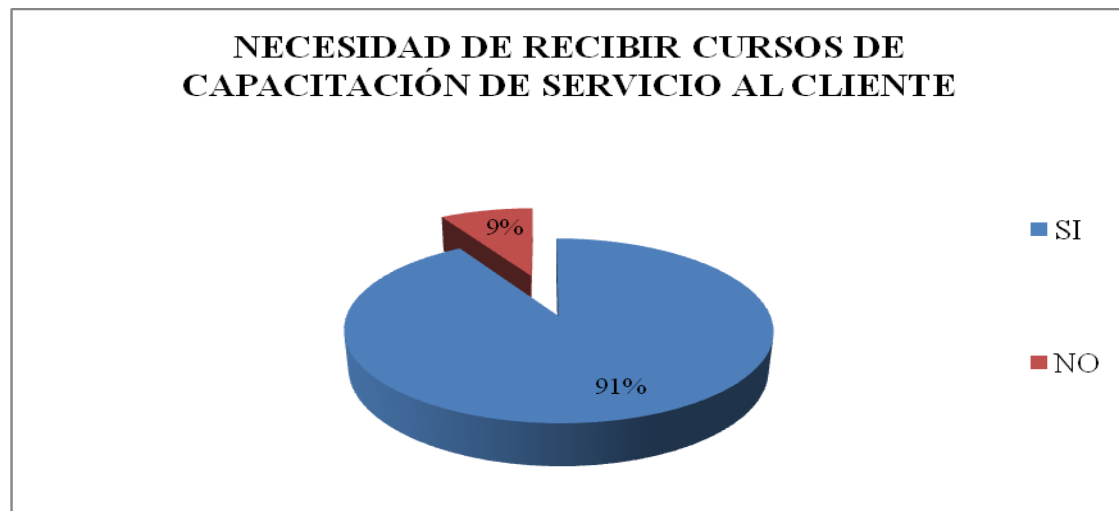


COMENTARIO: Lo que nos refleja es que el empleado no identifica bien quien es el cliente en realidad ya que no les dan el trato que deben recibir y la Alcaldía debería de buscar la forma para de cómo resolver este problema.

6. ¿Considera que el personal de la Alcaldía necesita recibir cursos de capacitación enfocados en atención al cliente que les ayuden a mejorar los servicios prestados?

OBJETIVO: Conocer si el usuario está de acuerdo que los empleados de la Alcaldía reciban cursos de capacitación enfocados a la atención al cliente.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	84	91%
NO	8	9%
TOTAL	92	100%



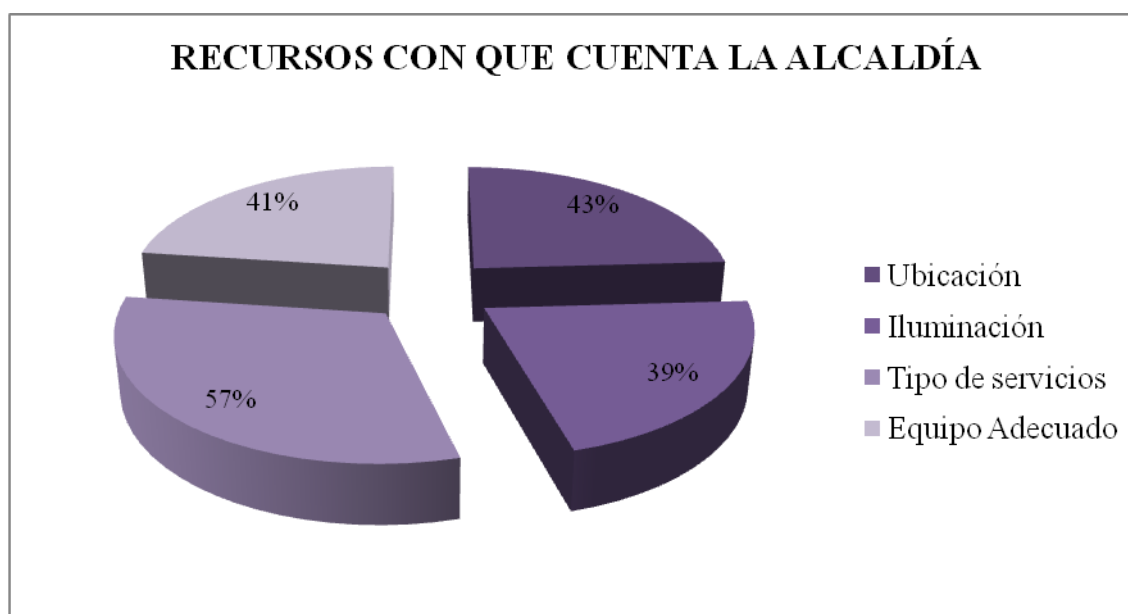
COMENTARIO: Esto nos refleja que la gran mayoría de usuarios encuestados dicen que los empleados de la Alcaldía necesitan recibir cursos de capacitación que vayan orientados al servicio al cliente.

7. ¿Qué opina de los recursos con que cuenta la Alcaldía para la atención al cliente?

OBJETIVO: Conocer la satisfacción del usuario en cuanto a los recursos con que cuenta la Alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ubicación	40	43%
Iluminación	36	39%
Tipo de servicios	52	57%
Equipo Adecuado	38	41%

n= 92



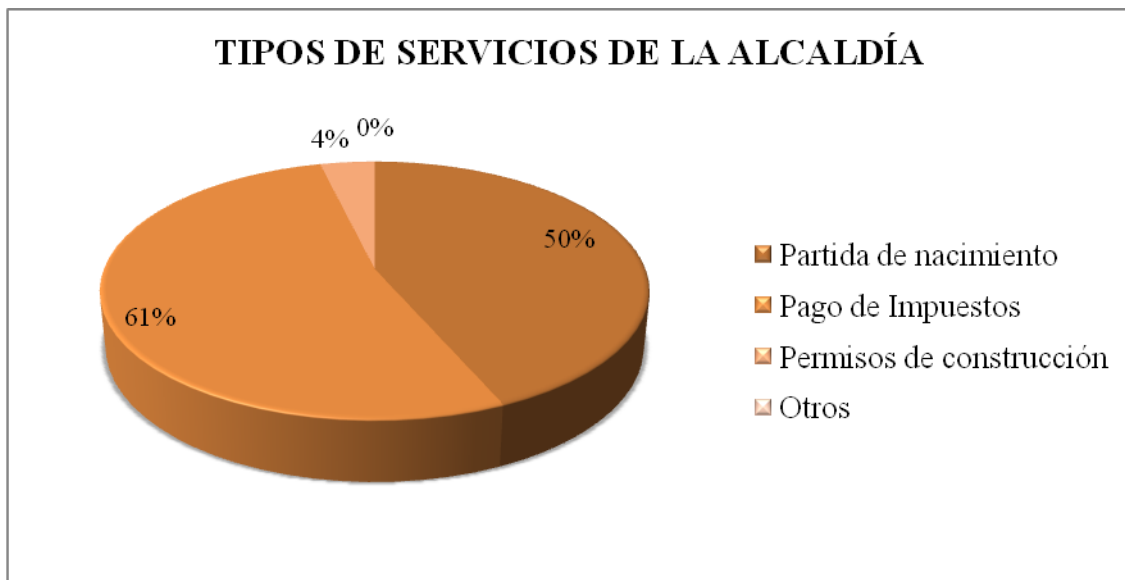
COMENTARIO: Esto indica que la mayor parte está satisfecha por los tipos de servicios y la menor parte la conforman la iluminación, es decir que la Alcaldía necesita más iluminación en el local para atender al cliente.

8. ¿Qué tipo de servicio requiere de la Alcaldía?

OBJETIVO: Conocer que clase de servicio requiere el usuario de la Alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Partida de nacimiento	46	50%
Pago de Impuestos	56	61%
Permisos de construcción	4	4%
Otros	0	0%

n= 92

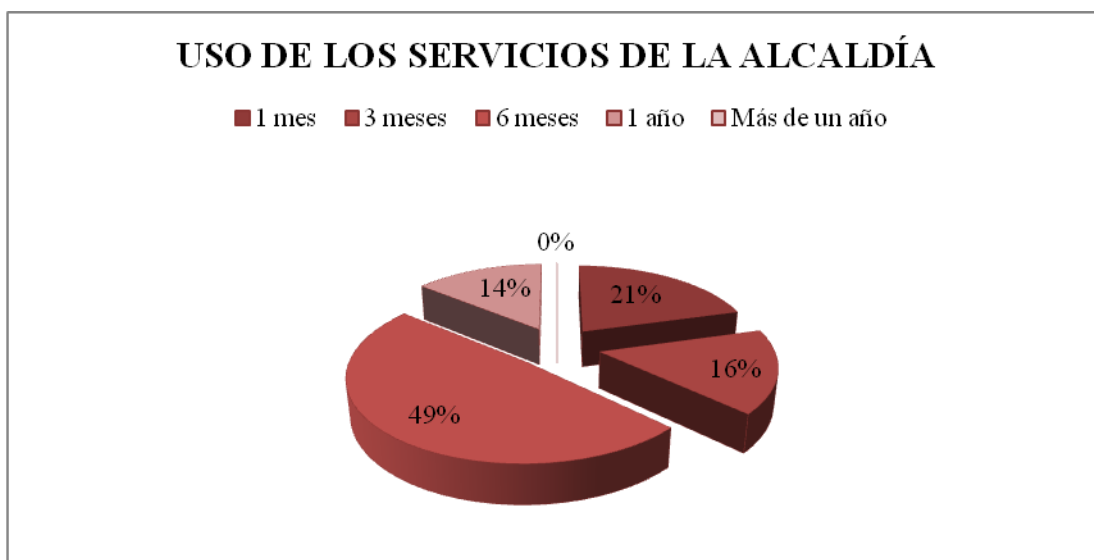


COMENTARIO: Esto nos indica que la mayor parte de personas encuestadas hacen uso de los servicios de la Alcaldía para Pagar Impuestos y Partidas de nacimiento y la gran minoría para Permisos de Construcción.

9. ¿Con que frecuencia hace uso de los servicios de la Alcaldía?

OBJETIVO: Identificar con que frecuencia el usuario hace uso de los servicios de la Alcaldía.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 mes	19	21%
3 meses	15	16%
6 meses	45	49%
1 año	13	14%
Más de un año	0	0%
TOTAL	92	100%



COMENTARIO: Esto refleja que la mayor parte de los usuarios visitan la Alcaldía cada seis meses y muy poco de ellos la visitan una vez al año.

ANEXO 6

**MÉTODOS PSICOPEDAGÓGICOS PARA
LA ENSEÑANZA**

ANEXO 6

MÉTODOS PSICOPEDAGÓGICOS PARA LA ENSEÑANZA

MÉTODO	CARACTERÍSTICAS	BASADO EN:
Expositivo	Se basa en la comunicación de información o conocimiento del facilitador al participante. El facilitador actúa con el poder que le da tener la información y el participante acepta esa autoridad y adopta una actitud pasiva.	La reacción del participante
Demostrativo	El participante es formado en la organización misma por el supervisor o jefe inmediato, quien ha sido previamente capacitado para impartir los conocimientos y destrezas básicas al participante.	La reacción del participante
Activos participativos	<p>El participante se involucra directamente en el proceso de aprendizaje a través de la investigación personal, el contacto directo con el problema planteado y las experiencias de los miembros del pequeño grupo de trabajo al que pertenece. Existen dos métodos que reúnen esta característica:</p> <p>De descubrimiento: se basa en el descubrimiento que hace el participante por sí mismo de conocimientos y aptitudes determinadas, guiado por la acción del instructor.</p> <p>Interrogativo o Interactivo: la comunicación participante - facilitador se realiza a través de sucesivas preguntas sobre el contenido teórico y las prácticas realizadas en el aula.</p>	La acción del participante.

Fuente: "Fundamentos para la Supervisión y Asesoría Metodológica en acciones Formativas", El Salvador 2001. Anexo 2 Pág. 11

ANEXO 7
PRESUPUESTO DE MATERIAL
DIDÁCTICO PARA LA CAPACITACIÓN

ANEXO 7

PRESUPUESTO DE MATERIAL DIDÁCTICO PARA LA CAPACITACIÓN

Material	Canti dad	Precio	Módulo en que se utilizará			Costo por Módulo			Total por Módulo
			I	II	III	I	II	III	
Marcadores de agua (una sola compra al inicio del módulo I)	4	\$0.98	x	x	x	\$3.92	----	-----	\$3.92
Libretas rayadas tamaño carta (una sola compra al inicio del módulo I)	30	\$0.50	x	x	x	\$15.00	----	-----	\$15.00
Boligrafo (una sola compra al inicio del módulo I)	60	\$0.11	x	x	x	\$6.60	\$6.60	\$6.60	\$19.80
Texto programado (material de apoyo)	90	\$1.00	x	x	x	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$270.00
Folderes (una sola compra al inicio del módulo I)	60	\$0.09	x	x	x	\$5.40	\$5.40		\$10.80
Resmas de papel t/carta b/20 (una sola compra al inicio del módulo I)	3	\$3.50	x	x	x	\$10.50	----		\$10.50
Fastener (una sola compra al inicio del módulo I)	60	\$0.039	x	x	x	\$2.34	\$2.34		\$4.68
Caja de grapas (una sola compra al inicio del módulo I)	1	\$1.25	x	x	x	\$1.25	----		\$1.25
Diplomas	30	\$1.25	x	x	x	\$37.50	----		\$37.50
TOTAL						\$172.51	\$104.34	\$96.60	\$373.45

Fuente: Precios proporcionados por Librería Abaco, San Salvador
 Nota: los totales de cada módulo se aproximará al entero inmediato, para efectos de redondeo.

ANEXO 8
COMUNICADO A LA INVITACIÓN

ANEXO 8

COMUNICADO A LA INVITACIÓN

LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN SEBASTIÁN

Invita a todos sus empleados a participar en el evento
de capacitación sobre:

"Servicio al Cliente"

Consultor : (nombre del facilitador)

Días : Sábados

Horario : de 8:00 a.m. a 12 m.

Lugar : (nombre del lugar)

Dirección : (dirección del lugar)

Duración : (fecha de inicio y de finalización)

San Sebastián, (fecha)

ANEXO 9
PROFORMA DE CONTROL DE
ASISTENCIA POR PARTE DE LOS
EMPLEADOS

ANEXO 9
PROFORMA DE CONTROL DE ASISTENCIA POR PARTE DE LOS
EMPLEADOS

LISTA DE ASISTENCIA

Nombre del Evento: Servicio al cliente.

Lugar : (dirección)

Fecha : (fecha del día del evento)

Asistente : (nombre del Asistente)

No.	Participante	Área	Firma
1.	-----	-----	-----
2.	-----	-----	-----
3.	-----	-----	-----
4.	-----	-----	-----
5.	-----	-----	-----

NOTA: La lista será llenada con los nombres de todos los empleados que participen en el evento

ANEXO 10
HOJA DE EVALUACIÓN DEL
FACILITADOR

ANEXO 10
HOJA DE EVALUACIÓN DEL FACILITADOR
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN

Nombre del Módulo: _____					
Nombre del Facilitador: _____					
Objetivo: Conocer a través de la opinión de los participantes el desempeño del facilitador durante el seminario, condiciones de las instalaciones, equipo y material didáctico utilizado.					
Indicaciones: lea con atención y responda las preguntas, marcando con una X en el espacio que corresponda a la palabra que exprese su opinión.					
	Siempre	Generalmente	Parcialmente	Escasamente	Nunca
1. ¿El capacitador presentó los contenidos específicos de los módulos, la manera de trabajar, las actividades a realizar y las evaluaciones que se aplicarían?					
2. ¿Los temas abordados correspondieron al objetivo del curso?					
3. ¿Se cubrieron los temas presentados?					
4. ¿Se alcanzó el objetivo del curso?					
5. ¿El capacitador mostró dominio del tema?					
6. ¿Lo enseñado se reforzó con aplicaciones prácticas?					
7. ¿El capacitador se expresó en forma clara?					

8. ¿Las actividades realizadas le ayudaron a comprender los temas vistos?					
9. ¿Las actividades fueron de su interés?					
10. ¿El capacitador verificó que los temas fueran comprendidos?					
11. ¿El capacitador aplicó más de una evaluación?					
12. ¿El capacitador propició un ambiente de reflexión, colaboración y respeto mutuo?					
13. ¿El capacitador propició y logró la participación del grupo?					
14. ¿El capacitador resolvió adecuada y cortésmente las dudas planteadas a los participantes?					
15. ¿Las sesiones se llevaron a cabo dentro de los horarios y fechas establecidas?					
16. ¿La información contenida en el manual para el participante fue clara y suficiente?					
17. ¿El manual para el participante ayudó al aprendizaje, durante y después de las sesiones?					

18. ¿El material de apoyo utilizado en clase sirvió para un mejor aprendizaje?					
19. Las herramientas (cañón de proyección) ¿estaban en buenas condiciones?					
20. ¿Los temas vistos en clase se relacionan con las actividades que desarrolla?					
21. ¿Los temas de la capacitación resuelven sus necesidades con respecto a las actividades que desarrolla?					
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	
22. El estado de las instalaciones en las que se realizó el seminario fue:					
23. La coordinación del seminario fue:					
24. La difusión que se realizó de la programación fue:					
25. La información que se proporcionó sobre fechas, horarios, sedes y contenidos fue:					

ANEXO 11
HOJA DE EVALUACIÓN DEL
PARTICIPANTE

ANEXO 11

HOJA DE EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN

<p>Datos Generales Nombre del Módulo: _____ Cargo que desempeña: _____</p>	<p>Fecha de Evaluación: Lea atentamente y marque con una X la opción que considere pertinente de acuerdo con su apreciación, dada la siguiente escala: E= Excelente, MB= Muy Bueno, B= Bueno, R= Regular, NM= Necesita Mejorar</p>				
I. Desarrollo del Proceso de Aprendizaje	E	MB	B	R	NM
1. La puntualidad a las sesiones de capacitación fue:					
2. La atención prestada durante el desarrollo de las sesiones fue:					
3. La participación activa durante las sesiones fue:					
4. La opinión y criterios personales aportados acerca de los temas impartidos fue:					
II. Desarrollo Social y Personal	E	MB	B	R	NM
1. La relación con los demás participantes fue:					
2. La integración con los demás participantes fue:					
3. Durante el desarrollo de casos prácticos la búsqueda de soluciones en conjunto con los demás participantes fue:					
4. El interés mostrado por los participantes fue:					
5. La actitud mostrada fue:					
III. Asimilación del Contenido del Módulo	E	MB	B	R	NM
1. El dominio temático de lo aprendido en clase fue:					

2. La comprensión de los temas impartidos fue:					
3. Las respuestas emitidas en relación a lo preguntado durante el módulo fue:					
4. La aplicación de lo impartido en clase de acuerdo al desarrollo de casos prácticos fue:					
5. ¿Relaciona los contenidos de los temas impartidos con las situaciones reales de su puesto?					
IV. Observaciones					

ANEXO 12
DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN



La Alcaldía Municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente

Otorga el presente

DIPLOMA

a: _____

Por haber asistido al seminario

Servicio al Cliente

Entregado en el mes de: _____, del año dos mil _____

Alcalde

Facilitador

Asistente