

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



**"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL
CLIENTE DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS
SERVICIOS"**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CRISTINA BEATRIZ BARILLAS
CECILIA ELIZABETH TICAS PALACIOS
XENIA ELIZABETH VELÁSQUEZ SÁNCHEZ

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

FEBRERO DE 2007

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretaría General : Licda. Alicia Margarita Rivas de
Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretaría : 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

Febrero de 2007

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por permitirme llegar a alcanzar este peldaño se que sin ti Señor no hubiese llegado a la meta por que siempre la luz de tu amor estuvo presente, esa luz que me iluminó y me guió el camino a seguir.

Dedico este triunfo a mi Mamá Julia Daysi Barillas y a mis Padres Alfredo de Jesús Rivas y María Elvira de Rivas por su esfuerzo y confianza que me han brindado y por pedirle siempre a Dios fuerza y sabiduría para su hija, a mis hermanos Wendy, Nelson y Eduardo, sobrinos y a mi futuro bebé, y a todos aquellos que me dieron su apoyo para seguir adelante, los Amo y gracias por creer en mí que Dios les bendiga.

Gracias Xenia y Cecy por estar siempre presente y poder llegar y disfrutar juntas este triunfo.

Beatriz

Agradezco a Dios todopoderoso y a la Virgen María por permitirme culminar con éxito mis estudios, dándome fuerzas para lograrlo.

A mis padres, Roberto Ticas y Violeta de Ticas, por sus muestras de cariño y apoyo en los tiempos difíciles, Son mi inspiración. El triunfo es de ustedes. Los Quiero. A mi hermana Karina y mi sobrinito por su paciencia y comprensión, mis compañeras del presente Trabajo de Investigación, mis amigos y a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron a superar los obstáculos durante la carrera.

Que Dios los Bendiga a todos...

Cecy

A Dios todo poderoso y a la Virgen de Guadalupe por haberme permitido alcanzar este gran logro en mi vida, a mi madre María Esperanza Sánchez por todo el sacrificio y apoyo que me brindó durante todos estos años, a mis hermanas Jessica y Verónica por sus constantes muestras de cariño y motivándome con sus palabras a terminar mi carrera, a mi novio Melvin por su comprensión y apoyo en todo momento lo cual fue clave para alcanzar este triunfo. A mi abuela Inés Sánchez por sus sabios consejos y haberme orientado en todo momento de mi vida.

A mis compañeras de trabajo de investigación por haberme brindado su amistad, paciencia y haberme permitido ser su compañera hasta el último momento del proceso de la carrera.

Xenia

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

Beatriz, Cecy y Xenia

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Introducción	iv
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE, ALCALDÍA MUNICIPAL, Y MARCO TEÓRICO SOBRE CAPACITACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	
A. Generalidades sobre el Municipio de Ayutuxtepeque	1
B. Generalidades de la Alcaldía Municipal	
de Ayutuxtepeque	2
1. Antecedentes	2
2. Estructura Organizativa	3
3. Misión	4
4. Visión	4
5. Objetivo Municipal	5
6. Servicios que presta la Alcaldía Municipal	
de Ayutuxtepeque	5
7. Marco Legal	7
C. Generalidades sobre Capacitación	
10	
1. Capacitación	10
1.1. Concepto	11
1.2. Importancia	11
1.3. Objetivos	12
1.4. Características	12
1.5. Tipos de capacitación	13
1.6. Factores que afectan las capacitaciones	15

2. El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	
(DNC)	16
2.1. Concepto de Necesidades de Capacitación	16
2.2. Necesidades de Capacitación	16
2.2.1. Genéricas	16
2.2.2. Manifiestas	17
2.2.3. Encubiertas	17
2.2.4. Preventivas	17
2.2.5. Correctivas	17
2.3. Concepto de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	18
2.3.1. Beneficios del Diagnóstico de Necesi- dades de Capacitación (DNC)	19
2.3.2. Métodos a utilizar	20
2.3.3. Técnicas que se pueden implementar	21
3. Programa de Capacitación	24
3.1. Concepto	24
3.2. Objetivos	25
3.3. Características	26
3.4. Cédulas de información didáctica	27
3.5. Métodos para la enseñanza	27
3.5.1. Concepto	27
3.5.2. Clasificación de los métodos	28
3.6. Técnicas didácticas	29
3.7. Medios didácticos	30
3.8. Cédulas de seguimiento y control	31
3.8.1. Cédulas de Responsabilidades	31
3.8.2. Cédulas de Costos Directos	31

D. Generalidades sobre Servicio al Cliente	31
1. Servicio	31
1.1. Concepto	31
1.2. Importancia	32
1.3. Objetivos	32
1.4. Características	33
1.5. Los siete pecados del servicio	34
2. Cliente	35
2.1. Concepto	35
2.2. Clasificación	36
2.3. Tipos y Características de clientes	37
3. Servicio al cliente	38
3.1. Concepto	38
3.2. Importancia	38
3.3. Objetivos	39
3.4. Actitudes sociales de servicio al cliente	39
3.5. Elementos del servicio al cliente	40
E. Generalidades sobre calidad en el servicio	
42	
1. Calidad	42
1.1. Patriarcas de la calidad	42
1.2. Concepto	43
1.3. Importancia	43
1.4. Objetivos	44
2. Calidad en el servicio	44
2.1. Concepto	44
2.2. Importancia	45
2.3. Principios de la calidad en el servicio	46

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE SOBRE PROGRAMAS DE CAPACITACION

A. Importancia de la Investigación	47
B. Objetivos	48
C. Metodología de la Investigación	49
1. Método	49
2. Tipos de Investigación	50
3. Técnicas de Investigación	50
Encuesta	50
Entrevista	50
Observación Directa	51
4. Instrumentos para la recolección de información	51
Cuestionario	51
Guía de Entrevista	51
Presencia física	51
5. Tipo de Diseño	52
6. Prueba Piloto	52
7. Fuentes de Información	52
Primaria	53
Secundaria	53
8. Determinación del universo y tamaño de la muestra	53
Universos	53
Muestras	54
9. Tabulación y Análisis de la Investigación	55

D. Descripción del Diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque sobre programas de capacitación		56
1. Encuesta dirigida a empleados		56
Información general		56
Datos de Contenido		57
Capacitación		57
Programas de Capacitación		59
Servicio		60
Cliente	61	
Servicio al cliente	62	
Calidad	62	
2. Encuesta dirigida a los usuarios		64
Información general	64	
Datos de Contenido	64	
Servicio	64	
Actitud de los empleados hacia los usuarios		65
Infraestructura	67	
E. Conclusiones y Recomendaciones		68
1. Conclusiones		68
2. Recomendaciones		69

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS

Introducción	71
A. Justificación	71
B. Importancia	72
C. Objetivos	72
1. General	73
2. Específicos	73
D. Políticas del programa de capacitación	73
E. Perfil del facilitador	75
1. Requisitos	76
2. Funciones	77
3. Métodos y medios de enseñanza	78
F. Descripción del programa de capacitación	80
1. Módulo I: Servicio al cliente	81
2. Módulo II: Satisfacción del cliente	81
3. Módulo III: Calidad en el servicio	81
G. Módulos del programa de capacitación	82
1. Módulo I	84
1.1. Contenido de Módulo	84
1.2. Cédula de Contenido temático	85

2. Módulo II	91
2.1. Contenido de Módulo	91
2.2. Cédula de Contenido temático	92
3. Módulo III	98
3.1. Contenido de Módulo	98
3.2. Cédula de Contenido temático	99
H. Calendarización de los módulos de capacitación	104
I. Presupuesto del programa de capacitación	106
1. Presupuesto por módulos	109
2. Presupuesto total del programa de capacitación	110
J. Evaluación y seguimiento	111
1. Evaluación	111
1.1. Del facilitador	111
1.2. De los participantes	112
2. Seguimiento	114
Bibliografía	116
Anexos	

ANEXOS

1. Mapa del Municipio de Ayutuxtepeque
2. Estructura Actual Organizativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque
3. Cédula de información didáctica
4. Métodos Psicopedagógicos para la enseñanza
5. Cédula de Responsabilidad
6. Cédula de Costos Directos
7. Servicios que proporciona la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque (número de Usuarios)
8. Cuestionario dirigido al personal de la alcaldía municipal de ayutuxtepeque
9. Cuestionario dirigido a los usuarios de la alcaldía municipal de ayutuxtepeque
10. Guía de entrevista dirigida al Alcalde y a la Gerente Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque
11. Tabulación del Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque
12. Tabulación del Cuestionario dirigido a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque
13. Hoja de evaluación del facilitador
14. Hoja de evaluación del participante
15. Encuesta de opinión al usuario propuesta
16. Cronograma de actividades para la implementación del programa de Capacitación
17. Diploma de Participación.

Resumen

El objetivo perseguido en la realización del presente trabajo es identificar las necesidades de un Programa de Capacitación de Servicio al Cliente en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque que sirva como herramienta administrativa al personal de la institución, el cual les permita adquirir los conocimientos teórico-prácticos necesarios en relación a aspectos de servicio al cliente y calidad en los servicios para lograr el fortalecimiento de éstos y así prestar mejores servicios a la comunidad.

El Servicio al Cliente es un tema que amerita ser analizado y llevado a la práctica ya que las municipalidades no prestan un servicio acorde a las necesidades que exigen los habitantes de cada municipio.

Para realizar la investigación de campo se aplicó las técnicas de observación, entrevista y encuesta, con sus respectivos instrumentos al personal administrativo de la institución, como también al Alcalde y Gerente administrativa, así también a los usuarios de la Alcaldía.

El cuestionario fue distribuido específicamente al personal administrativo que tiene un mayor contacto con la población, en cambio para los usuarios se determinó por medio de una muestra.

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

Entre las principales conclusiones a las que se llegó están: se determinó que en la Alcaldía específicamente en el personal administrativo que tiene mayor contacto con el público las necesidades de capacitación se encuentran relacionadas con aspectos de servicio al cliente, lo cual se sustenta en el poco conocimiento que ellos tienen al respecto. También se verificó que al personal no se le proporciona capacitaciones de forma periódica y oportuna orientadas a mejorar su desempeño. El estudio realizado, demostró que la institución no tiene un programa de capacitación de servicio al cliente. Así mismo se pudo ver que las unidades en las cuales se encuentran mayores deficiencias son en los documentos emitidos en registro del estado familiar en relación a partidas de nacimiento y cuentas corrientes respecto a lo que es pago de impuestos.

Tomando en cuenta las conclusiones antes citadas, se recomienda capacitar a los empleados administrativos de la alcaldía que tienen mayor contacto con el público en el área de servicio al cliente con el propósito de proporcionar los conocimientos necesarios para el buen desempeño de sus funciones. Proponer a los empleados de la alcaldía capacitaciones de forma periódica, por lo menos una vez al año que ayuden a mejorar el desempeño. Para

optimizar el funcionamiento en las unidades de cuentas corrientes y registro del estado familiar es necesario que se actualice las bases de datos de los contribuyentes y ciudadanos.

Finalmente, se recomienda a la institución implementar la Propuesta del Programa de Capacitación de Servicio al Cliente, expuesto en el capítulo III, lo que constituye la principal recomendación del presente informe, el cual pretende contribuir al Fortalecimiento de los Servicios prestados por la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Introducción

En nuestro país se ha venido experimentando la necesidad de contar con herramientas administrativas que permitan a las organizaciones un mejor desarrollo de funciones y el adecuado desempeño de sus empleados, específicamente de un programa de capacitación para el área de servicio al cliente, que se adapten a la realidad que hoy en día enfrentan las diferentes municipalidades y que logre el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios que solicitan los diferentes servicios en las alcaldías del país.

Así pues, tomando en cuenta las anotaciones anteriores se elabora el presente trabajo denominado **"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS"**, el cual está compuesto por tres capítulos.

En el capítulo I se expresan los antecedentes y aspectos más importantes tanto del municipio como de la institución, en éste caso la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque. En cuanto a los antecedentes se detallan los puntos más importantes como ubicación y extensión territorial, población entre otros. En lo relacionado a otros aspectos más fundamentales se detallan algunos como su misión, visión, objetivos, así como el conocimiento de su estructura organizativa y los principales servicios que ofrece dentro de sus instalaciones.

Además se da a conocer el marco teórico que servirá de base para la elaboración del programa de capacitación que se propone para el fortalecimiento de los servicios; se presentan algunos conceptos de lo que es cliente, servicio al cliente, calidad en los servicios, etc. Otros aspectos que se toman en cuenta son las definiciones de servicios y sus características, así como también la clasificación y los tipos de cliente.

En el capítulo II se presenta el diagnóstico de la situación actual en relación a los programas de capacitación de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque. El desarrollo de este capítulo y el diagnóstico mismo, contiene la metodología empleada para la investigación, objetivos, métodos empleados, tabulación, el análisis tanto de las necesidades de capacitación, así como el análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada al personal de la Alcaldía sobre la capacitación y conocimientos teóricos de servicio al cliente y otros, así como también la opinión de los usuarios respecto a los servicios que demanda la Alcaldía, y por último se plantean las conclusiones y recomendaciones respectivas.

El capítulo III, lo constituye la propuesta de trabajo, siendo esta la elaboración del Programa de Capacitación de Servicio al Cliente dirigido al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, para el fortalecimiento de los servicios; diseñado específicamente,

para las áreas que se relacionan directamente a prestar servicios a los usuarios y contribuyentes del municipio en el cual se detallan la justificación, importancia, objetivos, políticas, así como el perfil del facilitador, el contenido de los temas a impartir, el presupuesto y por último su evaluación y seguimiento del programa.

Finalmente se presenta la bibliografía relacionada con el trabajo, así como los anexos, a los que se han hecho referencia en el desarrollo de todo el trabajo.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE, ALCALDÍA
MUNICIPAL Y MARCO TEÓRICO SOBRE CAPACITACIÓN Y
SERVICIO AL CLIENTE

A. Generalidades sobre el Municipio de Ayutuxtepeque

Ayutuxtepeque: Población precolombina, fundada en el año de 1694, su nombre significa en Náhuatl "Montaña de Cusucos o Cerro de Armadillo". En un principio era un pueblo entre los cuales figuraban unas 700 personas.

En 1740 su nombre era "San Sebastián Ayutuxtepeque", que pertenecía a la Parroquia de Mejicanos. El 28 de Enero de 1865 pasó a formar parte del Distrito Central de San Salvador.

El 19 de abril de 1875 recibe el Título ejidal de Ayutuxtepeque, siendo así concedido el 1º de octubre de 1971 el Título de Villa de Ayutuxtepeque otorgado por la Asamblea Legislativa; y así mismo el 24 de octubre de 1995 le fue otorgado el nombre de Ciudad como estímulo y reconocimiento a la población.¹

Ayutuxtepeque está compuesto tanto por población rural como urbana que en totalidad para el año 2006 según estadísticas

1/ Revista de Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque 2006.

es de 49,034 habitantes², pertenecientes a los dos cantones: "El Zapote y Los Llanitos", que lo conforman 13 caseríos y 84 colonias y comunidades.

El municipio pertenece al Área Metropolitana de San Salvador, del mismo Departamento, y se encuentra limitado por los municipios siguientes: al norte por Apopa, al este por Cuscatancingo y Ciudad Delgado, al oeste y sur por Mejicanos. Posee una extensión territorial de 10.5 km², distribuidos en las siguientes áreas: Rural 7.81km² y Urbana 2.69km². (Ver Anexo 1)

B. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque

1. Antecedentes

La Villa de Ayutuxtepeque originalmente denominada "San Sebastián de Ayutuxtepeque", es uno de los siete que conforman el Distrito de San Salvador, en el Departamento del mismo nombre.

La Alcaldía Municipal del Ayutuxtepeque fue fundada en el año de 1835, fecha en la que surge el primer ayuntamiento de este municipio. "El Primer Alcalde fue el Señor José López, quien junto a los regidores realizó gestiones para obtener legitimidad y el dominio sobre estas tierras". Esta ha evolucionado para ser uno de los municipios más poblados del departamento de San Salvador, actualmente en toda la zona hay una unidad de salud, una clínica del ISSS, 23

2/ Fuente: Proyecciones de Población de El Salvador 1995 - 2010 .Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censos.

escuelas, 2 institutos de educación media, 4 iglesias católicas, y 12 evangélicas, 8 canchas deportivas, casa de la cultura y un parque.³

La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque en la actualidad está regida bajo la administración del partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) para el período 2006-2009

2. Estructura Organizativa

2.1 Organigrama (Ver Anexo 2)

2.2 Funciones

El Concejo Municipal, esta integrado por un Alcalde, un síndico, ocho regidores propietarios, y cuatro suplentes. La función principal es la de ejercer la administración del Municipio; elaborar, aprobar y ejecutar planes de desarrollo social y económico para la comunidad.

Alcalde:

Ejercer el gobierno del municipio, realizando las acciones en función de las necesidades y los intereses de los habitantes, apoyándose en las comisiones así como en las normativas y en las leyes que le competen.

³/ Proyecto de Investigación: Diseño de un sistema de información gerencial para el fortalecimiento de los servicios que proporciona la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador. Marroquín González, y otros UES 2005, Pág. 7

Gerente Administrativa: garantizar una adecuada gestión administrativa, acorde a las políticas, ordenanzas y acuerdos del Concejo municipal⁴.

3. Misión

“Somos una Municipalidad que busca garantizar y fortalecer la Administración efectiva de los recursos, trabajando al servicio de la población en forma honesta y transparente, que conlleve al desarrollo local de la Municipalidad”⁵.

4. Visión

“Ser una Municipalidad humana, honesta, disciplinada y con voluntad de trabajar en forma unificada, con enfoque de género y comprometida con el Municipio en la búsqueda de la solución a las necesidades prioritarias a través de una gestión participativa, en un ambiente de armonía y solidaridad”⁶.

5. Objetivo Municipal

Garantizar una Administración eficiente y participativa con una adecuada gestión interna y externa que permita organizar y sensibilizar al personal de las comunidades en la búsqueda del desarrollo local.

4/ Manual de Funciones de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, febrero 2005

5/ Plan de gobierno de Alcaldía Municipal Ayutuxtepeque, período 2006-2009. Pág. 3

6/ Ibid. Pág. 3

6. Servicios que presta la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque

6.1 Cobro y recuperación de mora

Recupera con base a los procedimientos técnicos-administrativos y/o judiciales, la mora tributaria que por diversos motivos (servicios de aseo, alumbrado público, recolección de basura y disposición final de desechos sólidos) no se haya recaudado.

6.2 Registro del Estado Familiar

Registra adecuadamente a los pobladores de la jurisdicción, con el propósito de que puedan ejercer sus derechos y deberes de ciudadanos de acuerdo a lo establecido en la ley, mediante la extensión de: Partida de nacimiento, acta de matrimonio, acta de defunción, extensión de carné de minoridad y solvencia de soltería

6.3 Catastro

Registra y califica los inmuebles, empresas y a sus propietarios; personas naturales o jurídicas, sucesiones y fideicomisos y toda actividad comercial que se realiza dentro del municipio, a fin de que se puedan generar los ingresos tributarios en concepto de impuestos o tasas por servicios recibidos de la alcaldía.

6.4 Cementerios

Tiene por objeto proveer los servicios de cementerio, garantizando a los usuarios, calidad, prontitud, seguridad y eficiencia en la prestación de los mismos y de acuerdo a lo dispuesto por la ley.

6.5 Aseo público

Ejecuta actividades para la recolección de basura, aseo y limpieza en el municipio, para depositarla en los rellenos sanitarios debidamente autorizados.

6.6 Mercados

Proporciona y mantiene en condiciones óptimas e higiénicas las instalaciones físicas de los mercados municipales, para garantizar a la comunidad la eficiente y eficaz realización de servicios de mercadeo de productos de primera necesidad.

6.7 Alumbrado Público

Ejecuta las acciones necesarias para mantener en condiciones óptimas la iluminación del Municipio.

6.8 Centro de Desarrollo Infantil (CDI)

Ofrecer un servicio a las Niñas y Niños con las condiciones adecuadas en alimentación e higiene.⁷

7. Marco legal de la Alcaldía Municipal

7.1. Constitución de la República de El Salvador. Decreto legislativo No. 38 con fecha 16 de Diciembre de 1983)

En los Artículos 202 al 207, expresa que concede a las Alcaldías Municipales autonomía en lo económico, técnico y administrativo, como también hace referencia de la forma en que se rigen estas a través de un Código Municipal.

7.2 Código Municipal. Decreto 274 fecha: 05 de Diciembre de 1986

El Código Municipal en su primer artículo tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicios de las facultades autónomas de los municipios.

Dentro de los aspectos legales establecidos en el Código Municipal se señalan conceptos generales sobre lo que es municipio, que lo constituyen, cuales son las atribuciones que le corresponden como institución autónoma, cuales son sus responsabilidades en relación con los servicios públicos que presta (alumbrado, eléctrico tren de aseo , extensión de partidas, etc.)

7.3 Ordenanza Municipal

Según el artículo 32 del Código Municipal las Ordenanzas Municipales son normas de aplicación general dentro del Municipio y son emitidas por el Concejo Municipal.

Constituyen el reglamento legal normativo, con el objeto de regular las actividades de los Municipios lo que comprende el orden, la tranquilidad de los habitantes, la limpieza de las calles y lugares públicos, la seguridad del municipio y otras actividades similares.

7.4 Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) Decreto No.868 Fecha: 15 de Mayo de 2000

Esta ley en el artículo 1 tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que realicen las instituciones de la Administración Pública, para el cumplimiento de sus fines. Además establece la creación de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), en la que las municipalidades podrán asociarse para su creación y tendrán las funciones y responsabilidades de las municipalidades que la conformen.

7.5 Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) Decreto 616 Fecha: 17 de Marzo de 1987

Ésta ley en sus tres primeros artículos se refiere a la creación y finalidad de la Institución como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal, cuyo objetivo básico es proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación con el fin de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

7.6 Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) Decreto 74 Fecha: 23 de Septiembre de 1988

Este es un fondo creado por mandato Constitucional para invertir en proyectos de beneficio para el desarrollo de los Municipios y gastos de funcionamiento de la municipalidad, estos fondos son transferidos por el ISDEM y provienen del Estado; el cual otorga un aporte anual igual a siete por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado, a partir del ejercicio fiscal del 2005, los cuales se toman del Fondo General de la Nación. El 80% del fondo es destinado a la inversión en proyectos y el 20 % a los gastos de funcionamiento.

7.7 Decretos y Estatutos de la Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES) Decreto 1343 Fecha: 29 de Agosto de 1941

Esta institución tiene como finalidad en su artículo 3 contribuir en forma activa en la defensa y fortalecimiento de la autonomía y competencia municipal, en el marco de la democracia participativa, propiciar a las municipalidades un ámbito jurídico legal actualizado.

7.8 Ley General Tributaria Municipal. Decreto 86 Fecha: 16 de Noviembre de 1991

La Ley General Tributaria Municipal sirve como instrumento administrativo que tiene como finalidad establecer los principios básicos y normativos, para poder crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas así

como también elaborar sus tarifas de ingresos mediante las reformas de las mismas.

7.9 Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI) Decreto 516 Fecha: 23 de Noviembre de 1995

El objeto de ésta es normar y armonizar la gestión financiera del sector público.

En lo que respecta a las municipalidades estas quedan sujetas a las disposiciones señaladas en el título V, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando se desarrollen proyectos y programas municipales de inversión.

7.10 Ley de la Corte de Cuentas de la República.

Según el artículo 207 de esta ley inciso 4 dice "Los Concejos Municipales, administraran el patrimonio de sus municipios y rendirán cuentas circunstanciadas y documentadas de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

C. Generalidades sobre capacitación

1. Capacitación

1.1 Concepto

"Capacitación es un proceso que se interesa en el mejoramiento y desarrollo de las aptitudes del individuo y de los grupos dentro de la organización, la meta de la capacitación de personal es facilitar el logro de las metas organizacionales"⁸

^{8/} Rue Leslie W., Administración teoría y aplicación Pág.159. Año 1998

"Capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos y actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo"⁹

Puede decirse entonces que: capacitar es pasar por un proceso en el cual se instruye en conocimientos habilidades y actitudes necesarias para hacer apto a un individuo en el desarrollo eficiente de sus funciones.

1.2 Importancia

El recurso humano es la persona más importante dentro de la institución, ya que es el medio por el cual se alcanzan los objetivos y metas. Con ella se pretende detectar aquellas áreas donde se necesite mejorar y es una forma de mantener motivados a los trabajadores, ya que se mantienen actualizados. También es necesario considerar que la capacitación se debe dar por lo menos una vez al año.

La capacitación se debe ver como una inversión que la institución realiza en el recurso humano, ya que brinda los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el desempeño de cada puesto.

Además ayuda a disminuir costos, reduce el índice de accidentes, incrementa la productividad, acelera los procesos, mejora las relaciones jefe subordinado, minoriza la supervisión del empleado, entre otros. Si la empresa invierte en lo material porque no hacerlo en el recurso humano.

⁹ / Gary Dessler." Administración de Personal " 6ta.Edición .Editorial Prentice Hall, hispanoamérica, S.A 1995

1.3 Objetivos

- Verificar que el personal cuente con los conocimientos necesarios que haga que el desempeño dentro del puesto sea el correcto y el más sencillo.
- Hacer que el empleado se vuelva más competente y hábil dentro de su puesto de trabajo.
- Proporcionarle las herramientas necesarias para que trate de una forma cortés y hospitalaria tanto a los clientes internos (compañeros) como externos (usuarios).
- Mejorar el desempeño en el trabajo de los empleados, dándoles a conocer los objetivos que persigue la institución.¹⁰

1.4 Características

- **La capacitación es por objetivos:** Esto significa que debe estimular el aprendizaje de aquellas técnicas o conocimientos que le sirven a la empresa en su circunstancia actual para el logro de sus resultados.
- **La capacitación debe ser constante y estimular el desarrollo:** Estar dirigida hacia el conocimiento y sistemas de evaluación del desempeño personal para que genere resultados crecientes en el tiempo y este integrada a los planes estratégicos de la organización.

10/ Manual para la administración del proceso de capacitación personal, editorial Limusa, México, 1990 Alfonso Siliceo.

- **La capacitación debe ser planificada:** Las empresas no deben de capacitarse por simples impulsos sino que se debe crear programas basados en necesidades reales y determinando tiempos de realización, fuentes de capacitación, así como una evaluación de resultados.¹¹

1.5 Tipos de capacitación

TIPOS	CONTENIDO
1. Capacitación para el trabajo	-Capacitación de preingreso -Inducción -Capacitación promocional
2.Capacitación en el trabajo	-Adiestramiento -Capacitación específica y humana
3. Desarrollo	-Educación formal para adultos -Integración de la personalidad -Actividades recreativas y culturales.

Fuente: Manual para la administración del proceso de capacitación personal, editorial Limusa, México, 1990

A continuación se explican los diferentes tipos de capacitación:

1. Capacitación para el trabajo

Esta dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma organización.

a) Capacitación de preingreso: Se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades y/o destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.

11/ "Trabajo de investigación: "La Capacitación como una herramienta de mejora continua en la mediana empresa salvadoreña del sector servicios" Jurado Vásquez Felipe Alfonso. UCA 2001

b) Inducción: Consiste en un conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, los planes, los objetivos y las políticas, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

c) Capacitación promocional: Conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.¹²

2. Capacitación en el trabajo

La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar las habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

a) Adiestramiento: Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

b) Capacitación específica y humana: Consiste en un proceso educativo aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

12/ Manual para la Administración del proceso de capacitación personal, Alfonso Siliceo. Editorial Limusa, México, Año 1990.

3. Desarrollo

Este comprende la formación integral del individuo y específicamente, las que puede llevar a cabo la organización, para contribuir a esta formación.

a) Educación formal para adultos: Son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.

b) Integración de la personalidad: La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia si mismos y hacia su grupo de trabajo.

c) Actividades recreativas y culturales: Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores, en cuanto al esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, así como al desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual y artística.¹³

1.6 Factores que afectan las capacitaciones

- **La ignorancia:** Se define como la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema que mantiene a la persona en una especie de ceguera en el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona.
- **La obsolescencia:** Cabe decir que, aunque guarda de hecho gran similitud con la ignorancia, se trata de fenómenos diferentes. Es la situación que resulta de poseer un

^{13/} Ibid. 7

conocimiento atrasado, inservible; un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia buenos resultados. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia.¹⁴

2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

2.1 Concepto de Necesidades de Capacitación

"Las necesidades de capacitación se refieren específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto".¹⁵

2.2 Necesidades de Capacitación

Los tipos de necesidades de capacitación son las siguientes:

2.2.1 Genéricas

Son los problemas que afectan a un número significativo de los trabajadores y que no necesariamente la solución es capacitar, por ejemplo, cuestiones salariales, falta de equipo o herramienta de trabajo, relaciones personales y muchas otras causas. Estos puntos se detectan al efectuar el diagnóstico porque cuando realizamos entrevistas, no es posible que la gente hable únicamente de capacitación.

14/ Material de la Cátedra Administración de Personal II. Ciclo II. UES. Año 2004

15/ Pinto Villatoro, Roberto. "Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial" Pág.113. Año 2000

2.2.2 Manifiestas

Son las necesidades que se observan a simple vista, son evidentes u obvias. No requieren de un análisis mayor, sus efectos y causas se establecen de forma inmediata.

2.2.3 Encubiertas

Algunos problemas son parte de la cultura misma de la organización, y generalmente, tiene su origen en la falta de capacitación, sobre todo en el personal que lleva mucho tiempo en su mismo trabajo.

2.2.4 Preventivas

Esto ocurre cuando las carencias están relacionadas con un desempeño deficiente y se deben calificar como urgentes. Aunque muchas veces el razonamiento puede ser, que si la persona ya ocupa el puesto, no le hace falta capacitarse.

2.2.5 Correctivas

Se aplica a la solución de problemas manifiestos o para corregir las desviaciones en los estándares de rendimiento.¹⁶

2.3 Concepto de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes

16/ Ibid. 10. Pág.123

en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

También contribuye a detectar las carencias que manifiesta un miembro de la organización y que le impiden desempeñar con eficiencia las funciones a él encomendadas.

Para la determinación de necesidades de capacitación dentro de una institución deben existir parámetros de desempeño es decir, criterios y formas que permiten medir el rendimiento de las personas en el trabajo y definir en que grado es adecuado, si esta por encima o por debajo de lo aceptable, lo que se puede lograr a través de la evaluación del desempeño.

Una vez determinado los parámetros de desempeño el especialista en capacitación debe averiguar la diferencia entre el desempeño deseado (deber ser) y el desempeño real (ser), si es causado por deficiencia en los conocimientos o habilidades de empleado y de esta manera aplicar las diferentes técnicas existentes para la determinación de las necesidades de capacitación para el personal.

Puede decirse entonces que el diagnóstico de necesidades de capacitación es la primera tarea concreta de tipo operativo para encontrar las áreas de oportunidad del entrenamiento. Para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación se pueden considerar los siguientes pasos:¹⁷

17/ Ibid 10 Pág. 113

- Identificación de la problemática de la empresa.
- Conocimiento de los objetivos de la empresa y de cada una de las áreas que la integran.
- Identificación de los programas de trabajo de las áreas
- Identificación de las áreas críticas de la organización
- Identificación de las áreas que apoyan y aquellas que obstruyen la capacitación
- Proyectos de las áreas
- Número de empleados y niveles por cada área
- Antecedentes de la capacitación y sus resultados
- Existencia o ausencia de políticas que le den sustento a la capacitación.

2.3.1 Beneficios del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Entre los beneficios más importantes que proporciona el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), podemos mencionar:

- Conocer que trabajadores requieren de capacitación y en que aspecto o área.
- Conocer los contenidos en que se necesita capacitar.
- Optimizar el uso de recursos técnicos, materiales y financieros.
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.

- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.¹⁸

2.3.2 Métodos a Utilizar

Método	Aplicación
Puesto-persona (Evaluación de las actividades del puesto)	Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.
Con base en problemas	Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas aun no resueltos. Es el método que mas resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar los problemas
Con base en el desempeño	Es el método que se sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no solo que cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener podemos encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones.
Con base en multi-habilidades	Se aplica cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Debe existir la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales.

Pinto Villatoro, Roberto. "Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial"

Estos métodos no son excluyentes entre si, sino por el contrario pueden ser complementarios. Cada uno de estos métodos se vale de diferentes técnicas para lograr obtener el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), entre estas podemos mencionar las técnicas de lluvia de ideas, que se recomiendan para ser utilizadas en las organizaciones grandes y medianas, otras técnicas como la

^{18/} Ibid. 6 Pág.117

entrevista y el cuestionario, se recomienda utilizarlas en organizaciones pequeñas.

2.3.3 Técnicas que se pueden Implementar

“Las técnicas es una manera o forma de cómo se realiza una actividad para cumplir con un objetivo predeterminado, utilizando la menor cantidad de Recursos Humanos”.¹⁹

Las técnicas orientadas a determinar las necesidades de capacitación, proporcionan información importante para la institución, puesto que mediante estas el investigador podrá localizar donde se encuentran las mayores carencias de conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados. Entre las diferentes técnicas para determinar necesidades de capacitación están:

Diagrama Causa-Efecto o Espina de Pescado

El diagrama de causa y efecto o espina de pescado, fue creado por el doctor Kaoru Ishikawa, “Esta técnica es un instrumento muy sencillo y útil para determinar cuales son las causas de los problemas que se presentan en una organización.”²⁰

Esta técnica consiste en construir un diagrama similar al esqueleto de un pescado en cuya línea principal (flecha horizontal), se describe el problema a tratar y en las líneas que se derivan de estas (flechas diagonales), los factores y sub-factores más importantes que inciden en el.

19/ Ibid. 6 .Pág.138

20/ Ibid. 6 Pág.198

Con esto se puede concluir que uno de estos factores es la necesidad de capacitación en un aspecto específico y claro, es por ello que este medio se utiliza para la solución de los problemas en las organizaciones.

Lluvia de Ideas

Consiste en la formación de grupos de análisis que permite activar sus mentes y generar el mayor número de ideas respecto a un tema determinado.²¹

El procedimiento para aplicar esta técnica es el siguiente: Se señala claramente el tema, proceso o problema sobre el que se van a dar las ideas, luego se pregunta al grupo cuál puede ser la mejor forma de solucionarlo (generar ideas), según sea el caso. Posteriormente se anotan cada una de las respuestas de los participantes y finalmente cuando todos han expresado sus ideas, se procede a filtrarlas con todo el grupo analizando las coherencias, la factibilidad y la realización que tiene la idea con el tema o problema tratado. Por medio de este procedimiento se logra concluir las razones o curso de acción del tema tratado.

Observación Directa

De acuerdo a esta técnica las necesidades de capacitación se descubren por simple inspección a través de un observador bien preparado, esta persona puede ser un supervisor de línea, un jefe de unidad o una persona especialista en capacitación de personal, ya que son ellos

21/ Ibid. 6 , Pág.195

los que están en contacto directo y observan el comportamiento del empleado para determinar si es necesario capacitarlo, en caso de que se encuentre necesidades, se deberá decidir que tipo de formación necesitan.²²

Entrevista

En esta técnica, un especialista en capacitación somete a cada empleado a preguntas similares orientadas a sus necesidades. El investigador puede utilizar diferentes formas de entrevista para determinar esas necesidades como son: La entrevista dirigida o estructurada, la entrevista no dirigida o no estructurada y la entrevista estandarizada.

Encuesta

Esta técnica tiene por finalidad obtener información sobre hechos concretos y opiniones del personal de una organización.²³

La información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo instrumento. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujeto.

Su aplicación se puede realizar de dos maneras: concentrando en un local a todas las personas que van a ser encuestadas con la presencia del investigador, o puede ser realizada enviando cada una el cuestionario correspondiente

22/ Ibid. 6 , Pág.192

23/ Ibid. 6 , Pág.189

para que lo conteste individualmente sin la presencia del investigador.

El cuestionario es un instrumento que consiste en la elaboración de preguntas como las cuales pueden ser abiertas o cerradas, estas deben ser escritas en forma breve, concisas y claras, de tal forma que puedan ser respondidas por los miembros de la organización, con la finalidad de brindar una idea de cuales son las deficiencias que estos pueden tener en cuanto a conocimientos, habilidades y aptitudes que son necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo.

3. Programa de Capacitación

3.1. Concepto

“Proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño actual en el trabajo”.²⁴

Los programas de capacitación surgen como resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación, y se elaboran especialmente para estas necesidades, los resultados obtenidos se agrupan y pasan a formar los diferentes programas de capacitación, con los cuales se cubrirán las necesidades, éstos a su vez, integran el plan general de capacitación.

El plan general de capacitación por tanto, podrá contener más de un programa y cada programa de capacitación puede ser agrupado en base al objetivo principal de los temas.

24/ James A. F. Stoner. "Administración 5ª. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. Año 2001

El programa de capacitación deberá contener la siguiente información:

- Justificación
- Importancia
- Objetivos
- Políticas
- Perfil del facilitador
- Selección de métodos y medios de enseñanza
- Descripción del programa de capacitación
- Módulos del programa
- Calendarización de los módulos
- Presupuesto del programa de capacitación
- Evaluación y seguimiento.

3.2 Objetivos de un programa de capacitación

En la elaboración de un programa de capacitación se deben determinar inicialmente los objetivos del programa, los cuales son las metas a alcanzar y a continuación se describen:

- **General**

Corresponden a los objetivos del plan general de la organización. Estos objetivos buscan que la capacitación de los miembros de la organización sea congruente con los que la organización desea en conjunto. Un plan esta formado por varios programas.

- **Particulares**

Estos se redactan después de realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación. Se refieren a los objetivos de los diferentes programas y describen los resultados esperados por las diferentes áreas o procesos principales de la organización. Una serie de cursos integran un programa.

- **Terminales**

Se refiere a los objetivos de los eventos de capacitación que forman parte del programa. Estos objetivos son los más importantes del proceso de capacitación ya que detallan la conducta que deberá tener el participante al final del curso o evento de capacitación.

- **Específicos**

Establecen el cambio de conducta esperado al término de cada unidad o tema, y son la pauta del avance del aprendizaje de los participantes a lo largo del curso.²⁵

3.3 Características

- Son concebidos como un proceso de aprendizaje continuo.
- Están orientados a la creación y afianzamiento de ventajas competitivas.
- Se desarrollan en concordancia con los lineamientos estratégicos de cada organización.
- Buscan el desarrollo de habilidades y la generación de soluciones creativas para la generación de valor.

25/ Trabajo de Investigación: "Diagnóstico de la efectividad de los programas de capacitación en el área de mercadeo del sector servicios"
Fuentes Argueta Gilma. UCA. Año 2000

3.4 Cédula de información didáctica (Ver anexo 3)

La cédula de información didáctica constituye el plan de desarrollo de la sesión de capacitación. En ella se plasma una secuencia u orden lógico en que los temas deberán ser tratados con el fin de lograr la óptima comprensión y asimilación del contenido propuesto. Esta cédula contiene información del nombre del curso al que se refiere el tema que será tratado, el contenido temático del curso, el objetivo específico de cada tema, la duración en horas que cada tema tendrá y el orden lógico que llevara la temática.

Estas cédulas deben irse llenando para cada programa de capacitación puesto que son herramientas útiles en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, desde la planeación hasta el seguimiento de los programas.²⁶

3.5 Métodos para la enseñanza

3.5.1 Concepto

“Los métodos de enseñanza en formación profesional, se refieren a los modos, caminos o reglas que se utilizan para obtener un cambio en el comportamiento del participante, que potencie, mejore, etc., su nivel de calificación para desempeñar una actividad productiva”.²⁷

26/ Insaforp, fundamentos para la supervisión y Asesoría Metodológica. Pág. 72 . San
27/ Ibid. Pág. 52

Para seleccionar los métodos que se van a aplicar en una unidad de aprendizaje, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Los objetivos de aprendizaje que nos indican la operación o actividad a dominar por el participante
- El número de participantes que van a estar en el proceso de aprendizaje.
- Los conocimientos y habilidades del facilitador para aplicar con efectividad un método concreto.
- La situación de formación: entorno, lugar, espacios, recursos disponibles para utilizar el método (técnicas y medios didácticos).
- La duración de la unidad de aprendizaje.

3.5.2 Clasificación de los métodos

Desde un punto de vista global los métodos didácticos se pueden clasificar en tres niveles:

- **Lógicos.** Están relacionados con el tipo de razonamiento: Inductivo o deductivo, que se pide al participante ejercite durante el proceso de aprendizaje.
- **Enseñanza individualista.** El proceso de formación se centra en el participante, el facilitador trabaja de manera personalizada, facilita el aprendizaje, porque orienta, informa, recomienda tecnologías, aplica actividades y técnicas de evaluación adecuadas para cada participante. Este tipo de método es eficaz cuando se requiere asegurar el dominio de una destreza compleja.

- **Psicopedagógicos.** Facilitan la implicación personal del participante, más conocidos y utilizados cuando impartimos un curso de formación a un grupo de participantes adultos.

Existen diferentes tipos de métodos bajo esta clasificación, cuyas diferencias radican en la mayor o menor asimilación, participación o aplicación de los conocimientos por parte del participante.²⁸ (Ver anexo 4)

3.6 Técnicas didácticas

“Las técnicas didácticas o técnicas de grupo son ejercicios, prácticas, actividades e instrumentos o herramientas que utilizamos para aplicar una metodología activa y participativa. Ayudan a desarrollar la dinámica de aprendizaje porque buscan liberar el potencial, la capacidad creativa del participante para dar solución a los problemas planteados y a nuevas oportunidades”²⁹.

Para elegir una técnica adecuada, debemos hacerlo en función de: los objetivos, la madurez y formación de los integrantes del grupo, el tamaño del grupo y ambiente físico en que se desarrolla la acción y el método que se esta empleando.

28/ Ibid. Pág. 52

29/Ibid. Pág.53

Algunas de las técnicas más conocidas son:

- Tormenta de ideas, que tiene por objeto generar y analizar ideas para decidirse por la mejor.
- Debate dirigido, cuyo objetivo es fomentar la participación y expresión de conocimientos.
- Estudio de casos prácticos que pretende inducir al capacitando a razonar sobre un problema práctico y lograr su solución
- Juego de roles, que tiene por objeto representar un papel o simular una situación para aprender a analizar las cosas desde otras perspectivas.

3.7 Medios didácticos

“Son los recursos que pueden servir para aplicar una técnica concreta en el ámbito de un método de aprendizaje determinado. En otras palabras, ayudan a enseñar y facilitan al participante el logro de los objetivos de aprendizaje”.³⁰

Los medios de enseñanza que se utilizan son conocidos como apoyo didáctico entre ellos se encuentran los documentos impresos, pizarra, retroproyector, equipo audiovisual, etc.

Para elegir el medio más adecuado a fin de facilitar el aprendizaje se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Nuestro conocimiento y el dominio técnico didáctico del medio que vamos a utilizar.

- El medio debe ayudar a conseguir el objetivo de aprendizaje

3.8 Cédulas de seguimiento y control

3.8.1 Cédula de Responsabilidades (Ver anexo 5)

Esta cédula contiene información del nombre del curso al que se refiere, quien será el instructor o facilitador del tema, cuáles serán las áreas de la organización que participaran, quien será el responsable técnico, es decir, el equipo que se utilizara y cual será la fecha de ejecución o realización del curso. Esta información servirá para la planeación de los recursos materiales y humanos a utilizar. ³¹

3.8.2 Cédula de Costos Directos (Ver anexo 6)

La cédula de costos directos contiene información general acerca del curso (nombre del curso y número de participantes) y de su costo en dólares (pago de honorarios, costo de materiales, costo de logística, etc.). Esta información es sumamente útil para los procesos de presupuestación de futuros cursos de capacitación.³²

D. Generalidades sobre Servicio al Cliente

1. Servicio

1.1 Concepto

"Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible que proporciona

31/ Insaforp, fundamentos para la supervisión y Asesoría Metodológica. San salvador 2001 Pág. 77

32/ Ibid. 26 Pág. 77

la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio".³³

El "Servicio" según MALCOM PEEL; "es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad".

Se puede decir entonces que Servicio es toda acción, contacto o actividad que se tiene con el usuario que va a consumir nuestro producto o servicio. Desde que éste llega hasta que se retira, proporcionándole la satisfacción de sus deseos y necesidades.

1.2 Importancia

En el mundo empresarial, el Servicio es sumamente importante ya que todo usuario que tiene una necesidad busca del producto y en diferente lugares o empresas para que una de estas satisfaga la necesidad que en ese momento se esta presentando, es así como las empresas deben actuar para conseguir clientes leales a la misma, esto se puede lograr a través del servicio que se le brinde.

1.3 Objetivos

- Satisfacer la necesidad que el cliente tiene de un producto
- Crear en el cliente una imagen que amerite de su lealtad
- Brindar una atención especial hacia el cliente
- Ser mejores que la competencia en dar un buen servicio

33/ Jacques Horovitz, Servicio al Cliente, tomo 3"La calidad del servicio". Pág.2 Editorial McGraw Hill año 1994

- Motivar el desarrollo personal y la imagen externa adecuada, como garantía de las prestaciones del servicio
- Instruir en las habilidades y destrezas del área de Servicio, en cuanto a eficiencia y productividad.³⁴

1.4 Características

Intangibilidad: La principal característica que distingue a los servicios de otros productos es que no pueden poseerse físicamente. Se entiende entonces como la cualidad de no ser percibido por medio de los sentidos.

La intangibilidad reviste particular importancia debido al hecho que de ella se derivan las otras tres características exclusivas de los servicios.

Inseparabilidad: Consiste en la situación en la que los servicios se producen y se consumen simultáneamente.

La inseparabilidad tiene dos implicaciones que conviene poner de relieve. En primer lugar, el proveedor del servicio desempeña una función clave en la entrega del servicio y, de hecho, él mismo puede ser el propio servicio. En segundo lugar dado que la producción y el consumo ocurren en forma simultánea, el cliente tiene también un importante papel que desempeñar en la prestación de servicios.

34/ Módulo: servicio al cliente. Programa Nacional de bonos de capacitación para la micro y pequeña empresa. Insaforp 27 de Agosto de 2006.

Imperdurabilidad: Es el resultado de la inseparabilidad de la producción y del consumo; ello significa que la capacidad de servicio que no se utiliza, no puede ser almacenada para su utilización en fecha posterior. Puesto que los servicios no pueden almacenarse, estas fluctuaciones de la demanda representa un auténtico desafío para los encargados de su gestión.

Heterogeneidad: Se refiere a la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humanos. Dos proveedores de servicios pueden mostrar inconsistencia en su rendimiento, al igual que un solo proveedor de un servicio respecto al proveedor de otro.³⁵

1.5 Los siete pecados del servicio

- **Apatía.** Simplemente manifestar una actitud de no importarle nada a la persona que hace el contacto con el cliente y nadie les recuerda que su trabajo consiste en atenderlo y no en permanecer detrás del mostrador.
- **Desaire.** Tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su necesidad o problema a tratar de "taparle la boca" al cliente con algún procedimiento reglamentario que no resuelve el problema pero que saca del apuro a la persona encargada del servicio cuando el cliente le pide ayuda para buscar alguna cosa.
- **Frialdad.** Una especie de fría hostilidad, antipatía, precipitación o impaciencia con el cliente que dice: "Usted

- está muy pesado, por favor retírese". La persona más hostil, más deprimida y de mal genio para el puesto.
- **Prepotencia.** Tratar al cliente con aire de superioridad. Hacerle sentir al cliente que se le hace un favor al atenderlo.
- **Robotismo.** "Gracias -que tenga buen día - el PROXIMO."el trabajador totalmente mecanizado, no sale de la rutina, aprende las cosas de memoria, hace que el cliente cumpla el mismo programa con los mismos movimientos y sin ninguna muestra de individualidad. Una variante de esto es el robot sonriente que nos ofrece una permanente sonrisa de "estrella", pero de la cual nadie se da cuenta.
- **Reglamento.** Colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio para hacer excepciones o usar el sentido común.
- **Evasivas.** "lo sentimos, tiene que llamar (ver) a fulano de tal. Nosotros no hacemos eso acá" la gente de las aerolíneas ha convertido esto en un arte.³⁶

2. Cliente

2.1 Concepto

"Es un ser humano con sentimientos que merece un tratamiento respetuoso, y la atención más comedida que

36/ Modulo: servicio al cliente. Programa Nacional de bonos de capacitación para la micro y pequeña empresa. Insaforp 27 de Agosto de 2006

podemos darle. Es la persona más importante en cualquier tipo de negocio.”³⁷

Es alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad del servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión.

Podemos entender que cliente es aquella persona que utiliza los servicios de otra, estos pueden ser consumidores finales, empleados y empresas.

Para toda empresa los clientes son importantes, ya que de estos dependen las mismas, sin ellos no podrían subsistir y por lo tanto pasan hacer el objetivo principal.

2.2 Clasificación

Los clientes se pueden clasificar como Clientes Internos y Clientes Externo los cuales ambos son importantísimos para las organizaciones.

- **Cliente Interno**

Son los que están dentro de la empresa, personas y departamentos a los que se les suministra un producto o servicio.

- **Cliente Externo**

El que compra el producto o adquiere el servicio y además los organismos de la administración y el público en general.

37/ Karl Albrecht y Lawrence J Bradford. "La excelencia en el servicio" 1991. Pág. 19

2.3 Tipos y Características de Clientes

TIPO DE CLIENTE	CARACTERISTICAS
Distraído o Despistado	Es aquel que esta desorientado en el tiempo (no sabe en que fecha esta), nunca sabe donde ni que debe hacer, olvida documentos, pide que se le repita con frecuencia la misma información, hace cola en el lugar incorrecto.
Impaciente o Preciso	Es aquel que siempre anda "contra el reloj", fácilmente se desespera, tiene dificultad para posponer, quiere las cosas para ayer, nunca aceptaría que le digan "espere".
Difícil	Anda en busca de una victima, generalmente está enojado, tiene un exagerado nivel de exigencias, demanda un trato preferencial, se comporta "como si fuera enemigo".
Descontento	Está molesto como consecuencia de un mal momento de verdad, se siente defraudado, se queja del mal trato recibido, espera que al menos se disculpen por lo sucedido, en el momento de la crisis quiere irse donde la competencia, a menos que se le garantice que no volverá a ocurrir el error.
Víctima	Procura inspirar lástima, se queja frecuentemente de su infortunio como cliente, tiende a exagerar los errores que se han cometido en el trato con él, demanda una atención especial e inmediata, es muy susceptible al lenguaje no verbal negativo.
Enamorado	No pierde oportunidad para cortejar, utiliza un lenguaje seductor, insiste en obtener una cita, se interesa por conocer detalles personales, envía algún presente sin motivo aparente.
Prepotente	Quiere hacer muy notoria su presencia, nunca dice "gracias", ni "por favor", vocea a las personas, hace alarde de sus influencias, nunca pide sino ordena.
Platicón	Siempre tiene suficiente tiempo, llega con frecuencia aunque solo sea por trivialidades, inicia conversaciones con mucha facilidad, tiene necesidad de ser escuchado, llega a pasar un rato ameno.

Fuente: Modulo: servicio al cliente. Programa Nacional de bonos de capacitación para la micro y pequeña empresa. Insaforp San Salvador 27 de Agosto de 2006.

3. Servicio al Cliente

3.1 Concepto

“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”.³⁸

“El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación”.³⁹

Podemos decir que el servicio al cliente es aquella actividad que relaciona a la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con la misma.

3.2 Importancia

En la actualidad las decisiones de los clientes no dependen tanto del servicio, sino del paquete de valores que la organización ofrezca con el mismo. Dicho paquete debe estar constituido por el servicio de calidad y un valor agregado, ya que es más importante una relación duradera que una sola transacción.

Tomando en cuenta los elementos más significativos del servicio al cliente, vemos que a medida que los negocios en general y el sector de servicios en particular se vuelven más competitivos; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa.

38/ www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/43/serviciocliente.htm

39/ Modulo: servicio al cliente. Programa Nacional de bonos de capacitación para la micro y pequeña empresa. Insaforp 27 de Agosto de 2006.

Por ello, ésta diferenciación incluye una búsqueda de un desempeño superior, no solo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio, el logro de esto requiere la formalización y la integración de las actividades del servicio al cliente en una función profesionalmente administrada, cuyo propósito, no solo conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes sino más bien a incrementar la rentabilidad y prestigio de la organización.

3.3 Objetivos

- Satisfacer o cumplir las expectativas de los clientes.
- Hacer que el cliente vuelva a través de la prestación de un buen servicio.
- Satisfacer la demanda por medio de la calidad y excelencia en el servicio.

3.4 Actitudes sociales del servicio al cliente

Son las actitudes que se deben tener con el cliente:

- Las sonrisas en el personal
- El ofrecimiento de ayuda al cliente
- El arte de hablar y escuchar
- El respeto
- Actitudes amables
- Mensajes telefónicos, accesos, folletos
- Información de los servicios que se prestan

- Disponibilidad del personal
- Cortesía, entre otros.⁴⁰

3.5 Elementos del servicio al cliente

- **Contacto cara a cara**

Entre cuyos factores o 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. El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente y su estrategia. En la que debemos considerar entonces, los siguientes atributos: 1. respeto a las personas, 2. sonrisa al momento de conversar con el cliente, 3. técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea a la empresa); 4. Ofrecer información y ayuda, 5. Nunca dar ordenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos.

- **Relación con el cliente difícil**

Los clientes difíciles no siempre son difíciles, un análisis del servicio nos puede mostrar que se trata de algo reparable que no ha funcionado apropiadamente en la relación.

El personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como las

40/ Elaborado por grupo de trabajo de investigación.

sorderas, parálisis o mal humor entre otros; que hacen "difícil" su atención, por lo que en lo posible, cada empleado debe servir al cliente de este tipo, de la manera más natural posible. El personal de estas organizaciones deben comprender el verdadero arte de "tratar" con estas personas, consideradas difíciles, por ningún motivo se debe cambiar la forma de trato con ellos.

- **Contacto telefónico**

Se deben abordar los aspectos clave, desde el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata sobre el tiempo que se tarda en atender una llamada. Un cliente al otro lado telefónico, puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el empleado o telefonista de la empresa y enfatiza en el temor por parte de éste.

- **Instalaciones**

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

- **La Atención de reclamos y cumplidos**

Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la

empresa, debido a que éste se comunica con el No - Cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de ella. Una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud con el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse. Por ejemplo "cien quejas recibidas en la empresa, es mejor que un cumplido".⁴¹

E. Generalidades sobre Calidad en el servicio

1. Calidad

1.1 Patriarcas de la calidad

La calidad y sus implicaciones han venido evolucionando con el tiempo, en base a los fundamentos filosóficos de los principales precursores del movimiento hacia la calidad:

- William Edward Deming, hizo un planteamiento respecto a la responsabilidad de la administración en la elaboración de productos defectuosos. Es considerado como el precursor del movimiento mundial de la calidad bajo un pensamiento puramente estadístico. Joseph M. Juran, su enfoque es menos estadístico, ya que consideraba que la forma más adecuada de administrar la calidad es mediante la comunicación y los empleados. Su aportación más importante es la Trilogía de Calidad conocida como Trilogía de Juran.

41/ Modulo: servicio al cliente. Programa Nacional de bonos de capacitación para la micro y pequeña empresa. Insaforp 27 de Agosto de 2006

- Phillip B. Crosby, conocido como el creador del concepto cero defecto y aprovecha el día.
- Kaoru Ishikawa, creador del concepto de calidad total y conocido también como el padre de los círculos de calidad. Cada uno de ellos con importantes aportes en la construcción de lo que en día se entiende por calidad.⁴²

1.2 Concepto

“Es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo la medida en que se logra dicha calidad”.⁴³

“Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes y en circunstancias hacen satisfactorio el producto”. Entendiéndose calidad como la cualidad, para satisfacer las necesidades y expectativas del usuario.⁴⁴

Se puede decir entonces que calidad es: Cumplir con los requerimientos, expectativas y necesidades del cliente con un mínimo de errores, defectos y tiempo. Siendo con esto un producto o servicio satisfactorio para el usuario.

1.3 Importancia

La calidad es importante, ya que son los clientes quienes la definen a través de la percepción, de los detalles en el servicio recibido. Se debe pensar superar las expectativas del cliente, creando un valor agregado en el servicio

42/ Evans James R. y Lindsay William, “Administración y Control de la Calidad” 4ª Edición Pág. 93 Editorial McGraw Hill Año 2002

43/ Jacques Horovitz, Servicio al Cliente, tomo 3 “La calidad del servicio”. Pág.1 Editorial McGraw Hill año 1994

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

brindado, de esta forma no solo satisfacemos las necesidades sino también logramos la fidelidad del cliente.

1.4 Objetivos

Un objetivo es un propósito que se pretende alcanzar y al que se dirigen los esfuerzos y recursos, por lo que toda organización que ofrece productos y/o servicios de calidad debe tener en cuenta los siguientes objetivos:

- Conocer las necesidades y expectativas de los clientes para que de esta forma sean atendidos satisfactoriamente.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez, cometiendo cero errores en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio. Evitar reclamos
- Incorporar en la organización el mejoramiento continuo mediante la flexibilidad de los procesos primitivos y administrativos.⁴⁵

2. Calidad en el Servicio

2.1 Concepto

“Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a sus clientes claves, entendiéndose este como aquella que sus expectativas y necesidades, imponen a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar, es decir es la condición en la cual el cliente esta totalmente satisfecho y todos en la organización esta haciendo las cosas correctas de la forma correcta”.⁴⁶

45/ Ibid Pág. 95

46/ Stanton J. William y otros. “Fundamentos de Marketing. 10ª Edición. México Editorial MacGraw Hill

Solamente el usuario puede juzgar la calidad del servicio. Así pues, la Calidad del Servicio es la conformidad del servicio con las especificaciones y expectativas del usuario.

Cuando se habla de calidad en el servicio al cliente, se refiere a que todos los esfuerzos encaminados a mejorar la calidad de las organizaciones deben concentrarse en agregar valor para los clientes en la adquisición de bienes o servicios, ya sea este un cliente interno o externo.

2.2 Importancia

Existen tres razones por las cuales la calidad en el servicio es importante las cuales se presentan a continuación:

- **Mayor competencia**

La calidad en el servicio al cliente constituye un arma que le da ventajas competitivas a miles de empresas, lo cual les permite la supervivencia en los negocios a través de la calidad en el servicio.

- **Mayor conocimientos sobre consumidores**

Hoy tenemos más conocimientos que nunca acerca de por qué los clientes prefieren ciertos servicios y evitan otros.

Los productos de calidad junto con un precio realista son indispensables, pero eso no es todo. Los clientes también desean un buen trato y realizar nuevas transacciones con la empresa o buscar otra que ponga atención especial al servicio.

- **La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente**

La esencia de cualquier empresa es la repetición de las transacciones. Es vital extender la base del cliente, eso significa que las empresas no solamente tienen que atraer nuevos cliente, sino que deben conservar a los que ya tienen y es la calidad del servicio al cliente quien lo hace posible.⁴⁷

2.3 Principios para dar Calidad en el Servicio⁴⁸

Entre los principios para dar calidad en el servicio al cliente están:

- Generar la información de equipos "Primero el cliente".
- Diseñar productos y servicios que cubran las necesidades de los usuarios plenamente y que supere sus expectativas.
- Dar continuamente al usuario un valor agregado en cada producto o servicio.

47/ Modulo: servicio al cliente. Programa Nacional de bonos de capacitación para la micro y pequeña empresa. Insaforp 27 de Agosto de 2006.

48/ Ibid.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE SOBRE PROGRAMAS DE CAPACITACION

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Son muchas las personas que acuden a la alcaldía a realizar todo tipo de trámite. En muchos casos, la realización de éste es larga y tediosa, en un ambiente inadecuado y poco agradable.

La presente investigación es de gran importancia; por lo que a través de la realización de un diagnóstico de la situación actual en relación a los programas de capacitación del personal que tienen mayor contacto con el usuario , se pretende elaborar un programa de capacitación que permita dotarlos de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para mejorar la atención y el fortalecimiento de los servicios públicos, lo que contribuirá a satisfacer las necesidades y expectativas de la población y evitar en la medida de lo posible que éstos se lleven una mala impresión de la administración municipal actual, ya que esto le resta credibilidad a su desempeño.

También es importante porque se pretende conocer la percepción y satisfacción de los usuarios en relación a la atención de los servicios prestados por la municipalidad.

B. OBJETIVOS

General:

Realizar una investigación de campo que permita conocer la situación actual en relación a los programas de capacitación sobre servicio al cliente en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Específicos:

1. Detectar el grado de conocimiento sobre servicio al cliente de los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.
2. Conocer mediante la opinión del usuario el grado de atención de los servicios prestados por los empleados de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.
3. Identificar las unidades organizativas de la Alcaldía que presentan mayores deficiencias para elaborar las recomendaciones que permitan el fortalecimiento de los servicios.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO

El método que se utilizó en la investigación fué el científico ya que garantiza la objetividad de esta a través de pasos ordenados, procedimientos sistemáticos y técnicas científicas que en conjunto estructura la forma metodológica de la misma⁴⁹. Para llevar a cabo la investigación se utilizaron los métodos específicos siguientes:

Análisis: es la descomposición de un todo en sus partes y estudia cada uno de sus elementos por separado, el cual permitió identificar todos los elementos relacionados con el problema, su incidencia u otros aspectos importantes.

Síntesis: como operación inversa y complementaria al análisis, permitió reunir las partes de un todo y observar íntegramente los diferentes elementos como una unidad, por lo que a través de ella se logró incorporar todos los elementos, características y fenómenos relativos a la problemática a estudiar, lo que facilitó la interpretación para poder llevar a cabo la elaboración del programa de capacitación.

⁴⁹/ Roberto Hernández Sampieri. "Metodología de la Investigación" Editorial MC Grawhill Año 1998.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó fue descriptiva, ya que a través de él se descubrió fundamentalmente las deficiencias que presentaban los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, sobre los conocimientos teóricos de las áreas de servicio al cliente, calidad en el servicio con la finalidad de detectar las posibles necesidades de capacitación.

3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En vista de que la elaboración de un programa de capacitación requiere de un estudio de necesidades de capacitación, por lo que la investigación demandó la aplicación del método puesto-persona, utilizando para ello las siguientes técnicas para la recolección de información.

3.1 Encuesta

Esta técnica se utilizó tanto para el personal administrativo que tienen mayor contacto con el público, así como también en los usuarios que solicitan los servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, con el fin de obtener información que permitiera determinar el grado de atención y satisfacción en los usuarios y en el personal el nivel de conocimientos sobre servicio al cliente.

3.2 Entrevista

Esta técnica se aplicó al Alcalde y a la Gerente Administrativa a través de una guía de preguntas.

Observación Directa

Ésta se aplicó realizando visitas de campo al área de investigación, haciendo presencia física en el cual se observó al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Ayutuxtepeque, para describir y poner en evidencia la situación actual de los servicios ofrecidos por la municipalidad.

4. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

De acuerdo a las técnicas que se consideraron para llevar a cabo la recolección de la información, los instrumentos utilizados fueron:

4.1 Cuestionario

Éste instrumento, comprendió preguntas abiertas y cerradas con el propósito de obtener información sobre la percepción que tienen los usuarios en relación a la atención que éstos reciben al solicitar los servicios en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque y sobre la satisfacción de los mismos. Así como también a los empleados administrativos para saber cual es el nivel de conocimientos que tienen al respecto.

4.2 Guía de entrevista

Éste instrumento se desarrolló a través de la formulación de preguntas dirigidas al Alcalde Municipal y a la Gerente Administrativa.

Presencia Física

Se realizó presencia física en las instalaciones de la alcaldía en el cuál se observaron las actitudes de los

empleados hacia los usuarios con respecto al servicio que a ellos se les ofrece.

5. TIPO DE DISEÑO

Para la investigación se utilizó el diseño no experimental, el cual consistió en "observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural después de analizarlos" ya que se tomaron las variables tal y como estaban, pues no se hizo ninguna manipulación de hipótesis pues la prestación de los servicios es una de las funciones principales en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, la situación se enfocó a observar la situación actual de esta institución para luego analizarla.

6. PRUEBA PILOTO

Con la finalidad de determinar si las preguntas del cuestionario se encontraban debidamente estructuradas y elaboradas de forma comprensible, tanto para los usuarios como para los empleados se elaboró un primer cuestionario, el cual sirvió como prueba piloto para realizar las correcciones pertinentes, esta prueba se pasó al 10% de la muestra en ambos casos, para realizar las correcciones pertinentes, con el propósito que la información a recolectar fuera clara, veraz y oportuna.

7. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la investigación fue necesario el manejo de conceptos teóricos de servicio al cliente y calidad en el servicio, los cuáles permitieron profundizar en los conocimientos del

personal administrativo de la alcaldía, por lo cuál se utilizaron las siguientes fuentes de información:

7.1 Primaria

Ésta la constituyó la información que fue proporcionada por el Alcalde, la Gerente Administrativa, y las distintas unidades que tienen mayor contacto con los usuarios, así como también los usuarios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque a través de entrevistas, encuestas y otros elementos que sirvieron de base para llevar a cabo la investigación.

7.2 Secundaria

Ésta la constituyó la información de tipo bibliográfico: libros, revistas, folletos, boletines, periódicos, tesis y sitios web con información relacionada al tema de investigación.

8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la determinación de la muestra se tomaron en cuenta dos universos:

8.1 Universos

El primer universo estuvo constituido por el personal administrativo que labora en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, que tiene contacto directo con el usuario, el cual está constituido por 20 empleados.

El segundo universo lo constituyeron los usuarios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque que demandan los

servicios de la misma el cual fue de 23,575 cuyo dato lo proporcionó la Gerente Administrativa. (Ver anexo 7)

8.2. Muestras

a. Empleados: Según datos proporcionados por la Gerente Administrativa el número de empleados administrativos que tienen contacto directo con los usuarios son 20. Para lo cual se realizó un censo.

Cuadro N.2

UNIDADES	# EMPLEADOS
Tesorería	4
Colecturía	1
Cuentas Corrientes	4
Cobro y recuperación de mora	1
Registro del estado familiar	2
Catastro	6
Recepción	1
Proyectos	1
TOTAL	20

b. Usuarios: Según datos proporcionados por la Gerente Administrativa fueron 23,575 usuarios en el año 2005.

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:

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

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de rechazo

N= Tamaño de la población o universo de investigación

E= Error Muestral

Considerando los siguientes datos se tiene:

Z= 93%= 1.81 (el valor de Z se trabaja con 1.81 equivalente al 93% de nivel de confianza al localizarlo en las tablas estadísticas de la curva normal)

P= 0.50

Q= (1-P)= (1-0.50)= 0.50

N= 23,575 usuarios

E= 8% =0.08

Sustituyendo en fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q} = \frac{(1.81)^2 (0.50) (0.50) (23,575)}{(23,575-1) (0.08)^2 + (1.81)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(1.81)^2 (0.50) (0.50) (23,575)}{(23,574) (0.08)^2 + (1.81)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{19308.51438}{151.692625}$$

n = 127.29, aproximadamente n = 127 usuarios

El número de usuarios que se encuestaran será de 127.

9. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para presentar la información obtenida de las encuestas realizadas a los usuarios y a empleados administrativos se elaboraron cuadros estadísticos, por lo que se utilizó una hoja electrónica, a fin de obtener los porcentajes y gráficos necesarios para facilitar el análisis e interpretación de los resultados.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE SOBRE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

1. ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS

El presente apartado contiene resultados de la investigación realizada a través de un cuestionario dirigido a los empleados administrativos (según muestra, anexo 8) de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, obteniéndose información sobre la situación actual en relación a los programas de capacitación de servicio al cliente.

1.1 Información General

Con el fin de conocer aspectos generales de los empleados encuestados se obtuvo que más de la mitad de ellos son del sexo femenino y el resto del sexo masculino, esto indica que el personal contratado en su mayoría son mujeres; en cuanto a sus edades estas oscilan entre los 26 a 35 años, así también un número considerable son mayores de 41 años, lo que significa que el personal administrativo que labora en la alcaldía son adultos con suficiente madurez para atender a los usuarios que solicitan los servicios de la institución.

De acuerdo al tiempo que los empleados administrativos llevan de laborar en la alcaldía se conoció que la mitad de estos tienen menos de un año en la institución y la otra

parte más de 1 año de desempeñarse como trabajadores de la misma, esto indica que las personas que se relacionan más con el público son nuevos en su puesto de trabajo y que se encuentran en una etapa donde poco a poco van conociendo mejor la institución, y sus funciones. (Pregunta N° 3)

1.2 Datos de contenido

Los resultados de las encuestas reflejaron que con respecto a los conocimientos que los empleados tienen sobre la Misión, Visión y Objetivos de la alcaldía, se constato que el 80% de ellos dicen conocer de ello, lo cual es favorable ya que la mayoría de los empleados tienen claro cual es el rol de la institución, así como también sus funciones. Es necesario recalcar que el personal de éstas unidades (administrativas) en su mayoría conoce la alcaldía, dato que puede ser considerado por las autoridades para determinar si estos conocimientos son aplicados en la práctica; es decir, si realmente los empleados se encuentran identificados con los usuarios y la institución (Pregunta N° 1 y 2).

1.2.1 Capacitación

Se comprobó que los empleados de las unidades administrativas encuestadas antes de comenzar a trabajar en su puesto de trabajo la mayoría no recibieron ningún tipo de inducción (Pregunta 18).

Un 60% de los empleados manifestaron que no han recibido ningún tipo de capacitaciones por lo que se puede constatar

que la institución no se preocupa por capacitar a los mismos (Pregunta 19).

Del personal que dice haber recibido capacitaciones (40%) en ciertas ocasiones han sido en los siguientes temas:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	2	25%
Calidad en el servicio	2	25%
Relaciones interpersonales	4	50%
TOTAL	8	100%

De estos datos se obtuvieron únicamente 8 del total de los empleados, dicho resultado expresa que las administraciones anteriores a la actual mostraron hace algún tiempo atrás interés por capacitar a su personal.

Últimamente la institución no se ha preocupado por ofrecer capacitaciones para un buen desarrollo de las actividades de los empleados, esto indica que las autoridades deben preocuparse más sobre el desarrollo del personal para que éste brinde mejores servicios.

Los empleados que suministraron la información expusieron que si bien es cierto han sido capacitados en los temas antes mencionados ellos preferirían una capacitación sobre servicio al cliente ya que en lo que fueron capacitados (Pregunta 20) en cierta forma fue bastante bueno pero que el programa tenga un enfoque a temas que se relacionen a las actividades que realizan en dichas unidades, y estas se lleven acabo al menos una vez al año ya que las capacitaciones recibidas fueron hace algún tiempo atrás

(más de un año) (Pregunta 21). Se puede decir que la mayoría de los empleados que tienen poco tiempo de laborar en la institución no han recibido ningún tipo de capacitación, solamente el personal que tiene mas de 1 año de desempeñarse en la misma.

Otro aspecto importante que se comprobó es que el personal se mostró con la disposición de ser capacitados o bien capacitarse, lo cual nos indica que en los empleados existe el deseo de continuar actualizando sus conocimientos a través de dichas preparaciones, esto constituye un mensaje a las autoridades de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque para que preparen e inviertan en capital humano y de esta manera contribuir a alcanzar los objetivos y metas de la institución, brindando así un excelente servicio a los usuarios.

Las capacitaciones que se impartan no deben ser cursos rígidos ya que es necesario que se actualicen y mejoren continuamente, y que además la persona encargada de dichas preparaciones realice una adecuada evaluación y seguimiento de los resultados obtenidos a través de la capacitación, por que no es lógico estar invirtiendo en reforzar conocimientos al personal y no conocer que beneficios han proporcionado dichas capacitaciones.

1.2.2 Programas de capacitación

De acuerdo a la información obtenida a través de la entrevista realizada a la gerente administrativa como también al alcalde se constato que la alcaldía no tiene

programas de capacitación, por lo que últimamente se esta gestionando sobre esto. Lo cual indica que la institución necesita tener esta herramienta administrativa para ofrecer un mejor servicio y llevar un seguimiento del mismo. (Pregunta N° 5 Anexo 10)

1.2.3 Servicio

Se indagó sobre los conocimientos de los empleados acerca del concepto de Servicio, la mayoría de ellos no pudieron manifestar que es, por lo que se deduce que no tienen una idea clara de lo que esto significa, del porcentaje restante se puede decir que tienen una idea aceptable pero muy limitada al respecto, los resultados reflejan que en los empleados hay mucha deficiencia en cuanto a dar un servicio y esto puede afectar el prestigio de la institución por no estar estos preparados para brindar el mismo. (Pregunta N° 3)

Al preguntarles que si los servicios ofrecidos por la Alcaldía satisfacen las expectativas de los usuarios en su gran mayoría consideró que no, lo cual indica que los empleados están conscientes de no cumplir con las expectativas que tienen los usuarios en cuanto a los servicios ofrecidos por la Alcaldía. (Pregunta N° 4)

Para mejorar la eficiencia en los servicios los porcentajes más representativos de las recomendaciones hechas por los empleados están las siguientes: capacitación del personal en el área de servicio al cliente, proporcionar y mejorar equipo y mobiliario, así como crear una actitud positiva

para dar una mejor atención; encontrándose otras recomendaciones muy válidas como: Ampliar y mejorar sala de espera, motivar al personal que se relaciona con el usuario, capacitar al personal en su área. (Pregunta N° 26)

1.2.4 Cliente

Al preguntarles sobre lo que es cliente para los empleados indicó que la mayoría de ellos conoce el término, contrario al 30% restante que no explico, lo que indica que este último porcentaje no sabe o bien no tiene una definición exacta del significado de dicho término. (Pregunta N° 6)

Al interrogar sobre la importancia que tiene el cliente para la institución se constató que del total de encuestados solo el (45%) dice conocer dicha importancia, el porcentaje restante manifestó desconocerlo o se abstuvieron a responder por lo que se considera que gran parte desconocen al respecto, por lo que esto obstaculiza que se esté ofreciendo servicio de calidad a la hora de atenderlo. (Pregunta N° 7)

El 75% de los empleados manifestó desconocer como se clasifican los clientes el resto no dio respuestas aceptables. Así mismo se les preguntó sobre los tipos de clientes que existen, solo la minoría dio respuestas válidas a la interrogante por lo que esto ocasiona dificultades a la hora de atenderlo (Pregunta N° 8).

1.2.5 Servicio al cliente

Se comprobó que en sentido estrictamente teórico ninguno de los empleados conoce a plenitud lo que es el concepto de servicio al cliente, ya que el 50% no contestó a la interrogante, mientras el resto dio respuestas muy limitadas al respecto, esto afecta a la institución ya que al no tener conocimiento del mismo no pueden ofrecerlo de la manera más adecuada. (Pregunta N° 10)

Los resultados de las encuestas reflejaron que el 65% de los empleados manifestaron que los reclamos por parte de los usuarios son a diario, y el resto lo hace semanal y mensualmente por lo que esto es preocupante, en la medida de que no solo perjudica la imagen de la alcaldía sino que también se hace estresante para los mismos empleados el estar resolviendo dichos problemas.

El 55% de los empleados tienen conocimiento de que existen procedimientos para atender las quejas de los usuarios, pero los demás la desconoce. Esto se puede dar porque se consideran que gran parte de los empleados que laboran en la alcaldía son nuevos. (Pregunta N° 12)

1.2.6 Calidad

El 45% del personal encuestado dice que se puede mejorar la eficiencia en los servicios con calidad en los mismos, por lo que se puede determinar que los empleados consideran que no se esta prestando de esa forma. (Pregunta N° 5)

Cuando se preguntó que entendían por Calidad en el Servicio la mayoría (55%) no respondieron, mostrando un total desconocimiento de dicho término, el restante dio una respuesta no muy aceptable de éste, lo que refleja una evidente deficiencia en el conocimiento teórico práctico al respecto. (Pregunta N° 14).

Es además muy importante la imagen que da la institución a sus usuarios, ya que ésta depende en gran medida de las unidades que tienen mayor demanda entre las cuales están Registro del Estado Familiar en la emisión de partidas de nacimiento y Cuentas Corrientes en el pago de impuestos. Es necesario que cuenten con todo el mobiliario y equipo preciso para brindar un buen servicio. Cuando se les pregunto si contaban con dichos instrumentos para desempeñar sus funciones el 80% manifestó no contar con éstos, sin embargo solo el 20% dijo tenerlo, es importante que el personal este equipado con lo necesario para desempeñarse mejor en su puesto de trabajo (Pregunta N°16).

Los empleados manifestaron que existen factores internos que influyen para dar calidad en los servicios y en su mayoría opinan que es la Atención del personal (45%), Ampliar y mejorar el área de espera (30%), por lo que están concientes que no tienen tan buena relación con los usuarios y que además estos se muestran insatisfechos en el área donde se desplazan o esperan para poder realizar un trámite. (Pregunta N° 15)

2. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS

Se realizó una encuesta dirigida a los usuarios que solicitan los diferentes servicios en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, a los cuáles se les formularon una serie de preguntas relacionadas con la atención de servicio al cliente que reciben por parte de los empleados de dicha alcaldía (Anexo 9), mediante el respectivo cuestionario se analizó lo siguiente:

2.1 Información General

Del total de usuarios encuestados el 56% es del sexo femenino y el 44% es del sexo masculino, lo que indica que en su mayoría los usuarios que más visitan la alcaldía son mujeres. Las edades oscilan entre los 31 a 35 años, en su mayoría son adultos. (Pregunta N° 1 y 2)

2.2 Datos de contenido

2.2.1 Servicio

En muchas ocasiones los trámites que realizan los usuarios en las unidades de Registro del estado familiar, cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora, son muy lentos, ya que cuando solicitan una partida de nacimiento no encuentran a la persona en los registros y ésta tiene que regresar dentro de una o dos horas en ocasiones hasta el día siguiente ; así mismo los contribuyentes que llegan a pagar impuestos municipales muchas veces les aparecen impuestos pendientes de pago que ya han sido cancelados en la fecha correspondiente, por lo que tienen que esperar a

que se les verifique su estado de cuenta, ocasionando de ésta forma disgusto a los usuarios. (Pregunta N° 3)

2.2.2 Actitud de los empleados hacia los usuarios

Un aspecto muy preocupante que se observó es que los usuarios no reciben un buen trato y ningún otro como amabilidad, respeto, por parte de la persona que los atienden a la hora de realizar sus trámites pues no existe paciencia para atenderlos adecuadamente ya que hay muchos empleados que actúan de acuerdo a su estado de ánimo y no bajo la norma de prestar servicios de calidad. (Pregunta N° 4)

Los usuarios manifestaron que existe personal que los oriente acerca del lugar a donde deben dirigirse para solicitar los servicios, pero que son miembros del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), lo cual según ellos no es adecuado porque no es la misma persona, ya que todos los días los rotan y éstos no son amables a la hora de dar la información solicitada. (Pregunta N° 5)

Por otra parte la mayoría manifestó que prefieren expresar sus opiniones en forma verbal, porque muchas veces hacen uso del buzón de sugerencias pero dudan que éstas sean vistas por las autoridades municipales y por lo tanto no conocen las quejas que tiene la población en cuánto a la atención que reciben por parte de los empleados de dicha municipalidad (Pregunta N° 6).

Además consideran que los empleados en su totalidad no están preparados para dar una buena atención en el servicio al cliente, por lo que la califican como deficiente ya que no lo demuestran satisfaciendo adecuadamente las necesidades de los usuarios a través de los servicios que solicitan en las diferentes unidades; así como también el personal no utiliza eficientemente los tiempos destinados a la atención al público Además declararon que a la hora de realizar un trámite no encontraron a la persona encargada de atenderlos por lo que tuvieron que esperar mucho tiempo a que llegara (Pregunta N° 8).

Según la opinión de los usuarios lo que necesitan los empleados de la alcaldía para el fortalecimiento de los servicios es que se doten de conocimientos a través de capacitaciones para un mejor desempeño en sus labores diarias (Pregunta N° 10).

Los usuarios dijeron que cuando han tenido que hacer un reclamo rara vez han sido atendidos adecuadamente y no les resuelven de manera ágil y oportuna, ya que han tenido que esperar inclusive por muchos días para solucionarlo ocasionándoles molestias e incomodidades (Pregunta N° 11).

En su mayoría los usuarios no están satisfechos con el servicio que reciben por parte de los empleados de la alcaldía, pues se quejan de el trato recibido y la falta de agilidad en los trámites que van a realizar en especial en las unidades de registro familiar y cuentas corrientes, lo que indica que éstas no están cumpliendo con las

expectativas de los usuarios quienes demandan servicios más eficientes y una mejor atención (Pregunta N° 13).

2.2.3 Infraestructura

Con respecto a las instalaciones dicen que éstas no son las adecuadas ya que son pequeñas para el normal desarrollo de sus funciones, en especial se quejan por el espacio tan reducido de la sala de espera y de la existencia de zancudos, así como también la falta de un parqueo todo esto ocasiona molestias en las personas. (Pregunta N° 12)

Entre las sugerencias para mejorar la atención en el servicio al cliente proporcionadas por los usuarios podemos mencionar el dar un trato preferencial a adultos mayores, mujeres embarazadas y personas que viven lejos, así como también el de capacitar al personal en servicio al cliente y dar a conocer la importancia que tienen los usuarios para la institución. Así como también el de mejorar las instalaciones de la alcaldía y mantenerlas limpias en especial los baños. Con respecto a la emisión de documentos que haya un mejor control de éstos y tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los usuarios. Así como también ofrecer agua o café mientras esperan la realización de sus trámites (Pregunta N° 14).

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base al diagnóstico realizado en las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, se determinaron las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. CONCLUSIONES

- 1.1 Se determinó que en la Alcaldía, específicamente en el personal administrativo que tiene mayor contacto con el público las necesidades de capacitación se encuentran relacionadas con aspectos de servicio al cliente, lo cual se sustenta en el poco conocimiento que éstos tienen al respecto.
- 1.2 En relación a la situación actual se constató que la alcaldía no tiene un programa de capacitación de servicio al cliente.
- 1.3 Se verificó que al personal no se le da capacitaciones de forma periódica y oportuna orientadas a mejorar su desempeño.
- 1.4 Existe inconformidad de los usuarios en relación a los servicios que éstos demandan, lo cual es producto de los problemas presentados en los servicios solicitados como son largas esperas y trato inadecuado por parte de los empleados.
- 1.5 La alcaldía no tiene un equipo de cómputo actualizado, ni mobiliario de oficina adecuado para el desempeño de

las funciones, lo cual obstaculiza proporcionar un buen servicio al usuario.

1.6 Las unidades en las cuales se encuentran las mayores deficiencias son Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar.

1.7 Las Quejas hechas por los usuarios rara vez son atendidas y no son resueltas de manera ágil y oportuna.

1.8 Se constató que la infraestructura destinada a la atención de los usuarios, como para el personal no son muy adecuadas ya que los espacios son pequeños y mal distribuidos.

2. RECOMENDACIONES

2.1 Capacitar a los empleados administrativos de la alcaldía que tienen mayor contacto con el público en el área de servicio al cliente con el propósito de brindar conocimientos necesarios para el buen desempeño de sus funciones.

2.2 Elaborar un programa de capacitación de servicio al cliente, para los empleados de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

2.3 Ofrecer a los empleados de la alcaldía capacitaciones de forma periódica, por lo menos una vez al año que ayuden a mejorar el desempeño.

- 2.4 Es necesario que se realice por lo menos cada tres meses un sondeo de opinión a través de encuestas para medir la satisfacción de los usuarios.
- 2.5 Se recomienda al Gobierno Municipal de Ayutuxtepeque, adquirir equipo de cómputo actualizado y mobiliario nuevo de oficina a fin de generar las condiciones adecuadas, para que los empleados puedan desarrollar de mejor manera sus actividades laborales.
- 2.6 Para mejorar el funcionamiento en las unidades de Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar es necesario que se actualice las bases de datos de los contribuyentes y ciudadanos.
- 2.7 Crear una unidad de quejas y reclamos para que los usuarios sean atendidos de una forma rápida y oportuna.
- 2.8 De acuerdo a la infraestructura se recomienda reordenar el espacio existente para que la estadía en la alcaldía sea la más adecuada, tanto para el usuario como para el personal que labora en ella.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS

INTRODUCCIÓN

La propuesta tiene como objetivo final brindar a la Alcaldía una herramienta administrativa que pueda implementarse en el futuro. El éxito de ésta dependerá en gran medida del apoyo de las autoridades de la municipalidad, la asignación de recursos y la disponibilidad de los empleados. Con ella se pretende incrementar la eficiencia, elevar la moral y la fuerza de trabajo, mejorar los servicios y calidad de trabajo del personal, así como la imagen de la municipalidad ante los empleados y los usuarios.

K. JUSTIFICACIÓN

Con la investigación realizada se detectó que los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque presentan deficiencias cognitivas en las áreas de servicio al cliente y calidad en el servicio, lo cual se ve reflejado en gran parte en la insatisfacción de los usuarios sobre la prestación de los servicios que brinda la municipalidad. Por tal razón el presente programa de capacitación conforma una guía orientada a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y generar en el recurso humano los cambios de conducta requeridos para

mejorar su desempeño en relación a la atención en el servicio que proporciona a sus usuarios, con el fin de satisfacer sus expectativas.

L. IMPORTANCIA

El programa de capacitación de servicio al cliente se ha elaborado en base a necesidades de capacitación de los empleados administrativos y problemas detectados en la investigación realizada respecto a la prestación de los servicios que brinda la municipalidad. Por lo tanto, la importancia de dicho programa radica en que constituye una herramienta administrativa fundamental para la gestión municipal cuyo propósito es preparar y proporcionar a los empleados administrativos que tienen mayor contacto con el público, los conocimientos, habilidades y que modifiquen actitudes, orientadas a mejorar y fortalecer los servicios.

M. OBJETIVOS

1. GENERAL

Proponer una guía temática que permita suplir las necesidades de capacitación de los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, en las áreas de servicio al cliente y calidad en el servicio para que éstos desarrollen todas sus potencialidades en bien de ellos mismos y de la Municipalidad.

2. ESPECIFICOS

- 2.1 Proporcionar a los empleados los fundamentos teóricos básicos acerca del servicio al cliente para que al finalizar el módulo sean capaces de aplicarlos correctamente.
- 2.2 Concientizar a los empleados acerca de la importancia que tiene la satisfacción del usuario en relación a los servicios y que al final del módulo comprendan que éstos son las personas más importantes para la Municipalidad.
- 2.3 Brindar los fundamentos teóricos necesarios sobre la calidad en servicio al cliente para que al término de la capacitación los empleados se encuentren aptos para aplicarlos en sus labores cotidianas con el objeto de alcanzar la excelencia en el servicio.

N. POLÍTICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para la consecución de los objetivos del programa de capacitación, a continuación se propone un marco de referencia en el que se establecen los lineamientos básicos para la realización de las actividades del mismo.

1. La Gerente Administrativa junto con el Facilitador y un Coordinador serán los encargados de implementar y controlar los diferentes eventos de capacitación programados para los empleados administrativos.

2. Para supervisar el cumplimiento del desarrollo en el programa, la gerente administrativa nombrará a un coordinador que supervise las capacitaciones impartidas.
3. La Alcaldía Municipal deberá desarrollar el contenido de los módulos de capacitación en sesiones sabatinas de 4 horas clase, para que éstas no interrumpan las actividades en días laborales.
4. En cada sesión sabatina se deberá dar 20 minutos para receso y refrigerio e igual lapso de tiempo para comentarios, preguntas y respuestas al final de cada sesión.
5. El material de apoyo didáctico, deberá entregarse a cada uno de los participantes al inicio de cada módulo.
6. Debido a que la Alcaldía Municipal no dispone de instalaciones apropiadas para el desarrollo de las capacitaciones se arrendará un local el cual deberá reunir las condiciones necesarias para la realización del programa de capacitación como: iluminación, accesibilidad, ventilación y espacio acorde al número de participantes y condiciones adecuadas en los servicios sanitarios.
7. Luego de finalizado cada módulo de capacitación, éste deberá ser evaluado a fin de medir en los participantes el grado de asimilación y entendimiento, así como el

dominio de los temas. También se evaluará al facilitador.

8. El facilitador deberá cumplir con los requisitos expuestos más adelante en este capítulo.
9. La Gerente Administrativa en conjunto con los jefes de cada unidad deberán realizar una reunión cada año, orientada a detectar necesidades de capacitación de los empleados a fin de determinar aquellas áreas que necesitan reforzar.
10. La Alcaldía deberá mantener un programa de capacitación constante para el mejoramiento del servicio al cliente, con el propósito de proporcionar a los empleados la oportunidad de desarrollar su capacidad, a fin de que alcancen las normas de rendimiento que establezca la municipalidad.
11. La Gerencia Administrativa deberá dar seguimiento a los grupos capacitados para conocer el nivel de desempeño de los mismos.

E. PERFIL DEL FACILITADOR

Para garantizar que las metodologías de enseñanza a implementar y los contenidos del programa de capacitación sean desarrollados adecuadamente, se requiere que la persona que ejerza el rol de facilitador posea algunas características particulares, que permitan un desarrollo coherente con las actividades que se van a realizar.

A continuación se propone una serie de requisitos que deben reunir los candidatos a facilitadores.

1. REQUISITOS

Edad	:	Mínimo 22 años
Género	:	Masculino o Femenino
Educación Formal Necesaria	:	Profesional graduado de la carrera de Administración de Empresas o carreras a fines.
Experiencia Laboral	:	2 años Mínimo comprobables como facilitador de programas de capacitación
Conocimientos Necesarios	:	Dominio de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point). Manejo de equipo audiovisual. Amplio conocimiento en áreas del servicio al cliente y calidad en el servicio.
Habilidades	:	Excelentes relaciones Interpersonales, capacidad para hablar en público, excelente expresión oral y escrita, manejo de grupos y solución de conflictos, saber comunicar y redactar informes.
Características actitudinales	:	Objetivo, dinámico, respetuoso, puntual, responsable, ordenado, buena presentación, paciente, creativo, deseo de superación, sociable, amable, saber escuchar,

ético, mentalidad abierta y disciplinado.

2. FUNCIONES

Los facilitadores tendrán bajo su responsabilidad la realización de las siguientes funciones:

- 2.1. Elaborar el material a ser utilizado en el desarrollo de este programa de capacitación y presentarlo a la Gerencia Administrativa para su reproducción y distribución.
- 2.2. Asistir a reuniones con la Gerente Administrativa en las fechas y frecuencias que éste determine necesario, para elaborar planes de trabajo y/o análisis de los eventos a realizar.
- 2.3. Impartir los contenidos de los módulos de capacitación.
- 2.4. Cooperar con la Gerencia Administrativa de la Alcaldía en la coordinación del programa de capacitación.
- 2.5. Actualizar la información que se utilice en el desarrollo de los módulos de capacitación según sea necesario.
- 2.6. Elaborar reportes de las actividades de evaluación y seguimiento del presente programa de capacitación.

2.7. Otras funciones que determine la Gerencia Administrativa.

3. MÉTODOS Y MEDIOS DE ENSEÑANZA

Los métodos y medios de enseñanza a utilizarse deben cumplir con la tarea de organizar y estimular las actividades de los participantes con el propósito de lograr los objetivos formulados en el programa de capacitación.

Para seleccionar los métodos de enseñanza a utilizarse, se consideraron los siguientes aspectos:

- Tema de curso/seminario
- Objetivos del curso/seminario
- Contenido de programa de capacitación
- Número de participantes
- Grado de participación que se espera de los participantes
- Tiempo disponible
- Disponibilidad de Recursos

De acuerdo a lo anterior los métodos más apropiados a utilizar en el desarrollo del programa de capacitación son los siguientes:

- Clases expositivas: Este método se basa en la comunicación de información o conocimientos del facilitador al participante.

- Participación grupal: Son clases que consisten en la combinación de la participación de los capacitadores y las personas que se encuentran en la capacitación, es decir clases expositivas.
- Desarrollo de casos prácticos: Consiste en abordar casos prácticos dentro de la temática a desarrollar, para demostrar sus soluciones a fin de inducir al capacitando a la práctica de aprender-haciendo.
- Textos programados: son textos diseñados para ir guiando al capacitando de un paso a otro en el proceso de aprendizaje, este método tiene la característica de ser bastante sencillo en su instructoría, ya que se compone de porciones breves de información, seguida de preguntas cortas y de fácil respuesta.

En cuanto a los medios de enseñanza, éstos son elementos materiales e instrumentos que se utilizan como apoyo a los métodos con el objeto de estimular las actividades de los participantes.

En la selección de medios de enseñanza de cualquier programa de capacitación que se diseñe, debe considerarse los siguientes criterios:

- El conocimiento y dominio técnico didáctico del medio que vamos a utilizar.
- El medio debe ayudar a conseguir el objetivo de aprendizaje.
- El medio debe facilitar la atención y aprendizaje.

- El material debe ser legible y preciso.

Los medios de enseñanza que se recomiendan para el desarrollo del programa de capacitación son los siguientes:

- Apoyo didáctico:

Son todos los elementos empleados por el facilitador, para procurar el aprendizaje de los empleados. Por tal razón en la elaboración de las cédulas de contenido temático se han considerado folletos, textos programados, pizarra, plumones, borrador, cartulina, diapositiva; para ser utilizados durante la capacitación.

El medio visual seleccionado para el desarrollo de la capacitación es el video proyector o cañón, con el propósito de crear más atención entre los capacitados y evitar así tedio o aburrimiento, y hacer la exposición del facilitador más objetiva.

F. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El programa de capacitación se desarrolla 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:

1. MÓDULO I: SERVICIO AL CLIENTE

Dentro de este módulo se abordarán los aspectos básicos de los servicios, los 7 pecados del servicio, hábitos para un buen servicio, aspectos básicos de los clientes, tipos y características de los clientes, factores que los clientes no desean escuchar, servicio al cliente, actitudes sociales del servicio al cliente, elementos del servicio al cliente. Dicho módulo se desarrollará en 3 sesiones sabatinas, cada una de ellas se realizará en un lapso de 4 horas respectivamente y tendrá una duración de 12 horas en su totalidad (720 minutos).

2. MÓDULO II: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Este módulo contiene importancia del cliente satisfecho, características que debe poseer el empleado que tiene mayor contacto con el usuario, actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción del cliente, necesidades del cliente, qué buscan los clientes, el cliente como invitado, indicadores de satisfacción de los clientes.

La temática de éste módulo se impartirá en 3 sesiones sabatinas, cada una con una duración de 4 horas, haciendo un total de 12 horas clase (720 minutos).

3. MÓDULO III: CALIDAD EN EL SERVICIO

En este módulo se abordan generalidades de la Calidad y las diferentes interpretaciones de la misma, aspectos teóricos básicos de la calidad en el servicio, así como también principios para dar calidad en el servicio, el cliente y su significado dentro del marco de calidad, como obtener la

calidad en el servicio, los principales problemas para brindar un servicio con calidad al cliente y algunas recomendaciones para reforzar la atención, servicio y cortesía al cliente.

El desarrollo del contenido temático se llevará a cabo en 3 sesiones sabatinas, con una duración de 4 horas cada una, por lo que el módulo constará de 12 horas clase en su totalidad (720 minutos).

G. MÓDULOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

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

Los módulos de Servicio al cliente, Satisfacción y Calidad en el servicio al Cliente, tienen una secuencia y son complementarios con el propósito de dotar conocimientos a los empleados, para que al finalizar cada módulo puedan aplicarlos en sus actividades laborales para el fortalecimiento de sus servicios.

Cada módulo contiene el objetivo que persigue, los temas a desarrollar y las unidades administrativas de los empleados hacia el cuál va dirigido.

Las cédulas de contenido temático detallan el contenido de cada uno de los temas a impartir, su duración, objetivo,

metodología, recursos a utilizar y las sesiones sabatinas a la que corresponde cada cédula.

A continuación se detalla cada módulo y sus respectivas cédulas de contenido temático.

1. MÓDULO I

1.1. CONTENIDO DEL MÓDULO

NOMBRE DEL MÓDULO: SERVICIO AL CLIENTE	Duración: 12 Horas 720 Minutos
<p>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</p>	
<p>Temario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos básicos de los Servicios • Los 7 pecados del Servicio • Hábitos para un buen servicio • Aspectos básicos de los clientes • Tipos y características de los clientes • Factores que los clientes no desean escuchar • Servicio al cliente • Actitudes sociales del servicio al cliente • Elementos del servicio al cliente 	
<p>Dirigido a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque de las siguientes unidades: Tesorería, Colecturía, Cuentas Corrientes, Cobro y recuperación de mora, Registro del estado familiar, Catastro, Recepción y Proyectos.</p>	

1.2. CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

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 facilitador y el capacitando	Activa participativa	Gerente Administrativa y Coordinador	Plumón, pizarra
8:20 a.m. a 8:40 a.m..	20´	Introducción	Dar a conocer objetivos, contenido del programa y la metodología	Expositiva	Facilitador	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
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 servicio 	Brindar los fundamentos teóricos básicos sobre los servicios	Expositiva Activa Participativa	Facilitador	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
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 hojas en blanco
10:00 a.m. a 10:20 a.m.	20´	Receso y refrigerio	-----	-----		-----
10:20 a.m. a 11:00 a.m.	40´	<u>Los 7 pecados del servicio</u> <ul style="list-style-type: none"> • Apatía • Desaire • Frialdad • Prepotencia • Robotismo • Reglamento • Evasivas 	Que los empleados conozcan los 7 pecados del servicio y conozcan lo que puede molestar al usuario	Expositiva Activa Participativa	Facilitador	Pizarra Plumones Laptop Video proyector

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

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 más de lo prometido • Ofrecer alternativas • Expresar empatía • Tratar al cliente como un rey • Tratar al 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 Video proyector
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	Facilitador	Plumón pizarra

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

2do. Sábado

MÓDULO I: SERVICIO AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 10:00 a.m..	120´	<u>Aspectos básicos de los clientes</u> <ul style="list-style-type: none"> Opiniones de quién 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 Plumones Laptop Video proyector
10:00 a.m. a 10:20 a.m.	20´	Receso y Refrigerio	-----	-----		-----
10:20 a.m. a 11:00 a.m.	40´	<u>Tipos y Características de los clientes:</u> <ul style="list-style-type: none"> Distraído Impaciente o preciso Difícil Descontento Victima Enamorado Prepotente Platicón 	Identificar el tipo de cliente y sus características para atenderle de mejor forma	Expositiva Activa participativa Desarrollo de casos prácticos	Facilitador	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
11:00 a.m. a 11:40 a.m.	40´	<u>Factores que los cliente no desean escuchar</u> <ul style="list-style-type: none"> No puedo o no se hacerlo Voy a venir si puedo Hablare con el jefe Yo no tengo la culpa Debe cumplir estos mil requisitos No fui yo el responsable Tengo dificultad para hacerlo Cálmese o permítame 	Obtener los conocimientos básicos de los errores que podemos cometer al atender a un cliente	Expositiva Activa participativa Desarrollo de casos prácticos	Facilitador	Pizarra Plumones Laptop Video proyector

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

Continuación 2do. Sábado

MÓDULO I: SERVICIO AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
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	Facilitador	Plumón Pizarra

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

3er. Sábado

MÓDULO I: SERVICIO AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 9:00 a.m.	60´	<u>Servicio al cliente</u> <ul style="list-style-type: none"> Opiniones de los participantes ¿que entienden sobre servicio al cliente? Concepto Importancia Objetivos 	Inducir a los empleados a aprender acerca de los conocimientos de servicio al cliente	Expositiva Activa participativa	Facilitador	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
9:00 a.m. a 10:00 a.m.	60´	<u>Actitudes sociales sobre servicio al cliente</u> <ul style="list-style-type: none"> La sonrisa El ofrecimiento de ayuda El arte de hablar y escuchar El respeto Actitudes amables Mensajes telefónicos, folletos Información de los servicios que se presta Disponibilidad del personal Cortesía, entre otros 	Instruir a los empleados de las actitudes que contribuyen a mejorar el servicio	Expositiva Activa participativa	Facilitador	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
10:00 a.m. a 10:20 a.m.	20´	Receso y Refrigerio	-----	-----		-----
10:20 a.m. a 11:40 a.m.	80´	<ul style="list-style-type: none"> Elementos de servicio al cliente Contacto cara a cara Relación con el cliente difícil Contacto telefónico 	Dar a conocer los elementos de servicio a cliente para una mejor atención	Expositiva Activa participativa	Facilitador	Pizarra Plumones Laptop Video proyector

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

Continuación 3er. Sábado

MÓDULO I: SERVICIO AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
		<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones • La atención de reclamos y cumplidos 				
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	Facilitador	Plumón Pizarra

2. MÓDULO II

2.1. CONTENIDO DEL MÓDULO

NOMBRE DEL MÓDULO: SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Duración: 12 Horas 720 Minutos
<p>Objetivo: Concienciar a los empleados acerca de la importancia que tiene la satisfacción del usuario en relación a los servicios y que al final del módulo comprendan que éstos son las personas más importantes para la Municipalidad.</p>	
<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 • Actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción del cliente • Necesidades del cliente • Que buscan los clientes • El cliente como invitado • Indicadores de satisfacción de los clientes. 	
<p>Dirigido a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque de las siguientes unidades: Tesorería, Colecturía, Cuentas Corrientes, Cobro y recuperación de mora, Registro del estado familiar, Catastro, Recepción y Proyectos.</p>	

2.2. CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

1er. Sábado

MÓDULO II : 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	Facilitador	Pizarra Plumones 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 10:00 a.m.	80'	<p>Características que debe poseer el empleado que tiene mayor contacto con el público</p> <p>✓ Expresado en términos de actitudes, servicio es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupación y consideración • Por los demás. • Cortesía • Conocimientos • Confiabilidad • Disposición de ayudar • Disponibilidad • Eficiencia • Facilidad para comunicarse • Profesionalismo <p>✓ Profesionalismo es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quién da lo mejor de si mismo • Quien no queda satisfecho, cuando no ha dado lo mejor de su esfuerzo 	<p>Proporcionar a los empleados los conocimientos básicos que deben tener así como las características y el profesionalismo que deben poseer en la atención al usuario</p>	Expositiva Activa participativa	Facilitador	Pizarra Plumones Laptop Video proyector Material de apoyo

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

Continuación 1er. Sábado

MÓDULO II : SATISFACCIÓN AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
		<ul style="list-style-type: none"> • Quien sabe trabajar en grupo, entendiendo como mas importante, el compromiso del equipo que el suyo 				
10:00 a.m. a 10:20 a.m.	20'	Receso y refrigerio	-----	-----		-----
10:20 a.m. a 11:10 a.m.	50'	<p>Actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción de los clientes</p> <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
11:10 a.m. a 11:40 a.m.	30'	Caso práctico	Desarrollo de caso aplicado a la satisfacción del cliente	Estudio de casos	Facilitador	Pizarra Plumones Material de apoyo
11:40 a.m. a 12:00 m.	20'	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar las dudas que tengan los capacitándos respecto a los últimos temas desarrollados en el programa	Activa participativa	Facilitador	Pizarra Plumones

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

2do. Sábado

MÓDULO II : SATISFACCIÓN AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 10:00 a.m.	120'	Pregunte a sus clientes que desean ✓ Necesidades del cliente • Necesidades de sentirse bien recibido • Necesidades de un servicio puntual • Necesidades de sentirse cómodo • Necesidades de ser comprendido • Necesidades de sentirse importante ✓ ¿Cómo brindar un buen servicio siempre? • Contrate, adiestre y retribuya al personal • Recompense los logros del buen servicio al cliente • Permanezca cerca de los clientes • Trabaje por la mejora continua	Dar a conocer a los empleados las diferentes necesidades que presentan los usuarios al momento de solicitar un servicio	Expositiva Activa participativa	Facilitador	Pizarra Plumones Laptop Video proyector Material de apoyo
10:00 a.m. a 10:20 a.m.	20'	Receso y refrigerio	-----	-----		-----
10:20 a.m. a 11:10 a.m.	50'	¿Qué buscan los clientes? ✓ Una solución adecuada ✓ Un asesor confiable ✓ Valor agregado	Identificar las necesidades y expectativas del cliente para su satisfacción oportuna	Expositiva Activa participativa	Facilitador	Pizarra Plumones Laptop Video proyector Material de apoyo

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

Continuación 2do. Sábado

MÓDULO II : SATISFACCIÓN AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
11:10 a.m. a 11:40 a.m.	30'	Actividad Grupal	Evaluar el aprendizaje de los capacitandos	Activa participativa	Facilitador	Pizarra Plumones
11:40 a.m. a 12:00 a.m.	20'	Comentarios, preguntas y respuestas	Complementar el aprendizaje de los capacitandos	Activa participativa	Facilitador	Pizarra Plumones

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

3er. Sábado

MÓDULO II : SATISFACCIÓN AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 10:00 a.m.	120'	El cliente como invitado ✓ Pasos para tratar al cliente como invitado • Déle la bienvenida • Llámelo por su nombre • Satisfaga sus necesidades • Déle las gracias por haberlo visitado • Invítelo a regresar ✓ Caso práctico	Que los empleados conozcan los 5 pasos para tratar al cliente como invitado y los pongan en practica	Expositiva Activa participativa	Facilitador	Pizarra Plumones Laptop Video proyector Material didáctico
10:00 a.m. a 10:20 a.m.	20'	Receso y refrigerio	-----	-----		-----
10:20 a.m. a 10:50 a.m.	30'	Barreras en la atención al cliente • "No lo se" • "No podemos hacer eso" • "Nunca diga, tiene que hacer" 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
10:50 a.m. a 11:40 a.m.	50'	Indicadores de satisfacción de los clientes ✓ Clientes externos • Número de quejas • Número de reconocimientos o cartas de agradecimiento • Imagen general (Percepción de los clientes a través de encuestas)	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

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

Continuación 3er. Sábado

MÓDULO II : SATISFACCIÓN AL CLIENTE						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
		✓ Clientes internos • Percepción que tiene el personal en relación a: -Satisfacción -Condiciones de empleo -Salarios y prestaciones -Relación con sus compañeros y jefes -Condiciones de seguridad e higiene				
11:40 a.m. a 12:00 a.m.	20'	Comentarios, preguntas y respuestas	Complementar el aprendizaje de los capacitandos	Activa participativa	Facilitador	Pizarra y plumones

3. MÓDULO III

3.1. CONTENIDO DEL MÓDULO

NOMBRE DEL MÓDULO: CALIDAD EN EL SERVICIO	Duración: 12 Horas 720 Minutos
<p>Objetivo: Proporcionar a los empleados los fundamentos teóricos necesarios sobre calidad en el servicio al usuario para que al término de la capacitación el empleado sea capaz y este apto para aplicarlos en su labores cotidianas con el objetivo de alcanzar excelencia en el servicio.</p>	
<p>Temario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Calidad en el servicio • Etapas en el servicio con calidad al cliente • Fijación de criterios para dar servicios con calidad • 4 pasos del servicio de calidad al cliente • El cliente y su significado dentro de un marco de calidad en los servicios • Como obtener calidad en el servicio • Principales problemas para brindarle un servicio con calidad al cliente • Recomendaciones para reforzar la atención, servicio y cortesía al cliente 	
<p>Dirigido a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque de las siguientes unidades: Tesorería, Colecturía, Cuentas Corrientes, Cobro y recuperación de mora, Registro del estado familiar, Catastro, Recepción y Proyectos.</p>	

3.2. CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

1er. Sábado

MÓDULO III: CALIDAD EN EL SERVICIO						
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	Facilitador	Pizarra, Plumones, Laptop, Video proyector
8:30 a.m. a 10:00 a.m.	90´	<u>Calidad</u> <ul style="list-style-type: none"> • Patriarcas de la calidad • Conceptos de calidad • Importancia • Objetivos 	Proporcionar los conocimientos teóricos básicos de la calidad	Expositiva Activa Participativa	Facilitador	Pizarra, Plumones, Laptop, Video Proyector
10:00 a.m. a 10:20 a.m.	20´	Receso y refrigerio	-----	-----		-----
10:20 a.m. a 11:40 a.m.	80´	<u>Calidad en el servicio</u> <ul style="list-style-type: none"> • Definición • Importancia de la calidad en el servicio • Principios para dar calidad en el servicio • Pilares de la calidad en el servicio <ul style="list-style-type: none"> - Que todos sepan lo que deben lograr en el trabajo - Que todos sean capacitados - Proporcionarle al trabajador lo necesario para su trabajo - Que tengan deseos de hacer un buen trabajo 	Que los empleados conozcan los conceptos básicos de la calidad en el servicio y la importancia de su aplicación en la presentación	Expositiva Activa Participativa	Facilitador	Pizarra, Plumones, Laptop, Video Proyector
11:40 a.m. a 12:00 m.	20´	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las dudas de los participantes y tratar de solventarlas	Activa Participativa	Facilitador	Plumones Pizarra

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

2do. Sábado

MÓDULO III: CALIDAD EN EL SERVICIO						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 10:00 a.m.	120´	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etapas en el Servicio con Calidad al Cliente • Contacto Humano • Identificación de Necesidades • Resolver Problemas • Seguimiento ✓ Fijación de criterios para dar servicios con calidad • Prontitud • Anticipación • Actitud • Retroalimentación del Cliente • Actitud de Liderazgo de la Calidad en el Servicio 	Desarrollar las actitudes, habilidades y hábitos necesarios en los empleados, para brindar un servicio de calidad a los usuarios.	Expositiva Activa Participativa	Facilitador	Pizarra, Plumones, Laptop, Video Proyector
10:00 a.m. a 10:20 a.m.	20´	Receso y refrigerio	-----	-----		-----
10:20 a.m. a 11:20 a.m.	60´	<p>4 pasos del servicio de calidad al cliente:</p> <p>Paso 1: Transmita una actitud positiva</p> <p>1. Su apariencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • El lenguaje corporal • El sonido de su voz • El uso del teléfono <p>Paso 2: Identifique las necesidades del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para escuchar • Averiguar cuando y como desea el cliente ser servido • Anticiparse a las necesidades del cliente 	Dar a conocer los diferentes pasos que comprenden el servicio de calidad al cliente, para que los participantes lo apliquen en la atención al usuario	Expositiva Activa Participativa	Facilitador	Pizarra, Plumones, Laptop, Video Proyector

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

Continuación 2do. Sábado

MÓDULO III: CALIDAD EN EL SERVICIO						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
		<p>observado su lenguaje verbal y la retroalimentación</p> <p>Paso 3: Satisfaga las necesidades del cliente mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpliendo lo prometido • Dándose a entender • Utilización de lenguaje apropiado en cada caso y para cada cliente • Proporcionando lo que necesita y le es útil <p>Paso 4: Asegurarse que un cliente regrese ¿Cómo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendiendo con seriedad sus quejas • Ir mas allá de lo que espera recibir el cliente • Atender detalles de poca importancia 	<p>Dar a conocer los diferentes pasos que comprenden el servicio de calidad al cliente, para que los participantes lo apliquen en la atención al usuario</p>	<p>Expositiva Activa Participativa</p>	<p>Facilitador</p>	<p>Pizarra, Plumones, Laptop, Video Proyector</p>
8:00 a.m. a 11:40 a.m.	20'	<p>El cliente y su significado dentro de un marco de calidad en los servicios</p>	<p>Dar a conocer a los capacitados el significado del cliente dentro de un marco de calidad en los servicios</p>	<p>Expositiva Activa Participativa</p>	<p>Facilitador</p>	<p>Pizarra, Plumones, Laptop, Video Proyector</p>
11:40 a.m. a 12:00 m.	20'	<p>Comentarios, preguntas y respuestas</p>	<p>Solventar las dudas para completar el aprendizaje de los participantes</p>	<p>Activa Participativa</p>	<p>Facilitador</p>	<p>Pizarra Plumones</p>

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

3er. Sábado

MÓDULO III: CALIDAD EN EL SERVICIO						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 8:40 a.m.	40´	¿Cómo obtener calidad en el servicio? 1. Generando y desarrollando el servicio que realmente satisfaga necesidades y expectativas 2. Definiendo mejoras de calidad 3. Creando un ambiente de reto y reconocimiento	Dar a conocer la metodología utilizada para obtener la calidad en el servicio	Expositiva Activa Participativa	Facilitador	Pizarra, Plumones, Laptop, Video Proyector
8:40 a.m. a 9:30 a.m.	50´	Principales problemas para brindar un servicio de calidad al cliente 1. Falta de habilidad para integrar equipos de trabajo y ello no permite dirigir esfuerzo hacia el logro de la armonía dentro de la institución 2. No se aprovecha, ni se irradia la sinergia o energía de equipo 3. Actitudes generalizadas de indiferencia o neutralidad para responder al cliente	Dar a conocer los diferentes problemas que se presentan y que son necesarios superar para brindar un servicio de calidad	Expositiva Activa Participativa	Facilitador	Pizarra, Plumones, Laptop, Video Proyector
9:30 a.m. a 10:00 a.m.	30´	Discusión y caso práctico	Evaluar los conocimientos adquiridos de los participantes	Activa Participativa	Facilitador	Pizarra, Plumones, Laptop, Video Proyector
10:00 a.m. a 10:20 a.m.	20´	Receso y refrigerio	-----	-----		-----

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

Continuación 3er. Sábado

MÓDULO III: CALIDAD EN EL SERVICIO						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
10:20 a.m. a 11:00 a.m.	40'	<p>Recomendaciones para reforzar la atención, servicio y cortesía al cliente</p> <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
11:00 a.m. a 12:00 m.	60'	Clausura	Entrega de diplomas a los participantes	Discurso y palabras de agradecimiento	Coordinador	* Diploma

* ver anexo 17

CALENDARIZACIÓN DE LOS MÓDULOS DE CAPACITACIÓN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS

CONTENIDO	FACILITADOR	HORAS	DIAS	SEMANA	HORARIO	1er. Mes				2do. Mes				3er. Mes					
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3			
MÓDULO I: SERVICIO AL CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos básicos del servicio ▪ Los 7 pecados del servicio ▪ Hábitos para un buen servicio ▪ Aspectos básicos de los cliente ▪ Tipos y características de los clientes ▪ Factores que los clientes no desean escuchar ▪ Servicio al cliente ▪ Actitudes sociales del servicio al cliente ▪ Elementos del servicio al cliente 	EXTERNO	4	SÁBADO	3	8:00am a 12:00m.														
MÓDULO II: SATISFACCION AL CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Importancia del cliente satisfecho ▪ Características que debe poseer el empleado que tiene mayor contacto con el usuario 	EXTERNO	4	SÁBADO	3	8:00am a 12:00m.														

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción de los clientes ▪ Necesidades del cliente ▪ Que buscan los clientes ▪ El cliente como invitado ▪ Barreras en la atención al cliente ▪ Indicadores de satisfacción de los clientes 															
<p>MÓDULO III: CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Calidad en el servicio • Etapas en el servicio con calidad al cliente • Fijación de criterios para dar servicios con calidad • 4 pasos del servicio de calidad al cliente • El cliente y su significado dentro de un marco de calidad en los servicios • Como obtener calidad en el servicio • Principales problemas para brindarle un servicio con calidad al cliente • Recomendaciones para reforzar la atención, servicio y cortesía al cliente 	EXTERNO	4	SÁBADO	3	8:00am a 12:00m.										

H. PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La elaboración del cálculo de los costos debe de realizarse como parte de planificación de todo evento, ya que, de esta manera se asignan los recursos financieros necesarios para la ejecución del mismo.

El presupuesto del programa de capacitación, ha sido elaborado tomando en cuenta los costos de los diferentes módulos de capacitación, como son: material didáctico, gastos de refrigerio, contratación de servicio externo de capacitación, costo de alquiler de local y un porcentaje del 5% para imprevistos por cualquier eventualidad, para ello se ha tomado en cuenta el número de participantes y la duración en horas de las sesiones de cada módulo.

Para desarrollar el contenido de cada módulo es conveniente que la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque se auxilie de una institución que brinde servicios externos de capacitación, especializada en las áreas a desarrollar, por lo que se ha considerado el costo de \$35.00 hora clase, dato proporcionado por la empresa CENTRO INTEGRAL DE FORMACION PROFESIONAL POR COMPETENCIAS, S.A. DE C.V. ya que es una institución que se especializa en impartir capacitaciones en servicio al cliente , calidad en el servicio y otras, además proporciona asesoría y facilitadores para eventos de capacitación. El financiamiento del programa de capacitación será con recurso de la Alcaldía proveniente del FODES, ya que este destina un 20% para los gastos de funcionamientos para las Municipalidades.

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

Módulo	N° de Horas Clases	Costo Hora Clase	Total
I	12	\$ 35.00	\$ 420.00
II	12	\$ 35.00	\$ 420.00
III	12	\$ 35.00	\$ 420.00
Totales			\$1,260.00

Los costos de refrigerios se han estimado en \$ 1.00 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 20 capacitandos, al facilitador y al coordinador. A continuación se detalla el costo de cada módulo.

Módulo	N° de participantes	Total sesiones	Costo refrigerio	Total refrigerio
I	22	3	\$ 1.00	\$ 66.00
II	22	3	\$ 1.00	\$ 66.00
III	22	3	\$ 1.00	\$ 66.00
Totales				\$198.00

Debido a que la alcaldía cuenta con equipo audiovisual apropiado, estos costos no son considerados.

En cuanto a las instalaciones los costos estimados fueron proporcionados por "Sala de te Layco" de los cuales se estimaron los siguientes:

Módulo	N° de horas clase	Costo hora clase	Total
I	12	\$ 12.50	\$ 150.00
II	12	\$ 12.50	\$ 150.00
III	12	\$ 12.50	\$ 150.00
Totales			\$450.00

El presupuesto de material didáctico incluirá: marcadores, libretas rayadas, lapiceros y el material de apoyo, tanto para el facilitador como para los capacitandos, a continuación se detalla el costo del material didáctico por módulo:

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 modulo I)	4	\$ 0.98	X	X	X	\$ 3.92	----	----	\$ 3.92
Libretas rayadas tamano carta (Una sola compra al inicio del modulo I)	20	\$ 0.50	X	X	X	\$10.00	----	----	\$ 10.00
Bolígrafo (Una sola compra al inicio del modulo I)	40	\$ 0.11	X	X	X	\$ 2.20	\$ 2.20	----	\$ 4.40
Texto programado (Material de apoyo)	60	\$ 0.75	X	X	X	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$ 45.00
Folderes (Una sola compra al inicio del modulo I)	60	\$ 0.09	X	X	X	\$ 1.80	\$ 1.80	\$ 1.80	\$ 5.40
Fastener (Una sola compra al inicio del modulo I)	60	\$0.038	X	X	X	\$ 0.76	\$ 0.76	\$ 0.76	\$ 2.28
Resmas de papel t/carta b/20 (Una sola compra al inicio del modulo I)	2	\$ 3.50	X	X	X	\$ 7.00	----	----	\$ 7.00
Caja de grapas (Una compra al inicio del modulo I)	1	\$ 1.25	X	X	X	\$ 1.25	----	----	\$ 1.25
Diplomas	20	\$ 1.25	-	-	X	----	----	\$25.00	\$ 25.00
TOTAL						\$41.93	\$19.76	\$42.56	\$104.25

Fuente: Precios proporcionados por Librería Aranda y Variedades Evita, San Salvador.

Nota: Los totales de cada módulo se aproximará al entero inmediato, para efectos de redondeo.

1. PRESUPUESTO POR MÓDULOS

Módulo	N° de Participantes	N° de Sesiones	Costo de Contratación de Servicio Externo	Costo de Refrigerio	Costo de alquiler de Local	Material Didáctico	Sub total	Imprevistos 5%	Total Módulo
I	20	3	\$420.00	\$66.00	\$150.00	\$41.93	\$677.98	\$33.90	\$711.83

Módulo	N° de Participantes	N° de Sesiones	Costo de Contratación de Servicio Externo	Costo de Refrigerio	Costo de alquiler de Local	Material Didáctico	Sub total	Imprevistos 5%	Total Módulo
II	20	3	\$420.00	\$66.00	\$150.00	\$19.76	\$655.76	\$32.79	\$688.55

Módulo	N° de Participantes	N° de Sesiones	Costo de Contratación de Servicio Externo	Costo de Refrigerio	Costo de alquiler de Local	Material Didáctico	Sub total	Imprevistos 5%	Total Módulo
III	20	3	\$420.00	\$66.00	\$150.00	\$42.56	\$678.56	\$33.93	\$712.49

2. PRESUPUESTO TOTAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

MÓDULO	COSTO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIO EXTERNO	REFRIGERIOS	COSTO DE ALQUILER DE LOCAL	MATERIAL DIDÁCTICO	SUBTOTAL	IMPREVISTOS 5%	PRESUPUESTO TOTAL
MÓDULO I SERVICIO AL CLIENTE	\$ 420.00	\$ 66.00	\$ 150.00	\$41.93	\$677.93	\$33.90	\$711.83
MÓDULO II SATISFACCION AL CLIENTE	\$ 420.00	\$ 66.00	\$ 150.00	\$19.76	\$655.76	\$32.79	\$688.55
MÓDULO III CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE	\$ 420.00	\$ 66.00	\$ 150.00	\$42.56	\$678.56	\$33.93	\$712.49
TOTAL	\$1260.00	\$ 198.00	\$ 450.00	\$104.25	\$ 2012.25	\$ 100.62	\$2,112.87

El presente presupuesto ha sido elaborado con costos actuales de Noviembre de 2006, por lo que se recomienda a la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque actualizar, cuando ellos consideren conveniente implementar el programa de capacitación, ya que éstos cambian con el tiempo.

I. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

1. EVALUACIÓN

La evaluación permite medir el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del programa de capacitación, en caso de no lograrse deben tomarse las medidas correctivas necesarias para corregir dichas situaciones, por tal razón la evaluación es muy importante en el desarrollo del programa de capacitación.

Para determinar la eficiencia de la capacitación impartida en cada uno de los módulos, se propone realizar una evaluación la cual será aplicada tanto al facilitador como a los capacitandos al término de cada módulo.

1.1. 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 coordinador del programa 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 13).

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 aula, equipo y material didáctico utilizado; con la finalidad de obtener información útil y objetiva que permita medir el cumplimiento de los objetivos y aplicar las medidas correctivas que fueren necesarias para obtener mayores beneficios del programa de capacitación.

1.2. 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 continua 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 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 14).

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 fué 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 menor 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. Además es necesario medir en los participantes una vez finalizada la capacitación aspectos como eficiencia, amabilidad y cortesía; lo cual se puede realizar por medio de una encuesta de opinión al usuario (Ver Anexo 15).

Esta encuesta servirá para medir la efectividad del programa de capacitación, cuya coordinación estará a cargo de la Gerente Administrativa quien designará al personal idóneo para efectuar el trabajo de campo, así como la estrategia que se utilizará en la recolección de información.

Es recomendable que la Alcaldía realice por lo menos 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 pertinentes.

2. SEGUIMIENTO

El seguimiento es una actividad interna del programa de capacitación que busca, a través de la recopilación de información post actividad de capacitación (evaluación), verificar la aplicación de los conocimientos a la práctica, con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después del curso y en su caso corregir y ajustar el programa.

Para llevar a cabo el seguimiento del programa de capacitación, este deberá auxiliarse de los resultados de la evaluación, con la finalidad de lograr que el programa se desarrolle satisfactoriamente y poder detectar las fallas del mismo para mejorar las próximas capacitaciones de manera que satisfagan las necesidades existentes. El coordinador será el responsable de elaborar un informe de los resultados de las evaluaciones de cada módulo impartido, el que deberá entregar a la Gerente Administrativa, con el fin que esta analice los resultados y se tomen las acciones correctivas pertinentes.

Dicho informe no deberá ser mayor a 3 páginas el cual deberá contener:

- Nombre y fecha del evento
- Personal al que fue dirigido el programa
- Nombre del facilitador
- Breve descripción de los resultados que se obtuvieron de la evaluación hecha a los participantes, así como los comentarios de la satisfacción de los mismos

- Breve resumen de la evaluación del capacitador en la que se destaque su desempeño y la metodología utilizada
- Observaciones o comentarios del coordinador

Es importante considerar que el seguimiento de la capacitación puede realizarse durante el desarrollo del programa como después de finalizado el evento.

La efectividad del seguimiento que se hace después del evento dependerá del interés e involucramiento de los jefes inmediatos de los participantes, puesto que son ellos los que conocen a fondo las funciones y los problemas que presentan sus respectivas unidades.

Existen diversas técnicas que pueden emplearse para realizar el seguimiento con un mismo fin, no obstante la más apropiada de acuerdo al programa de capacitación es la entrevista personal entre el participante, el jefe inmediato y el coordinador del programa porque crea la posibilidad de analizar situaciones de la organización o actitudes inadecuadas del jefe, que puedan estar obstaculizando la aplicación de los conocimientos que adquirieron los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- **ARIAS GALICIA, FERNANDO.** "Introducción a la Técnica de Investigación en las Ciencias de la Administración". 3ra Edición. Editorial Trillas. Año 1978.
- **BRAVO SIERRA, R.** "Técnicas de Investigación, Social, Teoría y Ejercicios". 14 Edición Editorial Paraninfo. Año 2001.
- **DESSLER GARY.** "Administración de Personal", 6ª. edición, Editorial Prentice Hall, Hispanoamérica S.A. 1995.
- **EVANS JAMES R.** "Administración y Control de la Calidad" 4ª Edición Pág. 93, Editorial Mac GrawHill Año 2002.
- **FRANKLIN F. ENRIQUE BENJAMIN.** "Organización de Empresas". 2da. Edición. Editorial Mc Grawhill. Año 2004.
- **HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO.** "Metodología de la Investigación" 3ra. Edición. Editorial Mc Grawhill. Año 1998.
- **IVANCEVICH, JHON M.** "Gestión Calidad y Competitividad" 8ª Edición. Editorial Mc Grawhill Año 2000.
- **JACQUES HOROVITZ.** Servicio al Cliente, tomo 3 "La Calidad del Servicio". Editorial Mc Grawhill. Año 1994.

- **JM. JURAN.** Análisis y Planeación de la Calidad 3ra. Edición. Editorial Mc Grawhill. Año 1995.
- **KARL ALBRECHT Y LAWRENCE J. BRADFORD.** "La Excelencia en el Servicio".Año 1991.
- **KOTLER PHILIP.** "Marketing" 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. Año 1998.
- **PINTO VILLATORO, ROBERTO.** "Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial".Año 1998.
- **ROJAS SORIANO RAUL.** "Guía para realizar Investigaciones Sociales" 34º Edición. Plaza y Valdés Editores. Año 2000.
- **RUE LESLIE W.** Administración, teoría y aplicación Editorial Prentice Hall. Año 1998.
- **STANTON J. WILLIAM Y OTROS.** Fundamentos de Marketing". 10ª Edición. Editorial Mc Grawhill. Año 2001.
- **STONER, JAMES A. F.,**"Administración" 5ª Edición. Prentice Hall, S.A. México. Año 2001.

LEYES

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Legislativo N° 38. Fecha: 16 de Diciembre de 1983.
- Código Municipal .Decreto Legislativo N° 274. Fecha: 05 de Diciembre de 1986.
- Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. (ISDEM). Decreto Legislativo N° 616. Fecha: 17 de Marzo de 1987

- Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios. (FODES) Decreto Legislativo N° 74. Fecha: 23 de Septiembre de 1988.
- Decretos y Estatutos de la Corporación de Municipalidades de El Salvador. (COMURES) Decreto Legislativo N° 1343. Fecha: 29 de Agosto de 1941.
- Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo N° 86. Fecha: 16 de Noviembre de 1991.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. (LACAP) Decreto Legislativo No. 868 Fecha 15 de Mayo de 2000.
- Ley Orgánica Administración Financiera del Estado (AFI) Decreto Legislativo N° 516. Fecha: 23 de Noviembre de 1995.

TRABAJO DE INVESTIGACION

- "Diseño de un plan estratégico para la recuperación de la mora tributaria en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque del Departamento de San Salvador", Osorio Esperanza, Silvia Argentina y otros. UES, 1999.
- Diagnóstico de la efectividad de los programas de capacitación en el área de mercadeo del sector servicios", Fuentes Argueta Gilma. UCA año 2000.
- "La capacitación como una herramienta de mejora continua en la mediana empresa salvadoreña del sector servicio", Jurado Vásquez Víctor Alfonso, UCA año 2001.

PAGINAS WEB

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/43/serviciocliente.htmç>

OTROS

- Revista de Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque 2006.
- Manual de Funciones de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque 2005.
- Plan de gobierno de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, período 2006-2009.
- "Fundamentos para la supervisión y Asesoría Metodológica" INSAFORP, San Salvador. Año 2001.
- Seminario Taller "Servicio al cliente". Programa Nacional de Bonos de capacitación para la micro y pequeña empresa. INSAFORP. San Salvador 27 de Agosto de 2006.
- Seminario Taller "Calidad en el servicio al Cliente". Programa Nacional de Bonos de capacitación para la micro y pequeña empresa. INSAFORP. San Salvador 27 de Agosto de 2006.

ANEXOS

ANEXO 1

MAPA DEL MUNICIPIO DE

AYUTUXTEPEQUE

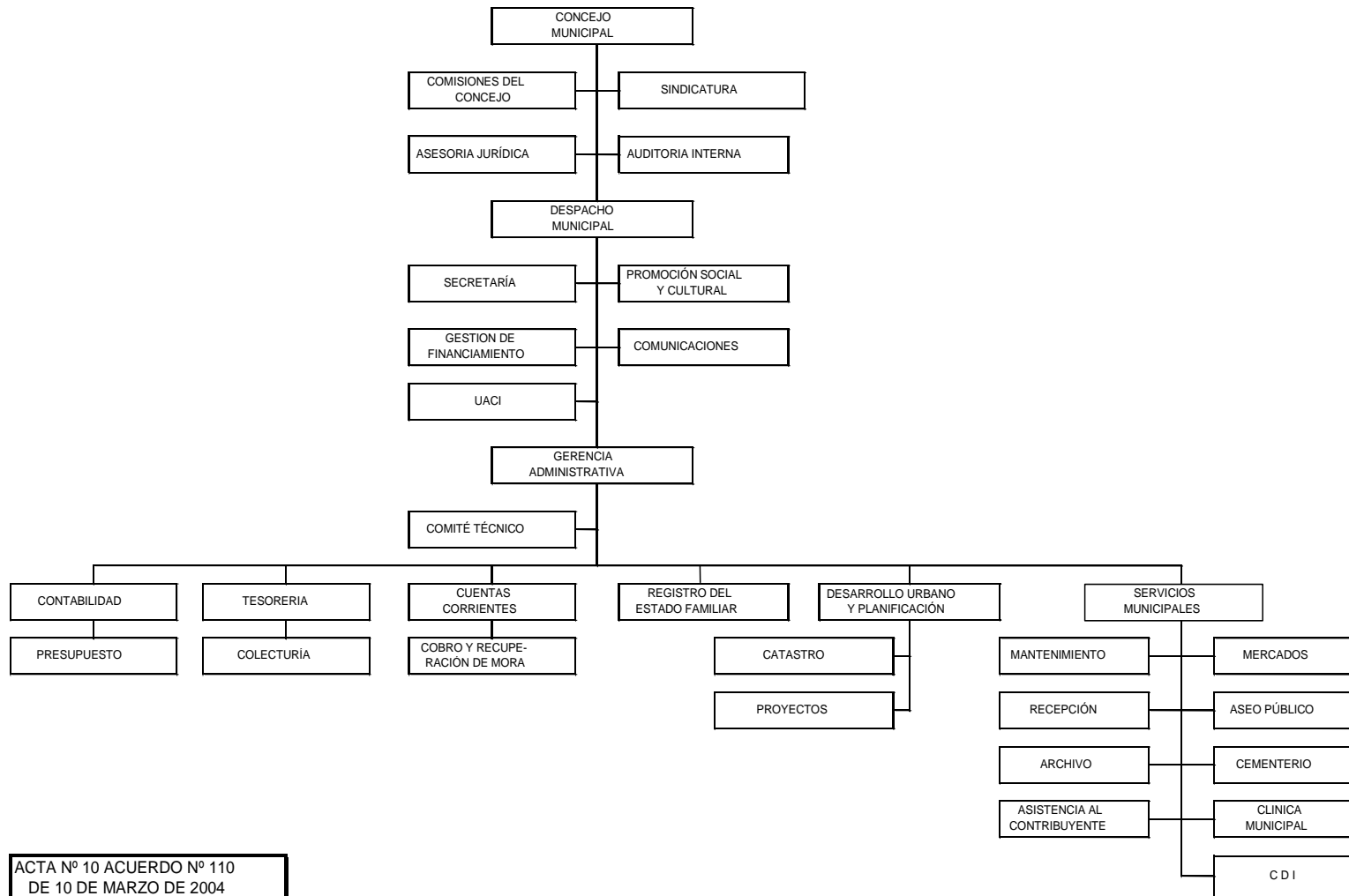
ANEXO 2

ESTRUCTURA ACTUAL ORGANIZATIVA

DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL

DE AYUTUXTEPEQUE

**ESTRUCTURA ACTUAL ORGANIZATIVA
ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE**



ACTA N° 10 ACUERDO N° 110
DE 10 DE MARZO DE 2004

ANEXO 3

CÉDULA DE INFORMACIÓN DIDÁCTICA O CONTENIDO TEMÁTICO

ANEXO 3

Cédula de Información Didáctica o Contenido Temático

HORAS	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RECURSOS

- **Horas:** Se deberá anotar la duración en horas que cada subtema o actividad tendrá.
- **Contenido:** En esta columna se deberá anotar el contenido temático y cada subtema o actividad a ser desarrollada para cada tema.
- **Objetivo:** En esta columna se deberá anotar el objetivo específico que se persigue con cada subtema o actividad correspondiente a cada tema.
- **Metodología:** En esta columna se deberá anotar la metodología que se recomienda utilizar para el desarrollo de cada tema y subtema.
- **Recursos:** En esta columna se deberá listar los recursos didácticos con que se deben contar para el desarrollo de los temas o subtemas.

ANEXO 4

MÉTODOS PSICOPEDAGÓGICOS PARA LA ENSEÑANZA

ANEXO 4

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	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: 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. 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.	La acción del participante.

Fuente: "Fundamentos para la Supervisión y Asesoría Metodológica en acciones Formativas". El Salvador 2001. Anexo 2 Pág. 112

ANEXO 5

CÉDULA DE RESPONSABILIDAD

ANEXO 5

Cédula de Responsabilidad

CURSO	INSTRUCTOR	AREAS DE GESTIÓN	RESPONSABLE TÉCNICO	FECHA DE EJECUCIÓN

- **Curso:** En esta columna se deberá anotar el nombre del curso al cual se esta refiriendo.
- **Instructor:** En esta columna se deberá anotar el nombre del instructor o facilitador del curso.
- **Área de gestión:** En esta columna se deberán anotar las áreas de la organización que participaran en el curso.
- **Responsable Técnico:** En esta columna se deberán anotar el nombre de la persona que será responsable del equipo técnico (retroproyector, computadora, sonido, cañón, etc.), a ser utilizado durante el curso.
- **Fecha de Ejecución:** En esta columna se deberá anotar la fecha en la que se llevará a cabo el curso.

ANEXO 6

CÉDULA DE COSTOS DIRECTOS

ANEXO 6

Cédula de Costos Directos

CURSO	NÚMERO DE PARTICIPANTES	HONORARIOS Y MATERIAL DIDÁCTICO	COSTO ADMINISTRATIVO (LOGÍSTICA)	COSTO TOTAL	COSTO POR PARTICIPANTE

- **Curso:** En esta columna se deberá anotar el nombre del curso al cual se refiere la cédula.
- **Número de participantes:** En esta columna deberá anotarse el número de personas participantes en el curso.
- **Honorarios y material didáctico:** En esta columna se deberá anotar el horario de ejecución del curso y el costo del material didáctico utilizado para la realización del evento.
- **Costo Administrativo (logística):** En esta columna se detallaran los costos administrativos o de logística, como por ejemplo el alquiler del local, los gastos de refrigerio, el salario del personal que coordina el curso.
- **Costo Total:** En esta columna deberá anotarse el resultado de dividir los costos totales entre el número de participantes, lo que es igual al costo por participante que ha tenido el curso.
- **Costo por participante:** En esta columna deberá anotarse el resultado de dividir los costos totales entre el número de participantes, lo que es igual al costo por participante.

ANEXO 7

***SERVICIOS QUE
PROPORCIONA
LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE AYUTUXTEPEQUE***

ANEXO 7

**Servicios que proporciona la Alcaldía Municipal de
Ayutuxtepeque (número de Usuarios)**

SERVICIOS	USUARIOS (2005)
Aseo Público	5,323
Alumbrado Público	5,291
Disposición final de Desechos Sólidos	7,248
Partida de nacimiento	260
Partida de defunción	80
Actas de Matrimonio	100
Actas de Divorcio	26
Carnés de Minoridad	150
Cementerio Central	16
Cementerio El Zapote	11
Cementerio Los Llanitos	45
Otros	5,025
TOTAL	23,575

Fuente: Cuadro elaborado por grupo de Trabajo de Investigación, según Estadísticas de Clientes de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque (Enero - Diciembre 2005), datos proporcionados por la Gerente Administrativa.

ANEXO 8

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE



ANEXO 8
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL
 DE AYUTUXTEPEQUE**

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, estamos realizando una investigación de campo con el objetivo de elaborar la "Propuesta de un programa de Capacitación de servicio al cliente dirigido al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, para el fortalecimiento de los servicios".

El manejo de esta información será confidencial y para fines exclusivos de la investigación, para lo cual necesitamos de su valiosa colaboración.

INDICACIONES

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una **X** la alternativa que considere conveniente o, sea necesario.

I- DATOS GENERALES

1. Género: M F

2. Edad:

20-25 años <input type="checkbox"/>	36-40 años <input type="checkbox"/>
26-30 años <input type="checkbox"/>	41-45 años <input type="checkbox"/>
31-35 años <input type="checkbox"/>	46-50 o más <input type="checkbox"/>

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Alcaldía?
De 0 a 6 meses De 1 a 3 años
De 6 meses a 1 año Más de 3 años
4. ¿Cuánto tiempo tiene de desempeñar su puesto actual?
De 0 a 6 meses De 1 a 3 años
De 6 meses a 1 año Más de 3 años

II- DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce usted, sobre la Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?
Si No
Si su respuesta es negativa, explique: _____

2. ¿Conoce los objetivos que persigue la Alcaldía como gobierno local?
Si No
3. ¿Qué entiende usted por servicio?

4. ¿Considera usted que los servicios ofrecidos por la Alcaldía satisfacen las expectativas de los clientes?
Si No
Porque: _____

5. ¿Considera usted que se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofrecidos con?

Atención personalizada

Facilidad en los trámites

Calidad en los servicios

Amabilidad y cortesía

6. ¿Qué entiende por cliente?

7. ¿Sabe porque son importantes los clientes?

Si No

Porque: _____

8. ¿Conoce como se clasifican los clientes?

Si No

Menciónelos: _____

Si su respuesta es no pase a la siguiente pregunta.

9. ¿Conoce los tipos de clientes?

Si No

10. ¿Qué entiende por servicio al cliente?

11. ¿Mencione cuáles de las siguientes actitudes deben implementarse en el servicio al cliente?

Cortesía Respeto Amabilidad
Sonrisa Ofrecimiento de ayuda

12. ¿Existe algún procedimiento para atender las quejas y reclamos de los usuarios?

Si No

Porque: _____

13. ¿Con que frecuencia reciben reclamos de los usuarios?

Diario Mensual Semanal Anual

14. ¿Qué entiende por Calidad en el servicio?

15. ¿En su opinión que factores internos influyen en la calidad en el servicio que ofrece la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

Mejorar la distribución de espacios
Limpieza en la Institución
Mejor iluminación
Ampliar y mejorar el área de espera
Atención de personal

16. ¿Cuenta con el mobiliario y equipo necesario para el desempeño de sus funciones?

Si No

Porque: _____

17. ¿Considera usted agradable el ambiente de trabajo?

Si No

Porque: _____

18. ¿Antes de ocupar su puesto de trabajo recibió algún tipo de inducción?

Si No

19. ¿La Alcaldía le ofrece capacitaciones para el buen desarrollo de sus actividades?

Si No

20. Si su respuesta es afirmativa, que tipo de capacitación?

Atención al cliente

Calidad en el Servicio

Relaciones interpersonales

Ninguna

Todas las anteriores

Otras

21. ¿Cuándo recibió la última capacitación?

Hace un año Hace tres años

Hace dos años Hace cuatro años

22. ¿Quién impartió la capacitación?

Personal Interno Personal Externo

Otros: _____

23. ¿Considera que la actual administración municipal se preocupa por capacitarlo en su puesto de trabajo?

Nada Muy poco Poco Suficiente Mucho

24. ¿Identifica de inmediato las necesidades de los usuarios?

Si No

25. ¿Toma usted la iniciativa cuando las necesidades del usuario no han sido resueltas?

Si No

Porque: _____

26. ¿Qué recomendaciones daría usted como parte de la Alcaldía para mejorar la eficiencia en los servicios?

Gracias por su colaboración

ANEXO 9

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE



ANEXO 9

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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, estamos realizando una investigación de campo con el objetivo de recopilar información para elaborar la "Propuesta de un programa de Capacitación de servicio al cliente dirigido al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, para el fortalecimiento de los servicios".

El manejo de esta información será confidencial y para fines exclusivos de la investigación, para lo cual necesitamos de su valiosa colaboración.

INDICACIONES:

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una **X** la alternativa que considere conveniente.

I- DATOS GENERALES

1. Género: M F

2. Edad:

De 15 a 20 años De 36 a 40 años

De 21 a 25 años De 41 a 50 años

De 26 a 30 años De 51 a más años

De 31 a 35 años

II- DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Con que frecuencia visita usted la Alcaldía?

Diario Cada 3 meses Cada año

Semanal Cada 6 meses Más de un año

2. ¿Qué trámite realiza?

3. ¿Cuánto tiempo se tardó en realizar su trámite?

Menos de una hora Más de 2 horas 1 hora

4. ¿Cuáles de los siguientes aspectos identifica en la persona que lo atiende:

Amabilidad Respeto Buen trato Ninguno

5. ¿Existe personal que lo oriente acerca del lugar donde debe realizar su trámite?

Si No

6. ¿En que forma le gustaría que se le permitiera expresar sus opiniones y sugerencias?

Verbalmente Buzón de sugerencias Otros

7. ¿En su opinión, la presentación personal de los empleados de la Alcaldía es la adecuada?

Si No

Porque: _____

8. ¿Como considera usted la atención en el servicio al cliente?

Excelente Buena Deficiente

Otros Especifique: _____

9. ¿Cuando usted solicitó el servicio encontró a la persona que le atendería?

Si No

10. ¿Qué es lo que más le gustaría que cambiara o mejorara la Alcaldía para fortalecer los servicios que presta?

Capacitación de personal

Aumentar personal

Mejores instalaciones

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

Siempre Rara vez Nunca

12. ¿Considera adecuada las instalaciones?

Si No

13. ¿Fue satisfactorio el servicio que le dieron?

Si No

14. ¿Qué sugerencia daría usted para mejorar la atención al cliente?

Gracias por su colaboración

ANEXO 10

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE Y A LA GERENTE ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE



ANEXO 10

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE
Y A LA GERENTE ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDIA
MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE**



1. ¿Cuántos empleados laboran en la alcaldía?

R/ 91 empleados

2. ¿Cuáles son los diferentes servicios que la alcaldía ofrece a los usuarios y de acuerdo a las estadísticas cuál es el más demandado?

R/ La alcaldía da muchos servicios a la comunidad, y trata de satisfacer las necesidades de acuerdo a los recursos con los que contamos, pero entre los que más solicita la población están la emisión de partidas de nacimiento, pago de impuestos municipales, aseo público, alumbrado eléctrico, etc.

3. ¿Cómo atienden las quejas de los usuarios la alcaldía?

R/ A través de entrevistas con el alcalde en las cuáles manifiestan sus quejas o algún reclamo, y si no esta el entonces conmigo.

4. ¿Cuenta la alcaldía con un buzón de sugerencias?

R/ Si, y lo revisa el alcalde o la gerente administrativa, cada 2 meses.

5. ¿Cuenta la alcaldía con programas de capacitación, explique en que consisten?

R/ Si, partir de la fecha en que vine a la alcaldía, comencé a gestionar lo que son las capacitaciones porque anteriormente no existían. Actualmente se esta trabajando en dicha área.

6. ¿De que manera se les da seguimiento a estos programas?

R/ Los jefes de cada unidad le hacen una evaluación a cada empleado porque él es el que esta más cerca de ellos y luego me la pasan a mí.

7. ¿Qué tipos de capacitaciones han recibido?

R/ Por el momento solamente de "Motivación", pero ya vienen otras que se están gestionando como por ejemplo: de recuperación de mora, servicio y calidad al cliente, administración de personal.

8. ¿Quienes les han brindado las capacitaciones anteriores?

R/ Nosotros hacemos la solicitud al INSAFORP, éste mete a solicitud 3 ternas o sea empresas consultoras que dan capacitaciones para ver quien de ellas pueda dar el programa, luego yo elijó al facilitador.

9. ¿Considera que los empleados han respondido eficientemente después de la capacitación?

R/ Pues, ésta gente es bien renuente, se les ha dicho que si no asisten a las capacitaciones se les va a descontar, solo así camina, se sienten desmotivados, no

13. ¿Que área o unidad considera que necesita más capacitarse?

R/ La calidad en el servicio al contribuyente, en este caso la unidad de Cuentas Corrientes, hay bastante deficiencias, los atienden con desgano, tratan mal al contribuyente etc.

ANEXO 11

***TABULACIÓN CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE***



ANEXO 11

CUESTIONARIO DIGIDO AL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE

I DATOS GENERALES:

1. Género:

Objetivo:

Conocer que género predomina entre los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Cuadro N° 1

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	8	40%
Femenino	12	60%
TOTAL	20	100%

Comentario:

Se puede observar que más de la mitad que laboran en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque pertenecen al género femenino y el resto al género Masculino.

2. Edad:

Objetivo:

Conocer el rango de edades en que oscilan los empleados de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Cuadro N° 2

Edades	Frecuencia	Porcentaje
20 - 25	0	0%
26 - 30	6	30%
31 - 35	6	30%
36 - 40	0	0%
41 - 45	4	20%
46 - o más	4	20%
TOTAL	20	100%

Comentario:

De los resultados se puede observar que los rangos de edades de los empleados de la Alcaldía oscilan entre 26 años a 35 años en un 60% y en 40% son mayores de 41 años, lo que significa que la mayoría de los empleados que laboran en la Alcaldía son mayores de edad.

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Alcaldía?

Objetivo:

Conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Cuadro N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 0 - 6 meses	7	35%
De 6 meses a 1 año	3	15%
De 1 año a 3 años	4	20%
Más de 3 años	6	30%
TOTAL	20	100%

Comentario:

Los resultados de la encuesta demuestran que el 50% de los empleados de la alcaldía tienen de cero a menos de un año de trabajar en ella, un 20% tiene entre un año a tres años y el 30% más de tres años, lo que significa que la mitad de los empleados que tienen mayor contacto con los usuarios son nuevos de laborar en la alcaldía.

4. ¿Cuánto tiempo tiene de desempeñar su puesto Actual?

Objetivo:

Conocer cuanto tiempo tienen los empleados de desempeñarse en el puesto actual.

Cuadro N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 0 - 6 meses	7	35%
De 6 meses a 1 año	3	15%
De 1 año a 3 años	4	20%
Más de 3 años	6	30%
TOTAL	20	100%

Comentario:

El 30% de los empleados tienen más de 3 años de desempeñarse en su puesto de trabajo, el 20% tienen de 1 a 3 años y el 50% menos de 1 año de estar en el puesto, esto indica que debido a que actualmente existe una nueva administración la mayoría de los empleados son nuevos.

II DATOS DE CONTENIDO:

1. ¿Conoce usted sobre la visión y misión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

Objetivo:

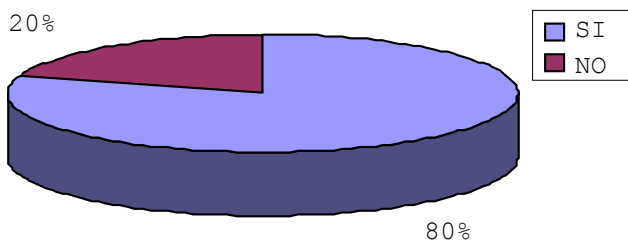
Identificar si los empleados conocen sobre la misión y visión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Cuadro N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	80%
NO	4	20%
TOTAL	20	100%

¿Conoce usted sobre la visión y misión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

Gráfico



Comentario:

El 80% de los empleados manifiesta conocer la visión y misión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque y el restante dice no conocerlo, por lo que se pudo comprobar que no en su totalidad tiene conocimiento de esto.

2. ¿Conoce los objetivos que persigue la Alcaldía como Gobierno local?

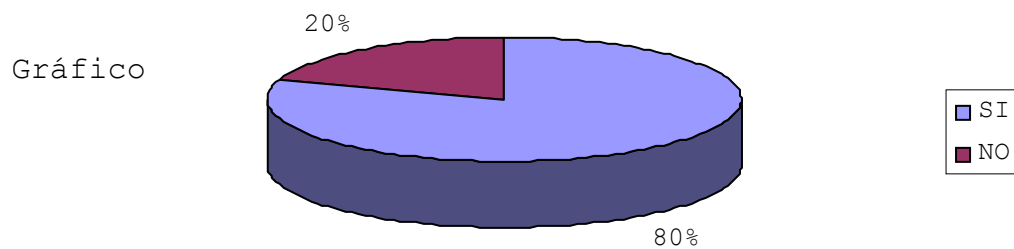
Objetivo:

Determinar si los empleados conocen sobre los objetivos que persigue la Alcaldía como Gobierno local.

Cuadro N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	80%
NO	4	20%
TOTAL	20	100%

¿Conoce los objetivos que persigue la Alcaldía como Gobierno local?



Comentario:

El resultado de la encuesta demuestra que el 80% de los empleados dicen conocer los objetivos que la Alcaldía persigue como gobierno local y el resto dice desconocerlo, por lo que se hace notar que no en su totalidad lo conocen.

3. ¿Qué entiende usted por servicio?

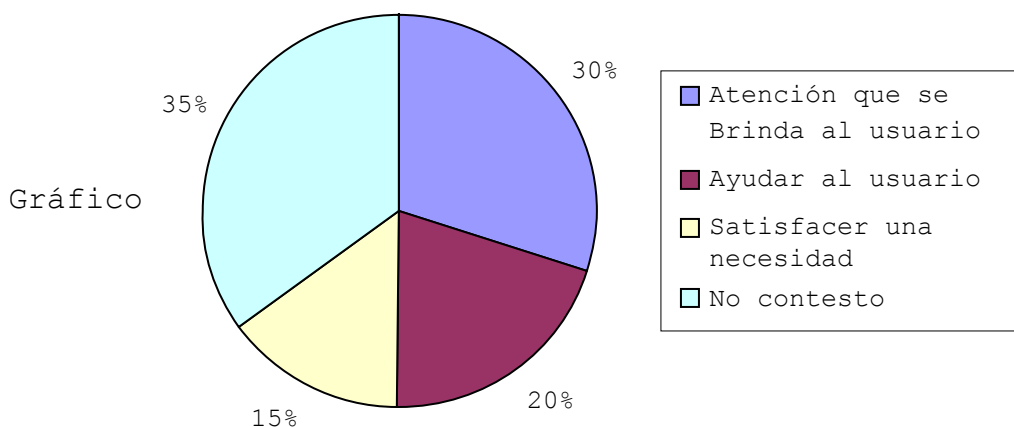
Objetivo:

Conocer si los empleados comprenden el significado de servicio.

Cuadro N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Atención que se brinda al usuario	6	30%
Ayudar al usuario	4	20%
Satisfacer una necesidad	3	15%
No contesto	7	35%
TOTAL	20	100%

¿Qué entiende usted por servicio?



Comentario:

Un 35% no pudieron manifestar lo que entendían por servicio, por tanto se deduce que no tienen una idea clara o bien no entienden el significado de lo que es servicio, en cuanto el porcentaje restante se puede decir que tienen una idea aceptable pero muy limitada al respecto.

4. ¿Considera que los servicios ofrecidos por la Alcaldía satisfacen las expectativas de los clientes?

Objetivo:

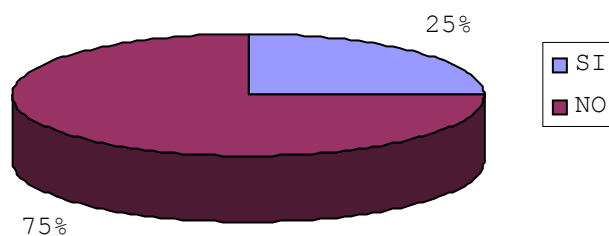
Conocer la opinión de los empleados en cuanto a los servicios que ofrece la alcaldía y si estos satisfacen las expectativas de los usuarios.

Cuadro N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	25%
NO	15	75%
TOTAL	20	100%

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

Gráfico



Comentario:

La mayoría de los empleados (75%) encuestados consideran que los servicios ofrecidos por parte de la Alcaldía no cumplen con las expectativas de los clientes, lo que conlleva a verificar que el personal esta consiente de no cumplir con lo que el cliente espera de ellos.

5. ¿Considera usted que se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofrecidos con?

Objetivo:

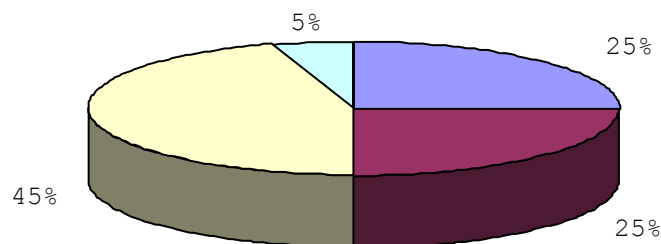
Conocer la opinión de los empleados en cuanto a si se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofrecidos.

Cuadro N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Atención Personalizada	5	25%
Facilidad en los trámites	5	25%
Calidad en los servicios	9	45%
Amabilidad y Cortesía	1	5%
TOTAL	20	100%

Gráfico

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



■ Atención Personalizada	■ Facilidad en los trámites
■ Calidad en los servicios	■ Amabilidad y Cortesía

Comentario:

El 45% de los empleados considera que se puede mejorar la eficiencia con calidad en los servicios, lo que conllevará a mejorar los servicios prestados por la alcaldía.

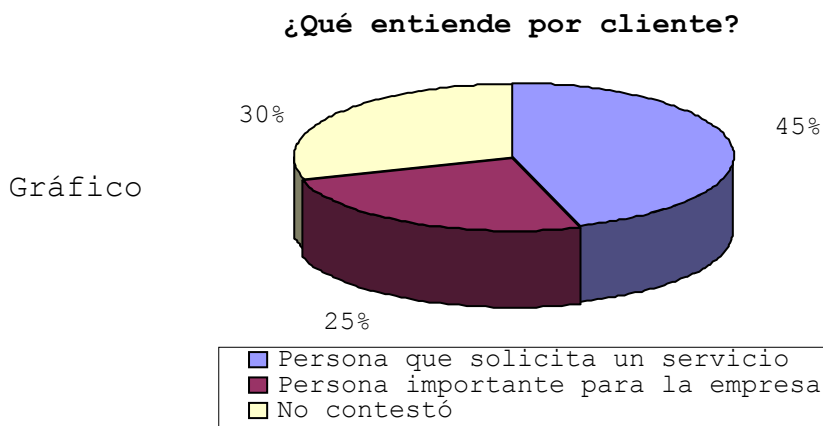
6. ¿Qué entiende por cliente?

Objetivo:

Determinar que entiende por cliente el empleado.

Cuadro N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Persona que solicita un servicio	9	45%
Persona importante para la empresa	5	25%
No contesto	6	30%
TOTAL	20	100%



Comentario:

Gran parte de los empleados dio una respuesta aceptable a la interrogante, sin embargo otra parte no contestó por lo que se deduce que un porcentaje significativo de los empleados no conocen quien es el cliente.

7. ¿Sabe por que son importantes los clientes?

Objetivo:

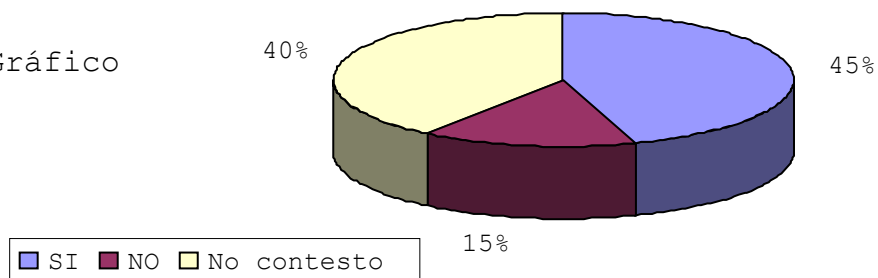
Evaluar la opinión de los empleados con respecto a la importancia que tienen los clientes en la Alcaldía.

Cuadro N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	45%
NO	3	15%
No contesto	8	40%
TOTAL	20	100%

¿Sabe por que son importantes los clientes?

Gráfico



Comentario:

Aunque el mayor porcentaje (45%) nos indica que los empleados manifiestan conocer la importancia del cliente, el restante manifestó desconocer dicha importancia, o simplemente no contesto, por lo que se pudo observar que gran parte de ellos desconocen la importancia que tiene el cliente para la alcaldía.

8. ¿Conoce como se clasifican los clientes?

Objetivo:

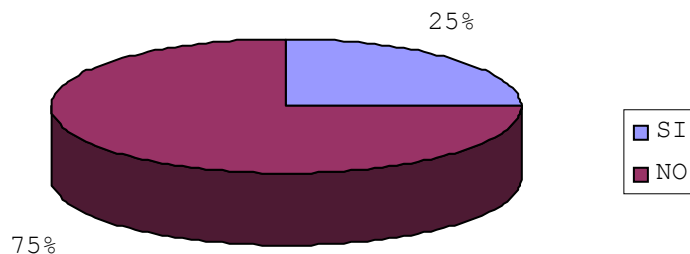
Indagar si los empleados conocen como se clasifican los clientes.

Cuadro N° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	25%
NO	15	75%
TOTAL	20	100%

¿Conoce como se clasifican los clientes?

Gráfico



Comentario:

Un 75% de los empleados dice no conocer como se clasifican los clientes, el restante no dio respuestas aceptables por lo que se consideran no tienen una idea clara de lo que es la clasificación de los clientes.

9. ¿Conoce los tipos de Clientes?

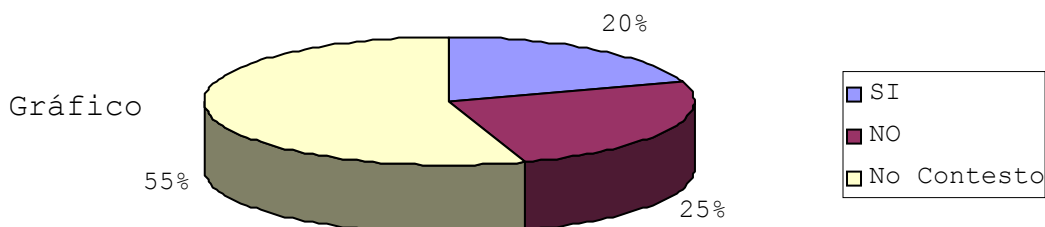
Objetivo:

Indagar si los empleados conocen sobre los tipos de clientes.

Cuadro N° 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	20%
NO	5	25%
No Contesto	11	55%
TOTAL	20	100%

¿Conoce los tipos de Clientes?



Comentario:

Gran parte de los empleados encuestados no conocen sobre los tipos de clientes y algunos se abstuvieron a contestar y sólo la minoría (20%) dio respuestas válidas por lo que esto ocasiona dificultad al momento de atender a los usuarios.

10. ¿Qué entiende por servicio al cliente?

Objetivo:

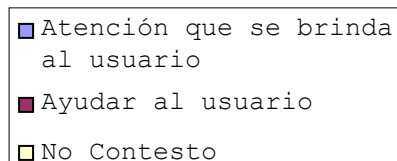
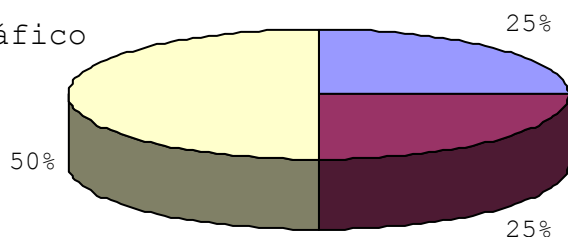
Indagar sobre la claridad que el empleado tiene con respecto al servicio al cliente.

Cuadro N° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Atención que se brinda al usuario	5	25%
Ayudar al usuario	5	25%
No Contesto	10	50%
TOTAL	20	100%

¿Qué entiende por servicio al cliente?

Gráfico



Comentario:

De los 20 empleados 50% no contestaron, el 50% restantes dieron respuestas no muy claras relacionadas con la pregunta, lo anterior refleja que la mitad de los empleados no tienen claro lo que es el servicio al cliente.

11. ¿Mencione cuales de las siguientes actitudes deben implementarse en el servicio al cliente?

Objetivo:

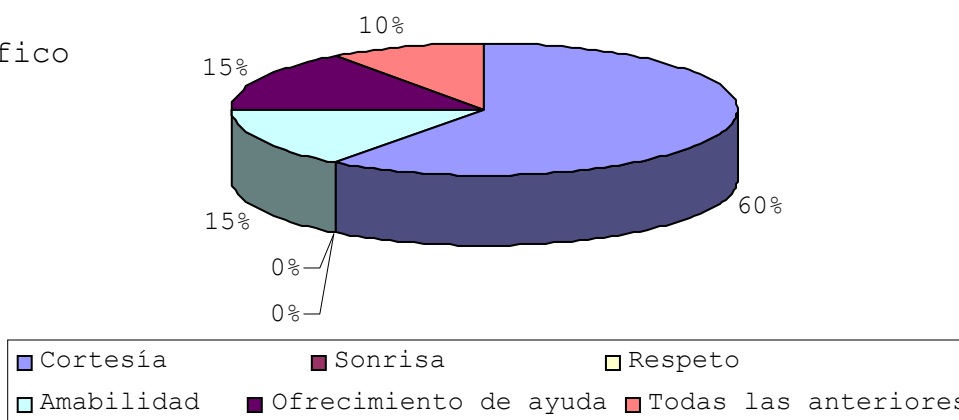
Indagar que actitudes dicen los empleados que deberían implementarse en el servicio al cliente.

Cuadro N° 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cortesía	12	60%
Sonrisa	0	0%
Respeto	0	0%
Amabilidad	3	15%
Ofrecimiento de ayuda	3	15%
Todas las anteriores	2	10%
TOTAL	20	100%

¿Mencione cuales de las siguientes actitudes deben implementarse en el servicio al cliente?

Gráfico



Comentario:

El 60% de los encuestados consideran que entre las actitudes que se deben implementar en el servicio al cliente es la cortesía, esto es bueno para la alcaldía pero se debe de considerar que no solo esa, deben implementar más para que el usuario quede satisfecho a través de estas.

12. ¿Existe algún procedimiento para atender las quejas y reclamos de los usuarios?

Objetivo:

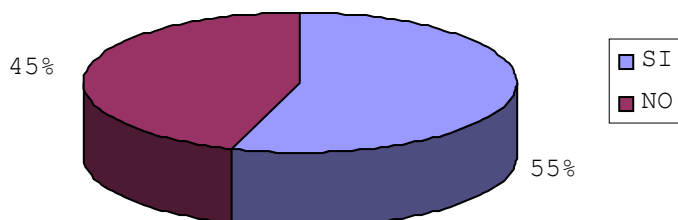
Determinar si los empleados conocen como la alcaldía atiende las quejas y reclamos de los usuarios.

Cuadro N° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	55%
NO	9	45%
TOTAL	20	100%

¿Existe algún procedimiento para atender las quejas y reclamos de los usuarios?

Gráfico



Comentario:

El 55% de los empleados conocen que existen procedimientos para atender las quejas, pero el restante la desconoce, esto se puede dar porque se consideran nuevos buen porcentaje de los empleados de laboran en la alcaldía.

13. ¿Con que frecuencia reciben reclamos de los usuarios?

Objetivo:

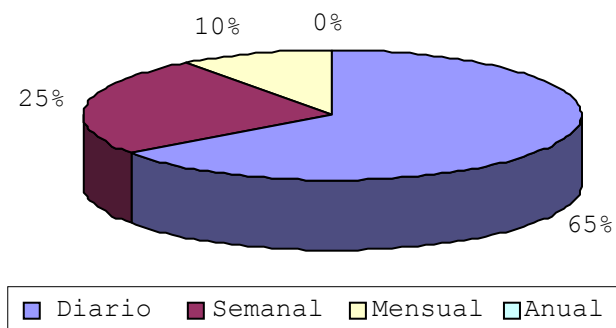
Determinar la frecuencia con la que se tienen reclamos en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Cuadro N° 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diario	13	65%
Semanal	5	25%
Mensual	2	10%
Anual	0	0%
TOTAL	20	100%

¿Con que frecuencia reciben reclamos de los usuarios?

Gráfico



Comentario:

Del total de los encuestados un 65% manifestaron que los reclamos de los usuarios son a diario, por lo que es preocupante, lo que conlleva que los empleados están consientes de no cumplir con lo que el usuario espera de ellos.

14. ¿Qué entiende por calidad en el servicio?

Objetivo:

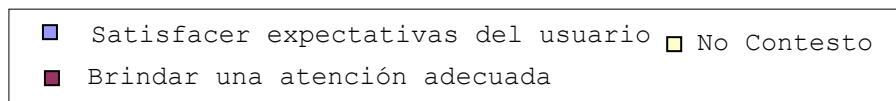
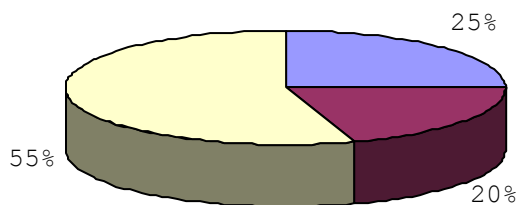
Conocer si los empleados tienen una idea conceptual adecuada de lo que es calidad en el servicio.

Cuadro N° 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacer expectativas del usuario	5	25%
Brindar una atención adecuada	4	20%
No Contesto	11	55%
TOTAL	20	100%

¿Qué entiende por calidad en el servicio?

Gráfico



Comentario:

Según datos obtenidos el 55% de los empleados no contestaron a la interrogante, sin embargo el 45% de los empleados dieron una respuesta no muy clara de lo que es calidad en el servicio, los resultados muestran que hay deficiencia en cuanto a conocimientos teóricos y prácticos de servicio con calidad.

15. En su opinión que factores internos influyen en la calidad del servicio que ofrece la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Objetivo:

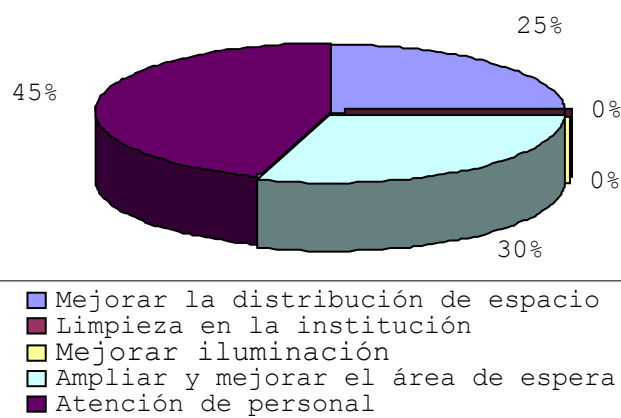
Determinar la influencia de los factores internos en la calidad de los servicios por la alcaldía.

Cuadro N° 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar la distribución de espacio	5	25%
Limpieza en la institución	0	0%
Mejorar iluminación	0	0%
Ampliar y mejorar el área de espera	6	30%
Atención de personal	9	45%
TOTAL	20	100%

En su opinión que factores internos influyen en la calidad del servicio que ofrece la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque

Gráfico



Comentario:

De acuerdo a la opinión obtenida de los empleados se puede determinar que los factores que influyen en la calidad de los servicios que ofrece la institución son: Atención de personal en un 45%, ampliar y mejorar el área de espera 30%, y mejorar la distribución de espacios en un 30%.

16. ¿Cuenta con el mobiliario y equipo necesario para el desempeño de sus funciones?

Objetivo:

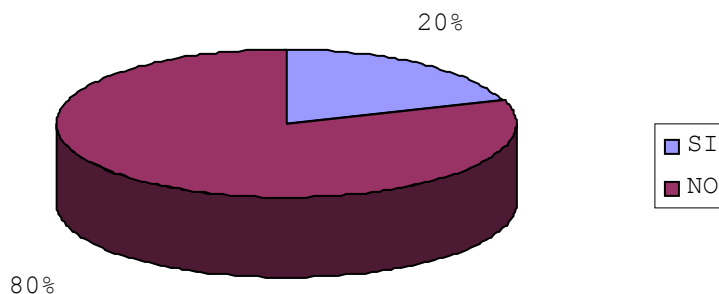
Determinar si el personal de la Alcaldía cuenta con el equipo y mobiliario necesario para el desarrollo de sus funciones.

Cuadro N° 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	20%
NO	16	80%
TOTAL	20	100%

¿Cuenta con el mobiliario y equipo necesario para el desempeño de sus funciones?

Gráfico



Comentario:

Los datos reflejados anteriormente nos permite determinar que el mobiliario y equipo con que cuenta la institución es insuficiente, ya que el 80% de los empleados dijeron que no cuentan con el equipo necesario para llevar a cabo sus labores y solamente un 20% manifestó que si.

17. ¿Considera usted agradable el ambiente de trabajo?

Objetivo:

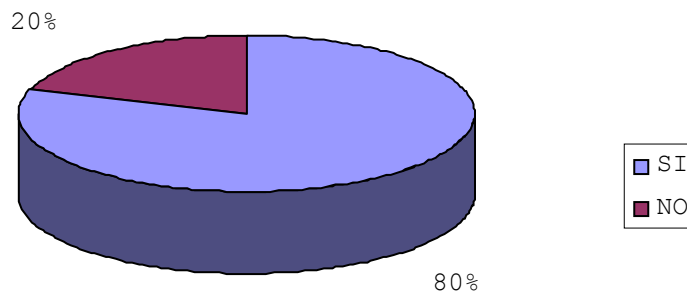
Identificar si los empleados de la alcaldía, están satisfechos con el ambiente en el cual desarrollan sus actividades.

Cuadro N° 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	80%
NO	4	20%
TOTAL	20	100%

¿Considera usted agradable el ambiente de trabajo?

Gráfico



Comentario:

Los resultados expresados en la tabla anterior muestran que la mayoría de los empleados están satisfechos con el ambiente en donde desarrollan sus funciones, de tal forma que el 80% de los empleados lo consideran apropiado y sólo el 20 % considera que no.

18. ¿Antes de ocupar su puesto de trabajo recibió algún tipo de inducción?

Objetivo:

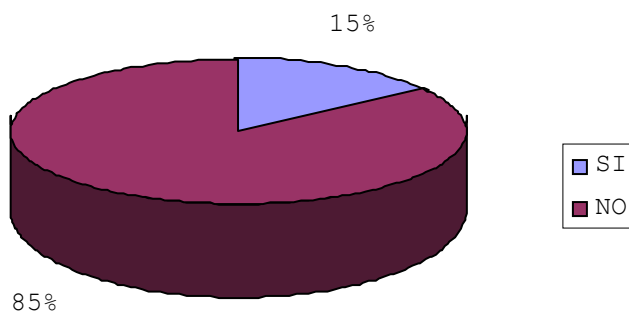
Saber si el empleado ha recibido algún tipo de inducción para desempeñar el puesto que ocupa.

Cuadro N° 18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	15%
NO	17	85%
TOTAL	20	100%

¿Antes de ocupar su puesto de trabajo recibió algún tipo de inducción?

Gráfico



Comentario:

El 85% refleja que 17 personas no recibieron una inducción para ocupar su puesto de trabajo, mientras que un 15% si se le ha dado. Por lo tanto se puede observar que dentro de la institución no existe un proceso de inducción previo antes de comenzar a desempeñar sus funciones.

19. ¿La Alcaldía le ofrece capacitaciones para el buen desarrollo de sus actividades?

Objetivo:

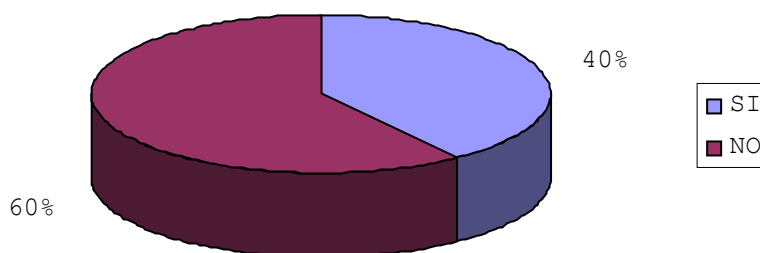
Determinar si al personal de la alcaldía se le ofrece capacitaciones para el buen desarrollo de sus actividades.

Cuadro N° 19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	40%
NO	12	60%
TOTAL	20	100%

¿La Alcaldía le ofrece capacitaciones para el buen desarrollo de sus actividades?

Gráfico



Comentario:

De los encuestados un 40% manifiestan haber recibido capacitación para el buen desarrollo de sus actividades y el 60% manifiestan no haber recibido capacitación. Por lo que se pudo constatar que la institución no se preocupa en capacitar, ya que en su mayoría opinó que no se le ofrece ningún tipo de capacitación, mientras que un porcentaje un poco menor manifiesta todo lo contrario.

20. Si su respuesta es afirmativa, ¿que tipo de capacitación?

Objetivo:

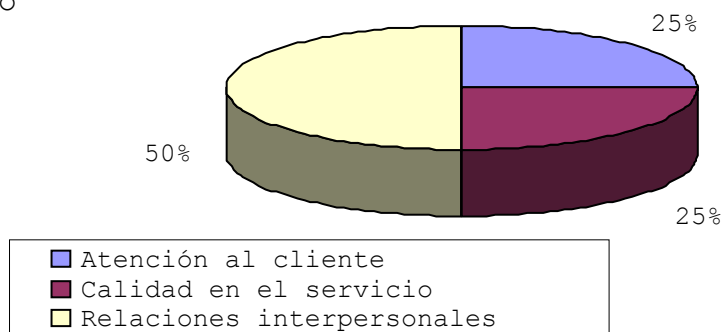
Determinar el tipo de capacitación que recibieron los empleados.

Cuadro N° 20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	2	25%
Calidad en el servicio	2	25%
Relaciones interpersonales	4	50%
TOTAL	8	100%

Si su respuesta es afirmativa, ¿que tipo de capacitación

Gráfico



Comentario:

A pesar de que los empleados opinan recibir capacitación de servicio al cliente pero ésta es en menor proporción (25%), ya que un buen porcentaje dice haber recibido más capacitaciones en relaciones interpersonales (50%).

21. ¿Cuándo recibió la última capacitación?

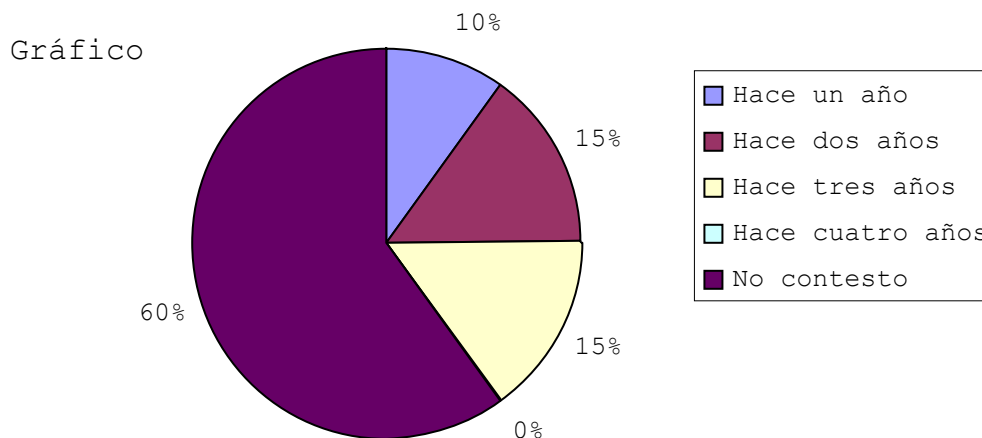
Objetivo:

Verificar si el personal recibe capacitación de manera constante.

Cuadro N° 21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Hace un año	2	10%
Hace dos años	3	15%
Hace tres años	3	15%
Hace cuatro años	0	0%
No contesto	12	60%
TOTAL	20	100%

¿Cuándo recibió la última capacitación?



Comentario:

Un 15% de los empleados manifestó que la última capacitación que recibieron fue hace tres años, otro 15% hace dos años y un 60% no contesto, esto muestra la falta de planificación en los programas de capacitación, ya que sólo un pequeño número de empleados dijeron haber recibido su última capacitación en diferentes períodos de tiempo y sigue siendo visible la falta de programas de capacitación.

22. ¿Quién impartió la capacitación?

Objetivo:

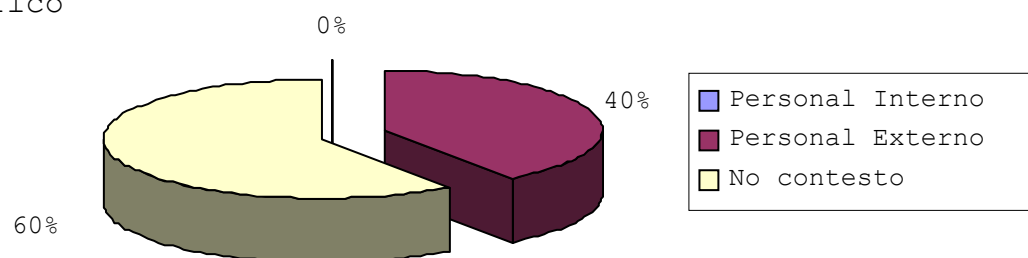
Conocer la disponibilidad del personal que imparte los cursos de capacitación.

Cuadro N° 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Personal Interno	0	0%
Personal Externo	8	40%
No contesto	12	60%
TOTAL	20	100%

¿Quién impartió la capacitación?

Gráfico



Comentario:

Del personal encuestado el 40% opina que los cursos de capacitación que han recibido los impartió personal externo, mientras que un 60% no contestó a la interrogante.

23. ¿Considera que la actual administración municipal se preocupa por capacitarlo en su puesto de trabajo?

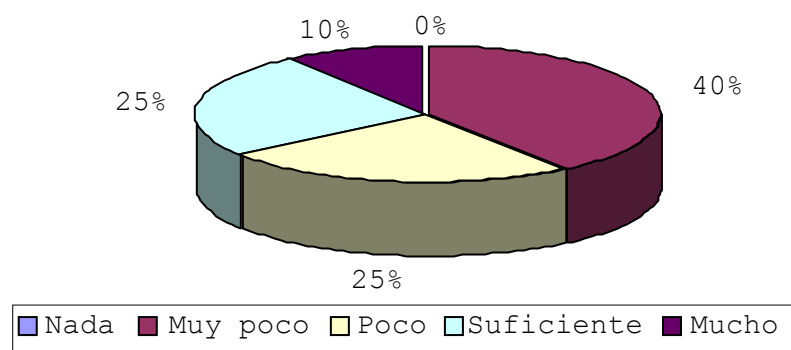
Objetivo: Determinar si existe interés de la actual administración municipal por capacitar a sus empleados en sus puestos de trabajo.

Cuadro N° 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0%
Muy poco	8	40%
Poco	5	25%
Suficiente	5	25%
Mucho	2	10%
TOTAL	20	100%

¿Considera que la actual administración municipal se preocupa por capacitarlo en su puesto de trabajo?

Gráfico



Comentario:

Un 40% manifestó que se preocupa muy poco, el 25% manifestó que poco, otro 25% dice que suficiente y solo el 10% manifiesta que mucho. Por lo que la actual administración municipal a cargo se preocupa muy poco en darles capacitaciones a sus empleados, según la opinión de éstos.

24. ¿Identifica de inmediato las necesidades de los usuarios?

Objetivo:

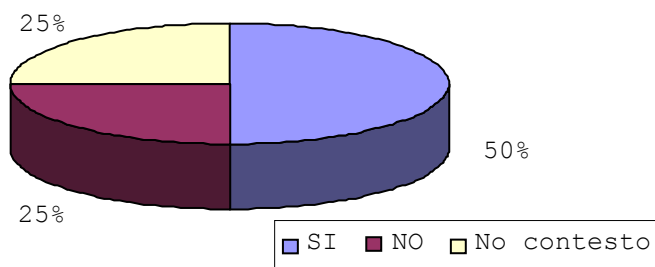
Determinar si los empleados identifican de inmediato las necesidades de los usuarios.

Cuadro N° 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	50%
NO	5	25%
No contesto	5	25%
TOTAL	20	100%

¿Identifica de inmediato las necesidades de los usuarios?

Gráfico



Comentario:

El 50% de los encuestados manifestó que identifican de inmediato las necesidades de los usuarios y 25% manifestó que no, y el resto no contestaron, lo que indica que no hay mucho interés por parte de los empleados hacia los usuarios en ayudarles a las necesidades o dudas que estos tienen.

25. ¿Toma usted la iniciativa cuando las necesidades del usuario no han sido resueltas?

Objetivo:

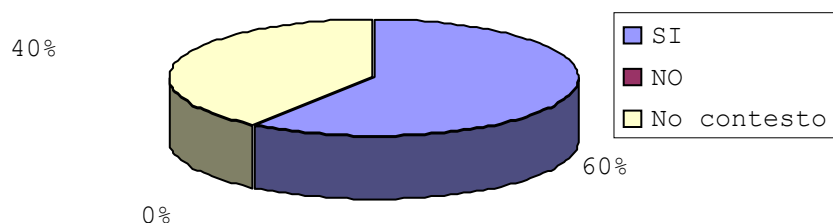
Determinar la existencia o no de iniciativa de los empleados en el desarrollo de sus actividades.

Cuadro N° 25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	60%
NO	0	0%
No contesto	8	40%
TOTAL	20	100%

Gráfico

¿Toma usted la iniciativa cuando las necesidades del usuario no han sido resueltas?



Comentario:

El 60% de los encuestados manifiesta tomar la iniciativa cuando las necesidades del usuario no han sido resueltas y en cuanto al resto no contestaron. Casi la mayoría de los empleados manifiesta poseer espíritu de servicio y resolver las necesidades de los usuarios, sin embargo según la opinión de éstos no es cierto, porque no les resuelven de inmediato.

26. ¿Qué recomendaciones daría usted como parte de la Alcaldía para mejorar la eficiencia en los servicios?

Objetivo:

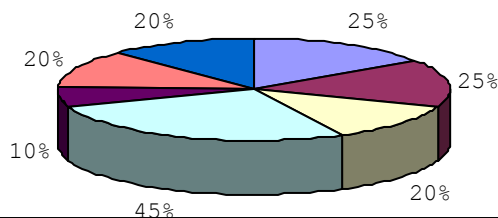
Sondear las recomendaciones de los empleados para mejorar la eficiencia en los servicios.

Cuadro N° 26

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Actitud positiva para dar una mejor atención	5	25%
Proporcionar y mejorar equipo y Mobiliario	5	25%
Ampliar y mejorar sala de espera	4	20%
Capacitar al personal en servicio al Cliente	9	45%
Motivar al personal que se relaciona con el usuario	2	10%
Capacitar al personal en su área	4	20%
Ninguna	4	20%

¿Qué recomendaciones daría usted como parte de la Alcaldía para mejorar la eficiencia en los servicios?

Gráfico



■	Actitud positiva para dar una mejor atención
■	Proporcionar y mejorar equipo y Mobiliario
■	Ampliar y mejorar sala de espera
■	Capacitar al personal en servicio al Cliente
■	Motivar al personal que se relaciona con el usuario
■	Capacitar al personal en su área
■	Ninguna

Comentario:

Los porcentajes más representativos de las recomendaciones hechas por los empleados para mejorar la eficiencia en los servicios son capacitación del personal en el área de servicio al cliente (45%), proporcionar y mejorar equipo y Mobiliario (25%), Actitud positiva para dar una mejor atención (25%), encontrándose finalmente los que emitieron otra recomendaciones, siendo éstas: Ampliar y mejorar sala de espera, motivar al personal que se relaciona con el usuario, capacitar al personal en su área.

ANEXO 12

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE



ANEXO 12

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE



I DATOS GENERALES:

1. Género:

Objetivo:

Conocer que género solicita más los servicios de la Alcaldía.

Cuadro N.1

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	56	44%
Femenino	71	56%
TOTAL	127	100%

Comentario:

De los resultados obtenidos los usuarios que solicitan más los servicios que presta la Alcaldía son del género femenino.

2. Edad:

Objetivo:

Establecer el rango de edades de los usuarios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Cuadro N.2

Rango de edades	Frecuencia	Porcentaje
15 - 20	10	8%
21 - 25	9	7%
26 - 30	23	18%
31 - 35	28	22%
36 - 40	26	20%
41 - 50	22	17%
Mas de 51	9	7%
TOTAL	127	100%

Comentario:

Se puede observar que de los usuarios que más demandan los servicios de la Alcaldía sus edades oscilan entre 31 años a 35 años, lo que indica que son mayores de edad las personas que solicitan los servicios de la Alcaldía.

II DATOS DE CONTENIDO:

1. ¿Con que frecuencia visita usted la Alcaldía?

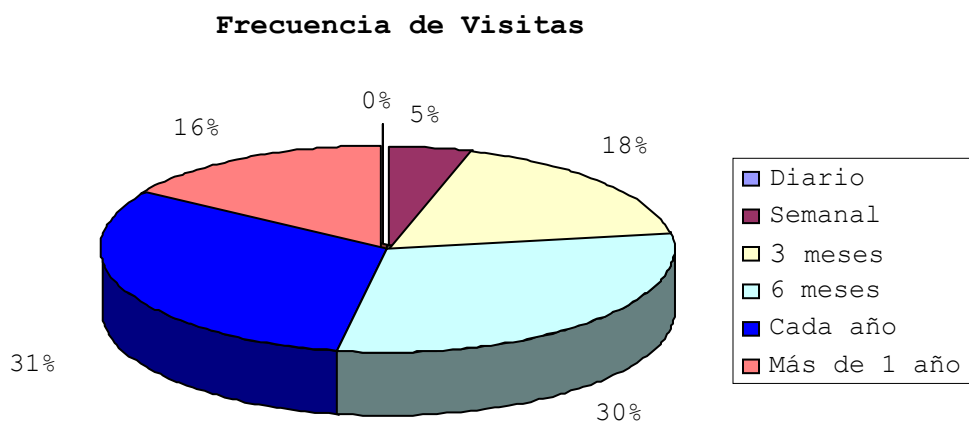
Objetivo:

Determinar la frecuencia con que los usuarios solicitan los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Cuadro N.1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diario	0	0%
Semanal	6	5%
3 meses	23	18%
6 meses	38	30%
Cada año	40	31%
Mas de 1 año	20	16%
TOTAL	127	100%

Gráfico



Comentario:

De los resultados obtenidos se puede decir que los usuarios que más visitan la alcaldía para solicitar un determinado servicio lo hacen en su mayoría cada año y cada 6 meses.

2. ¿Que trámite Realiza?

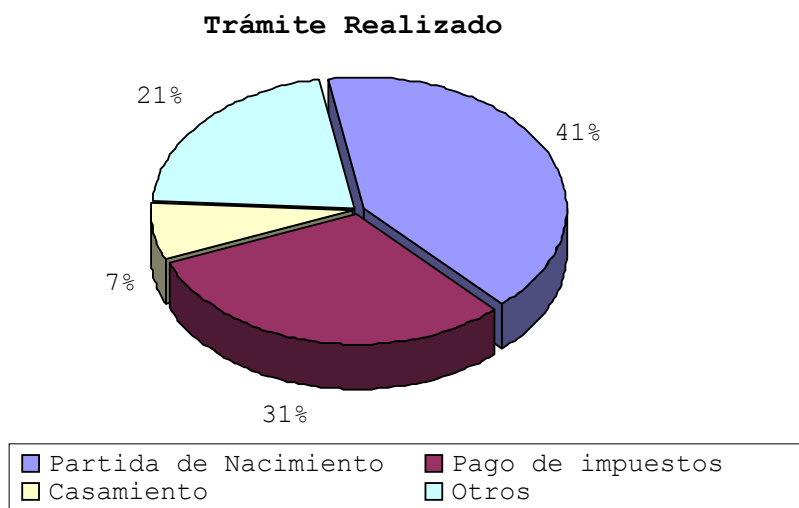
Objetivo:

Conocer los servicios que más solicitan los usuarios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Cuadro N.2

Trámite	Frecuencia	Porcentaje
Partida de Nacimiento	52	41%
Pago de impuestos	39	31%
Casamiento	9	7%
Otros	27	21%
TOTAL	127	100%

Gráfico



Comentario:

El servicio más solicitado por los usuarios es emisión de partida de nacimiento (41%), seguido por el pago de impuestos (31%), por lo que se debe prestar más atención en estas áreas, ya que tienen el compromiso de proyectar una buena imagen ante los usuarios que frecuentan la alcaldía.

3. ¿Cuánto tiempo se tardó en realizar su trámite?

Objetivo:

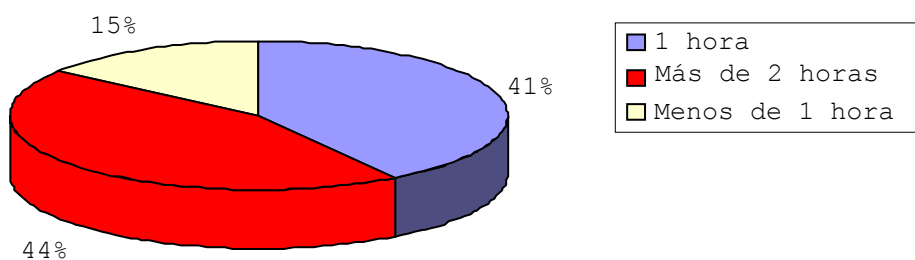
Conocer el tiempo empleado por el usuario para la realización de su trámite.

Cuadro N.3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 hora	19	15%
Más de 2 horas	56	44%
1 hora	52	41%
TOTAL	127	100%

Gráfico

Cuánto tiempo transcurrió para realizar el Trámite



Comentario:

Los resultados reflejan que gran parte de los usuarios (44%) deben esperar más de dos horas para realizar su trámite, por lo que ocasiona molestias en los usuarios, esto refleja que los empleados no son muy eficientes en cuanto a ofrecer los servicios.

4. ¿Cuáles de los siguientes aspectos identifica en la persona que lo atiende?

Objetivo:

Identificar el aspecto que el usuario recibe de la persona que lo atiende.

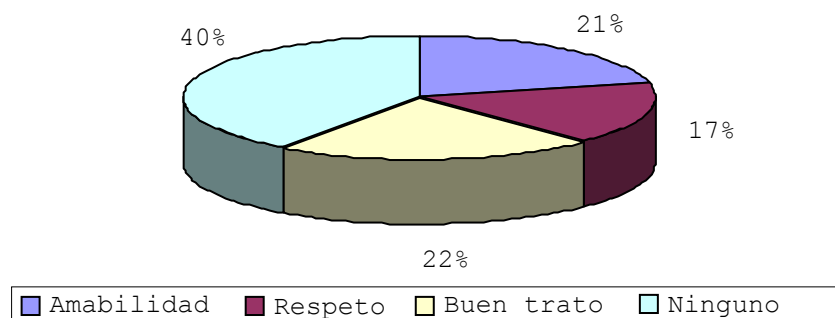
Cuadro

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Amabilidad	27	21%
Respeto	21	17%
Buen trato	28	22%
Ninguno	51	40%
TOTAL	127	100%

N.4

¿Cuáles de los siguientes aspectos identifica en la persona que lo atiende?

Gráfico



Comentario:

El 21% de los usuarios identificó amabilidad en el servicio, 40% no considera ningún aspecto positivo, esto demuestra que no se está brindando un servicio con calidad.

5. ¿Existe personal que lo oriente acerca del lugar donde debe realizar su trámite?

Objetivo:

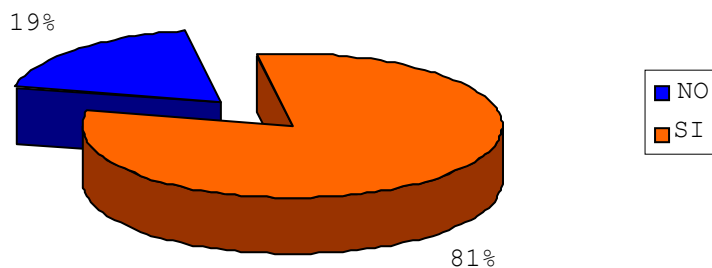
Identificar si existe personal que oriente al usuario en cuanto a trámites a realizar se trate.

Cuadro N.5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	103	81%
NO	24	19%
TOTAL	127	100%

¿Existe personal que lo oriente acerca del lugar donde debe realizar su trámite?

Gráfico



Comentario:

El 81% de los encuestados manifiestan que reciben orientación para realizar su trámite, ya que siempre hay alguien que les pregunta que trámite van a realizar.

6. ¿En que forma le gustaría que se le permitiera expresar sus opiniones y sugerencias?

Objetivo:

Determinar de qué forma le gustaría expresar sus opiniones y sugerencias, acerca del servicio que recibe como usuario.

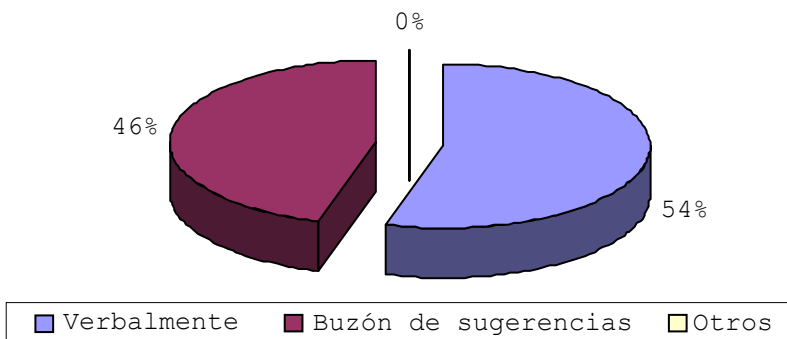
Cuadro

N.6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Verbalmente	73	54%
Buzón de sugerencias	54	46%
Otros	0	0%
TOTAL	127	100%

¿En que forma le gustaría que se le permitiera expresar sus opiniones y sugerencias?

Gráfico



Comentario:

La mayoría de los usuarios (54%) le gustaría expresar sus opiniones verbalmente por la razón que cuando se utilizan otros medios no les toman en cuenta, el resto expresa que a través de un buzón de sugerencias por que prefieren escribir y no expresar su opinión verbalmente ya que en ese momento se sienten nerviosos si lo hicieran de esa manera.

7. ¿En su opinión, la presentación personal de los empleados de la Alcaldía es la adecuada?

Objetivo:

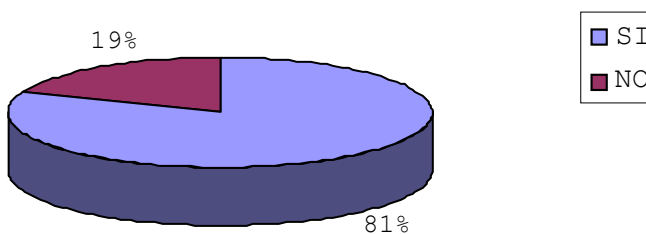
Conocer la percepción que tienen los usuarios sobre la apariencia de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Cuadro N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	103	81%
NO	24	19%
TOTAL	127	100%

¿En su opinión, la presentación personal de los empleados de la Alcaldía es la adecuada?

Gráfico



Comentario:

De acuerdo a la opinión de los usuarios encuestados, el 81% manifiestan que la presentación personal de los empleados es la correcta y adecuada para el desempeño de sus funciones, solamente un pequeño número manifestó lo contrario.

8. ¿Como considera usted la atención en el servicio al cliente?

Objetivo:

Indagar sobre la percepción que tienen los usuarios respecto a la atención del servicio al cliente que brinda los empleados de la alcaldía.

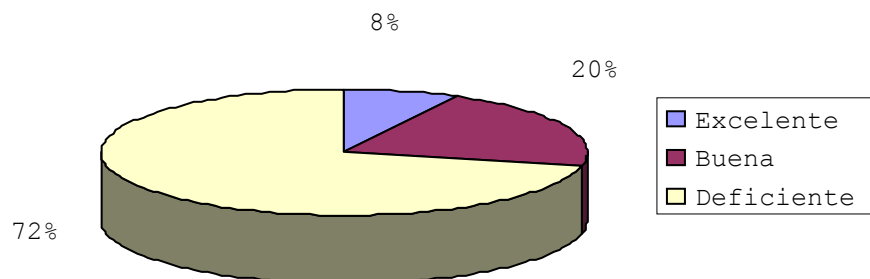
Cuadro N°

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	8%
Buena	26	20%
Deficiente	91	72%
TOTAL	127	100%

8

¿Como considera usted la atención en el servicio al cliente?

Gráfico



Comentario:

Un 72% de los usuarios no se encuentra satisfecho con el servicio al cliente que los empleados de la alcaldía les brinda, ya que manifestaron que es deficiente, mientras que un 20% dice ser buena, en tanto una minoría del 8% manifestaron que es excelente el servicio al cliente.

9. ¿Cuando usted solicitó el servicio encontró a la persona que le atendería?

Objetivo:

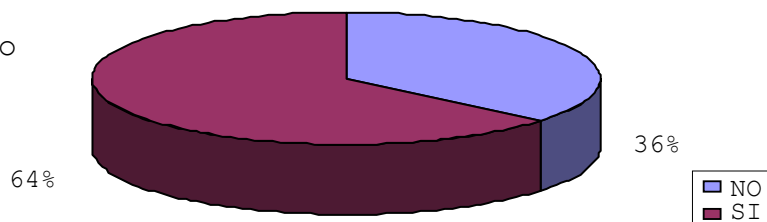
Identificar si los empleados de la alcaldía, se encuentran en su puesto de trabajo cuando los usuarios solicitan el servicio.

Cuadro N° 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	46	36%
NO	81	64%
TOTAL	127	100%

¿Cuando usted solicitó el servicio encontró a la persona que le atendería?

Gráfico



Comentario:

Al respecto la mayoría de usuarios (64%) afirmo que cuando llegan a la alcaldía a realizar algún trámite no han encontrado al encargado de dárselos, tuvieron que esperar que llegara para recibir el servicio, en tanto una pequeña cantidad (36%) dijo que si la había encontrado; por lo que en este aspecto la institución no se preocupa porque el personal que esta en contacto directo con los usuarios este siempre a la disposición de ellos.

10. ¿Que es lo que más le gustaría que cambiara o mejorara la Alcaldía para fortalecer los servicios que presta?

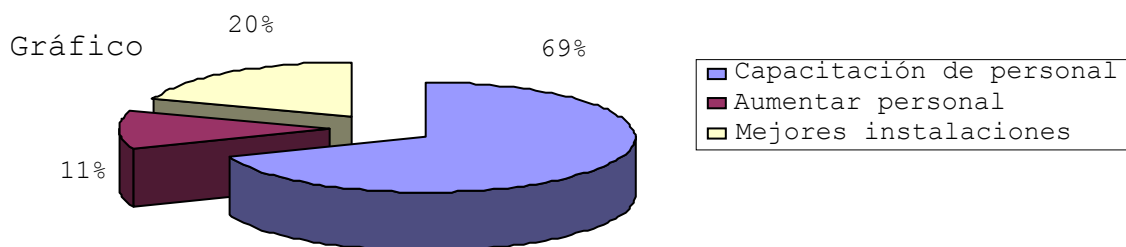
Objetivo:

Conocer que opina el usuario respecto a la eficiencia en los servicios que presta la alcaldía.

Cuadro
N° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación de personal	88	69%
Aumentar personal	14	11%
Mejores instalaciones	25	20%
TOTAL	127	100%

¿Que es lo que más le gustaría que cambiara o mejorara la Alcaldía para fortalecer los servicios que presta?



Comentario:

Las opiniones acerca de lo que les gustaría que cambiara la alcaldía están encaminadas a la mejora del servicio a través de capacitar al personal para que agilice los procesos y dar un mejor servicio (69%), así mismo que aumente su personal (11%) y mejorar las instalaciones (20%).

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

Objetivo:

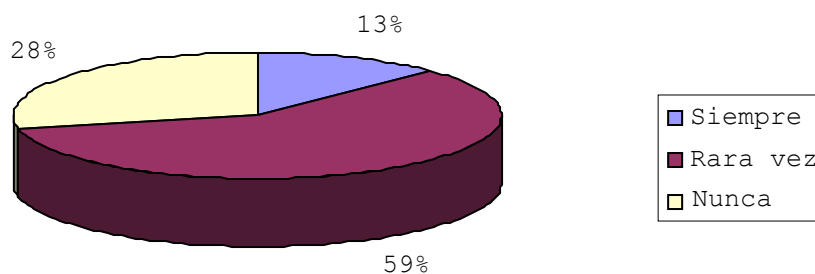
Conocer si el usuario recibe una atención adecuada al momento de hacer un reclamo.

Cuadro N° 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	13%
Rara vez	75	59%
Nunca	36	28%
TOTAL	127	100%

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

Gráfico



Comentario:

El 59% dijo que cuando han hecho un reclamo rara vez han sido atendidos adecuadamente, de la misma forma que cuando realizan un trámite por primera vez, y el 28% dijo que nunca había sido atendido de la forma que esperaban por lo tanto quedan insatisfechos.

12. ¿Considera adecuada las instalaciones?

Objetivo:

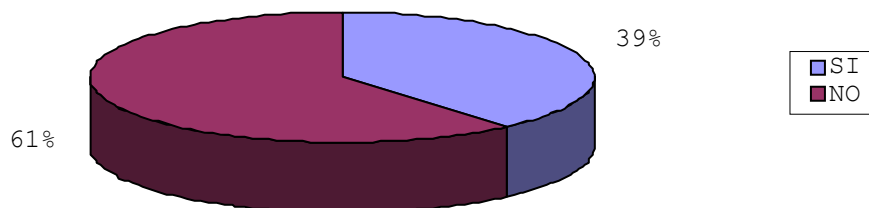
Conocer la opinión de los usuarios con respecto a las instalaciones de la Alcaldía.

Cuadro N° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	49	39%
NO	78	61%
TOTAL	127	100%

¿Considera adecuada las instalaciones de la Alcaldía?

Gráfico



Comentario:

Según los datos reflejados anteriormente se observa que el 61% de los usuarios considera que las instalaciones de la alcaldía no son adecuadas ya que hace mucho calor y es demasiado estrecha la sala de espera, mientras que una minoría (39%) considera adecuadas las instalaciones.

13. ¿Fue satisfactorio el servicio que le dieron?

Objetivo:

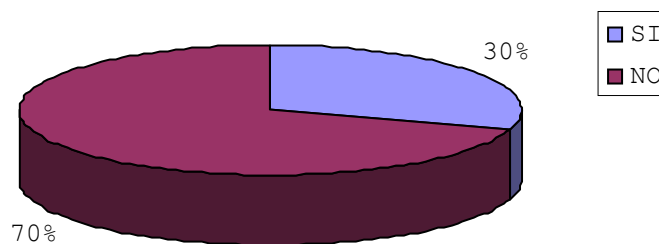
Conocer a través de la opinión de los usuarios, si el servicio recibido fue satisfactorio.

Cuadro N° 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	38	30%
NO	89	70%
TOTAL	127	100%

¿Fue satisfactorio el servicio que le dieron?

Gráfico



Comentario:

Un 70% de los encuestados manifestaron no estar satisfechos con el servicio recibido, sin embargo el 30% considera que los servicios son satisfactorios. Por lo que es evidente que la mayoría de los usuarios no están satisfechos con la atención que le da la alcaldía.

14. ¿Qué sugerencia daría usted para mejorar la atención al cliente?

Objetivo:

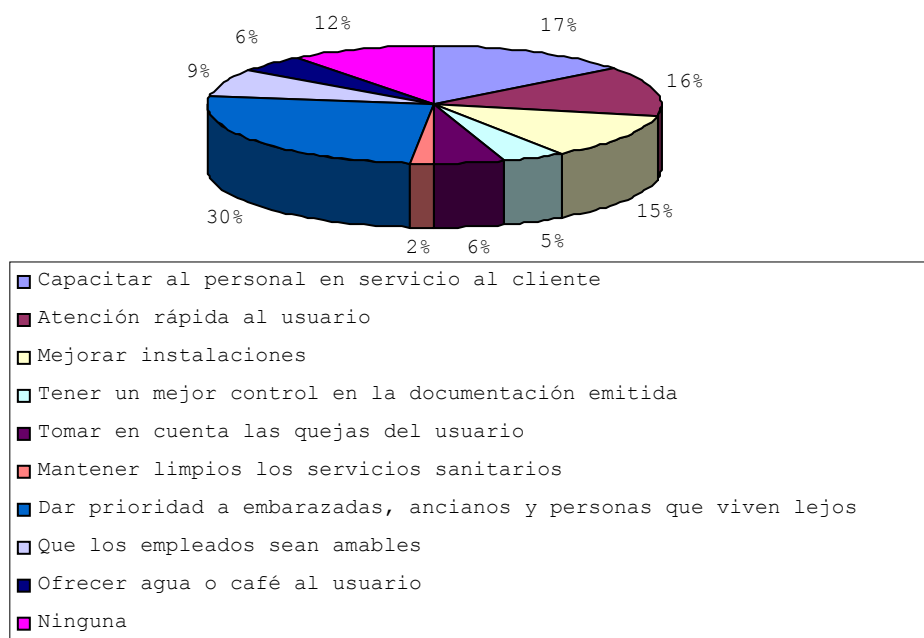
Determinar las sugerencias por parte de los usuarios hacia la Alcaldía en cuanto a mejorar la atención al cliente.

Cuadro N° 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Capacitar al personal en servicio al cliente	22	17%
Atención rápida al usuario	20	16%
Mejorar instalaciones	19	15%
Tener un mejor control en la documentación emitida	6	5%
Tomar en cuenta las quejas del usuario	8	6%
Mantener limpios los servicios sanitarios	3	2%
Dar prioridad a embarazadas, ancianos y personas que viven lejos	38	30%
Que los empleados sean amables	12	9%
Ofrecer agua o café al usuario	8	6%
Ninguna	15	12%

Gráfico

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



Comentario:

El porcentaje más representativo de los usuarios encuestados coinciden en que se debe dar trato especial a adultos mayores, mujeres embarazadas y personas que viven lejos, otro número significativo considera que la alcaldía necesita capacitar al personal en cuanto a servicio al cliente, otro número significativo de encuestados recomienda dar una atención rápida al usuario así como también mejorar las instalaciones, sin embargo un número más pequeño pero no menos significativo de encuestados recomiendan tener un mejor control en la emisión de documentos, tomar en cuenta las quejas del usuario, entre otras.

ANEXO 13

HOJA DE EVALUACIÓN DEL FACILITADOR

ANEXO 13
HOJA DE EVALUACIÓN DEL FACILITADOR
ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE

Nombre del Módulo: _____					
Nombre del Facilitador: _____					
Objetivo: <u>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.</u>					
Léala 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 y objetivos 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?					
	Siempre	Generalmente	Parcialmente	Escasamente	Nunca
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 por 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 (retroproyector, cañón de proyección, etc.), ¿estaban en buenas condiciones?					
20. ¿Los temas vistos en clase se relacionan con las actividades que desarrolla?					
21. ¿Los temas del seminario resuelven sus necesidades de capacitación 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:					
26. La presentación que el coordinador de la capacitación realizó de el capacitador fue:					

Firma Participante

ANEXO 14

HOJA DE EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE

ANEXO 14
HOJA DE EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE
ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE

Datos Generales Nombre del Módulo: _____ Cargo desempeñado: _____	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, D= Deficiente				
I. Desarrollo del Proceso de Aprendizaje	E	MB	B	R	D
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	D
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 fue:					
5. La actitud mostrada fue:					
III. Asimilación del Contenido del Modulo	E	MB	B	R	D
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 modulo fue:					
4. La aplicación de lo impartido en clase en el desarrollo de casos prácticos fue:					
5. ¿Relaciona los contenidos de los temas impartidos con las situaciones reales de su puesto?					
IV. Observaciones					

Firma Facilitador

ANEXO 15
ENCUESTA DE OPINIÓN
AL USUARIO



ANEXO 15
ENCUESTA DE OPINIÓN AL USUARIO
ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE

Encuesta dirigida a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque para medir la satisfacción de los usuarios en relación a los servicios que ofrece a la Municipalidad

Género		Edad							
Masc.	Fem.	15-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51 a más

1. ¿Que tipo de trámite realizó?

2. ¿En cuanto tiempo realizo el tramite que efectuó hoy? (marque con una X su respuesta)

0-5 min.	5-10 min.	10-15 min.	15-20 min.	20-25 min.	25-30 min.	Más de 30 min.

3. ¿Considera que el tiempo invertido en la realización de su trámite fue adecuado?

Si

No ¿Por qué?: _____

4. ¿Se presento algún problema o inconveniencia con el trámite que realizó?

Si ¿Qué tipo de problema: _____

No

5. ¿Solucionaron de inmediato su problema?

Si

No ¿Por qué?: _____

6. ¿Le brindaron información específica por parte del personal de la Alcaldía para realizar su trámite?

Si

No Porque: _____

7. ¿Considera usted que fue necesario recibir ayuda específica por parte del personal de la Alcaldía para el trámite que realizó?

Si

No

8. ¿Como evaluaría usted la orientación que recibió por parte del personal de la Alcaldía para realizar su trámite?

Adecuada

Inadecuada

9. ¿Califique el servicio prestado por el personal de la Alcaldía de acuerdo al grado de satisfacción que perciba?

	E	MB	B	R	M
a. Atención inmediata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Atención prestada al usuario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Rapidez del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Amabilidad y profesionalismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Eficiencia para resolver problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ¿Considera usted que la Alcaldía posee algún aspecto positivo?

Si

No

Cuales: _____

11. ¿Considera usted que la Alcaldía posee algún aspecto negativo?

Si

No

Cuales: _____

Gracias por su colaboración

ANEXO 16

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

ANEXO 16

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS**

ACTIVIDAD / SEMANA	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Solicitud a la Alcaldía para programar fecha de presentación de la propuesta.	■															
2. Entrevista con el Alcalde y Gerente Administrativa		■														
3. Presentación de Propuesta al Alcalde y Concejo Municipal			■													
4. Aprobación y autorización del programa por parte del Concejo Municipal.				■	■	■	■	■								
5. Selección y contratación del local								■								
6. Reclutamiento y selección del facilitador								■	■	■						
7. Dotación de recursos materiales									■	■	■					
8. Implementación del Programa											■	■				

ANEXO 17

DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN



La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque



213

Otorgada presente

DI PLOMA

a _____

Por haber asistido al seminario:

Servicio al Cliente

Entregada en el mes de _____, del año Dos Mil _____

Alcalde

Facilitador

Coordinador