

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LA
CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
LA CIUDAD DE SAN MIGUEL”**

TRABAJO PRESENTADO POR:

MIRANDA CUELLAR, RENE CRISTOBAL

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENERO 2010

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MSC. Rufino Antonio Quezada Sánchez.

SECRETARIO GENERAL: MSC. Douglas Vladimir Alfaro.

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DECANO EN FUNCIONES: Dra. Ana Judith Guatemala de Castro.

SECRETARIO: Ing. Jorge Alberto Rugamas Ramírez.

ASESOR: MSC. Arnoldo Orlando Sorto.

ENERO 2010

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

índice

CONTENIDO	PAG.
Capítulo I: Planteamiento Del Problema	
1.1 Planteamiento Del Problema	1
1.2 Delimitación Espacial Y Temporal	5
1.2.1 Delimitación Espacial.	6
1.2.2 Delimitación Temporal.	6
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos De La Investigación	10
1.4.1 Objetivo General.	10
1.4.2 Objetivos Específicos.	10
1.5 Sistema De Hipótesis	11
1.5.1 Hipótesis General.	11
1.5.2 Hipótesis Específicas.	11
1.5.3 Hipótesis De Nulidad.	11
1.5.3.1 Hipótesis General Nula.	11
1.5.3.2 Hipótesis Específicas Nulas.	12
1.6 Tipo De Investigación	12
1.6.1 Complejidad.	12
1.6.2 Rigurosidad	12

Capítulo II: Generalidades De La Alcaldía Municipal

De La Ciudad De San Miguel Y Marco De Referencia

Sobre Plan De Capacitación De Personal Y Calidad.

2.1	Generalidades De La Alcaldía Municipal.	13
2.1.1	Antecedentes Del Municipio De San Miguel.	13
2.1.2	Aspectos Legales Aplicables.	14
2.1.3	Estructura Organizativa De La Alcaldía Municipal De San Miguel.	17
2.1.4	Servicios Ofrecidos Por La Alcaldía Municipal De San Miguel.	20
2.2	Marco Teórico Referencial Sobre Plan De Capacitación Y La Calidad.	20
2.2.1	Capacitación.	20
2.2.1.1	Definición.	20
2.2.1.2	Conceptos Relacionados.	21
2.2.1.3	Importancia.	21
2.2.1.4	Objetivos.	23
2.2.1.5	Etapas Del Proceso.	24

2.2.1.6	Técnicas De Capacitación	26
2.2.1.7	Métodos De Capacitación	29
2.2.2	Plan De Capacitación.	33
2.2.2.1	Definición.	33
2.2.2.2	Importancia.	33
2.2.2.3	Objetivos.	34
2.2.2.4	Elementos Que Componen El Plan De Capacitación.	35
2.2.3	La Calidad.	36
2.2.3.1	Antecedentes.	36
2.2.3.2	Definición.	37
2.2.3.3	Importancia.	38
2.2.3.4	Objetivos.	38
2.2.3.5	Principios Básicos.	39
2.2.3.6	Pilares De La Calidad.	
2.2.3.7	Mandamientos De La Calidad.	42
2.2.3	Calidad En El Servicio	45

2.2.3.1	Definición De Servicio.	45
2.2.3.2	Importancia Del Servicio	45
2.2.3.3	Objetivos Del Servicio.	46
2.2.3.4	Características De Los Servicios.	46
2.2.3.5	Pasos Para Un Eficaz Servicio Al Cliente	48
2.2.3.6	Definición De Calidad En El Servicio.	50
2.2.3.7	Significado De La Calidad En El Servicio.	50
2.2.3.8	Fases De La Calidad En El Servicio.	51
2.2.3.9	Elementos Importantes De La Calidad En El Servicio.	52

Capítulo III. Colecta Y Tratamiento De Datos

3.1	Población Y Muestra	54
3.1.1	Población	54
3.1.2	Muestra	
3.2	Técnicas Para La Recolección De Datos	57
3.3	Instrumento De Recolección De Datos	57

3.4	Presentación Análisis E Interpretación De Datos Obtenidos.	59
3.4.1	Solución Del Problema De Investigación.	108
3.5	Diagnóstico Administrativo.	113
Capítulo IV: Conclusiones Y Recomendaciones.		
3.6	Conclusiones	117
3.7	Recomendaciones.	118
Capítulo V. Propuesta		
5.1	Propuesta de Plan De Capacitación.	119
5.1.1	Generalidades.	122
5.1.1.1	Justificación.	122
5.1.1.2	Objetivos.	122
5.1.1.3	Elaboración Del Plan.	123
5.1.1.4	Enfoque De Necesidades Específicas.	123
5.1.1.5	Definición De Objetivos.	125
5.1.1.6	División Del Trabajo.	125
5.1.1.7	Determinación Del Contenido.	125

5.1.1.8 Elección De Los Métodos De Capacitación	127
5.1.1.9 Definición De Los Recursos Necesarios.	127
5.1.1.9.1 Los Recursos Humanos:	128
5.1.1.9.2 Los Recursos Materiales:	129
5.1.1.9.3 El Recurso Financiero:	129
5.1.1.10Definición De La Población Objetivo.	130
5.1.1.11Determinación Del Lugar.	130
5.1.1.12Determinación De La Fecha Periodicidad Y Duración.	130
5.1.1.13Cálculo Del Costo.	131
5.2 Desarrollo Del Plan.	137
5.2.1 Contenido De Los Módulos.	138
5.2.1.1 Propuesta De Implementación Del Plan De Capacitación.	141
5.2.1.1.1 Actividades.	141
5.2.1.1.2 Programación.	
5.2.1.2 Evaluación Y Seguimiento.	147
5.2.1.2.1 Evaluación.	147

5.2.1.2.2	Seguimiento	149
	Bibliografía Consultada	152
	Anexos	154

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a las fuerzas divinales como Maestro Samael Aun Weor, Maestra Litelantes, Hermano Macario Cenizales y demás entidades que siempre han tenido la esperanza en mí y porque me acompañaron el proceso de aprendizaje espiritual, académico, científico, y crítico sobre la realidad de la vida y afrontarla como es debido, superando todos los obstáculos y retos que el diario vivir nos da. Agradezco a mis padres René Miranda Cruz y Concepción Cuellar de Miranda, por apoyarme incondicionalmente en este esfuerzo de superación para llegar a ser una persona de bien a la humanidad y al mundo entero en donde me desarrollare con mucho ímpetu y deseos de ayudar al más necesitado. Agradezco enormemente a la Asociación General de Estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental (A.G.E.F.M.O.) por brindarme su apoyo y aprendizaje de la vida misma y a aquellos líderes comprometidos con una la visión hacia el desarrollo espiritual, intelectual y moral de los que puedo mencionar los más importantes como Marvin Lorenzo Quintanilla Robles, Jorge Salvador Ulloa Montoya, Bruno Alejandro Díaz Ramos, Isis Rodríguez Cañas, Santos Fredis Pereira Joya, por depositar confianza y la fe en mí para llegar a ser un ser humano íntegro, con valores, principios y alta inteligencia crítica constructiva de la realidad y por enseñarme que la vida es más que una simple novela barata. Agradezco al personal administrativo por depositar en mí la confianza y llegar a conocerme como una persona capaz para tomar decisiones en la dirección y conducción de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.

INTRODUCCION

Muchas instituciones y empresas se preguntan: ¿Qué caso tiene gastar en capacitar a mi personal?, al poco tiempo pueden cambiar de trabajo y se pierde el objetivo de que apliquen lo aprendido en mi empresa. Primero que nada, la capacitación es una inversión, no un gasto; el tiempo que el personal aproveche para aplicar los conocimientos recién adquiridos es ya una ventaja para la empresa o institución que lo capacitó.

Quizá no haya sido analizado por quienes creen que la capacitación es un gasto, pero se debe considerar como un importante motivador para los trabajadores puesto que les da la confianza que la institución se preocupa por ellos, por su desarrollo y no sólo porque hagan bien su trabajo.

El Capacitar permite preparar al personal para que sepa exactamente lo que va a hacer en su trabajo para evitar errores y confusiones posteriores. La capacitación no es la varita mágica que solucionará todos los problemas administrativos pero puede ayudar en la medida en que los conceptos sean aplicados, ejecutados y evaluados, así como el grado de motivación que el personal tenga con respecto a ser capacitado, conociendo los beneficios que puede obtener de ello.

Capacitar no es un lujo, es una necesidad y una herramienta de ventaja competitiva, además de que nunca está de más aprender un poco sobre como comunicarnos eficientemente o cómo manejar mejor nuestro tiempo o cómo delegar; pudiendo citar un sinnúmero de propuestas para que las ponga en su agenda desde hoy.

La capacitación es desarrollo e implica la obtención de herramientas que pueden utilizarse para mejorar el rendimiento de una empresa o institución y, por lógica, de sus empleados; es para la mente lo mismo que el entrenamiento físico para los atletas. Razón por la cual hay que entrenar y capacitarse para llegar a las metas Institucionales.

El presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos, el capítulo uno trata sobre el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, así como los objetivos y el sistema de hipótesis que se han planteado.

En el segundo capítulo se presenta toda la fundamentación teórica de la investigación, exploramos los antecedentes de la Alcaldía Municipal de San Miguel, así como la historia, generalidades y aspectos teóricos fundamentales de las Capacitaciones, la calidad y el servicio al cliente.

La metodología para la colecta y tratamiento de datos se encuentra especificada en el capítulo tres, en el mismo capítulo se presenta el análisis y la interpretación de los

resultados; posteriormente en el capítulo cuatro se plantean las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente en el capítulo cinco se realiza la propuesta de un plan de capacitación para el fortalecimiento de la calidad de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de San Miguel.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tradicionalmente la Administración Pública ha sido caracterizada como ineficiente, obsoleta y fuera de todo contexto de evolución acorde con los cambios que exige la sociedad. En los países subdesarrollados como el nuestro, las Instituciones Públicas adolecen de una marcada ineffectividad en sus procesos orientada hacia los excesos burocráticos; en la mayoría de los casos se ha considerado que esto obedece a una falla orgánica en el diseño de las estructuras y procesos básicos, sin embargo recientemente, ha surgido un análisis que va mas allá de estas valoraciones; en el marco de este análisis se ha comenzado a valorar la “Cultura de la Institución Pública” y por ende el papel que el recurso humano de la Institución juega en la continuidad o en el cambio de esta cultura, muchas veces catalogada como estática, comodista y desinteresada por la eficiencia.

Indiscutiblemente el nivel de capacidad del personal de una Institución define en muchos aspectos el ambiente, la cultura, los valores y principios de trabajo de todas las relaciones laborales y procesos en una organización, sea esta pública o privada; esta tesis constituye una premisa fundamental en el estilo conductual de liderazgo enmarcado en un verdadero cambio organizacional.

En un sistema económico caracterizado por la supremacía del interés privado sobre el colectivo, las Instituciones Municipales encargadas de trabajar en primera instancia por el bienestar y desarrollo local de un municipio son las llamadas a integrar en su filosofía de trabajo los principios dinamizadores de un cambio ejemplar en el desarrollo de su misión, visión, objetivos y valores institucionales para con todo el *demos* de la población a quienes sirven.

Los Gobiernos Municipales conocidos comúnmente como Alcaldías son las Instituciones más cercanas a la población que tienen la gran responsabilidad de buscar y promover el bienestar y desarrollo local dentro de los municipios.

Comúnmente los mismos Gobiernos Municipales limitan su campo de acción centrándose en las obras civiles y olvidando por completo la calidad de los demás servicios que ofrecen al público; ello conlleva a que la percepción sobre el funcionar de una Alcaldía casi siempre resulte de forma negativa.

En este contexto la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel permanece siempre en el ojo del huracán llevando a costas la compleja responsabilidad de transformar la visión de la comunidad migueleña respecto a la forma de la administración institucional pública, de la Alcaldía todos esperan huelgas, inoperancias, tardanzas de los procesos, conflictos internos políticos, desinformación, etc. Pero resulta

difícil creer que pueda integrar su visión transformadora social, con una revolución trascendental en su filosofía de gestión interna.

Específicamente en nuestra región, la Alcaldía Municipal de San Miguel en ningún momento está alejada de esta realidad, ubicada en la región con mayor potencial de crecimiento, con los ojos de la comunidad regional, nacional e internacional puestos por sobre su cabeza debe superar los preceptos de ineficiencia y burocracia para trascender a una nueva etapa en la búsqueda de promover un cambio positivo en referencia al desarrollo local.

La Alcaldía Municipal de San Miguel concretiza su misión a través de las diferentes unidades administrativas y mediante la interrelación de los actores principales del quehacer operativo, ordenada dicha interrelación mediante las normativas legales y procedimientos aceptados como propios.

Los funcionarios y trabajadores de la Alcaldía Municipal de San Miguel al ser una Institución de servicio de toda la población deben retomar con mayor celeridad y compromiso la obligación de ofrecer soluciones de calidad y que verdaderamente impacten en las necesidades de la comunidad.

Los funcionarios de la Alcaldía poseen una doble responsabilidad por superar las limitantes funcionales y estructurales de liderazgo institucional, resulta necesario trascender la gestión de un enfoque meramente parcial a uno integral en el que la interrelación de los empleados y los jefes generen una sinergia tal que se desarrolle un verdadero cambio en todos los procedimientos administrativos de la institución.

Constantemente se ha aceptado la premisa de que el mal servicio municipal es responsabilidad de los trabajadores administrativos, que resulta de su incapacidad para cumplir con sus responsabilidades, o a su desgano para realizar las tareas como resultado del malestar que en un momento puedan tener.

Lo cierto es que los análisis y diagnósticos que cimientan las nuevas teorías referentes a la administración demuestra que se han dejado de lado uno de los factores principales en el comportamiento organizacional de las Instituciones Públicas de Servicio, los análisis actuales demuestran que el nivel de capacitación del personal así como su nivel de compromiso e identificación con su labor incide directamente en:

- La Tardanza en los Procesos Administrativos.
- Relaciones Laborales y personales frágiles y tensas.
- Deficiente atención al usuario.
- Desmotivación en todo el personal.

- Falta de atención a las necesidades del Usuario.

Y muchas debilidades mas, lo importante es que a la fecha aunque se reconozca la importancia del Recurso Humano, aun no se ha puesto en práctica el precepto de capacitar al personal para que se logre generar un cambio conductual que repercuta en la calidad de todos los procesos y servicios administrativos que ofrece la Alcaldía de San Miguel.

Por todo lo anteriormente planteado surge la pregunta de la investigación:

¿En qué medida contribuirá el Diseño de un Plan de Capacitación en el Fortalecimiento de la Calidad en los Servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de San Miguel?

1.5 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

1.2.1 Delimitación Espacial.

- La investigación se desarrollará específicamente en la Alcaldía Municipal de San Miguel, ubicada en el B° El Centro en la Ciudad de San Miguel, departamento de San Miguel. Se investigará principalmente en las siguientes unidades:

§ Gerencia Financiera.

§ Gerencia de Participación Ciudadana.

- § Gerencia Administrativa.
- § Gerencia de Planificación y Desarrollo Urbano.
- § Registro del Estado Familiar.
- § Sección de identificación personal.
- § Catastro Municipal.

1.2.2 Delimitación Temporal.

- La investigación se desarrollará en el período comprendido en los meses de febrero a noviembre del año 2008; los resultados de la propuesta podrán ser aplicados a partir del año 2009 en adelante.

1.6 JUSTIFICACIÓN

En un mundo con grandes avances tecnológicos, las instituciones públicas deben enfrentar retos que les permitan crecer dentro de una sociedad cada día más exigente, que espera eficiencia y eficacia en los procesos y ello necesariamente exige un cambio evolutivo en la filosofía de trabajo, en el tipo de gestión y en suma en el estilo de liderazgo de las autoridades y jefaturas que son las encargadas de velar y desarrollar todo el accionar administrativo de la institución.

Una correcta y continua formación del Recurso Humano es fundamental para fortalecer el desarrollo administrativo de la Alcaldía Municipal de San Miguel, siempre se ha dicho que el recurso humano es el más importante pero ese interés debe traducirse en una realidad a través de una filosofía de gestión que garantice el desarrollo humano de los empleados.

La administración es el eje fundamental del desarrollo administrativo de la Alcaldía, una buena administración permitirá desarrollar todo el potencial de los empleados, fortalecer el trabajo y maximizar los resultados de todo el engranaje de la municipalidad. Es imposible creer que se puede seguir administrando una institución tan importante sin enfocarse de forma concreta y urgente en el fortalecimiento de la calidad de los servicios que la comuna ofrece.

La Gestión de Calidad es una filosofía de gestión reciente, que se precia de otorgarle al recurso humano el papel que se merece, integra una multiplicidad de técnicas administrativas que tradicionalmente se utilizan de forma aislada al componente humano más vital, a esa parte operativa, al modesto ordenanza, etc.; lo cierto es que lo trascendental de esta filosofía es colaborar persistentemente a que el empleado conozca todas sus potencialidades y las enfoque en lograr la excelencia en la calidad sea cual sea el servicio o tarea que desempeñe.

Con el presente trabajo de investigación que consiste en una: Diseño de un Plan de Capacitación orientado a Fortalecer la Calidad de los Servicios Ofrecidos por la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel, se pretende dotar a la Alcaldía de un instrumento que le permita identificar las necesidades de capacitación, pero sobre todo de una metodología concreta para aplicar una un Plan de Capacitación; a fin de garantizar un mejor ambiente laboral para los empleados, mayor cumplimiento de metas y sobre todo una mejor atención a los usuarios de la ciudad de san Miguel, logrando maximizar la calidad en la atención al usuario.

Es importante que la Alcaldía en sus diversos ámbitos, estructuras y niveles de responsabilidad se dé cuenta de la necesidad y la oportunidad de mejorar su nivel de calidad en las unidades administrativas, como motores del desarrollo de la institución, con incidencias directas e indirectas en todas las áreas de la Alcaldía y para toda la sociedad migueleña.

Al dotar a la Alcaldía de la propuesta no sólo se sirve a esta como una herramienta para fortalecer el liderazgo y el enfoque gerencial sobre las necesidades de formación del Recurso Humano, sino que también servirá como material de referencia para estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas y demás personas interesadas en la aplicación de una técnica practica para la consultoría en materia de Capacitación de Personal.

Concluida la investigación la Alcaldía se beneficiará con un documento que contendrá una guía práctica y precisa para ejecutar un Plan de Capacitación de su recurso humano, así mismo al investigador le brindará la experiencia y nuevos conocimientos referentes al tema, facilitando su desarrollo profesional.

La propuesta de investigación se considera viable, dado que se cuenta con los recursos necesarios para realizarla, así mismo resulta sumamente factible pues la Alcaldía puede hacer uso de Instituciones Gubernamentales que financien la aplicación del mismo, tales como el INSAFORP, Institución que perfectamente puede financiar el desarrollo del Plan; también se considera de suma importancia para un verdadero desarrollo de todo el capital humano de la Alcaldía, dando como resultante una verdadera revolución en la forma de administrar la institución.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General.

- Diseñar un Plan de Capacitación que permita actualizar las capacidades del recurso humano y Fortalecer los niveles de Calidad en los Servicios que Ofrece la Alcaldía Municipal de San Miguel.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar las Necesidades de Capacitación para todas las unidades con responsabilidades funcionales administrativas a fin de conocer las áreas de conocimiento en que se deberán capacitar.
- Elaborar los métodos, instrumentos y material necesario para la Capacitación de acuerdo a las características de la Alcaldía para que se pueda transmitir la Filosofía de Calidad a todos los trabajadores administrativos de la Alcaldía Municipal de San Miguel.

1.5 SISTEMA DE HIPÓTESIS

1.5.1 Hipótesis General.

H_G = El Diseño de un Plan de Capacitación permitirá fortalecer la Calidad en los Servicios que Ofrece la Alcaldía Municipal de San Miguel.

1.5.2 Hipótesis Específicas.

H_{E1} = El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación permitirá conocer las áreas en que se deben capacitar a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de San Miguel.

H_{E2} = La elaboración de los métodos, instrumentos, formatos y material necesario para la Capacitación permitirá transmitir la filosofía de Calidad en todos los trabajadores Administrativos de la Alcaldía Municipal de San Miguel.

1.5.3 Hipótesis de Nulidad.

1.5.3.1 Hipótesis General Nula.

H_0 = El Diseño de un Plan de Capacitación no permitirá fortalecer la Calidad en los Servicios que Ofrece la Alcaldía Municipal de San Miguel.

1.5.3.2 Hipótesis Específicas Nulas.

H_{OE1} = El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación no permitirá conocer las áreas en que se deben capacitar a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de San Miguel.

H_{OE2} = La elaboración de los métodos, instrumentos, formatos y material necesario para la Capacitación no permitirá transmitir la filosofía de Calidad en todos los trabajadores Administrativos de la Alcaldía Municipal de San Miguel.

1.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN

1.6.1 Complejidad.

- El tipo de investigación que se realizará; según el nivel de complejidad es Bivariada, dada la relación entre las dos variables en estudio (Plan de Capacitación y Fortalecimiento de la Calidad)

1.6.2 Rigurosidad

- El nivel de rigurosidad de la propuesta de investigación que se aplicará es de tipo correlacional porque trata de medir la relación entre la propuesta de un Plan de Capacitación para el Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de San Miguel y el Fortalecimiento de la Calidad en los Servicios que dicha Institución ofrece a los Usuarios de todo San Miguel.

CAPÍTULO II: Generalidades De La Alcaldía Municipal De La Ciudad De San Miguel Y Marco De Referencia Sobre Plan De Capacitación De Personal Y Calidad.

2.3 Generalidades de la Alcaldía Municipal.

2.3.1 Antecedentes del Municipio de San Miguel.

El 11 de julio de 1812 se le dio a la Villa de San Miguel de la Frontera el título de “Noble y Leal Ciudad” pero fue el 12 de Julio de 1824 cuando creció su importancia al designársele Cabecera Departamental¹. El departamento de San Miguel tiene una población aproximada de 489,887 habitantes, de los cuáles 291,984 pertenecen al municipio de San Miguel.

Este municipio tiene una extensión de 593.98 Km., cuenta con 32 cantones y 123 caseríos y sus límites jurisdiccionales son: al norte con los Municipios de Quelepa, Moncagua, Chapeltique y Uluazapa del Departamento de San Miguel, y Jococho del Departamento de Morazán; al este, con los mismos Municipios del Departamento de San Miguel y los de Yayantique y El Carmen del Departamento de La Unión; al sur, con los municipios de Chirilagua, El Tránsito, San Rafael de Oriente del Departamento de San Miguel; al oeste, con los municipios de San Jorge, Chinameca y Quelepa.

¹ Datos obtenidos de la Pagina web de la Alcaldía Municipal de San Miguel

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

En la alcaldía municipal de San Miguel el concejo municipal se encuentra integrado por un alcalde, un síndico, y 16 regidores o concejales, de los cuales 12 son propietarios y 4 suplentes.

2.3.2 Aspectos Legales Aplicables.

Las municipalidades constituyen la unidad política administrativa primaria en su propio territorio, con autonomía para gobernar. Estas están sujetas a diferentes leyes para su buen funcionamiento dentro de las cuales se pueden mencionar:

a) Constitución de la República de El Salvador.

En la sección segunda del capítulo VI de dicha Constitución, están contemplados los artículos que se Refieren a las Alcaldías Municipales que son: El Art. 202 expresa que *“para el gobierno local, los Departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos Por concejos formados de un alcalde, un síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población”*. Luego en el Art. 203 se menciona que *“los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo y se regirán por un código municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas”*. También se puede mencionar el Art. 204 de dicha constitución, donde se especifican las funciones de autonomía que pueden realizar las Alcaldías, que son: crear, modificar y suprimir tasa y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca; decretar su presupuesto de ingresos y egresos; gestionar libremente en las materias de su competencia; nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias; decretar ordenanzas y reglamentos locales; elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas de las mismas, para ponerlas como ley a la Asamblea Legislativa

b) Código Municipal:

El Art. 1 del código municipal dice de la siguiente manera: *“El presente código tiene por objeto desarrollar los Principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios”*.

De acuerdo al Art. 4 le compete a las Alcaldías: *la elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales de la localidad; la supervisión de precios, pesas, medidas y calidad; el desarrollo y control de nomenclatura y ornato público; la promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes; la promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de los servicios; la formación del Registro Civil de las personas y de cualquier otro registro público que se le encomendare por la ley; la prestación del servicio de Policía Municipal; la formación de Registro de ciudadanos de acuerdo a la ley; la creación, impulso y Regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad.* Acerca del gobierno municipal el Art. 24 cita: *“El gobierno Municipal estará ejercido por un concejo que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrará un Alcalde, un síndico y regidores o concejales, donde el concejo es la autoridad máxima del municipio y será presidido por el Alcalde”.*

c) Ley Tributaria Municipal.

En el Art. 1 se explica la finalidad de esta ley de establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria de conformidad con el artículo 204 de la Constitución de la República. Sobre las diversas categorías tributaria municipales, el Art. 3 cita que *“son tributos municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud*

de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines. Son tributos municipales: los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales municipales”

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

Para el ejercicio de la administración del patrimonio, el estado establece la contraloría de la Corte de Cuentas de la República, que es la entidad encargada de fiscalizar la hacienda pública. Según cita el Art. 1 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República, la Corte es el organismo encargado de la fiscalización de la Hacienda Pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular.

2.3.3 Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de San Miguel.

En cuanto a su estructura organizativa según se observa en el siguiente organigrama, actualmente se encuentra de la siguiente manera:

a) Concejo Municipal.

Dentro de sus facultades están: emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para nombrar el gobierno y la administración municipal; aprobar los planes de desarrollo urbano y rural; elaborar y aprobar el presupuesto de ingresos y egresos del municipio; velar por la buena marcha del gobierno, etc. Alcalde Municipal.

Es quien representa legal y administrativamente el municipio. Es el titular del gobierno y de la administración municipal, principalmente le corresponde llevar relación entre la municipalidad y los organismos públicos y privados, así como con los ciudadanos en general; cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, y acuerdos emitidos por el concejo, la administración municipal, organizar y dirigir la policía municipal, etc.

b) Gerencia General.

Ejerce la gestión administrativa de la Alcaldía, teniendo bajo su cargo las gerencias de los mandos intermedios. Gerencia de Servicios Ciudadanos. Básicamente se encarga de velar que se proporcionen los servicios públicos al municipio, que permitan satisfacer las necesidades de la población.

c) Gerencia Financiera.

Se encarga de dirigir, realizar y supervisar las actividades propias de su campo.

d) Gerencia de Participación Ciudadana.

Promueve la participación de la población a través de la planificación para satisfacer las necesidades de cada comunidad. Además impulsa la formación de la mujer, la cultura y el deporte, y apoya la educación.

e) Gerencia Administrativa.

Tiene como función la administración de los recursos humanos, materiales, los servicios generales y el archivo.

f) Gerencia de Planificación y Desarrollo Urbano.

Se encarga de la planificación local, urbanismo, ordenamiento de la ciudad, etc. Para el presente trabajo el personal objeto de estudio lo integraran los empleados que laboran en las secciones:

g) Registro del Estado Familiar.

Su funciones emitir partidas de nacimientos, matrimonio, unión no matrimonial, divorcio, defunción, adopciones, etc.

h) Sección de identificación personal.

Emite las cédulas de identificación personal, las cuales estarán Vigentes hasta noviembre del año 2,002 luego se sustituirán por el nuevo Documento Único de Identidad (DUI), pero manteniendo siempre el servicio de entrega del carné de minoridad para las personas menores de 18 años.

i) Catastro Municipal.

Realiza y verifica medidas para el cobro de los impuestos municipales a empresas de servicios, comerciales y financieras; y el cobro de tasas por servicios municipales prestados.

2.1.4 Servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal de San Miguel.

Dentro de los servicios ofrecidos se pueden mencionar los siguientes: aseo público, ornato y mantenimiento de calles y caminos, alumbrado público, mercados municipales, rastro y tiangué, cementerio, biblioteca, mantenimientos de parques y jardines, extensión de documentos, cobro de tasas por servicios municipales, cobro de impuestos a empresas, organización de las Festividades patronales, etc.

2.4 Marco Teórico Referencial Sobre Plan De Capacitación y La Calidad.

2.4.1 Capacitación.

2.4.1.1 Definición.

Es un proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de

objetivos. “La capacitación involucra el proporcionar a los empleados, nuevos o no, la experiencia básica que requieren para desempeñar sus puestos”².

Puede definirse entonces a la capacitación como un proceso aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual se procura que las personas adquieran conocimientos, habilidades y actitudes, y sus objetivos se encuentran directamente relacionados con los objetivos de la empresa.

2.4.1.2 Conceptos relacionados.

Para efectos del desarrollo de la presente investigación y para no confundirse en una serie de conceptos que algunos autores consideran sinónimo de capacitación, se tomarán las denominaciones capacitación, entrenamiento, educación, desarrollo, adiestramiento y aprendizaje, bajo el título único de “capacitación”, haciéndose necesario para una mayor comprensión definir cada uno de éstos términos³:

² Capacitación y Desarrollo del Personal, Alfonso S. Aguilar, Pág. 19

³ Todos los conceptos tomados de las Definiciones del Diccionario de la Real Academia Española 2009.

- § Entrenamiento: “Es un proceso educativo a corto plazo de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos”.

- § Educación: “Es la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos o humanos que lo rodean”.

- § Desarrollo: “Es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades generales”.

- § Adiestramiento: “Es de carácter más práctico y para un puesto concreto en toda clase de trabajo e indispensable, aun suponiendo una capacidad previa”

- § Aprendizaje: “Es un cambio relativamente permanente en la conducta, que resulta de la práctica reforzada o de la experiencia.

Cada uno de estos conceptos enfatiza en la utilidad que tiene la capacitación, al proporcionar conocimientos teóricos y prácticos sobre las diferentes funciones que se desarrollan en la organización. En la medida en que un trabajador se capacite, así mismo, está entrenándose, educándose, desarrollándose, adiestrándose y aprendiendo.

Cuando el recurso está capacitado le es mucho más fácil ejecutar sus labores al poner en práctica sus conocimientos, habilidades y actitudes.

2.4.1.3 Importancia.

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

2.4.1.4 Objetivos.

Los empleados que ahora son competentes no lo serán siempre, sus habilidades pueden disminuir con el desarrollo tecnológico, la institución puede ingresar a nuevas áreas cambiando sus tipos de trabajo y las forma de realizarlo, entre otros. Es por ello se debe desarrollar al personal mediante capacitación, teniendo como objetivos los siguientes:

- Ü Hacer que el empleado se vuelva más competente dentro de su puesto de trabajo.
- Ü Mejorar el desempeño en el trabajo de los empleados, dándoles a conocer las políticas, objetivos y metas que persigue la Institución.
- Ü Desarrollar al empleado para algún puesto futuro dentro de la Institución, ya sea por ascenso o por rotación de personal.
- Ü Utilizar de la mejor forma los recursos humanos, económicos y materiales con los que la Institución cuente.
- Ü Proporcionarle al empleado las herramientas necesarias para que trate de una forma cortés y hospitalaria tanto a los clientes internos (compañeros de trabajo) como externos (usuarios del servicio).

2.4.1.5 Etapas del Proceso.

El proceso de capacitación comprende cuatro etapas que se describen a continuación⁴:

- **Inventario de necesidades:** El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis: análisis de la organización, de los recursos humanos, y de las operaciones y tareas.

⁴ Capacitación y Desarrollo del Personal, Alfonso S. Aguilar, Pág. 27

- **Análisis de la organización:** se realiza un análisis general a la organización en aquellos factores como: su misión, objetivos, políticas, etc. lo cual ayuda a establecer los parámetros de la capacitación para responder a las necesidades de la institución.

- **Análisis del recurso humano:** se verifica si el recurso humano es suficiente para realizar las tareas actuales y futuras de la organización. Se analiza al personal mediante un examen que contengan datos como: edad, nivel de conocimiento, actitud del empleado con relación al trabajo y la empresa, nivel de habilidades, índice de ausentismo, descripción del cargo, etc.

- **Análisis de las operaciones y tareas:** permite la preparación de capacitación para cada cargo por separado, con el fin de que el empleado adquiriera las habilidades necesarias para desempeñarlo. Las necesidades resultantes de los análisis anteriores que sean encontradas deben situarse en orden de prioridad o de urgencia para solucionarlas.

- **Programación de la capacitación.**
Abarca los aspectos: ¿Cuál es la necesidad?, ¿Cuál es su causa?, ¿Es parte de una necesidad mayor?, ¿Es una necesidad inmediata?, ¿Es permanente o temporal?

Los elementos principales del programa de capacitación, deben dar respuesta a las preguntas qué, cuándo, dónde y cómo debe de enseñarse, además quién debe aprender y quién debe enseñar para así lograr los objetivos que deben plantearse en dicho programa.

- **Ejecución de la capacitación.**

La ejecución depende de la adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización, la calidad del material de capacitación presentado, la cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa, la calidad y preparación de los instructores, y la calidad de los aprendices.

- **Evaluación de la capacitación.**

Se deben considerar dos aspectos, el primero determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados, y el segundo verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

2.4.1.6 Técnicas de Capacitación

Las técnicas de capacitación pueden clasificarse de la siguiente manera: en cuanto al uso, al tiempo y al lugar de aplicación.

a) *Técnicas de capacitación en cuanto al uso:*

- Orientadas al contenido:

Se refiere a la transmisión de conocimiento o de información; técnica de lectura, de recursos audiovisuales, instrucción programada e instrucción por computador.

- Orientadas al Proceso:

Están diseñadas para transmitir información, desarrollar conciencia de sí mismo y de los demás y desarrollar habilidades interpersonales; se encuentra en ellas la dramatización, el entrenamiento de la sensibilidad y entrenamiento de grupos.

- Mixtas de Capacitación:

Se emplean para transmitir información y además para cambiar actitudes y comportamientos. Sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones, juegos y varias técnicas en el cargo.

b) *Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo.*

Se clasifican en dos tipos: aplicadas antes del ingreso al trabajo y aplicadas después del ingreso al trabajo.

Técnicas Aplicadas antes del Ingreso al Trabajo:

- *Capacitación de Inducción o de integración a la empresa:* con esta técnica se busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.

Se elabora un programa de integración con información referente a: la empresa, su historia, desarrollo y organización; el servicio ofrecido; los derechos y deberes del personal; los términos del contrato de trabajo; las normas y reglamentos internos; etc.

Al aplicar las técnicas de inducción mencionadas anteriormente se busca integrar al empleado en el cargo de manera adecuada, para que éste conozca la información general y necesaria acerca de la empresa, se reduce el número de despidos y acciones correctivas, el nuevo empleado es instruido de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del cargo que va a ocupar.

- *Capacitación después del Ingreso al trabajo:* esta técnica consiste en que después del ingreso a ejercer el cargo, el entrenamiento podrá llevarse a cabo tanto en el lugar del trabajo como fuera del lugar de trabajo.

c) *Técnicas de Capacitación en cuanto al lugar de aplicación.*

- *Capacitación en el lugar de trabajo: constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas más necesarias a los empleados, y a así aprenden mientras trabajan.*

- *Capacitación fuera del trabajo: estas son complementarias a la capacitación en el lugar de trabajo, su ventaja radica en que el personal puede dedicar toda su atención a la capacitación, lo que no es posible cuando está involucrado en las tareas propias del cargo. Las técnicas principales fuera del lugar del trabajo son las aulas de exposición; películas, diapositivas, videos; métodos de casos; discusión en grupos, debates, dramatización, etc.*

2.4.1.7 Métodos de Capacitación

Existen varios métodos de capacitación, el uso de ellos depende de las consideraciones de tiempo, costo, esfuerzo, disponibilidad, preferencias del instructor, número de personas que se van a capacitar, profundidad de conocimientos requerida, antecedentes del personal que se va capacitar y otros factores igualmente importantes. Los métodos que se utilizan comúnmente son⁵:

⁵ Administración Moderna de Personal, Joaquín Rodríguez V. Pág. 72

§ Capacitación en el Trabajo.

Es la más apropiada para enseñar procedimientos y capacitaciones que se pueden aprender en pocos días o semanas. La principal ventaja de la capacitación en el trabajo es que la persona aprende con el equipo actual y el ambiente real del trabajo.

§ Vestibular.

La Capacitación Vestibular está asociada con la enseñanza de rutinas que requieren poca actitud. El método es más apropiado cuando se va a capacitar muchos empleados nuevos al mismo tiempo para la misma clase de trabajo. La capacitación trata la teoría así como la práctica.

§ Demostración y Ejemplo.

Una demostración comprende una descripción por medio del uso de experimentos o ejemplos.

El modo más fácil y directo para que un administrador enseñe a un empleado como efectuar una tarea, es que el supervisor mismo realice la tarea, explicando paso por paso el “por qué” y el “cómo”. Este método se puede usar para enseñar operaciones mecánicas o relaciones interpersonales.

§ Simulación.

Un simulacro es un caso que tiene la apariencia de una situación real, pero de hecho es una imitación de esa situación. Comúnmente en los ejercicios de simulación el interés y la motivación son altos, pero las acciones del empleado duplican las condiciones reales.

§ Clase.

Consiste en una enseñanza sistemática impartida por instructores que usan recursos pedagógicos y estimulan la participación y resuelven dudas e inquietudes. Otros métodos de capacitación existentes son:

§ Capacitación en salones de clases.

Este tipo de método, se usa en las escuelas de capacitación si se requiere aprender filosofía, conceptos, actitudes, teorías y resolución de problemas.

§ Conferencia.

Es un discurso relacionado con una materia específica que se va a utilizar para propósitos de instrucción, se puede utilizar para grupos muy grandes y por consiguiente el costo por persona que se capacita es muy bajo.

§ Mesa Redonda.

Es una reunión formal en la que se efectúa el examen de una materia y hay discusión de grupos pequeños. Son un intercambio mutuo de información, el aprendizaje se facilita por medio de la participación oral y las interacciones de los miembros.

Criterios para seleccionar los métodos a utilizar.

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

- a) Conocer si el método se orienta hacia los conocimientos, actitudes o destrezas de los empleados.
- b) Saber si el método seleccionado se aplica dentro del puesto de trabajo o fuera de éste.
- c) Si la inversión que se hará en el desarrollo de la capacitación, así como la administración de ella.
- d) El método debe ser flexible, dependiendo del tamaño del grupo a capacitar.
- e) Debe estar acorde a las destrezas del capacitador.
- f) La instalación, la cantidad de equipo y material disponible para desarrollar la capacitación.

2.4.2 Plan de Capacitación.

2.4.2.1 Definición.

Un Plan de capacitación se define como “la descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados”⁶.

Lo anterior puede explicarse de manera más detallada, un Plan de Capacitación busca organizar la forma en que se van atender las necesidades diagnosticadas: qué, a quién, cuándo y cómo entrenar, con el fin de desarrollar adecuadamente las capacitaciones que se vayan a impartir.

2.4.2.2 Importancia.

Un Plan de Capacitación permite a las autoridades de cualquier empresa que puedan capacitar a sus empleados para que se desarrollen eficazmente en sus labores y así puedan dar un mejor servicio al cliente. La programación de los temas a desarrollar, el contenido de los módulos, la descripción de cada uno de ellos; incluyendo aún el tiempo

⁶ Capacitación y Desarrollo del Personal, Alfonso S. Aguilar, Pág. 36

de duración de las actividades y los responsables, ayuda a que las capacitaciones se realicen eficientemente y que los resultados obtenidos sean los esperados.

2.4.2.3 Objetivos.

Los objetivos de un Plan de Capacitación son:

- Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante los procesos de instrucción.
- Seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis de actividades de manera organizada.
- Ofrecer al instructor la visión del conjunto del evento, permitiéndole conocer la estructura del mismo.
- Brindar al capacitando la visión total respecto a cómo será el proceso de aprendizaje durante el período establecido.
- Proporcionar las bases para efectuar la evaluación de la capacitación con base en resultados.
- Ayuda a los instructores a pensar y a imaginar el desarrollo de los eventos a medida que se estructuran.
- Permite prever las herramientas, materiales y medios auxiliares para realizar el evento, sesión, etc.
- Determina las diferentes etapas del evento de manera sistemática.

- Incorpora los contenidos necesarios para el desarrollo del evento sin saturarlo.
- En él se distribuye el tiempo dentro de un horario establecido.

2.4.2.4 Elementos que Componen el Plan de Capacitación.

Un plan de capacitación incluye los siguientes elementos:

- Enfoque de necesidades específicas: determina en qué área se va capacitar.
- Definición clara de los objetivos de la capacitación: éstos deben estipular claramente los logros que se deseen a fin de satisfacer las necesidades de la empresa, del cargo y de los empleados.
- División del trabajo a desarrollar en módulos o ciclos: a fin de distribuir de mejor manera la temática a impartir.
- Determinación del contenido de la capacitación: se realiza de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.
- Elección de los métodos de capacitación: se elige el más conveniente para el tipo de capacitación que se va impartir.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación: tales como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, herramientas, materiales, manuales, etc.

- Definición de la población objetivo: es decir, el personal que va a ser capacitado considerando el número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
- Determinación del lugar donde se efectuará la capacitación: se consideran las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Determinación de la fecha, periodicidad y duración: se considera la ocasión, el período y el horario más oportuno.
- Cálculo del costo: son aquellos que se utilizarán para poner en marcha la capacitación.

2.4.3 La Calidad.

2.4.3.1 Antecedentes.

En la década de 1910 la calidad fue responsabilidad del Mayordomo: los trabajadores ya no pueden estar verificando la calidad de los productos y la responsabilidad recae ahora en quién no hace el trabajo, el mayordomo, teniendo solo la oportunidad de corregir, pero no de prevenir. Luego en la década de 1940 aparece el control estadístico de la calidad: el mundo está ávido de productos y urge acelerar la producción, se

empiezan aplicar tablas de muestreo para no tener que inspeccionar al 100%, con una muestra se puede definir la calidad de todo el lote.

Para la década de 1960 se desarrolla el Control Total de Calidad: en Japón empieza a fomentar los conceptos de control total de calidad con el nombre de Control de calidad en todo lo ancho y largo de la compañía.

Surge entonces, en la década de 1980 la Administración por Calidad⁷: los sistemas de control de calidad que se difundieron por el mundo adquieren características particulares en cada país y empresa que los implantaba, considerando sus propias necesidades, sus características, su gente y sus objetivos, creando el modelo Administración por Calidad, tomando como base los conceptos de aplicación general creados en Japón y completando y enriqueciéndolo con nuevas ideas propias.

2.4.3.2 Definición.

Según Patrick Lyonnet “calidad es la satisfacción de las necesidades o del servicio apreciada por el cliente”. Para Joseph M. Juran, “la calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes y en circunstancias hacen satisfactorio el producto”⁸.

⁷ Thomas E. Cumming, Desarrollo Organizacional y Cambio, Pág. 123

⁸ Joseph M. Juran, Manual de Calidad de Juran, Pág. 19

La calidad entonces puede definirse como la actividad que tiende a dar garantía de que los servicios se realizan de una forma controlada y de acuerdo a las especificaciones, normas y procedimientos aplicables, con fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

2.4.3.3 Importancia.

La calidad se ha convertido en una tendencia básica en las organizaciones, ya que se centra en el incremento de resultados excelentes y confiables en función de los usuarios que reciben el producto o servicios. Todos los empleados deben hacer su trabajo con calidad, sin embargo para los supervisores y jefes es un compromiso hacer que su personal haga su trabajo con calidad, esto ayuda a que desaparezcan las actitudes negativas hacia el trabajo.

2.4.3.4 Objetivos.

Los objetivos de la calidad son metas que deben alcanzarse en la labor relacionada con la calidad del producto o servicio. Para que la empresa ofrezca productos o servicios de calidad debe tener los siguientes objetivos:

- Conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes para que sean atendidos satisfactoriamente y se sientan la persona más importante.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez, cometiendo cero errores en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio y así optimizar los recursos utilizados.
- Evitar reclamos, cambios, o mala referencia de los productos o servicios por parte del cliente y así lograr una buena imagen.

2.4.3.5 Principios Básicos.

Toda empresa debe ofrecer a sus clientes calidad en sus productos y para el logro de esto debe tomar en cuenta una serie de principios básicos necesarios para que los productos y/o servicios sean de calidad y satisfagan plenamente al cliente que son:

- Identificar a los clientes y determinar cuáles son sus necesidades, para desarrollar un servicio de acuerdo a sus exigencias, se deben establecer objetivos de calidad, es decir, qué se quiere alcanzar (competitividad, costos bajos, fidelidad del cliente, prestigio en sus productos o servicios, etc.).

- Después de haber planificado las necesidades de los clientes, las características del producto, los objetivos y los procesos, se pasa a la etapa de control de calidad, y se implanta un sistema de medición para establecer diferencias de acuerdo a la forma en que se ha planeado y la situación actual, para determinar diferencias y de acuerdo a esto interpretarlas y actuar para corregirlas.
- Luego de haber identificado diferencias en el control, hay que mejorar la calidad de los productos y/o servicios, para esto se deben identificar y organizar proyectos de mejora con el fin de realizar un diagnóstico para descubrir cuáles son las causas y aportar soluciones. Finalmente se debe comprobar la eficacia de las soluciones adoptadas e implantar controles para mantener los logros.

2.4.3.6 Pilares de la Calidad.

Se necesita realizar actividades concretas diariamente, para acercarse cada vez más al objetivo de hacer las cosas bien desde el principio, éstas son los cuatro pilares de la calidad que pueden ser explicados de la siguiente manera:

- **Que todos sepan lo que deben lograr en el trabajo:** que tengan claras las metas y que consideren la razón de ser de su puesto, y de la contribución que aportan para los resultados de los departamentos.

- **Que todos se capaciten para hacer el trabajo bien desde la primera vez:** si ya se ha comprendido lo que se espera del trabajo de cada uno y se han fijado metas y objetivos, el siguiente paso está dividido en dos:
 - *Capacitación.* Hacer especialistas a las personas en su trabajo, aprender los detalles que tiene el puesto, y aprender cada vez más del trabajo que se realiza.
 - *Estandarización.* Un estándar del trabajo es un documento donde se ha escrito cómo se hacen las cosas y que se puede consultar, éste servirá para: lograr un nivel uniforme de calidad y de productividad, conservar una referencia para recordar siempre la manera correcta de hacer las cosas y así no volver a incurrir en las fallas superadas, tener una base para mejorar el trabajo, facilitar el entrenamiento de nuevos empleados, etc.
- **Que se tenga lo necesario para hacer el trabajo bien hecho siempre a la primera vez:** que el personal cuente con los medios físicos apropiados para hacer su trabajo bien desde el principio, no lo más sofisticado, caro, o moderno, sino lo más conveniente y adecuado.

- **Que todos tengan el deseo de hacer un buen trabajo:** la seguridad de los colaboradores en su empleo depende más de la manera como los traten sus jefes que de los contratos de planta.

2.4.3.7 Mandamientos de la Calidad.

Para que en las empresas el personal comprenda que es el cliente el centro de ella, se requiere un esfuerzo complementario. El conocimiento de los diez mandamientos de la calidad puede contribuir a que los empleados cambien de comportamiento y ofrezcan servicios de calidad, estos son:

- **Satisfacción de los Clientes.**

Casi siempre los clientes son receptores pasivos de los productos o servicios ofrecidos, en cambio la calidad sitúa al cliente como la persona más importante de la organización. Para satisfacer al cliente se tiene que ver que los productos o servicios sean de calidad, así también como las formas de entrega de éstos tienen que ser con calidad y que los precios sean los adecuados.

- **Calidad Garantizada.**

Cuando el cliente obtiene un producto y/o servicio espera que sea de buena calidad, por lo que las organizaciones deben colocarse en el lugar del cliente.

- **Gestión en los Procesos.**

Un proceso es una secuencia de actividades que tienen valor intrínseco para un cliente. Se ve a la empresa como un gran proceso que tiene la obligación de satisfacer las necesidades de los clientes.

Trabajar en cadena cliente-proveedor-cliente es la integración del esfuerzo de todos en busca de lograr un objetivo común: proporcionar un producto a plena satisfacción de un cliente.

- **No aceptar errores.**

El patrón de desempeño en todas las personas debe ser cero defectos, con lo que se busca lograr la perfección en las tareas. Todos en la empresa deben tener clara noción de lo que se considera como aceptable, esta noción debe nacer de un acuerdo con el cliente que permita la formalización de los procesos correspondientes dentro de los principios de la calidad garantizada.

- **Mejora Continua.**

Las necesidades de los clientes cambian de manera permanente, ya sea por los avances de la tecnología, la especialización de la oferta, el crecimiento de la competencia, etc. y las empresas deben mantenerse al día.

- **Desarrollo de los Recursos Humanos**

Las personas son el recurso más importante para alcanzar los objetivos de las empresas y solamente por medio de la capacitación, el personal puede tener un espíritu de colaboración e iniciativa propia que les permita desenvolverse de manera eficaz en su trabajo.

- **Gestión Participativa**

Es necesario crear una cultura de participación y dar al personal la información necesaria en el momento oportuno. La participación fortalece las decisiones, moviliza energía y genera el compromiso de todos con el resultado del trabajo, es decir, responsabilidad.

- **Constancia de los Objetivos**

La definición de objetivos a través de un proceso participativo de planificación, basado en información correcta, provoca compromiso, confianza, y alineamiento de las acciones dentro de la empresa.

- **Delegación.**

El mejor control resulta de la responsabilidad atribuida a cada uno. Es necesario saber delegar, es decir transferir poder y responsabilidad a las personas que tengan las condiciones para asumir lo delegado.

- **Información y Comunicación**

La Calidad tiene como requisito la transparencia en el flujo de la información, dentro de la empresa todos deben entender cuál es la misión, los objetivos y planes de la empresa. Además otro aspecto relevante es la comunicación con los clientes, dado que cualquier contacto comunica: un catálogo, un contacto por teléfono, una visita, etc.

2.2.4 Calidad en El Servicio

2.2.4.1 Definición de servicio.

Servicio es “Cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que en esencia, es intangible y no da lugar a la propiedad de nada”⁹. Puede decirse entonces que servicio es un beneficio que se ofrece de una parte a otra y que es intangible, inseparable, heterogéneo, percedero y con falta de propiedad.

2.2.4.2 Importancia del Servicio

La importancia del servicio radica en que éste viene a satisfacer una necesidad ya existente a través de su utilización, únicamente durante el tiempo o período en que se

⁹ Diccionario de la Real Academia Española.

que se haga uso de éste. Lo anterior indica que en la medida en que se utilice un servicio se estará simultáneamente satisfaciendo una necesidad, la cual por lo general necesita ser atendida de manera constante.

2.2.4.3 Objetivos del Servicio.

Los servicios tienen como objetivos:

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

2.2.4.4 Características de los Servicios.

Las características de los servicios son:

- **Intangibles:** no se pueden ver, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. La intangibilidad es la característica definitiva que distingue los productos de los servicios.

- **Inseparables:** los servicios primero se venden, después se producen y al mismo tiempo se consumen, es decir que el proceso del servicio es simultáneo. El personal de producción del servicio, en muchos casos es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio. Por eso son inseparables de quienes lo proporcionan, lo contrario de un producto que se produce en un lugar, se vende en otro y es consumido por el cliente en otro lugar.

- **Heterogéneos:** es difícil lograr la estandarización de producción en los servicios, debido a que cada (unidad) prestación de un servicio puede ser diferente de otras “unidades”. Además no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Así mismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

- **Perecederos:** los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar.

- **Propiedad:** la falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. En un servicio el pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

2.2.4.5 Pasos para un eficaz servicio al cliente

Desarrollar un eficaz servicio al cliente puede ser uno de los objetivos más remuneradores que se pueda lograr para la empresa, para ello es necesario seguir los pasos siguientes: El primer paso es el empeño y dedicación de la dirección: los programas de servicios al cliente no pueden tener éxito en una compañía a menos que la gerencia les dedique la adecuada atención. Corresponde al Administrador General o al propietario forjar para la compañía una visión clara y precisa de los servicios, luego la dirección debe comunicar esa visión a todos sus empleados.

Luego el segundo paso es conocer a los clientes: qué le agrada de la empresa, qué no le gusta, qué desearía cambiar, sus expectativas, etc., teniendo en cuenta que las necesidades de los clientes cambian con regularidad y que hay que mantenerse al día para lograr satisfacerlos.

El tercer paso consiste en desarrollar normas para instaurar la calidad de servicios: la empresa tiene prácticas comerciales específicas que pueden mejorarse, por ejemplo ¿cuánto se demora la empresa en procesar un pedido?, cuando se establecen normas en las prácticas ordinarias de negocios, se está seguro del mejor desempeño de los empleados.

El cuarto paso se refiere a contratar, adiestrar y retribuir a un buen personal: los programas de buen servicio puede llevarlos a cabo sólo un personal especializado, el servicio es tan profesional como lo son las personas que lo prestan. Al personal hay que adiestrarlo para ofrecer lo último en servicios, hay que cerciorarse de que comprendan bien cuáles son las normas de la compañía, y recompensarlo adecuadamente, pues es el primer contacto que los clientes tienen con la empresa.

El quinto paso es recompensar los logros en el buen servicio: hay que reconocer, recompensar y reforzar un desempeño superior, hay que ponderar los pequeños logros igual que a un gran triunfo. También se debe recompensar a los clientes cuando muestran buena conducta como tales.

El sexto paso consiste en permanecer cerca de los clientes: hay que mantenerse en contacto con los clientes para aprender de ellos, encuestarlos, ver qué piensan sobre la empresa, pero no solo se trata de permanecer cerca de ellos sino de escucharlos.

El séptimo y último paso es trabajar para mejorar continuamente: aunque se hayan realizado todos los pasos anteriores, no existe programa o empresa perfecta, por lo tanto se debe trabajar continuamente en mejorar los programas de servicio al cliente, esto será visto positivamente por clientes y empleados, y los servicios prestados serán cada vez mejores.

2.2.4.6 Definición de Calidad en el Servicio.

“Es brindar a los clientes la atención necesaria para que estos se sientan satisfechos y con deseos de volver, contando para ello con excelentes procedimientos para que el producto o servicio sea ofrecido en forma puntual, eficiente y uniforme, además de contar con un personal capaz de relacionarse con los clientes en forma amistosa y con interés”¹⁰.

Se entiende entonces como calidad en el servicio, satisfacer o en el mejor de los casos, sobrepasar las expectativas y necesidades del cliente, para lo cual se hace necesario contar con un personal capaz y comprometido con la calidad. En la cambiante economía moderna, dar un servicio al cliente puede ser una diferencia vital para el éxito o fracaso de una empresa.

2.2.4.7 Significado de la Calidad en el Servicio.

La palabra calidad en el servicio debe expresar un concepto unificador que englobe todo lo referente al sentido de excelencia al que debe tender toda empresa, es por ello que dentro de la calidad en el servicio se incluye:

- La calidad de las prestaciones de la empresa (servicios)
- La calidad del trabajo de cada integrante de la empresa.

¹⁰ Joseph M. Juran, Planificación Para la Calidad, Pág. 33

- La calidad del puesto de trabajo.
- La calidad de las relaciones entre las personas.

2.2.4.8 Fases de la Calidad en el Servicio.

La calidad en el servicio al usuario requiere cubrir las siguientes fases:

- Transmitir una actitud positiva: lo mejor en el servicio es mostrar una actitud positiva hacia el usuario, considerando aspectos como apariencia, lenguaje corporal, sonido de la voz y otros.
- Identificar las necesidades de los usuarios: para conocer y entender sus necesidades y anticiparlas.
- Satisfacer las necesidades de los usuarios: para conseguir la satisfacción en el servicio, se puede lograr haciendo que el usuario se sienta cómodo, importante y con un clima confortable.
- Asegurarse que los usuarios estén satisfechos: esto se logra prestando un servicio excelente, entendiendo que todos los usuarios son especiales y diferentes, manejando adecuadamente las quejas y dando un paso extra en el servicio al usuario.

2.2.4.9 Elementos importantes de la Calidad en el Servicio.

Es importante que las organizaciones cuenten con una guía para lograr la calidad en el servicio al usuario, la cuál debe ser adoptada por los empleados. Dicha guía comprende ocho elementos, los cuáles son:

- **Sentirse bien con lo que se hace:**

Aquí se refleja el nivel de satisfacción de cada persona con su trabajo, implica que al empleado le agrada el trabajo que realiza.

- **Practicar la cortesía:**

El empleado debe ejercer la amabilidad y el buen trato al relacionarse con el usuario.

- **Dar a los usuarios señales positivas:**

El empleado puede mostrar señales positivas a través del lenguaje, la apariencia y el sonido de la voz.

- **Actuar para el usuario:**

Todas las actividades del empleado deben estar enfocadas a los usuarios, con el fin de satisfacer sus necesidades.

- **Aprender y crecer en el trabajo:**

El empleado debe aprender a realizar el trabajo para tener más capacidad para atender a los usuarios, esto permite que pueda crecer y desarrollarse en su trabajo.

- **Demostrar involucramiento:**

El empleado debe mostrar un compromiso real y una participación activa con el usuario, a través de implicarse en el servicio de satisfacción al usuario.

- **Proyectar imagen de experto:**

Si el empleado presenta señales de experto, esto hace sentir al usuario seguro de que recibirá un buen servicio.

- **Dar seguimiento al servicio:**

Se refiere a la asistencia constante que se debe brindar a los usuarios, en cuanto a que ellos necesitan para que estén satisfechos del servicio.

CAPÍTULO III. Colecta Y Tratamiento De Datos

5.1 Población y Muestra

5.1.1 Población

La población en estudio se constituyó por todos los integrantes de las áreas administrativas de la Alcaldía Municipal de San Miguel, que tienen relación directa con el trabajo operativo funcional y de atención al usuario, es decir los trabajadores de las áreas de:

- Gerencia Financiera.
- Gerencia de Participación Ciudadana.
- Gerencia Administrativa.
- Gerencia de Planificación y Desarrollo Urbano.
- Registro del Estado Familiar.
- Sección de identificación personal.
- Catastro Municipal.

La Población interna estudiada está conformada por el personal administrativo comprende el personal de oficina incluidas secretarías, técnicos, además los asistentes. Como el total de ellos no es superior a los 50, se les encuestará a la totalidad de ellos.

La población de Usuarios externos de la Alcaldía tomados en consideración específicamente para las unidades administrativas limitadas en la investigación es un estimado de 1000 al mes, para lo cual se calculara una muestra.

La ubicación de la población en estudio es: Barrio el Centro, San Miguel. El total de la población de estudio externa (Usuarios de la Alcaldía) la constituyen 1000 personas.

5.1.2 Muestra

Como la población en estudio fue grande se hizo necesaria la utilización de una muestra que represente la población para realizar el estudio planteado.

La fórmula para calcular la muestra utilizada es la siguiente:

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

Donde:

Z = Nivel de Confianza

P = Probabilidad

q = Probabilidad Negativa

e = Error

N = Población

Dando valores:

Datos:

$$Z = 95\% = 0.95$$

$$P = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$e = 0.05$$

$$N = 1000$$

Sustituyendo en la formula:

$$n = \frac{(0.96)^2 (0.5)(0.5)(1000)}{(999)(0.04)^2 + (0.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{230.40}{1.8288}$$

$$n = 125.98 \cong 126$$

Por lo tanto se aplicaron 126 encuestas a los Usuarios de las oficinas administrativas de la Alcaldía Municipal de San Miguel.

5.2 Técnicas Para la Recolección de Datos

La investigación se desarrollo en la Alcaldía Municipal de San Miguel, y se utilizó la encuesta como instrumento la cual se pasó a los seleccionados de acuerdo a cada estrato según corresponde, además se hizo acopio y análisis de documentos que contengan elementos o información que ayude a tener una mejor referencia de lo que se está investigando.

5.3 Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento que se utilizó en la investigación fue el cuestionario que contiene 20 preguntas que permitieron obtener un mejor resultado en la información de variables que se investigaron. La recopilación de la información resultó del contacto directo con el objeto de estudio, para lo cual se hizo uso de las técnicas siguientes: la entrevista, el censo y la encuesta.

Ü **La entrevista:** se dirigió a los jefes de las secciones Identificación Personal, Registro Familiar, y Catastro, con la finalidad de detectar las áreas que

consideran que necesitan reforzar sus subalternos a través de la capacitación para que éstos puedan ofrecer un mejor servicio al usuario, conocer cómo se desarrollan actualmente las capacitaciones, así como también conocer aspectos importantes de la Alcaldía tales como su misión, objetivos, etc. El instrumento utilizado para realizarla fue una guía de entrevistas y la información se recopiló en una libreta de notas.

Ü **El Censo:** sirvió para recopilar información sobre la población en estudio, en este caso 42 empleados que laboran en las secciones Identificación Personal, Registro Familiar y Catastro, de los cuales únicamente 38 respondieron. La información se empleó para conocer la actitud del empleado con relación al trabajo y a la empresa, los conocimientos, habilidades y actitudes que posee en la actualidad, el cargo que ocupa, las áreas en que quiere que se le capacite, entre otros. El instrumento utilizado un cuestionario dirigido al personal operativo de las secciones antes mencionadas.

Ü **La Encuesta:** se dirigió a 126 usuarios de las secciones Identificación Personal, Registro Familiar y Catastro, con el fin de conocer lo que opinan del servicio recibido y realizar un análisis que permita satisfacer sus necesidades. La encuesta se hizo durante cuatro días consecutivos, dos por la mañana de 8:00 a.m a 12:00 m. y dos por la tarde de 2.00 a 5.00 p.m.

5.4 Presentación Análisis e Interpretación de Datos Obtenidos.

Resultados de Entrevistas dirigida a los usuarios de los servicios que presta la Alcaldía Municipal de San Miguel.

PREGUNTA UNO

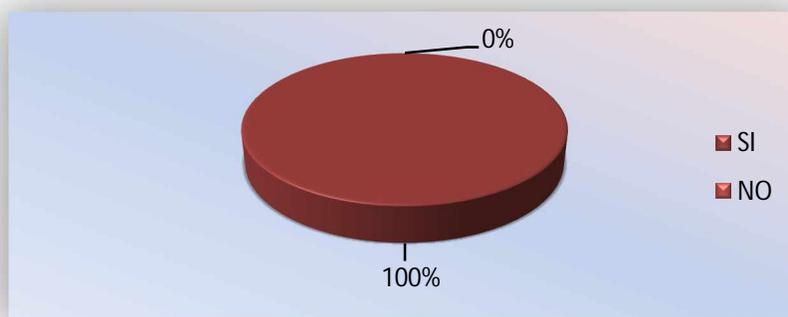
¿Ha realizado algún trámite en la Alcaldía Municipal de San Miguel?

Objetivo: Verificar la significancia de las personas encuestadas para el proceso de investigación.

TABLA 1

Realización De Tramite					
Unidades De Análisis	Opciones				Total
	Si		No		
	Fa	Fr	Fa	Fr	
Usuarios De Servicios	126	100%	0	0%	126
Total	126	100%	0	0%	126

GRAFICA 1



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

Es notable que todos las personas encuestadas han realizado alguna clase de gestión porque el cien por ciento (100%) de las personas efectivamente ha realizado por lo menos un trámite en la alcaldía Municipal de San Miguel, se concluye que existe conocimiento generalizado sobre los tramites en la relacionada institución, eso implica una mejor investigación al momento de realizar la entrevista.

PREGUNTA DOS**¿Qué tramite ha realizado?**

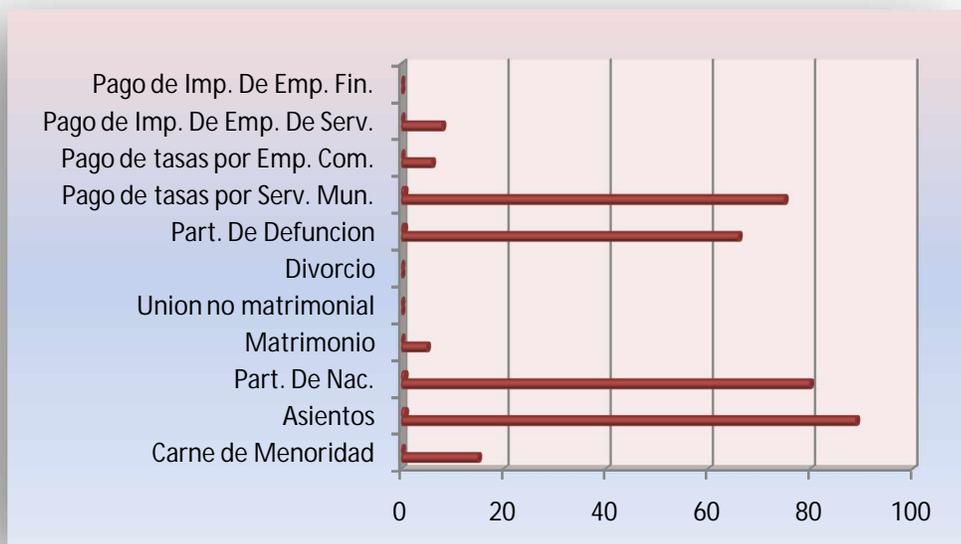
Objetivo: Conocer cuáles son los servicios de la Alcaldía más demandados por la población migueña.

TABLA 2

Trámites Realizados			
Unidades De Análisis	Fa	Fr	Total
Carnet De Menoridad	15	12%	15
Asentamiento De Recién Nacido	89	71%	89
Partida De Nacimiento	80	63%	80
Matrimonio	5	4%	5
Unión No Matrimonial	0	0%	0
Divorcio	0	0%	0
Defunción	60	52%	60

Pago De Tasas Por Servicios Municipales	75	60%	75
Pago De Impuestos De Empresa Comercial	6	5%	6
Pago De Impuesto De Empresa De Servicios	8	6%	8
Pago De Impuestos De Empresa Financiera	0	0%	0

GRAFICA 2



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

Según los resultados, en esta interrogante se puede constatar que los tramites más solicitados son Asientos de recién nacidos, certificaciones de partidas de nacimientos, pago de tasas por servicios municipales, certificaciones de Partidas de defunción en su

orden respectivamente, obteniendo estas el mayor porcentaje de aciertos, también se debe considerar que hubieron personas en menor cantidad que han realizados gestiones referentes a carne de menoridad matrimonio entre otros, de esta manera se concluye que la mayoría de las personas encuestadas han realizado alguna clase tramite en la Alcaldía municipal de San Miguel.

PREGUNTA TRES

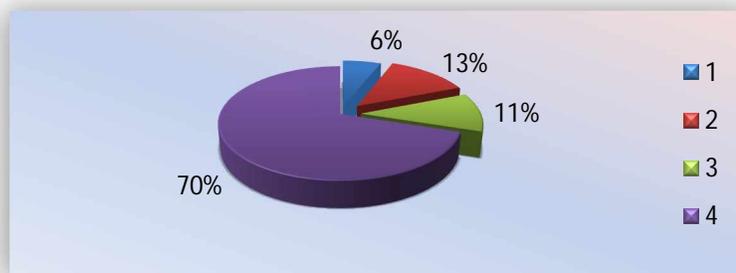
Al llegar a la Alcaldía, ¿Cómo averiguo los pasos a seguir para realizar su trámite?

Objetivo: Medir el nivel de conocimiento de los servicios que ofrece la alcaldía.

TABLA 3

Conocimiento de los Tramites			
Unidades De Análisis	Fa	Fr	Total
1.Un Empleado Se Lo Explico	8	6%	8
2.Le Pregunto A Un Particular	16	13%	16
3.Ya Los Conocía	14	11%	14
4.No Sabia Como	88	70%	88
Total	126	100%	126

GRAFICA 3



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

Se determina que el setenta por ciento de las personas entrevistadas al momento de realizar la encuesta todavía no tenía el conocimiento necesario para poder realizar su trámite, y solamente el once por ciento expreso conocerlo; se determina que los usuarios no tienen conocimiento para realizar la gestión correspondiente tal como se comprueba con los resultados de las encuestas, presentándose este desconocimiento como limitante en el desarrollo del mismo siendo evidente que no existe un servicio eficiente que supla las necesidades que los usuarios requieren.

PREGUNTA CUATRO

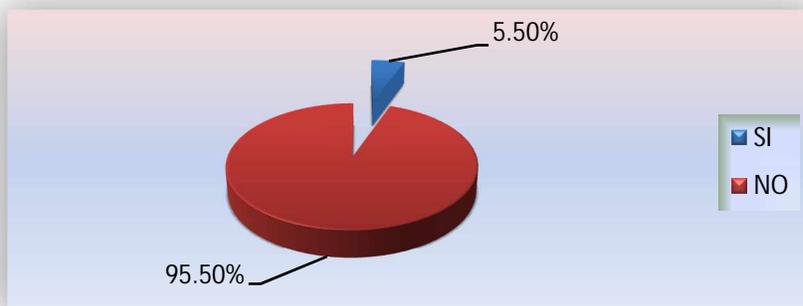
¿Considera que el tiempo que le tomo realizar su trámite es el adecuado?

Objetivo: Conocer el tiempo estimado de realización de los servicios al público.

TABLA 4

Realización De Tramite					
Unidades De Análisis	Opciones				Total
	Si		No		
	Fa	Fr	Fa	Fr	
Usuarios De Servicios	7	5.5%	119	94.5%	126
Total	7	5.5%	119	94.5%	126

GRAFICO 4



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

El noventa y cuatro por ciento de los encuestados contestaron que no a esta interrogante; se infiere que la mayoría de personas que se hicieron presentes a la Alcaldía de San Miguel no están conformes con el lapso de tiempo que requirieron para ejecutar el trámite, siendo una mínima cantidad de personas las que consideraron que si fue el adecuado generando deficiente atención hacia el usuario y a las necesidades del mismo.

PREGUNTA CINCO

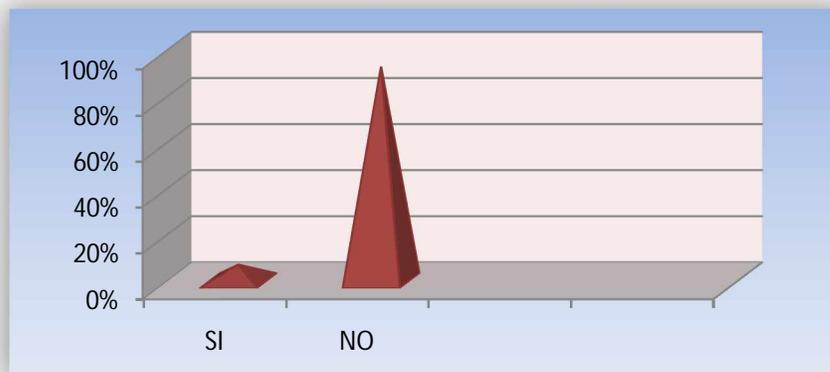
¿Las personas que le atendieron escucharon sus problemas y necesidades?

Objetivo: Conocer el nivel de calidad que perciben los usuarios en el servicio.

TABLA 5

Atención De Problemas Y Necesidades					
Unidades De Análisis	Opciones				Total
	Si		No		
	Fa	Fr	Fa	Fr	
Usuarios De Servicios	9	7%	117	93%	126
Total	9	7%	117	93%	126

GRAFICO 5



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

El noventa y tres por ciento de los encuestados contestaron que no a esta interrogante manifestando la mayoría que; las personas que lo atendieron no escucharon sus problemas y necesidades por lo que se requiere de un personal que esté atento a las dificultades que estos presentan para lograr un mejoramiento en la calidad del servicio y bienestar de la población.

PREGUNTA SEIS

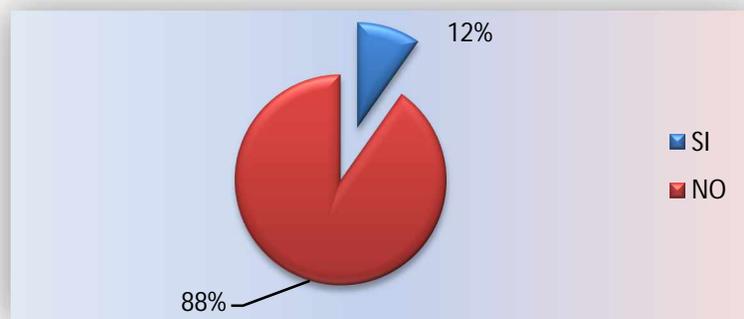
¿Las personas que le atendieron resolvieron su necesidad como usted esperaba?

Objetivo: Conocer los niveles de iniciativa en la atención al usuario.

TABLA 6

Atención De Problemas Y Necesidades					
Unidades De Análisis	Opciones				Total
	Si		No		
	Fa	Fr	Fa	Fr	
Usuarios De Servicios	15	12%	111	88%	126
Total	15	12%	111	88%	126

GRAFICA 6



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

La realidad actual en la Alcaldía Municipal de San Miguel no satisface las expectativas de los usuarios porque el ciento once por ciento de los usuarios manifestó

que no le resolvieron su necesidad como lo esperaban, lo que genera la desaprobación de su funcionamiento por parte de las personas a la relacionada institución, se puede inferir por la prueba antes vertida que dicha entidad es ineficiente y burocrática.

PREGUNTA SIETE

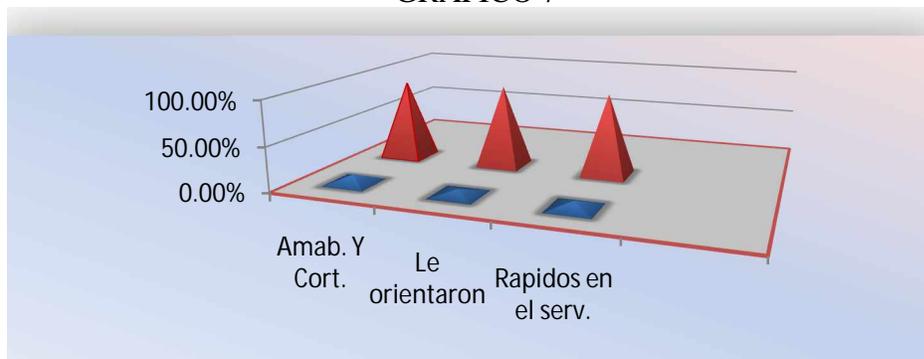
¿Cuál fue la actitud de los empleados que le atendieron?

Objetivo: Conocer el carácter actitudinal de los empleados en el servicio al usuario.

TABLA 7

Unidades De Análisis	Opciones				Total
	Si		No		
	Fa	Fr	Fa	Fr	
Fueron Amables Y Corteses	12	9.5%	114	114%	126
Le Orientaron Para Realizar Su Tramite	8	6.35%	118	118%	126
Fueron Rápidos En El Servicio	10	7.94%	116	92.6%	126

GRAFICO 7



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

Las respuestas a esta interrogante fue desfavorable debido a que la mayoría de los encuestados manifestó que el personal que le atendió no practicaron los relacionados aspectos ubicando a la Alcaldía de San Miguel con falta de celeridad, pocos amables y corteses, causando pérdida de tiempo y añadiendo a estas la falta de orientación para con los usuarios; es necesario mencionar que es responsabilidad de los trabajadores administrativos, cumplir con sus responsabilidades y ser capaces en sus funciones.

PREGUNTA OCHO

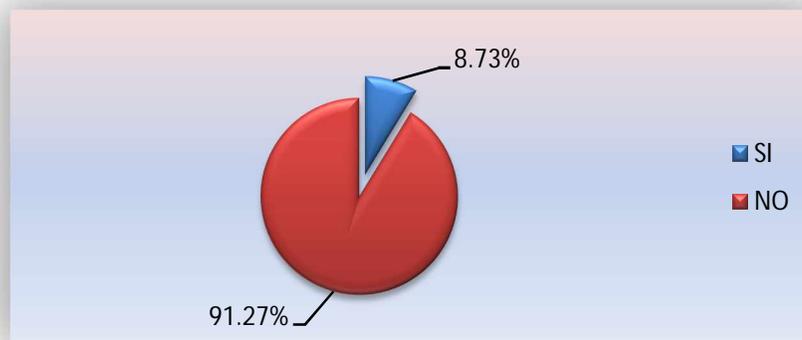
¿Quedo satisfecho con el servicio recibido?

Objetivo: Conocer los niveles de satisfacción del usuario de la Alcaldía.

TABLA 8

Servicio Recibido					
Unidades De Análisis	Opciones				Total
	Si		No		
	Fa	Fr	Fa	Fr	
Usuarios De Servicios	11	8.73%	115	91.27%	126
Total	11	8.73%	115	100%	126

GRAFICO 8



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

Esta interrogante permitió determinar si los usuarios quedaron satisfechos con el servicio brindado por la persona que lo atendió, y se pudo comprobar que específicamente el ocho punto setenta y tres por ciento contestó negativamente, y solamente el noventa y uno punto siete por ciento de la población, contestó afirmativamente.

PREGUNTA NUEVE

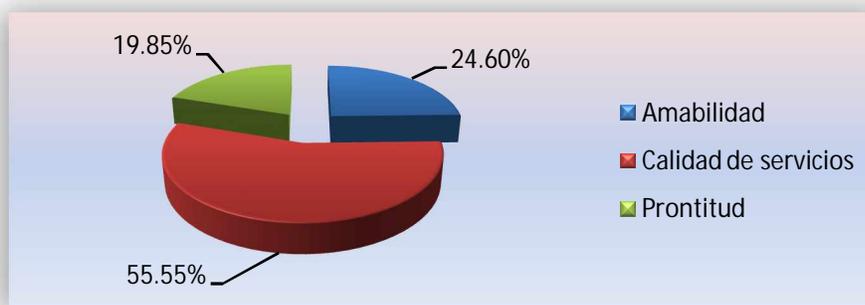
¿En que considera necesita mejorar el personal de la sección donde realizo el trámite para brindarle un mejor servicio?

Objetivo: Conocer las perspectivas de mejora que desean los usuarios de la Alcaldía.

TABLA 9

Necesidad De Mejorar			
Unidades De Análisis	Fa	Fr	Total
1. Amabilidad	31	24.60%	31
2. Calidad De Servicios	70	55.55%	70
3. Prontitud	25	19.85%	25
Total	126	100%	126

GRAFICO 9



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

Con relación a esta interrogante la mayoría de las personas encuestadas, considera que la prontitud en el otorgamientos de los servicios es mínima con un resultado del diecinueve punto ochenta y cinco por ciento que así lo expresaron significa que no se procura reducir al mínimo el tiempo posible con relación al trámite que cada persona realiza en la Alcaldía Municipal; seguido de la falta de amabilidad con un veinticuatro punto sesenta por ciento la que es necesario mejorar.

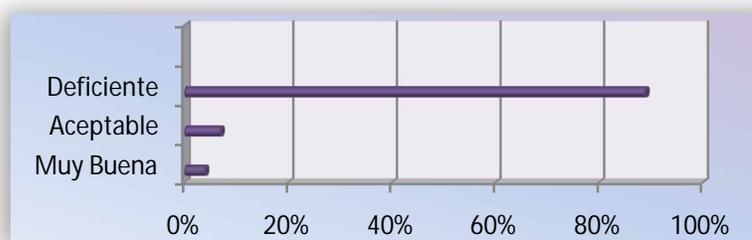
PREGUNTA DIEZ

¿Cómo calificaría la calidad y atención en el servicio que le ofreció los trabajadores administrativos de la Alcaldía Municipal de San Miguel?

Objetivo: Conocer la forma en que el usuario percibe la calidad del servicio administrativo que recibe de la Alcaldía Municipal.

Calidad Y Atención En El Servicio			
Unidades De Análisis	Fa	Fr	Total
1. Muy Buena	5	4%	5
2. Aceptable	9	7%	9
3. Deficiente	112	89%	112
Total	126	100%	126

GRAFICO 9



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

Según los resultados, la calidad y atención en el servicio que ofrece el personal administrativo de la Alcaldía Municipal de San Miguel a los usuarios es insuficiente porque el ochenta y nueve por ciento de los usuarios así lo establecieron; con los

resultados antes vertidos se demuestra que no existe garantía para que los servicios se realicen de forma controlada con el fin de satisfacer las necesidades de los Usuarios de la Alcaldía Municipal y únicamente el siete por ciento manifestó que la calidad y atención es aceptable y el cuatro por ciento mostro que es muy buena cabe señalar que esta es la minoría.

Resultados de Entrevistas dirigida Al personal que presta los servicios en La Alcaldía Municipal de San Miguel.

PREGUNTA UNO

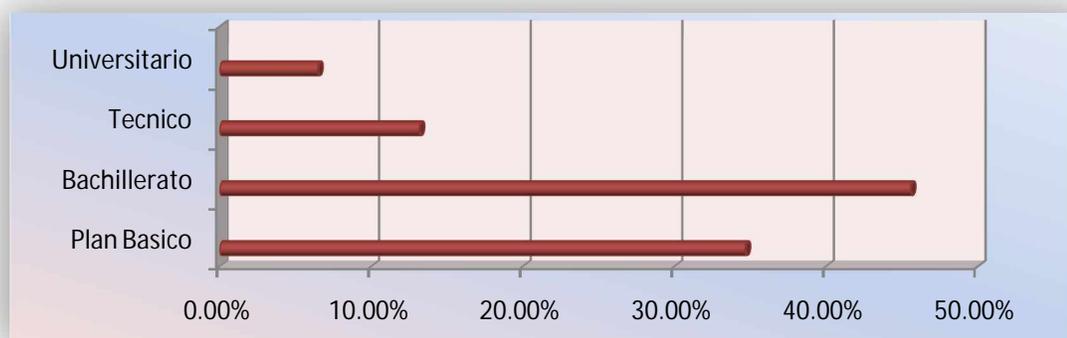
¿Cuál es su nivel de estudio?

Objetivo: Conocer el promedio de escolaridad del personal de administrativo de la Alcaldía.

TABLA 11

Nivel De Estudio			
Unidades De Análisis	Fa	Fr	Total
1. Plan Básico	16	34.7%	16
2. Bachillerato	21	45.6%	21
3. Técnico	6	13.2%	16
4. Universitario	3	6.5%	3

GRAFICO 11



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

Respecto al nivel de estudio que posee el personal administrativo de la Alcaldía Municipal de San Miguel, se puede verificar que el más alto es el Bachillerato obteniendo un resultado del cuarenta y cinco por ciento; y solamente el seis punto cinco por ciento posee nivel académico Universitario, se determina que no existe un grado alto de preparación en el personal administrativo de la relacionada institución.

PREGUNTA DOS

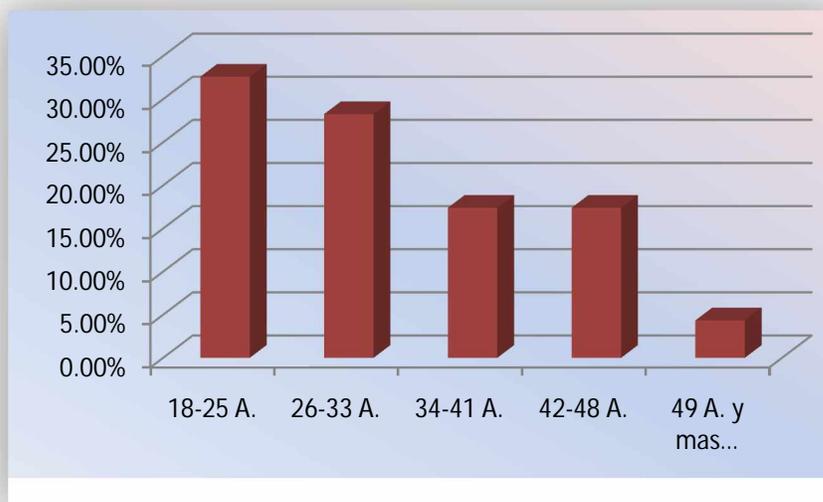
¿Cuál es tu edad?

Objetivo: Conocer el promedio de edad del personal administrativo de la Alcaldía.

TABLA 12

Edad		
Rango	Fa	Fr
6 18-25 Años	32	32.6%
7 26-33 Años	28	28.26%
8 34-41 Años	8	17.4%
9 42-48 Años	8	17.4%
10 49 Años Y Mas	2	4.34%
Total	78	100%

GRAFICO 12



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

Es notable que el rango de edades de las personas que más laboran en La Alcaldía Municipal de San Miguel es de dieciocho a veinticinco años y se encuentra en segundo

lugar las personas que poseen la edad de veintiséis a treinta y tres años; y en menor porcentaje el diecisiete punto cuatro por ciento del personal oscila entre treinta y cuatro y cuarenta y ocho años y el cuatro punto treinta y cuatro por ciento de cuarenta y nueve años o más, es importante mencionar que es fundamental que exista personas con una edad adecuada para no justificar que por la edad se presenta la ineficiencia en los servicios brindados por que se infiere que poseen perspectivas de desarrollo con relación a su desempeño.

PREGUNTA TRES

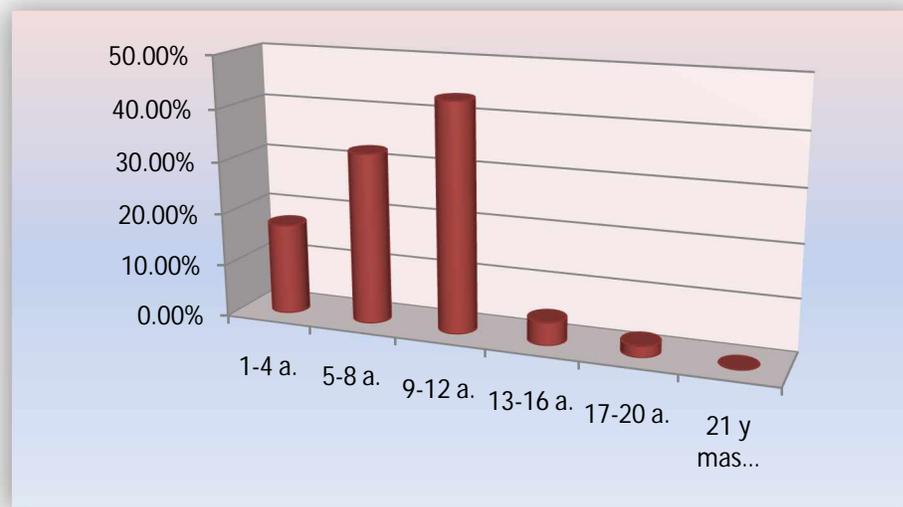
¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la alcaldía?

Objetivo: Conocer el nivel de antigüedad laboral del personal de la Alcaldía.

TABLA 13

Tiempo De Trabajo		
Años Laborados	Fr	Fa
1. De 1 A 4 Años	8	17.4%
2. De 5 A 8 Años	15	32.6%
3. De 9 A 12 Años	20	43.48%
4. De 13 A 16 Años	2	4.39%
5. De 17 A 20 Años	1	2.17%
6. De 21 Años Y Mas	0	0%
Total	46	100%

GRAFICO 13



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

Los resultados obtenidos en esta interrogante permiten concluir que el cuarenta y tres punto cuarenta y ocho por ciento de los encuestados poseen de entre nueve a doce años de trabajar en la alcaldía y en segundo lugar existe personal con el tiempo de cinco a ocho años de laborar en la Alcaldía Municipal de San Miguel.

Se concluye que a pesar de ser un plazo bastante amplio no ha existido un plan de capacitación que le permita al empleado desarrollarse en su ámbito.

PREGUNTA CUATRO

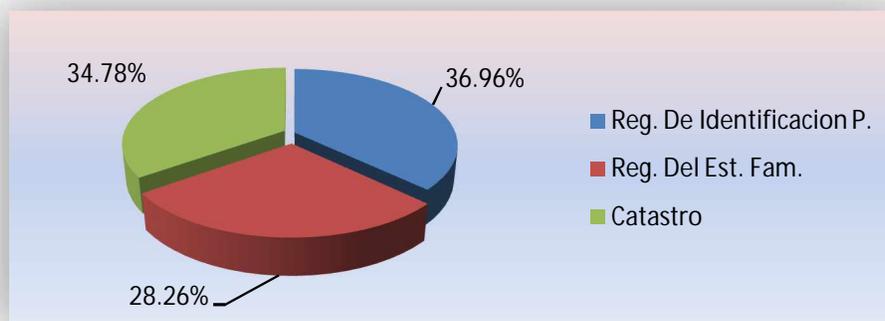
¿Sección a la que pertenece?

Objetivo: Conocer las unidades administrativas de la Alcaldía con mas cantidad de empleados.

TABLA 14

Secciones		
Unidades De Análisis	Fa	Fr
1.Registro De Identificación Personal	17	36.96%
2.Registro Del Estado Familiar	13	28.26%
1.Catastro	16	34.78%
Total	46	100%

GRAFICO 14



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

En esta interrogante el treinta y cuatro por ciento punto setenta y ocho por ciento del personal administrativo estableció que pertenece a la Unidad de catastro obteniendo un resultado del veintiocho punto veintiséis por ciento que manifestó que pertenece a la sección de registro de identificación personal.

Según las deducciones la unidad que posee mayor personal es la sección del Registro de identificación personal con un porcentaje del treinta seis punto noventa y seis; por lo tanto este requiere de un plan de capacitación que le permita fortalecer sus habilidades para el buen desempeño de sus funciones y no se cuenta con él en la institución; mientras que

PREGUNTA CINCO

¿Cuánto Tiempo tiene de laborar en su cargo actual?

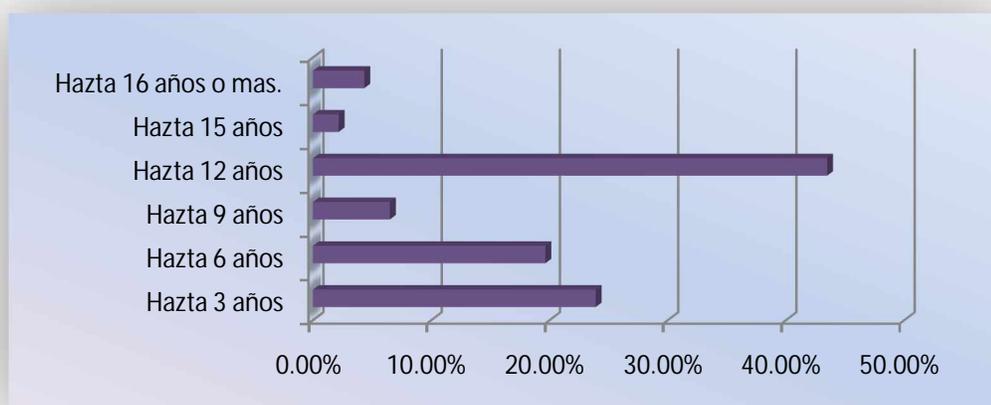
Objetivo: Medir el nivel de asignación laboral en el mismo puesto de trabajo del personal administrativo de la Alcaldía.

TABLA 15

Tiempo De Trabajo			
Unidades De Análisis	Fa	Fr	Total
1. Hasta Tres Años	11	23.91%	11

2. Hasta Seis Años	9	19.6%	9
3. Hasta Nueve Años	3	6.5%	3
4. Hasta Doce Años	20	43.48%	20
5. Hasta Quince Años	1	2.17%	1
6. Hasta Dieciséis Años O Más.	2	4.34%	2
Total	46	100%	46

GRAFICO 15



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

El porcentaje del cuarenta y tres punto cuarenta y ocho por ciento de personas han laborado aproximadamente doce años en su cargo actual en la Alcaldía Municipal de San Miguel; se determina que no existe cambio cada cierto periodo, ni un mecanismo que ayude a la persona administrativa a desarrollarse para algún cargo posterior dentro de la Institución, ya sea por ascensión o por traslado de la misma para que le permita incrementar sus conocimientos y habilidades.

II DATOS DE CONTENIDO

PREGUNTA UNO

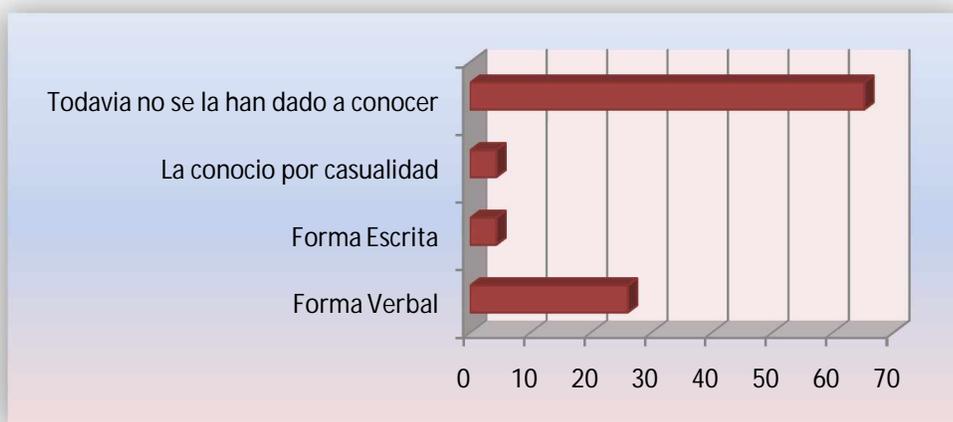
¿De qué manera le han dado a conocer la Misión, Visión, Políticas y estrategias?

Objetivo: Conocer la formalidad existente en la difusión de la misión, visión y políticas en los empleados municipales.

TABLA 16

Misión, Visión, Políticas Y Estrategias			
Unidades De Análisis	Fr	Fa	Total
1.Verbalmente	12	26.10%	12
3.Por Escrito	2	4.34%	2
3.La Conoció Por Casualidad	2	4.34%	2
4.Todavía No Se La Han Dado A Conocer	30	65.22%	30
Total	46	100%	46

GRAFICO 16



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

Se probó a través de la encuesta que el sesenta y cinco punto veintidós por ciento de los empleados, no tiene conocimiento sobre la visión, misión, políticas y estrategias de la Alcaldía Municipal de San Miguel y solamente el cuatro punto treinta y cuatro por ciento expreso conocerlo por casualidad o ya lo sabía de forma escrita.

Esto implica que no existe la iniciativa en mejorar el desempeño en el trabajo de los empleados, facilitándoles su conocimiento, esta actitud limita que se realice el trabajo guiándose en los aspectos mencionados previamente, y el veintiséis punto diez por ciento manifestó que obtuvo conocimiento de forma verbal por este método utilizado se deduce que difícilmente van a obtener la capacidad de poder recordarlas o trabajar en base a ellas y la falta de conocimiento de estos conceptos reprime la identificación total del personal administrativo con la referida institución.

PREGUNTA DOS

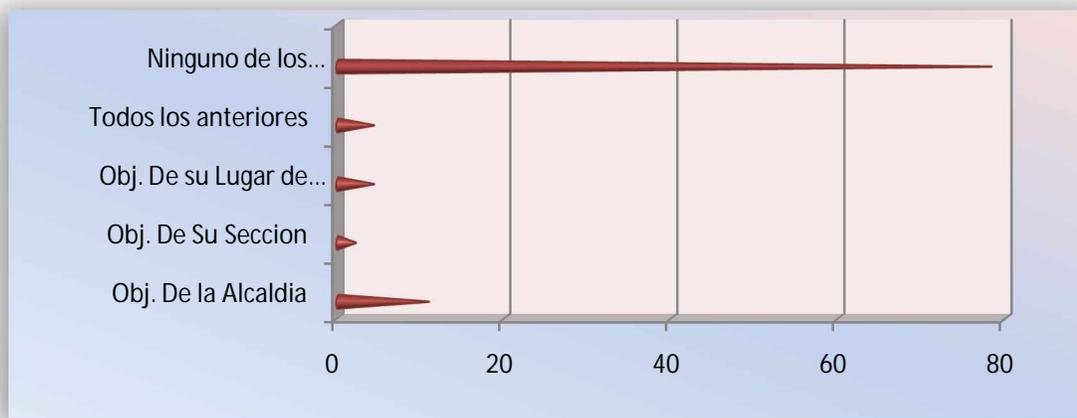
Indique ¿Cuáles objetivos le han dado a conocer ya sea verbalmente o por escrito?

Objetivo: Medir el nivel de difusión de los objetivos institucionales.

TABLA 17

Objetivos			
Unidades De Análisis	Fr	Fa	Total
Los Objetivos De La Alcaldía	5	10.90%	5
Los Objetivos De Su Sección	1	2.17%	1
Los Objetivos De Su Puesto De Trabajo	2	4.34%	2
Todos Los Anteriores	2	4.34%	2
Ninguno De Los Anteriores	36	78.25%	36
Total	46	100%	46

GRAFICO 17



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

El setenta y ocho punto veinticinco por ciento de la población expreso que no tenia conocimientos sobre los objetivos de la institución, se infiere que el personal administrativo no posee nociones de los objetivos de dicha institución que se consideran esenciales para el buen desenvolvimiento de esta para con los usuarios, y de esa forma suplir las necesidades de la Alcaldía Municipal a través de esos propósitos planteados previamente.

PREGUNTA TRES

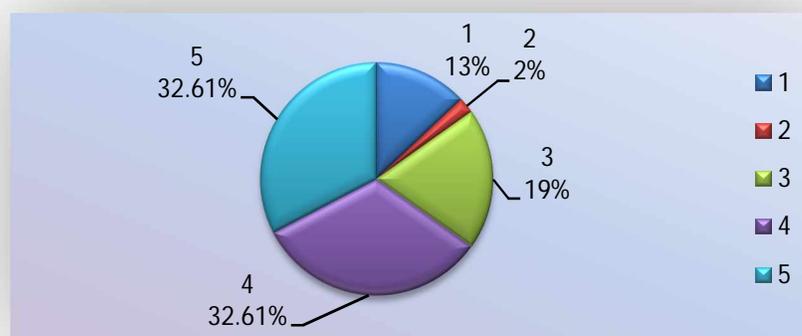
¿Qué entiende por capacitación?

Objetivo: Conocer la conceptualización que tiene el personal sobre la capacitación.

TABLA 18

Conocimiento Sobre El Termino Capacitación			
Unidades De Análisis	Fa	Fr	Total
6 Preparación Y Enseñanza	6	13.01%	6
7 Habilidades Y Destrezas	1	2.17%	1
8 Adquirir Los Conocimientos Necesarios Para El Desarrollo De Las Funciones	9	19.6%	9
9 Serie De Conocimientos Transmitidos A Un Grupo De Personas	15	32.61%	15
10 Métodos Para Adquirir Nuevos Conocimientos	15	32.61%	15
Total	46	100%	46

GRAFICO 18



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

Se determina que el treinta dos punto sesenta y uno por ciento de las personas encuestadas establecieron que entienden por capacitación una serie de conocimientos transmitidos a un grupo de personas y de forma similar un grupo estableció que considera que son métodos para adquirir conocimientos; se concluye que comprenden el termino capacitación porque es como un proceso en el que las personas adquieran conocimientos, habilidades y actitudes.

PREGUNTA CUATRO

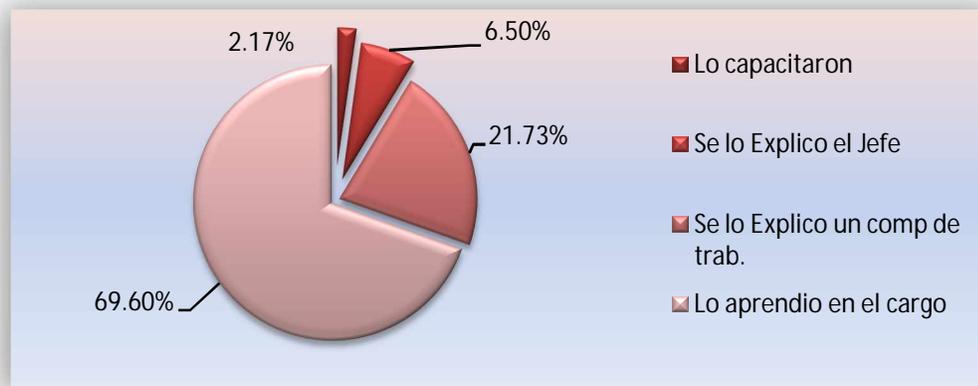
¿Cuándo ingreso a trabajar a la Alcaldía o cuando paso a tomar un nuevo cargo, de qué manera se le preparo para realizar dichas funciones?

Objetivo: Conocer los procesos de inducción laboral para el personal de la Alcaldía.

TABLA 19

Preparación Para Realización De Funciones			
Unidades De Análisis	Fa	Fr	Total
1. Lo Capacitaron	1	2.17%	1
2. Se Lo Explico El Jefe	3	6.5%	3
3. Se Lo Explicó Un Compañero De Trabajo	10	21.73%	10
4. Lo Aprendió En El Cargo	32	69.6%	32

GRAFICO 19



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

El sesenta y nueve por ciento del personal administrativo de la Alcaldía Municipal contesto que cuando estos ingresaron a laborar a la Alcaldía o cuando paso a tomar un nuevo cargo, para realizar dichas funciones encomendadas lo aprendió en el cargo. Significa que no existe un método de capacitación o guía de funciones con la finalidad de satisfacer las necesidades de la institución, del cargo y de los empleados; para que las personas adquieran, conocimientos, actitudes y habilidades en el desarrollo de sus labores en la institución y de ese modo ganar la aprobación por parte de los usuarios.

PREGUNTA CINCO

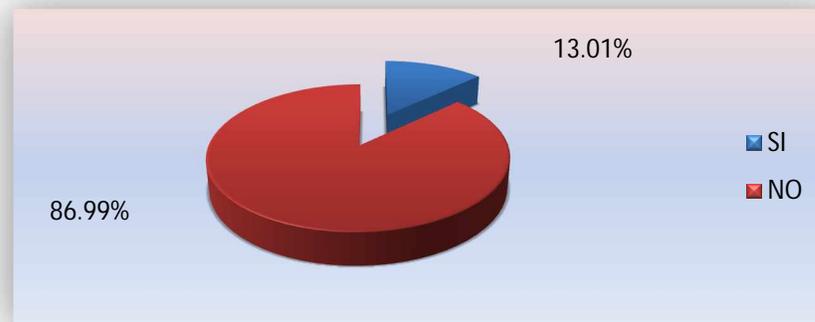
Durante su tiempo de trabajo ¿Ha recibido cursos de capacitación de parte de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer la frecuencia con que se han impartido capacitaciones a los empleados de la Alcaldía.

TABLA 20

Cursos De Capacitación					
Unidades De Análisis	Opciones				Total
	Si		No		
	Fa	Fr	Fa	Fr	
Empleados de la Alcaldía	6	13.01%	40	86.99%	46

GRAFICO 20



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

El Ochenta y seis punto noventa y nueve por ciento del personal administrativo de la alcaldía municipal de San Miguel no ha recibido cursos de capacitación, mientras que solo el trece punto uno por ciento si ha recibido capacitaciones se concluye que dentro de la referida institución no existe un método para que los empleados puedan a aprender y así mejorar la calidad de los servicios brindados a los usuarios.

PREGUNTA SEIS

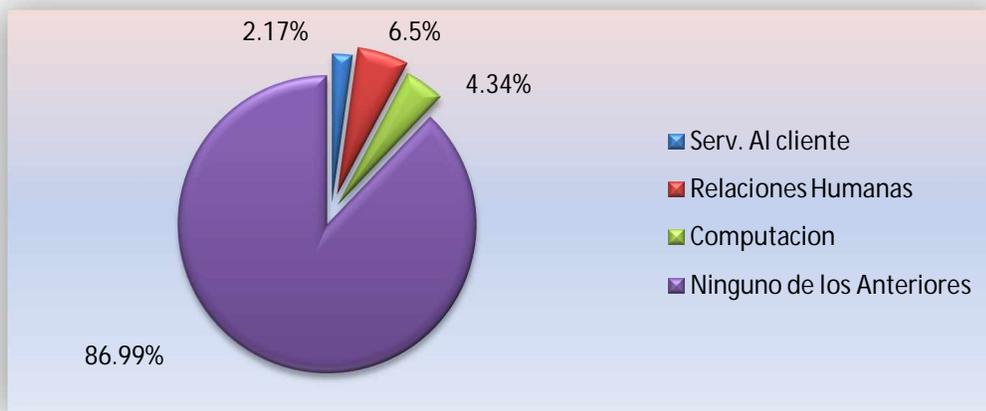
Indique ¿Cuáles cursos de capacitación ha recibido?

Objetivo: Conocer las áreas en que se han enfocado los esfuerzos de capacitación.

TABLA 21

Capacitaciones Recibidas			
Unidades De Análisis	Fr	Fa	Total
1. Servicio Al Cliente	1	2.17%	1
2. Relaciones Humanas	3	6.5%	3
3. Computacion	2	4.34%	2
4. Ninguno De Los Anteriores	40	86.99%	40
Total	46	100%	46

GRAFICO 21



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

El ochenta y seis punto noventa y nueve por ciento del personal administrativo de la Alcaldía de San Miguel no ha recibido ni un tipo de capacitación y solamente el cuatro

punto treinta y cuatro por ciento ha recibido capacitación sobre relaciones humanas y seguido, en forma ascendente el cuatro punto treinta y cuatro por ciento que ha recibido cursos de computación y una mínima cantidad del dos punto diecisiete por ciento ha recibido capacitación sobre servicio al cliente.

Se infiere que no existe interés en la capacitación de personal ni el método de capacitación para los empleados, dirigido hacia las nociones, cualidades o habilidades que posea el personal de la Alcaldía de la Ciudad de San Miguel.

PREGUNTA SIETE

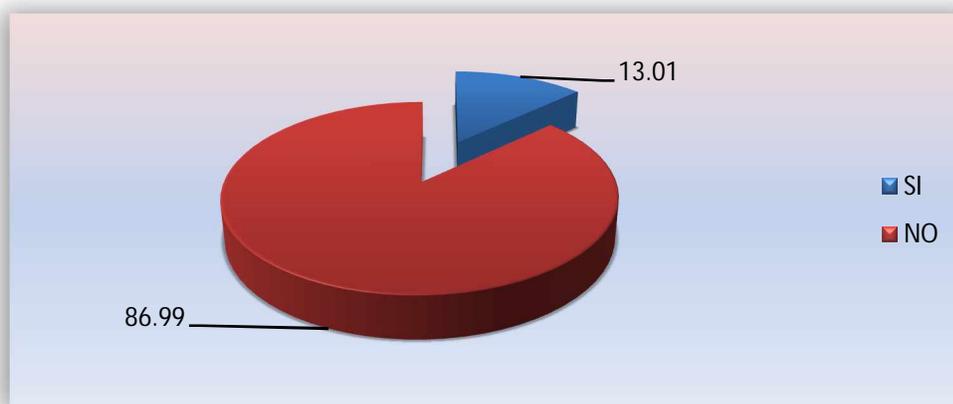
Después de recibir una capacitación ¿Ha visto mejoras en el desempeño de su trabajo?:

Objetivo: Medir el nivel de impacto de las capacitaciones efectuadas a los empleados de la Alcaldía.

TABLA 22

Mejora En El Desempeño Del Trabajo					
Unidades De Análisis	Opciones				Total
	Si		No		
	Fa	Fr	Fa	Fr	
Usuarios De Servicios	6	13.01%	40	86.99%	46

GRAFICO 22



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

La Mejora en el desempeño del trabajo después de recibir una capacitación no es positivo según los resultados obtenidos porque un ochenta y seis por ciento del personal así lo estableció mientras que solamente el trece punto cero uno del personal estableció que si perfeccionaron en el desempeño de sus labores.

Se infiere que no existe un método de capacitación en el que los empleados puedan aprender, de tal forma que logren alcanzar los objetivos planteados; que se desarrollen eficazmente en sus labores y así puedan brindar mejor servicio al usuario para fortalecer el desarrollo administrativo de la Alcaldía Municipal de San Miguel.

PREGUNTA OCHO

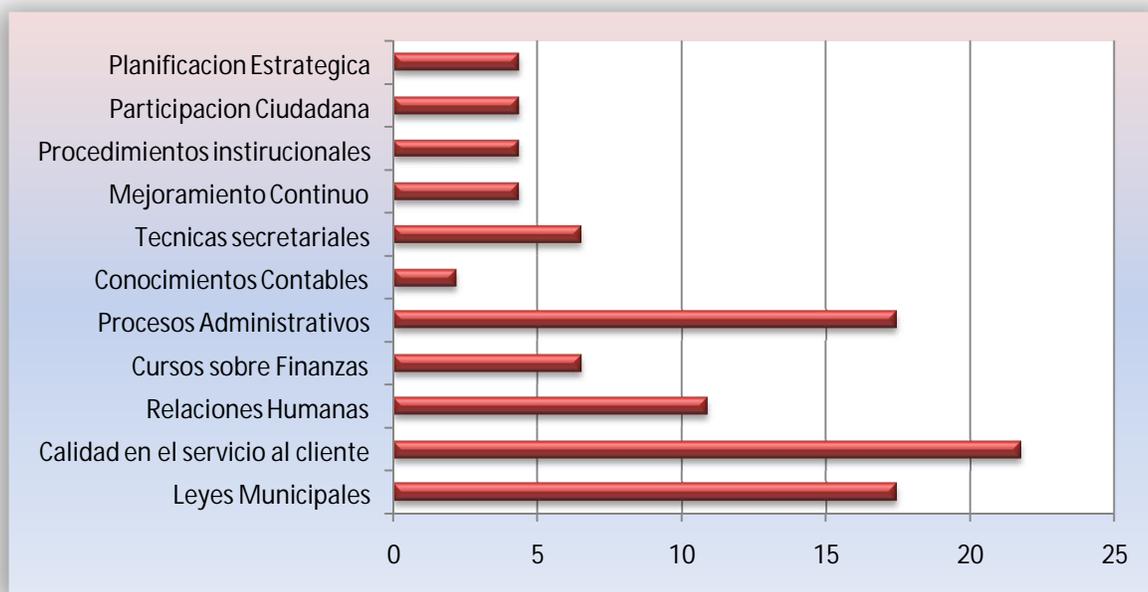
¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para su cargo de trabajo?

Objetivo: Conocer las expectativas de capacitación que tiene el personal de la Alcaldía.

TABLA 23

Capacitaciones			
Unidades De Análisis	Fa	Fr	Total
1.Leyes Municipales	8	17.4%	8
2.Calidad En El Servicio Al Cliente	10	21.73%	10
3.Relaciones Humanas, Comunicación	5	10.87%	5
4. Curso Sobre Finanzas, Presupuesto.	3	6.5%	3
5.Procesos Administrativos	8	17.4%	8
6.Conocimientos Contables	1	2.17%	1
7.Tecnicas Secretariales	3	6.5%	3
8.Mejoramiento Continuo	2	4.34%	2
9.Procedimientos Institucionales	2	4.34%	2
10.Participacion Ciudadana	2	4.34%	2
11.Planificacion Estratégica	2	4.34%	2
Total	46	100%	46

GRAFICO 23



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

La capacitación que el personal administrativo de La Alcaldía Municipal de San Miguel considera que necesita recibir es sobre calidad en el servicio al cliente, con un resultado del veintiuno por ciento que así lo afirma, y el diecisiete punto cuatro por ciento considera que debe serlo sobre procesos administrativos y leyes municipales esto se hace importante para beneficio de la institución y del mismo empleado porque a través de la capacitación los empleados pueden aumentar sus conocimientos y

habilidades lo que les permite desarrollar su trabajo eficientemente, y a la vez mejorar sus actitudes.

PREGUNTA NUEVE

¿Qué considera usted que la capacitación en el servicio al cliente le podría proporcionar?

Objetivo: Medir las áreas de mayor impacto que tendría el Plan de Capacitación.

TABLA 24

Consideraciones Sobre La Capacitación Brindada			
Unidades De Análisis	Fa	Fr	Total
1.Actitud Positiva	9	19.6%	9
2.Fortalecimiento Para Su Desempeño	5	10.87%	5
3.Mejor Identificación Con El Cliente	9	19.6%	9
4.Superacion Personal	10	21.73%	10
5.Mayor Satisfacción Del Usuario	13	28.26%	13

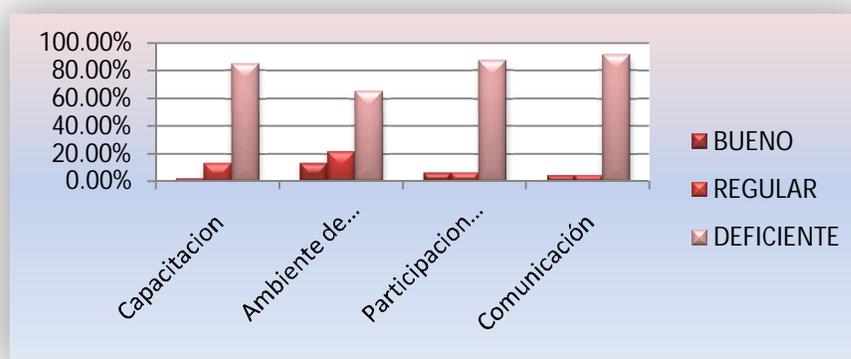
GRAFICO 24



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Capacitación	1	2.17%	6	13.20%	39	84.78%	46
Ambiente De Trabajo	6	13.2%	10	21.73%	30	65.22%	46
Participación En La Toma De Decisión	3	6.5%	3	6.5%	40	86.99%	46
Comunicación	2	4.34%	2	4.34%	42	91.30%	46

GRAFICO 25



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

Se logró determinar que el ochenta y cuatro por ciento de las personas encuestadas establecieron que el aspecto de la sección en la que se desenvuelve es deficiente con relación a la capacitación; de forma similar el sesenta y cinco por ciento de la población considera que es deficiente con relación al ambiente de trabajo y además no existe participación para la toma de decisiones y comunicación según el porcentaje obtenido del noventa y uno por ciento que considera también como insuficiente. Se concluye que no existe celeridad y compromiso de

ofrecer servicio de calidad y que verdaderamente suplan las necesidades de la municipalidad en la relacionada institución.

PREGUNTA ONCE

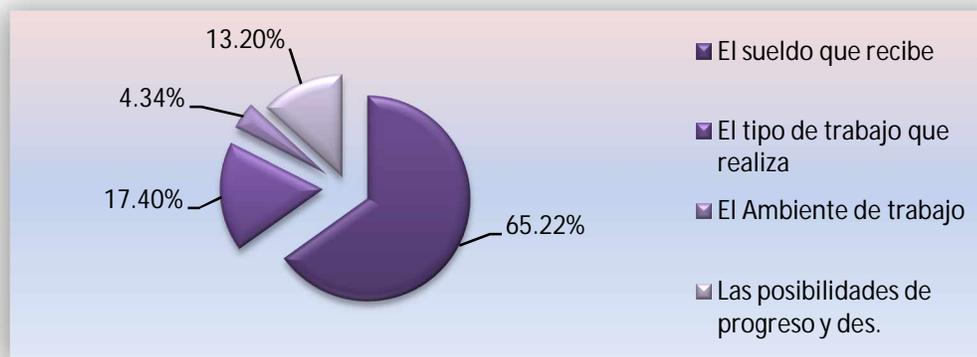
¿Qué es lo que más le satisface de su trabajo en esta sección?

Objetivo: Conocer el principal factor de motivación del personal.

TABLA 26

Trámites Realizados			
Unidades De Análisis	Fa	Fr	Total
El Sueldo Que Recibe	30	65.22%	30
El Tipo De Trabajo Que Realiza	8	17.4%	8
El Ambiente De Trabajo	2	4.34%	2
Las Posibilidades De Progreso Y Desarrollo	6	13.2%	6

GRAFICO 26



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

El sesenta y cinco por ciento de los empleados que laboran en La Alcaldía manifestaron que el aspecto que más le satisface en la sección donde se encuentra es el salario que recibe se infiere que la importancia que poseen los otros como son la clase de labor y el ambiente en el que se desempeña no genera la relevancia o el valor que estos deberían poseer; siendo el factor económico el que genera mayor comodidad en los empleados.

PREGUNTA DOCE

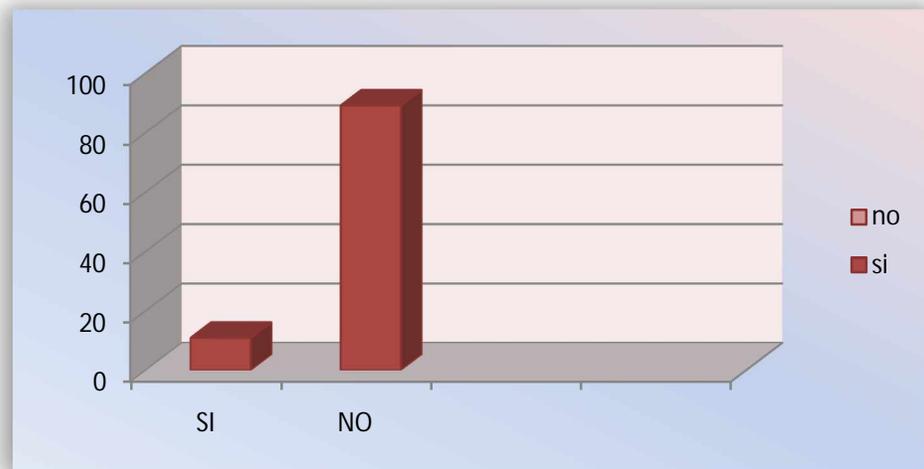
¿El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?

Objetivo: Medir el nivel de relación entre las capacidades de los empleados y su puesto de trabajo.

TABLA 27

Aplicación De Habilidades Y Conocimientos					
Unidades De Análisis	Opciones				Total
	Si		No		
	Fa	Fr	Fa	Fr	
Empleados Municipales	5	10.87%	41	89.13%	46

GRAFICO 27



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

El ochenta y nueve punto trece por ciento del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de San Miguel considera que el desarrollo de su trabajo no le hace sentir que está aplicando sus habilidades y conocimientos y solo el mínimo porcentaje del diez punto ochenta y siete por ciento considera que si.

PREGUNTA TRECE

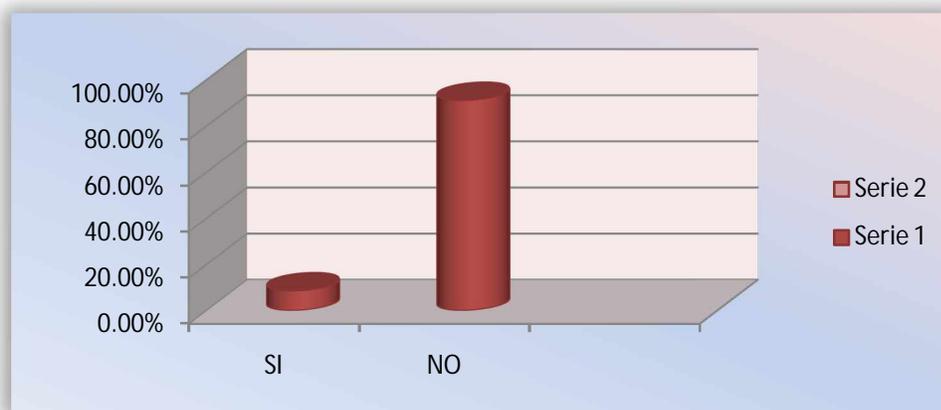
¿Permite su jefe que le plantee sus inquietudes y quejas relacionadas con su puesto?

Objetivo: Conocer si existe apertura en la comunicación empleado – superior, según la percepción de los trabajadores.

TABLA 28

APERTURA DE COUNICACION LABORAL					
Unidades De Análisis	Opciones				Total
	Si		No		
	Fa	Fr	Fa	Fr	
Empleados Municipales	4	8.7%	42	91.30%	46

GRAFICO 28



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación

El noventa y no por ciento del personal que labora en la alcaldía manifestó que su jefe no le permite poder exponer sus expectativas y quejas con relación al cargo que desempeña se determina que la falta de comunicación es evidente debido a que los funcionarios de la Alcaldía son los que poseen la disposición de atender al trabajador , además estos poseen el mayor compromiso por superar las limitantes funcionales, eliminando las relaciones parcializadas a relaciones integrales en el que exista interrelación de los empleados y los dirigentes(jefes).

PREGUNTA CATORCE

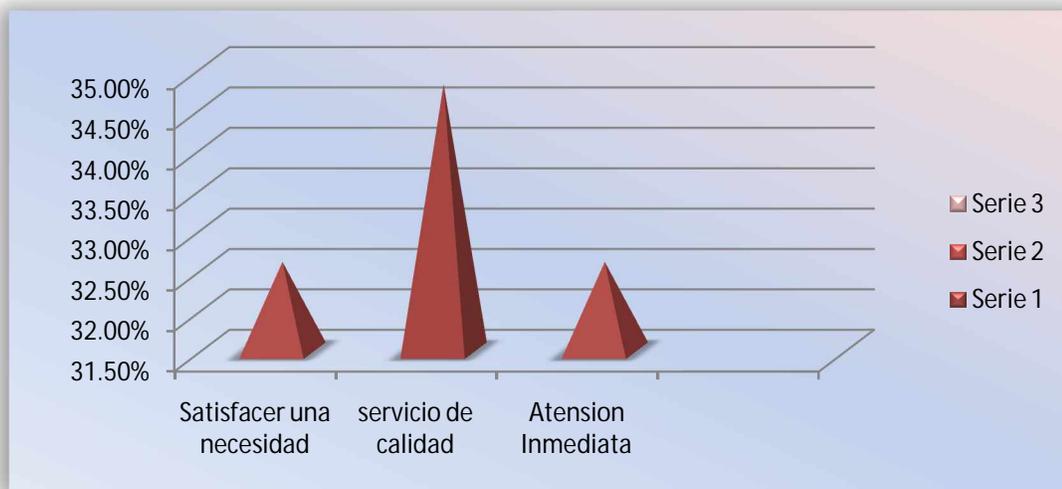
¿Qué entiende por servicio al cliente?

Objetivo: Conocer la el nivel de familiarización que tienen los empleados con el concepto de Servicio al Cliente/Usuario.

TABLA 29

Servicio Al Cliente		
Unidades De Análisis	Fa	Fr
1. Satisfacer Una Necesidad	15	32.6%
2. Servicio De Calidad	16	34.8%
3. Atención Inmediata	15	32.6%
Total	46	100%

GRAFICO 29



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

Se determinó que los empleados conciben de forma adecuada el concepto servicio al cliente porque lo identifican con elementos que si están dentro de este concepto porque el treinta y cuatro punto ocho por ciento estableció que es brindar un servicio de calidad, el treinta y dos punto seis por ciento manifestó que se refería a atención inmediata y de manera uniforme el treinta y dos punto seis por ciento hizo referencia a satisfacer una necesidad.

Se entiende entonces como calidad en el servicio.

PREGUNTA QUINCE

¿Qué representa para usted el usuario que solicita los servicios que esta alcaldía ofrece?

Objetivo: Medir el nivel de identificación del Empleado con el servicio al usuario.

TABLA 30

Nivel de Identificación con el Usuario Municipal			
Unidades De Análisis	Fa	Fr	Total
Un Cliente	15	32.6%	15
Una Persona Que Solicita Un Servicio	14	30.46%	14
Alguien Que Necesita De Usted	15	32.6%	15
La Razón De Su Trabajo	2	4.34%	2
Total	46	100%	46

GRAFICO 30



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

El treinta punto cuarenta y seis por ciento del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de San Miguel considera que la persona que solicita un servicio en la referida institución es una persona que requiere de un servicio; manifestando en segundo lugar de manera uniforme el treinta y dos punto seis por ciento que este es un cliente o una persona que necesita de él y la minoría del cuatro punto treinta y cuatro por ciento de los encuestados establecieron que es la razón de su trabajo; por lo que se estipula que no existe la definición adecuada, estableciendo una definición errada en un porcentaje considerable, para precisar el concepto de usuario siendo el usuario el sujeto principal en la institución que sin su presencia la institución no estaría en actividad.

PREGUNTA DIECISEIS

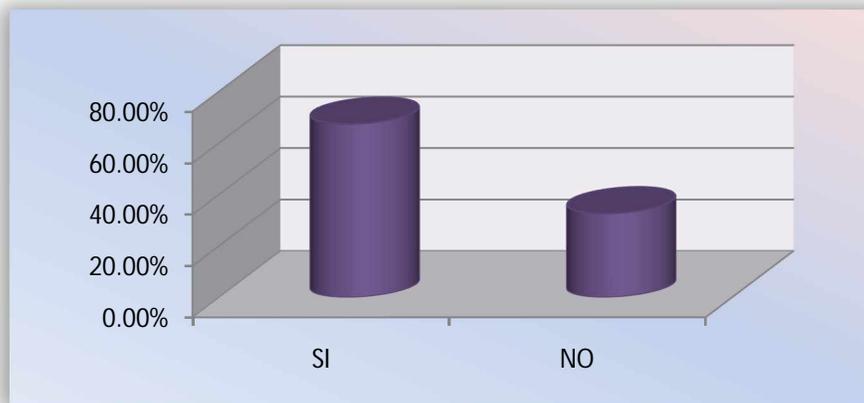
¿Ha notado usted insatisfacción en el usuario por el servicio que recibe?

Objetivo: Conocer si los empleados perciben insatisfacción en los usuarios de los servicios municipales.

TABLA 31

Percepción sobre la insatisfacción del Usuario					
Unidades De Análisis	Opciones				Total
	Si		No		
	Fa	Fr	Fa	Fr	
Usuarios De Servicios	31	67.4%	15	32.6%	46

GRAFICO 31



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

El 67.4% de los empleados manifestó que los usuarios no están satisfechos con el servicio que recibieron debido a lo burocrático de los trámites y al mucho tiempo de espera mientras que un 32.6% manifestó que si, por lo que se infiere que existe falta de atención necesaria para que los usuarios se sientan satisfechos, y no se cuenta para ello con excelentes procedimientos para que el servicio sea ofrecido en forma, eficiente y uniforme, además de contar con un personal capaz de relacionarse con los usuarios con interés.

PREGUNTA DIECISIETE

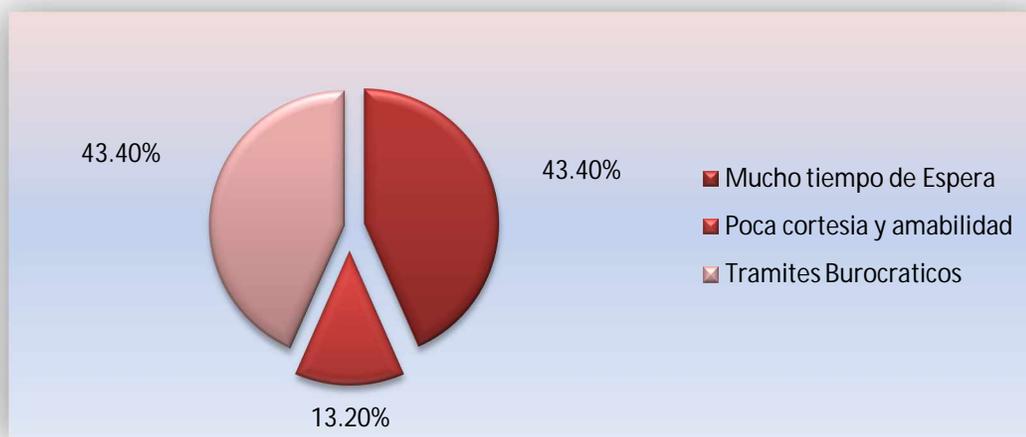
Si su respuesta es afirmativa ¿A qué se debe la insatisfacción en el usuario según usted?

Objetivo: Sondear las posibles causas de los niveles de insatisfacción de los usuarios.

TABLA 32

Causas de Insatisfacción en el Usuario			
Unidades De Análisis	Fa	Fr	Total
Mucho Tiempo De Espera	20	43.40%	20
Poca Cortesía Y Amabilidad	6	13.2%	6
Trámites Burocráticos	20	43.40%	20
Total	46	100%	46

GRAFICO 32



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

En esta interrogante el cuarenta y tres punto cuarenta por ciento de la población considera que la insatisfacción es producto del largo tiempo de espera haciendo que estos procesos administrativos sean tardíos además de la poca cortesía y amabilidad esto evidencia que no existe en esta institución un trato cortés para con los usuarios siendo fundamental para satisfacer las necesidades de los mismos en La Alcaldía de La Ciudad de San Miguel.

PREGUNTA DIECIOCHO

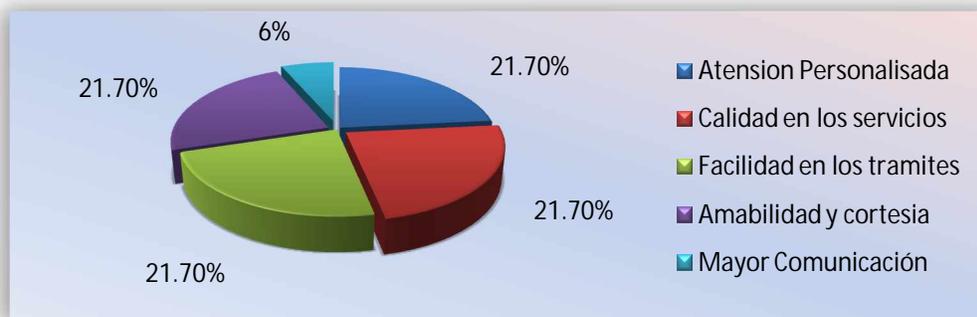
¿Cree usted que se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofreciendo?

Objetivo: Conocer qué factores pueden incidir en la mejora del servicio brindado al usuario.

TABLA 33

Áreas que se pueden Mejorar en beneficio de los Usuarios			
Unidades De Análisis	Fa	Fr	Total
1. Atención Personalizada	10	21.70%	10
2. Calidad En Los Servicios	10	21.70%	10
3. Facilidad En Los Tramites	10	21.70%	10
4. Amabilidad Y Cortesía	10	21.70%	10
5. Mayor Comunicación	6	6%	6
TOTAL	46	100%	46

GRAFICO 33



Fuente: Resultados de la Encuesta de Investigación

Interpretación:

La atención personalizada, calidad en los servicios, facilidad en los tramites, y amabilidad y cortesía son factores importantes que debe poseer la persona dentro de la institución porque según los resultados el veintiuno punto setenta por ciento correspondiente a cada uno de la población así lo considera para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios los empleados consideran que se debe reforzar la facilidad en los trámites y la cortesía.

MEDICION EN LA DESCRIPCION DE RESULTADOS

3.4.1 Solución del Problema de Investigación.

Para dar respuesta a la interrogante planteada en el enunciado del problema se analizara su contenido y el grado de comprobación que se obtuvo.

Enunciado General:

¿En qué medida contribuirá el Diseño de un Plan de Capacitación en el Fortalecimiento de la Calidad en los Servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de San Miguel?

La solución a esta interrogante planteada fue contestada al determinar mediante datos que se obtuvieron provenientes de encuestas realizadas a los usuarios de la Alcaldía Municipal de San Miguel así mismo al personal administrativo que en la referida institución laboran y personas conocedoras de la materia como jefes de recursos humanos; a través de las mismas se ejecuto el estudio pormenorizado de la calidad del servicio, con la única finalidad de determinar si esta requería de un plan de capacitación y efectivamente se concreto a través del trabajo de investigación lográndose identificar el problema que la institución posee porque se logro determinar que esta requiere del Diseño de un Plan de Capacitación que fortalezca la calidad del servicio por lo que se

concluye que es fundamental para el desarrollo de la institución priorizando las necesidades de los usuarios, esto indica que en la medida en, que se utilice un servicio se estará paralelamente compensando una necesidad, que por lo general exige ser atendida de manera constante en base a la creación del plan de capacitación.

10.1 Prueba de Hipótesis.

10.1.1 Demostración y Verificación de Hipótesis.

En este apartado se hará un análisis relativo a la comprobación de las hipótesis planteadas en la Investigación.

3.5.1.1 Hipótesis General.

H_G = El Diseño de un Plan de Capacitación permitirá fortalecer la Calidad en los Servicios que Ofrece la Alcaldía Municipal de San Miguel.

Hipótesis General Nula.

H_0 = El Diseño de un Plan de Capacitación no permitirá fortalecer la Calidad en los Servicios que Ofrece la Alcaldía Municipal de San Miguel.

La presente hipótesis se comprobó con la investigación de campo detallada en el Capítulo tres; debido a que es evidente la escasez y necesidad de un plan de capacitación que ayude a minimizar las múltiples insuficiencias que se lograron determinar en el presente trabajo de investigación, porque no existe la suficiente capacidad para generar calidad de un buen servicio en la Alcaldía Municipal de San Miguel.

Por lo que se creó el diseño de un plan de capacitación donde se logra identificar las necesidades específicas de capacitación y planteamientos de objetivos, programación de los elementos, luego desarrollo de su contenido, la descripción de estos, y las actividades a realizar, proporcionando a través de este, las herramientas de evaluación para su desarrollo y seguimiento, que **permitirá** Fortalecer la Calidad de los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel.

Con la pretensión de otorgar a la institución de un elemento cimentado en una metodología concreta para su aplicación; a fin de garantizar un mejor ambiente laboral para los empleados, mayor cumplimiento de metas y sobre todo una mejor atención a los usuarios de la ciudad de San Miguel, logrando maximizar la calidad en la atención al usuario.

3.5.1.2 Hipótesis Específicas.

H_{E1} = El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación permitirá conocer las áreas en que se deben capacitar a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de San Miguel.

Hipótesis Específica Nula.

H_{OE1} = El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación no permitirá conocer las áreas en que se deben capacitar a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de San Miguel.

La investigación de campo desarrollada en el capítulo tres respectivamente, contribuyo a demostrar esta hipótesis porque **permitió** identificar las necesidades que ocasiona la falta de capacitación entre estos falta de orientación a los usuarios para realizar el trámite correspondiente, además de ser tardíos, falta de atención a las necesidades de los usuarios, poca amabilidad y rapidez en la ejecución de los tramites generando insatisfacción, deficiente calidad del servicio, desconocimientos de los objetivos, visión, misión, políticas y estrategias de la institución, falta de capacitación para desempeñar el trabajo asignado, además no se le permite al empleado desarrollar sus habilidades y actitudes, falta de comunicación del personal administrativo con sus

superiores lo cual genera dificultad para el buen funcionamiento de la Alcaldía Municipal de San Miguel en atención a los intereses de la sociedad.

Por los aspectos antes descritos los tramites adolecen de una marcada ineffectividad en sus procesos sin embargo con el análisis ejecutado a partir de la investigación de campo se ha realizado El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación permitiendo conocer las áreas en las que se debe capacitar al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de San Miguel.

H_{E2} = La elaboración de los métodos, instrumentos, formatos y material necesario para la Capacitación permitirá transmitir la filosofía de Calidad en todos los trabajadores Administrativos de la Alcaldía Municipal de San Miguel.

Hipótesis específica nula.

H_{OE2} = La elaboración de los métodos, instrumentos, formatos y material necesario para la Capacitación no permitirá transmitir la filosofía de Calidad en todos los trabajadores Administrativos de la Alcaldía Municipal de San Miguel.

Con los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas se probó la presente hipótesis porque se ha confirmado que la elaboración de métodos, instrumentos,

formatos y material necesario para la capacitación **permitirá** la aplicación adecuada al ejecutar la practica con la teoría de forma conjunta, generando como consecuencia suficiente calidad en el servicio, esta situación se constata con la investigación documental y de campo realizada a los conocedores del tema.

De esta forma se comprueba la hipótesis planteada, valiéndonos de un método de acuerdo a la concreción de logros que está orientado a mejorar los conocimientos, habilidades y cualidades del personal administrativo, infiriéndose que para implementar el plan de capacitación es necesario asegurar los recursos humanos, materiales y financieros considerándose la disponibilidad de recursos para la ejecución y evaluación del plan, además este vendrá a fortalecer la calidad en el servicio otorgados por el personal administrativo que labora en las secciones de Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel.

10.2 Diagnóstico Administrativo.

Se propuso ciertos objetivos, siendo las pautas que marcaron la indagación, considerando que los objetivos planteados fueron cumplidos en su totalidad y marcaron la averiguación de datos: Estadísticas, doctrinarios y de campo; proporcionados a través de la técnica de investigación, los cuales se consideran fueron cumplidos.

Objetivo General:

- **Diseñar un Plan de Capacitación que permita actualizar las capacidades del recurso humano y Fortalecer los niveles de Calidad en los Servicios que Ofrece la Alcaldía Municipal de San Miguel.**

El presente objetivo se logro mediante el análisis para seleccionar el diseño de un Plan de Capacitación de personal idóneo orientado a fortalecer la calidad de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de San Miguel.

Después de estudiar la organización y funcionamiento de la institución, para que sirva de guía enseñando a los empleados a que extiendan y actualicen sus ideas, desarrollen sus destrezas, cambien sus actitudes, y proporcionen servicios de calidad, con la capacidad, forma y tiempo indicado con lo que se estaría logrando satisfacer las necesidades de los usuarios que se determinaron en la investigación de campo a través de las unidades de análisis; usuarios como personal administrativo de la institución.

Objetivos Específicos.

- **Diagnosticar las Necesidades de Capacitación para todas las unidades con responsabilidades funcionales administrativas a fin de conocer las áreas de conocimiento en que se deberán capacitar.**

El logro del presente objetivo se concretizó con la investigación la que permitió precisar, las insuficiencias, que por lo general necesitan ser atendidas de manera constante y para ello se elaboró un diagnóstico que permita visualizar la situación actual de los empleados de las unidades de Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro a través de un análisis de la organización de la institución, visión, misión, objetivos, políticas, análisis del recurso humano, sus niveles de conocimiento, habilidades, y actitudes, además se realizó el análisis de la calidad del servicio que incluye las prestaciones, calidad del trabajo de la persona, del cargo del trabajo, y calidad de las relaciones entre las personas,

Todo ello para concretizar el Diseño de un Procedimiento de Aprendizaje dirigido a perfeccionar la eficacia de los prestaciones brindados por la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel; con la pretensión de dotar a la institución de un instrumento que le permita identificar las necesidades de capacitación, pero sobre todo de una metodología concreta para aplicar un Plan de Capacitación; a fin de garantizar un mejor ambiente laboral para los empleados, mayor cumplimiento de metas y sobre todo una

mejor atención a los usuarios de la ciudad de san Miguel, logrando maximizar la calidad en la atención al usuario.

- **Elaborar los métodos, instrumentos y material necesario para la Capacitación de acuerdo a las características de la Alcaldía para que se pueda transmitir la Filosofía de Calidad a todos los trabajadores administrativos de la Alcaldía Municipal de San Miguel.**

El presente objetivo se concretizo permitiendo elaborar, un plan de capacitación, dependiendo del tiempo, costo, esfuerzo, disponibilidad, de acuerdo al número de personas que se van a capacitar, partiendo de los conocimientos que se requieren, antecedentes del personal que se va capacitar y otros factores igualmente importantes creando un Plan acorde a las necesidades de capacitación del personal administrativo para reforzar la calidad de los servicios en las unidades de Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel; determinando las necesidades específicas de capacitación y definiendo los objetivos del Plan y a la vez proponiendo la programación de los elementos del Plan de Capacitación. Se procuro cumplir este objetivo realizando un análisis adecuado de las insuficiencias en la referida institución.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones

- Ü Se concluye que es una necesidad organizacional de la municipalidad establecer planes de capacitación para los empleados que laboran para dicha institución que comprendas lo elementos vertidos en la presente investigación.

- Ü Que se hace se suma importancia la implementación de los métodos orientación y buen servicio al usuario que ocupa el servicio de la municipalidad de San Miguel.

- Ü Que se tiene seria deficiencias en el manejo del Recurso Humano dentro de la Alcaldía Municipal de San Miguel.

5.2 Recomendaciones.

- Û En la presente investigación se recomienda que se implemente un plan de capacitación orientado al recurso humano que labora para la alcaldía municipal de San Miguel.

- Û Que las autoridades correspondientes presten el apoyo necesario a este tipo de iniciativas para fortalecer la calidad del servicio en la municipalidad de San Miguel para con los usuarios que requieran el servicio.

- Û Que dentro del presupuesto de la institución gubernamental se considere dentro de los mismos planes de capacitación orientados al recurso humano de dicha institución.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.
DEPARTAMENTO ECONOMÍA.
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.



CAPÍTULO V. PROPUESTA

“Propuesta de un Plan de Capacitación orientado a Fortalecer la Calidad de los Servicios Ofrecidos por la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel”

Índice

Justificación.....	122
Objetivos.....	122
Elaboración del Plan.....	123
Enfoque de Necesidades Específicas.....	123
Definición de Objetivos.....	125
División Del Trabajo.....	125
Determinación del Contenido.....	125
Elección de los Métodos de Capacitación.....	127
Definición de los Recursos Necesarios.....	127
Definición de la Población Objetivo.....	130
Determinación del Lugar.....	130
Determinación de la Fecha Periodicidad Y Duración.....	130
Cálculo del Costo.....	131
Contenido de los módulos.....	138
Propuesta de Implementación del Plan de Capacitación.....	141
Actividades.....	141
Programación.....	145
Evaluación y Seguimiento.....	147

Introducción

Para el buen funcionamiento de la organización es importante la capacitación del personal, razón por la cual se presenta la propuesta: “Diseño de un Plan de Capacitación de Personal, orientado a fortalecer la calidad de los servicios que ofrece las secciones Identificación Personal, Registro Familiar y Catastro de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel”.

En dicho plan se determinan las necesidades específicas de capacitación y se definen los objetivos, la programación de los elementos, para luego desarrollar el contenido de los módulos, la descripción de cada uno de ellos, incluyendo ésta el tiempo de duración y las actividades a realizar. Además se proporcionan herramientas de evaluación para su desarrollo y seguimiento.

Es muy importante que cuando el plan se lleve a cabo, cuente con la aprobación de los mandos superiores internos de la Alcaldía.

5.1 PLAN DE CAPACITACION.

10.1.1 Generalidades.

5.1.1.1 Justificación.

El Plan de Capacitación de personal orientado a fortalecer la calidad de los servicios de la Alcaldía, servirá de guía para enseñar a los empleados a que aumenten y actualicen sus conocimientos, desarrollen sus habilidades y cambien sus actitudes, para que proporcionen servicios de calidad, con lo que se estaría logrando satisfacer las necesidades de los usuarios

10.2.1.8 Objetivos.

Û Elaborar un Plan acorde a las necesidades de capacitación de los empleados para reforzar la calidad de los servicios en las secciones: Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel.

Û Determinar las necesidades específicas de capacitación y definir los objetivos del Plan.

Ü Proponer la programación de los elementos del Plan de Capacitación.

Ü Desarrollar un Plan con el contenido de cada uno de los módulos que permita desarrollarlos, evaluarlos y darles seguimiento.

10.2.1.9 Elaboración del Plan.

A continuación se presentan desarrollados cada uno de los elementos que involucra el Plan de Capacitación sobre el tema Calidad en el Servicio al Cliente.

El jefe del departamento de personal será el responsable de recomendar las posibles empresas que pueden realizar el evento de capacitación, ya sea ésta pública o privada, la cual deberá facilitar un coordinador y un instructor para que ambos desarrollen la capacitación.

10.2.1.10 Enfoque de Necesidades Específicas.

En la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel se han detectado deficiencias que van desde los niveles administrativos hasta los operativos, siendo uno de los principales el poco interés que existía por parte de la Administración al no contar

con los aspectos referentes a su organización, es decir su Misión, Visión, Objetivos y Metas, Políticas y Estrategias, Manuales, etc., lo cual indujo a los empleados a desarrollar sus actividades sin lineamientos pre-establecidos por la Alcaldía.

Además se determinó que los empleados que laboran en las secciones Identificación Personal, Registro Familiar y Catastro necesitan reforzar con capacitaciones en áreas como calidad en el servicio al cliente, leyes municipales y computación, con las cuales estarían logrando brindar un mejor servicio a los usuarios y adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes que su puesto exige.

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

Esta capacitación resulta práctica y breve, y es con la que se podría reforzar la calidad en el servicio de manera más inmediata por lo que resultaría de alto impacto en los usuarios. Además involucra la participación del personal de las tres secciones pues en su mayoría consideran que necesitan capacitarse en este tema.

10.2.1.11 Definición de Objetivos.

Que los participantes adquieran los conocimientos necesarios de calidad en el servicio al cliente para que los apliquen en su puesto de trabajo y se refuerce la calidad de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel.

10.2.1.12 División Del Trabajo.

El trabajo se divide en tres módulos, en los que se desarrollan los temas más relevantes y necesarios para aumentar los conocimientos de los empleados en calidad en el servicio al cliente y que se oriente positivamente la actitud del empleado hacia los usuarios. Cada módulo se divide en tres días sábados, y cada sábado comprende una jornada de 4 horas.

10.2.1.13 Determinación del Contenido.

El contenido será sobre Calidad en el Servicio al Cliente, y se desarrollará a través de tres módulos que contienen los elementos teóricos necesarios combinados con el estudio de casos prácticos que contribuyen a conocer la reacción del empleado ante las circunstancias hipotéticas planteadas.

El contenido de los módulos se dividió de la siguiente manera:

Módulo I : Calidad en el Servicio.

El presente capítulo contiene los temas: definiciones de calidad, servicio y calidad en el servicio; los pilares de la calidad; la importancia, fases, elementos importantes y normas de la calidad en el servicio.

Módulo II : La Importancia del Servicio al Cliente.

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

Módulo III : La Satisfacción del Cliente.

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

10.2.1.14 Elección de los Métodos de Capacitación

Los métodos son elegibles de acuerdo a lo que se quiere lograr y están orientados a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados. Para elegir el método se debe considerar la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros. Tomando en cuenta todo ello se han elegido los métodos de clase, y demostración y ejemplo para ser utilizados.

El Método de clase contribuirá a una enseñanza impartida por instructores que usan recursos pedagógicos y estimulan la participación, resolviendo las dudas e inquietudes.

El Método de demostración y ejemplo permitirá la descripción por medio del uso de ejemplos, se podrá ir explicando paso por paso el “por qué” y el “cómo” de lo que se está enseñando.

De igual forma este método es de gran ayuda para enseñar en relaciones interpersonales.

10.2.1.15 Definición de los Recursos Necesarios.

Para implementar el plan de capacitación es necesario asegurar los recursos para la ejecución y evaluación del plan. Debe tomarse en cuenta tanto los recursos humanos y materiales como financieros.

10.2.1.15.1 Los Recursos Humanos:

Dentro de los recursos humanos que intervendrán en el desarrollo del plan de capacitación de personal están los siguientes:

- Ü Un instructor encargado de impartir los conocimientos teóricos y prácticos a los participantes de acuerdo al contenido programado en los diferentes módulos del plan de capacitación. El instructor debe ser una persona profesional y tener conocimientos en calidad en el servicio al cliente, facilidad para las relaciones humanas, y facilidad para exponer. Para poder desarrollar la capacitación el instructor deberá reunir información pertinente al tema para que pueda ser utilizada cuando se desarrollen y se lleven a cabo las actividades de capacitación.

- Ü Un coordinador, que es la persona encargada de auxiliar el plan de capacitación, teniendo a su cargo las siguientes actividades: llevar el control de asistencia de los participantes, distribución del material didáctico y alimentación, en general hace que las actividades se realicen en orden y de acuerdo a lo programado.

- Ü Los capacitandos, que son el elemento humano a quien va dirigido el esfuerzo del plan de capacitación.

10.2.1.15.2 Los Recursos Materiales:

Durante el desarrollo de las actividades de capacitación se utilizarán diferentes recursos materiales que faciliten al instructor desarrollar el plan de capacitación y que sirvan de ayuda a los participantes a comprender el contenido. Dentro de los recursos materiales que se utilizarán durante el desarrollo de las capacitaciones están:

- Ü Bibliográficos, ya que permiten al participante tener por escrito el contenido de la capacitación recibida. Entre ellos se encuentran folletos, boletines, revistas, etc.

- Ü Medios audiovisuales: estos facilitan el proceso de enseñanza y ayudan al instructor a desarrollar el contenido de manera más práctica. Entre los más usados están: pizarrones, retroproyectores, videos, etc.

10.2.1.15.3 El recurso financiero:

Estará gestionado por el jefe del departamento de personal ante las autoridades correspondientes, para obtener los fondos necesarios y sufragar los gastos generados por la capacitación.

10.2.1.16 Definición de la Población Objetivo.

La población objetivo son los 42 empleados que laboran en las secciones Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel.

10.2.1.17 Determinación del Lugar.

La Alcaldía debe considerar los siguientes aspectos a la hora de determinar el lugar donde se impartirá la capacitación: la amplitud tiene que estar en concordancia con el número de empleados que recibirán la capacitación, que sea un ambiente agradable e iluminado; y geográficamente accesible para los empleados. Por no contar con un local dentro de la Alcaldía para impartir la capacitación y por no disponer de uno propio fuera de ésta, debe impartirse en un local externo que cumpla por lo menos con los aspectos mencionados anteriormente.

10.2.1.18 Determinación de la Fecha Periodicidad Y Duración.

La fecha de inicio de la capacitación dependerá de la disponibilidad de los medios que tenga la Alcaldía para llevarla a cabo.

En cuanto a la periodicidad para lograr que los empleados estén en condiciones de prestar un servicio de calidad, es necesario reforzar periódicamente, para lo cual se recomienda que se lleven a cabo capacitaciones sobre calidad en el servicio al cliente preferentemente cada año, con el objetivo de darles a conocer nuevos conocimientos referentes al tema y mantenerlos siempre en condiciones para brindar un servicio de calidad a los usuarios.

La duración de cada módulo será de 12 horas, las cuales estarán distribuidas en 4 horas los días sábados en horario de 8:00am a 12:00m, con un receso de 15 minutos a media jornada.

10.2.1.19 Cálculo del Costo.

La elaboración del cálculo del costo debe hacerse como parte de la planificación de la capacitación, pues es de esta manera que se aseguran los recursos necesarios para la ejecución del Plan. Hay que considerar los recursos humanos, materiales y financieros.

Los costos que se deben tomar en cuenta para elaborarlo son: Los costos directos y los costos indirectos. Los costos directos, son aquellos que se ejercen solo si la actividad de capacitación se lleva a cabo. Por ejemplo: materiales didácticos, comidas, viáticos, alquiler del local y equipo audiovisual, etc.

Los costos indirectos, son aquellos que se deben realizar aunque no se lleve a cabo la actividad de capacitación. Por ejemplo: sueldos al personal interno de capacitación, costos administrativos, depreciación de equipo e instalaciones, etc.

Para realizar el evento, debe alquilarse un local que reúna las condiciones adecuadas, estas son: accesibilidad, amplitud, ambiente acogedor, ventilación e iluminación. Además se hará uso de un Proyector, que es el instrumento que servirá para exhibir imágenes sobre una pantalla y de esa manera dar más detallados los contenidos que se quieran dar a conocer. A continuación se especifica el personal involucrado en dicha capacitación y los demás recursos necesarios:

Recurso Humano:

- Un coordinador
- Un Instructor
- Cuarenta y dos empleados.

Recursos Materiales:

- Plumones
- Libretas
- Folders
- Lápices

- Folletos
- Impresión de material
- Papelería
- Diplomas
- Reproducción de material.
-

Otros gastos:

- Alquiler del Local
- Alquiler de equipo audiovisual
- Refrigerio, etc.

En cuanto al recurso humano, el coordinador será la persona que dispondrá y tomará acciones sobre cada una de las actividades que se lleven a cabo los días del evento. Estará presente en cada módulo reportando doce horas laborales por los tres días que dura cada módulo, ganando cincuenta colones la hora. Asimismo el instructor estará devengando un sueldo de doscientos colones la hora.

En cuanto al material didáctico al coordinador se le entregará un equivalente de ciento cincuenta colones, para invertir en papelería, esta será utilizada para el control de asistencia y material necesario durante la capacitación, es decir evaluaciones y resolución de casos.

Además se le proporcionará cuatrocientos dólares que servirán para dar un refrigerio a los asistentes que son: treinta y ocho empleados, el instructor y el coordinador. Al instructor se le proporcionará cuatro plumones, diez fólderes y el material impreso en original que contenga los temas a impartir cada sábado.

A los empleados asistentes se les proporcionará de una libreta de anotación, lápiz y un folleto por cada módulo. Detallando cada uno de éstos gastos, el cálculo queda de la siguiente manera:

Recurso Humano:

-.Coordinador

4 hrs. x 3 días x \$50 = \$ 600 x 3 módulos = \$1,800.00

-.Instructor

4 hrs. x 3 días x \$200 = \$2,400 x 3 módulos = \$7,200.00

Total Recurso Humano = \$9,000.00

Recurso Material:

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total Por Módulo (\$)	Total Por Evento (\$)
Plumones	4	9.50	38.00	38.00
Libretas	38	5.00	190.00	190.00
Fólderes	10	0.80	8.00	8.00
Lápices	38	0.75	28.50	28.50
Folletos	38	2.40	91.20	273.60
Impresión de Material.	1	48.00	48.00	144.00
Papelería				
Diplomas.	-	150.00	-	150.00
	38.00	20.00	760.00	<u>760.00</u>
Total	Recurso			
Material....				1,592.10

Otros Gastos:

-.Refrigerio.

42 personas x \$10 cada Refrigerio= \$400 x 9 sábados =\$3,600

-.Alquiler del Local.

\$500 el día x 9 sábados = \$4,500

-.Alquiler de Equipo Audiovisual.

\$22.50 cada hora x 36 horas del evento = \$ 810

Total Otros Gastos = \$8,910

Imprevistos:

Considerando un incremento a la sumatoria de gastos en recursos humanos, materiales y otros gastos, se hace necesario aplicar el 5% de éstos, por gastos adicionales, el cual queda de la siguiente manera:

(Gastos en Recursos Humanos + Recursos Materiales + Otros Gastos) x 5% = Gastos Adicionales.

(\$9,000 + \$1,592.10 + \$8,910) x 5% = Gastos Adicionales

(\$19,502.10) x 0.05 = \$975.10

Total Gastos Adicionales = \$975.10

RESUMEN DE COSTOS DE INVERSION PARA EL PLAN DE
CAPACITACION

Recurso humano	\$ 9,000.00
Recursos Materiales	\$ 1,592.10
Otros Gastos	\$ 8,910.00
Imprevistos	\$ <u>975.10</u>
Costo Total en Capacitación	\$20,477.20

10.3 Desarrollo del Plan.

El desarrollo del Plan permite al instructor y al coordinador de la capacitación seguir una secuencia lógica y cronológica de los pasos necesarios para desarrollarla y de cómo serán impartidos los temas.

10.3.1 Contenido de los módulos.

Módulo I

<p>Nombre del Módulo: Calidad en el Servicio.</p> <p>Duración : 12 horas</p>
<p>Objetivo: Proporcionar y reafirmar los conocimientos teóricos y prácticos sobre calidad en el servicio en los empleados.</p>
<p>Temario:</p> <ul style="list-style-type: none">Ø Aspectos BásicosØ Normas de Calidad del ServicioØ Aseguramiento de la CalidadØ La Estrategia de ServicioØ Fuentes de Calidad PermanenteØ El empleado como base de la Calidad y Servicio.

Módulo II

Nombre del Módulo: La Importancia del Servicio al Cliente.

Duración : 12 horas

Objetivo: Asegurar la comprensión y aceptación de los empleados de la importancia del servicio al cliente para que se desenvuelva mejor en su puesto de trabajo.

Temario:

- Ø Concepto
- Ø Objetivos del Servicio al Cliente
- Ø Importancia del Servicio al Cliente
- Ø Clase de Servicio
- Ø Cómo brindar un buen Servicio siempre
- Ø La Comunicación en el Servicio
- Ø Cómo cuidar a los clientes y a los empleados

Módulo III

Nombre del Módulo: La Satisfacción del Cliente.
Duración : 12 horas
Objetivo: Que los empleados comprendan que los clientes son las personas más importantes para la institución y deben procurar su satisfacción.
Temario: <ul style="list-style-type: none">Ø GeneralidadesØ Declaración de los derechos del clienteØ Preguntar al cliente lo que deseaØ Cuando el comprador se hace clienteØ Como cuidar a sus clientesØ Como conservar a sus clientesØ La satisfacción de los clientes descontentosØ Métodos evaluativos de satisfacción al cliente

10.3.1.8 Propuesta de Implementación del Plan de Capacitación.

10.3.1.8.1 Actividades.

Para el desarrollo del Plan de Capacitación, se efectuará una serie de actividades que a continuación se detallan: La empresa encargada de brindar la capacitación deberá presentar un documento por escrito al jefe del departamento de personal, el contenido de los módulos, la programación y la descripción modular, y que éste deberá confirmar la participación de los empleados al evento y elaborar una notificación por escrito para los jefes de sección y los empleados.

La capacitación será sobre Calidad en el Servicio al Cliente, y se desarrollará a través de tres módulos: Calidad en el Servicio, Importancia del Servicio al Cliente y la Satisfacción del Cliente.

Para invitar a los empleados al evento el jefe de sección se dirige a ellos en forma oral y les proporciona la notificación por escrito al evento, éstos deberán asistir a las capacitaciones ya que se tomará nota de la asistencia, la cual irá en contra para futuras capacitaciones y a la vez se le amonestará por escrito con copia a sus expedientes, perjudicando su record laboral a la sección que pertenece. A continuación un ejemplo de cómo hacer la notificación del evento:

LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL

A través del Departamento de Personal invita a los empleados de las secciones Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro a participar en el evento de capacitación sobre:

“Calidad en el Servicio al Cliente”.

Instructor : (nombre del instructor)
Días : sábados
Horario : de 8:00 Am a 12 m.
Lugar : (nombre del lugar)
Dirección : (dirección del lugar)
Duración : (fecha de inicio y de finalización)

San Miguel, (fecha).

Durante el evento el coordinador irá tomando la asistencia de los participantes a la llegada de éstos al evento, para después junto con el coordinador hacer la respectiva inauguración. A continuación se presenta en ejemplo de una lista de asistencia.

Modelo de Lista de Asistencia

Nombre del Evento: Calidad en el Servicio al cliente.

Lugar :

Fecha : (fecha del día del evento)

Instructor : (nombre del Instructor)

No.	Participante	Sección	Firma
1.	<u>Yolanda Avelar</u>	<u>Identificación Personal</u>	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____

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

El coordinador y el instructor serán los responsables de la introducción a cada módulo todos los días del evento. El día que comience un módulo, el coordinador se encargará de llevar a cabo una dinámica de grupo entre los participantes, luego de terminada la introducción. Posteriormente el instructor procederá hacer un pre-examen

a los participantes acerca del tema en estudio y luego procederá a impartir los temas de la capacitación. A media jornada, durante el tiempo del receso, el coordinador deberá asegurarse que cada participante, el instructor y su persona tengan su refrigerio correspondiente.

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

Al final del último día del evento, se harán dos evaluaciones: del instructor a los participantes y de los participantes a la capacitación. Seguidamente se realizará la clausura iniciando con palabras de felicitación a los participantes y luego se procederá a la entrega de los diplomas.

El Coordinador enviará un certificado de participación al departamento de personal por cada empleado que asistió al evento para que sea anexado a su expediente.

El jefe del departamento de personal debe llevar un registro de todas las capacitaciones recibidas por los empleados e informar a la gerencia general sobre las horas de capacitación y los cursos finalizados; así como también presentar una liquidación de los gastos que se realizaron en el evento.

10.3.1.8.2 Programación.

Desarrollo del Plan de Capacitación en el enfoque de Calidad en el Servicio al Cliente

Para los empleados de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel.

CONTENIDO	Facilitador	Hora	Día	Semanas	Horario	1er. MES				2o. MES				3er. MES				
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
MODULO I Calidad en el Servicio. - Aspectos Básicos - Normas de Calidad del Servicio - Aseguramiento de la Calidad - La Estrategia de Servicio - Fuentes de Calidad Permanente - El Empleado como base de Calidad y Servicio.	Externo	12	3	3	8:00 a 12:00	x	x	x										
MODULO II La Importancia del Servicio al Cliente.	Externo	12	3	3	8:00 a 12:00				x	x	x							

<ul style="list-style-type: none"> - Concepto - Objetivo del Servicio al Cliente - Importancia del Servicio al Cliente - Clase de Servicio - Cómo brindar un buen Servicio siempre - La Comunicación en el Servicio - Cómo cuidar a los clientes y a los empleados. 																	
<p>MODULO III</p> <p>La Satisfacción del Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generalidades - Declaración de los derechos del cliente - Preguntar al cliente lo que desea - Cuando el comprador se hace cliente - Como cuidar a sus clientes - Como conservar a sus clientes - La satisfacción de los clientes descontentos - Métodos evaluativos de satisfacción al cliente 	Externo	12	3	3	8:00 a 12:00							x	x	x			

10.3.1.9 Evaluación y Seguimiento.

10.3.1.9.1 Evaluación.

Después de concluida la capacitación sobre Calidad en el Servicio al cliente, es necesario evaluar para conocer si ha tenido éxito. Si se impartió en forma adecuada y se lograron los resultados deseados, el tema y los métodos pueden ser utilizados en futuras capacitaciones, de lo contrario los participantes podrían necesitar capacitación adicional y entonces éstas a futuro deberán incluir diferentes temas y/o emplear otros métodos. Para medir la eficacia del Plan de capacitación se debe evaluar:

Ü Los resultados finales.

Lo más importante es saber si los resultados finales en términos de los objetivos de capacitación previamente fijados se lograron; es decir, si se produjeron las modificaciones deseadas, si disminuyeron el número de quejas de los clientes con relación a los empleados, si los servicios para el público mejoraron, etc.

Ü -El aprendizaje.

Se debe someter a los participantes a prueba para determinar su nivel de aprendizaje y si aprendieron los principios y las habilidades que tenían que haber asimilado. Es necesario realizar un pre-examen acerca del tema que trata la capacitación y un post-examen para verificar si los conocimientos adquiridos durante la capacitación fueron lo suficientemente absorbidos, para lo cual al participante se le da un examen antes de la capacitación y se le da la misma prueba después.

Un aumento significativo en la calificación indicaría el valor informativo del curso y hasta qué punto fueron absorbidos los conocimientos. El nivel de aprendizaje también lo puede evaluar el jefe inmediato del participante a través de la forma en que el empleado desarrolla las funciones de su puesto después de la capacitación.

Ü La Conducta.

Posteriormente se hace una evaluación sobre la conducta de los participantes para verificar si se dieron cambios positivos después de haber asistido a las capacitaciones. Como por ejemplo: si son más corteses, más amables, etc.

Ü La Reacción.

Es decir, aquellas opiniones que el participante que asistió a la capacitación puede describir, como por ejemplo: si le gustó la capacitación, si cree que le va servir para mejorar la realización de sus tareas, que le pareció el contenido de los temas expuestos, la metodología utilizada por el instructor, si el ambiente donde se llevó a cabo cumplía los requisitos, etc.

Todo lo anterior sirve para evaluar el Plan de manera general, pero también se pueden realizar evaluaciones por parte de los usuarios, para eso la Alcaldía debe realizar una encuesta periódicamente a los usuarios con el fin de obtener su opinión acerca de los servicios que sus empleados están ofreciendo

10.3.1.9.2 Seguimiento

En el proceso de capacitación, el seguimiento de los eventos y actividades realizadas, así como la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes tiene un papel esencial. El seguimiento les indica a los participantes de que el responsable de la capacitación está interesado no solamente en que se desarrollen los módulos y las personas asistan, sino que tiene una preocupación real por saber el resultado final para la organización.

Debe dársele continuidad al Plan de Capacitación mediante controles internos, tanto al instructor como a los participantes, por lo que hay que auxiliarse de la evaluación con el fin de lograr un desarrollo satisfactorio de la capacitación. Detectar las fallas del proceso, para mejorar las próximas capacitaciones de manera que satisfagan las necesidades existentes.

Debe elaborarse un informe de cada módulo, uno del Plan de Capacitación y de los resultados de la evaluación del Plan, y es el coordinador el responsable de presentarlos al jefe del departamento de personal. Es necesario sin embargo, que se le de seguimiento a la capacitación no solamente durante su proceso sino aún después de finalizado el evento.

El seguimiento que se hace después del evento será efectivo si los jefes inmediatos de los participantes se involucran, por el hecho de que son ellos los que conocen a fondo las funciones y problemas de sus respectivas secciones y sobre todo porque es su responsabilidad. Es recomendable que además estén al tanto del contenido del curso, de la forma de impartirlo y de los objetivos.

El método de seguimiento que puede utilizarse es la entrevista personal entre el participante, su jefe inmediato y el instructor, porque crea la posibilidad de analizar situaciones dentro de las secciones o actitudes inadecuadas del jefe que pueden

obstaculizar la aplicación de los conocimientos o habilidades. Hay que procurar evitar que esta reunión se convierta en una cadena de justificaciones o en agresiones de ambas partes. Entre las técnicas de seguimiento que se recomiendan están:

- Ü Entrevistas individuales o colectivas con participantes.
- Ü Entrevistas individuales con clientes o usuarios.
- Ü Entrevistas con los jefes inmediato.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Ü George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman

Administración de Recursos Humanos

Decimosegunda edición

Thomson Editores, 2004

Ü Gary Dessler

Administración de Personal

Octava Edición

Perarson Educación, 2001

Ü Joaquín Rodríguez Valencia

Administración moderna de Personal

Séptima Edición

Thomson Editores, 2004

Ü Santiago García Echeverría, Charles Lattman

Management de los Recursos Humanos en la Empresa

Ediciones Díaz de Santos, 1992

Ü Alfonso Siliceo Aguilar

Capacitación y Desarrollo de Personal

Cuarta Edición

Limusa, Noriega Editores, 2004

Ü Thomas E. Cummings, Christopher G. Worley

Desarrollo Organizacional y Cambio

Octava Edición

Thomson Editores, 2007

Ü Rainer Marr, Santiago García Echeverría

Dirección Corporativa de los Recursos Humanos

Ediciones Díaz de Santos, 1997

Ü Luis Vásquez.

Recopilación de Leyes en Materia Civil y Municipal

LIS Editores, 2009.

ANEXOS

ANEXO 2.

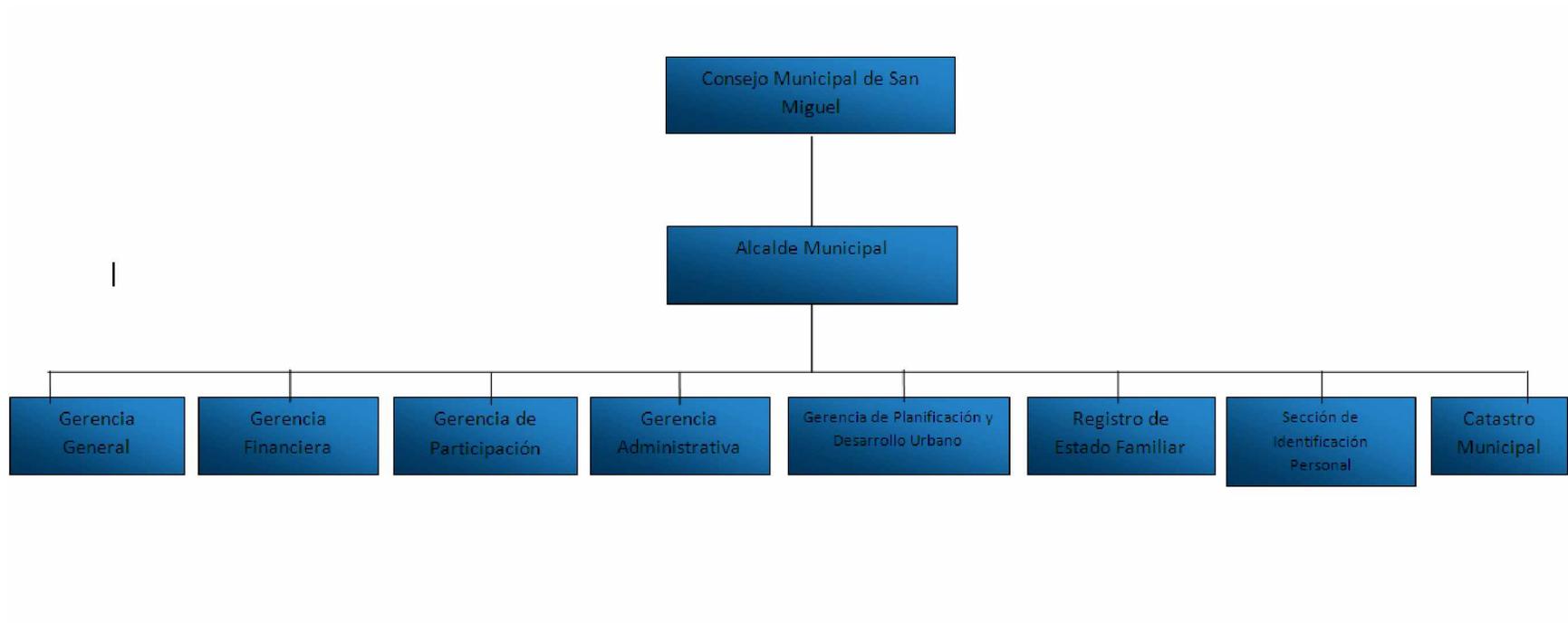
Tema: "Diseño De Un Plan De Capacitación Orientado A Fortalecer La Calidad De Los Servicios Ofrecidos Por La Alcaldía Municipal De La Ciudad De San Miguel"

VARIABLES	
V(x) Plan de Capacitación	V(y) Fortalecimiento la Calidad
VARIABLES ESPECIFICAS	
X1. Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.	Y1. Establecimiento del Tipo de Areas a Capacitar
X2. Elaboración de Instrumento y Formatos para la Ejecución del Plan de Capacitación.	Y2. Difusión de la Filosofía de La Calidad en Todos los Estratos Administrativos.
INDICADORES DE LAS VARIABLES	
X1	Y1
X1.1 Análisis de la Organización	Y1.1 Perfil de Puestos
X1.2 Inventario de Recurso Humano	Y1.2 Valores Organizacionales
X1.3 Análisis de Funciones y Tareas	Y1.3 Diagnostico situacional

X2	Y2
X2.1 Contenido y Enfoque Formativo	Y2.1 Excelencia en la atención al Usuario
X2.2 Metodología para la Capacitación	Y2.2 Guías de Sesión de Calidad
X2.3 Logística de la Capacitación	Y2.3 Políticas de Entrenamiento en Calidad y Atención al Usuario

ANEXO 3

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MIGUEL.



ANEXO 4

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MIGUEL

Favor contestar de la forma más adecuada posible ya que esta encuesta es ara uso exclusivo de trabajo de investigación denominado “PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL” por lo que se le agradece por su valiosa colaboración.

1. ¿Ha realizado algún trámite en la Alcaldía Municipal de San Miguel?
2. ¿Qué tramite ha realizado?
3. Al llegar a la Alcaldía, ¿Cómo averiguo los pasos a seguir para realizar su trámite?
4. ¿Considera que el tiempo que le tomo realizar su trámite es el adecuado?
5. ¿Las personas que le atendieron escucharon sus problemas y necesidades?
6. ¿Las personas que le atendieron resolvieron su necesidad como usted esperaba?
7. ¿Cuál fue la actitud de los empleados que le atendieron?
8. ¿Quedo satisfecho con el servicio recibido?
9. ¿En que considera necesita mejorar el personal de la sección donde realizo el trámite para brindarle un mejor servicio?
10. ¿Cómo calificaría la calidad y atención en el servicio que le ofreció los trabajadores administrativos de la Alcaldía Municipal de San Miguel?

ANEXO 5

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MIGUEL

Favor contestar de la forma más adecuada posible ya que esta encuesta es ara uso exclusivo de trabajo de investigación denominado “PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL” por lo que se le agradece por su valiosa colaboración.

1. ¿Cuál es tu edad?
2. ¿Cuál es su nivel de estudio?
3. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la alcaldía?
4. ¿Sección a la que pertenece?
5. ¿Cuánto Tiempo tiene de laborar en su cargo actual?
6. ¿De qué manera le han dado a conocer la Misión, Visión, Políticas y estrategias?
7. Indique ¿Cuáles objetivos le han dado a conocer ya sea verbalmente o por escrito?
8. ¿Qué entiende por capacitación?
9. ¿Cuándo ingreso a trabajar a la Alcaldía o cuando paso a tomar un nuevo cargo, de qué manera se le preparo para realizar dichas funciones?
10. Durante su tiempo de trabajo ¿Ha recibido cursos de capacitación de parte de la Alcaldía?

11. Indique ¿Cuáles cursos de capacitación ha recibido?
12. Después de recibir una capacitación ¿Ha visto mejoras en el desempeño de su trabajo?:
13. ¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para su cargo de trabajo?
14. ¿Qué considera usted que la capacitación en el servicio al cliente le podría proporcionar?
15. ¿Cómo valora los siguientes aspectos en su departamento?
16. ¿Qué es lo que más le satisface de su trabajo en esta sección?
17. ¿El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?
18. ¿Permite su jefe que le plantee sus inquietudes y quejas relacionadas con su puesto?
19. ¿Qué entiende por servicio al cliente?
20. ¿Qué representa para usted el usuario que solicita los servicios que esta alcaldía ofrece?
21. ¿Ha notado usted insatisfacción en el usuario por el servicio que recibe?
22. Si su respuesta es afirmativa ¿A qué se debe la insatisfacción en el usuario según usted?
23. ¿Cree usted que se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofreciendo?