

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



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura.

**PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
TEPECOYO, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

CORADO SANTAMARÍA, MARIO SAMUEL	CS09056
GARCÍA LEMUS, KARLA MARCELLA	GL10002
SÁNCHEZ GARCÍA, EDWIN ANTONIO	SG09037

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MSC. ROGER ARMANDO ARIAS

SECRETARIO GENERAL: MSC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO: MSC. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS

SECRETARIA: LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

DIRECTOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN: LIC. MAURICIO ERNESTO
MAGAÑA MENÉNDEZ.

TRIBUNAL CALIFICADOR:

LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTIZ

LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTÍNEZ

MSC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ (Docente Asesor)

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, por permitirme culminar mi carrera universitaria. Dedico este trabajo de graduación a mis padres Susana Lemus y Carlos García, y hermana Sofía por todo el amor, paciencia y apoyo brindado en este tiempo, que siempre me apoyaron incondicionalmente en la parte moral y económica para llegar a ser un profesional; a nuestro asesor por su enseñanza y por todos los consejos brindados, y por último demás familia, por el apoyo que siempre me brindaron en el transcurso de mi carrera Universitaria.

Karla Marcella García Lemus.

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera y por regalarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad. Gracias a mis padres y hermanos por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación. A mi esposa por ser parte importante en mi vida y por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera. Les agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mis suegros. Asimismo, a nuestro docente asesor por su tiempo y consejos durante la elaboración de este trabajo. Finalmente, a mis compañeros de trabajo de graduación y a todos los que directa o indirectamente me apoyaron y que con sus palabras me motivaban a seguir adelante y no decaer. A todos ustedes mi mayor reconocimiento y gratitud

Edwin Antonio Sánchez García

Dedicatoria y agradecimientos a Dios todo poderoso, primeramente, por haberme permitido culminar mi carrera satisfactoriamente, alentándome día a día con sabiduría, inteligencia y la luz divina, permitiéndome que cada obstáculo que se me presentó a lo largo de mi camino fuera superado. De igual manera agradezco a mi familia, mis padres Mario Corado y Miriam de Corado; mi hermano Cristian Corado; porque cada día estuvieron brindándome todo su apoyo, amor, comprensión, sacrificio, palabras de aliento, sus sabios consejos y esos valores que hicieron posibles culminar este logro satisfactoriamente, agradecimientos de igual forma, a todas aquellas personas que de alguna u otra manera contribuyeron mediante apoyo intelectual y experiencias a la realización del trabajo de grado.

Mario Samuel Corado Santamaría

ÍNDICE

RESUMEN	<i>i</i>
INTRODUCCIÓN	<i>i</i>
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE TEPECOYO, ALCALDÍA MUNICIPAL Y PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE.	1
A. Historia del Municipio de Tepecoyo	1
1. Antecedentes Históricos	1
2. Ubicación	1
3. Población	1
4. Cultura y Turismo	1
B. Generalidades de las Municipalidades	1
C. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo	1
1. Antecedes de alcaldía municipal.	1
2. Ubicación Geográfica	1
3. Servicios Municipales	1
4. Misión y Visión Institucional	1
5. Estructura Organizativa	1
6. Niveles de la Estructura Organizativa	1
7. Base Legal	1
a) La Constitución de la República de El Salvador	1
b) Código Municipal	1
c) Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)	1
d) Ley General Tributaria Municipal	1
e) Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador	1
f) Ley Reguladora del Endeudamiento Público Municipal.	1
g) Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES):	1
h) Ley de la Corte de Cuentas de la República.	1
i) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)	1
j) Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)	1
k) Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (Ley AFI)	1
8. Marco Institucional	1
D. Conceptualización de Plan de Capacitación	1
1. Aspectos Generales de un Plan	1
a. Concepto	1
b. Importancia	1
c. Características	1
2. Aspectos Generales de Plan de Capacitación	1
a. Antecedentes	1
b. Definición	1

c.	Objetivos	1
d.	Importancia	1
e.	Beneficios	1
f.	Clasificación	1
g.	Proceso de elaboración plan de capacitación.	1
h.	Evaluación del Desempeño	1
i.	Proceso de Evaluación del Desempeño	1
E.	Generalidades de Atención al cliente	1
1.	Antecedentes	1
2.	Definición	1
3.	Objetivos	1
4.	Importancia	1
5.	Clasificación	1
F.	Necesidades de un Plan de Capacitación	1
1.	Definición	1
2.	Objetivos	1
3.	Importancia	1
CAPÍTULO II		1
	<i>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.</i>	1
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	1
B.	OBJETIVOS.	1
1.	General	1
2.	Específicos	1
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	1
1.	Métodos	1
a)	Análisis	1
b)	Síntesis o Sintético	1
2.	Tipo de investigación	1
3.	Diseño de investigación	1
4.	Fuentes de investigación	1
a)	Primarias	1
b)	Secundarias	1
5.	Técnicas e Instrumentos de recolección de información	1
a)	Técnicas	1
b)	Instrumentos	1
6.	Ámbitos de la Investigación	1
7.	Unidades de análisis	1
8.	Determinación del Universo y Muestra de la Investigación	1
a)	Universo	1
b)	Muestra	1
9.	Procesamiento de la Información	1
a)	Tabulación de la Información	1

b) Análisis e Interpretación de la Información	1
● DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	1
1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO.	1
a) Información general	1
b) Filosofía empresarial	1
c) Servicios	1
d) Cliente	1
e) Servicio al cliente	1
f) Mecanismo de atención de quejas y reclamos	1
g) Capacitación	1
2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE LOS CLIENTES EN RELACIÓN CON LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO.	1
a) Información general	1
b) Servicio y atención al cliente	1
c) Satisfacción de los clientes	1
d) Perspectiva de los clientes	1
ALCANCES Y LIMITACIONES	1
b) Alcances	1
c) Limitaciones	1
CONCLUSIONES	1
RECOMENDACIONES	1
CAPÍTULO III	1
PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.	1
A. GENERALIDADES DE PLAN DE CAPACITACIÓN	1
B. ALCANCES Y LIMITANTES	1
C. OBJETIVOS	1
D. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	1
1. Justificación	1
2. Importancia	1
E. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS	1
1. Detección de necesidades del plan de capacitación	1
a) Medios para detectar necesidades	1
2. Guía para realizar la detección de necesidades de capacitación:	1
3. Programa y desarrollo del plan de capacitación	1

a) Prioridades de capacitación	1
b) Población objetivo	1
c) Modalidades de capacitación	1
4. Implementación del plan de capacitación	1
a) Acciones por desarrollar	1
b) Propuesta plan de capacitación	1
c) Políticas del plan de capacitación	1
d) Perfil del orientador de la capacitación	1
e) Selección de métodos de enseñanzas	1
f) Descripción del plan de capacitación	1
F. MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	1
G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	1
1. OBJETIVOS	1
2. RECURSOS NECESARIOS.	1
a) Recursos Humanos.	1
b) Técnicos y materiales	1
c) Financieros	1
d) Cronograma de plan de capacitación	1
H. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	1
1. Evaluación.	1
2. Seguimiento.	1
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	1
ANEXOS	
ANEXO 1	
TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO	
ANEXO 2	
TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO	
ANEXO 3	
ENTREVISTA A JEFES Y CONCEJALES	
ANEXO 4	
GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDO A EMPLEADOS, CLIENTES, JEFES Y CONCEJALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO	
ANEXO 5	
LISTA DE COTEJO	

ANEXO 6

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

ANEXO 7

FOTOGRAFÍAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO

RESUMEN

La Alcaldía Municipal de Tepecoyo está ubicada en el departamento de La Libertad, como gobierno local es la encargada de ofrecer los servicios necesarios para beneficios de los ciudadanos: la municipalidad cuenta con diferentes departamentos y unidades, cada uno de ellos con funciones específicas para garantizar el desarrollo de la comunidad.

La administración de la Alcaldía presenta una serie de deficiencia en el área administrativa en cuanto a la atención que brinda a los clientes, así mismo los empleados mantienen poco interés al momento de atender a las personas, además les falta iniciativa al momento de solucionar los problemas que aquejan los clientes.

Motivo por el cual, estos y otros aspectos dieron origen al objetivo de la investigación el cual es, elaborar un plan de capacitación en atención al cliente, dirigido al personal de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo, departamento de La Libertad, con el fin de mejorar la atención al momento de brindar los servicios.

Durante el desarrollo de la investigación fue necesario apoyarse en los métodos analítico y sintético, específicamente en la etapa de interpretación de los resultados, se utilizaron las principales fuentes de información, las primarias a través de guías de entrevistas, y cuestionarios que se dirigieron a empleados y clientes de la municipalidad, así como también fuentes secundarias mediante estudios previos, libros de texto, trabajo de investigación y artículos de internet relacionados con el tema.

Para el desarrollo de la investigación, el objeto de estudio estuvo compuesto por cuatro universos, el primero constituido por concejales de la municipalidad, el segundo por jefes, y el tercer universo constituido por el personal que labora en la Alcaldía Municipal de Tepecoyo que tiene contacto directo con el cliente, y el cuarto universo se constituyó por los habitantes mayores de 18 años del municipio, los cuales son los que pueden hacer uso de los servicios públicos.

Así mismo las principales conclusiones que se obtuvieron de la investigación fueron las siguientes:

- ✓ Existe desacuerdo por parte de los empleados ya que dieron a conocer que realizan actividades que no son de su puesto o área de trabajo.

- ✓ La mayor parte de los empleados no recibió inducción antes de ocupar su puesto de trabajo lo que le dificulta al empleado desarrollar sus actividades.
- ✓ Se identificó la necesidad de que los clientes sean atendidos por orden de llegada, y dar prioridad a mujeres embarazadas, personas con discapacidad y de tercera edad.

Y por lo tanto se recomienda lo siguiente:

- ✓ No se debe sobrecargar de trabajo a los empleados asignándoles actividades que no les corresponden, se debe contar con más personal para ello.
- ✓ Dentro de la municipalidad se establezca un método de inducción, para los empleados, lo cual es de mucha ayuda para un mejor desempeño en sus labores diarias y para tener una mejor aceptación en su puesto laboral.
- ✓ Invertir en un marcador de turnos electrónicos para que cada cliente al llegar tome un número y así llevar un control de orden de llegada y dar prioridad por medio de una fila a mujeres embarazadas, personas con discapacidad y de tercera edad.

El plan de capacitación propuesto para la Alcaldía incentiva a las autoridades a invertir en su capital humano, capacitando en las áreas que se consideren deficientes, con el fin de fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes para el buen desempeño de los servicios públicos y el beneficio de los ciudadanos.

INTRODUCCIÓN

La capacitación es un proceso que se lleva a mejorar continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo. Esta es una actividad planificada y permanente, con el propósito de preparar, desarrollar e integrar al recurso humano en el desarrollo de sus labores diarias, mediante el fortalecimiento de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todas las actividades.

Las instituciones públicas como privadas deben responder a las necesidades y expectativas de los clientes ya que ellos son la razón de ser de las mismas. Los empleados son el recurso más valioso, por esto la necesidad de invertir en ellos al proporcionar capacitaciones constantes, para brindar mejores oportunidades de mejorar sus habilidades. Esto constituye el desarrollo del personal, que incluye todas aquellas actividades a capacitar al empleado, con el propósito de ampliar sus conocimientos y que estos seas responsables con las labores que desempeñan.

Por lo tanto, en este documento se ha desarrollado la investigación titulada: “Plan de Capacitación en atención al cliente para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la alcaldía municipal de Tepecoyo, departamento de La Libertad”.

Con esta investigación se pretende proporcionar a las autoridades de la Alcaldía una propuesta de un plan de capacitación que ayude a los empleados a aumentar habilidades, conocimientos y actitudes que contribuyan al fortalecer la atención al cliente.

Se considera necesario llevar a cabo un estudio en dicha alcaldía, con la finalidad de identificar las necesidades de capacitación de los empleados en relación con la atención al cliente.

El documento se divide en tres capítulos, para fines de mejorar ejecución y comprensión de este.

En el capítulo I, contiene generalidades del municipio de Tepecoyo, de la alcaldía municipal y de los fundamentos teóricos sobre un plan de capacitación en atención al cliente.

Mientras tanto, en el capítulo II, se presenta un diagnóstico de la situación actual sobre la atención al cliente que brindan los empleados y sobre la satisfacción de los clientes en cuanto a la prestación de los servicios recibidos, dentro de este se muestran los instrumentos y técnicas sobre la metodología utilizada, a fin de determinar las necesidades de las capacitaciones de los empleados de la municipalidad.

Finalmente, en el capítulo III, comprende la propuesta de un plan de capacitación dirigido a los empleados de la alcaldía municipal de Tepecoyo, el cual contiene los métodos y medios de enseñanza a utilizar, el contenido de cada módulo, la calendarización, los presupuestos, que deberá dársele al plan de capacitación, cuya finalidad es mejorar la atención de los clientes de la municipalidad.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE TEPECOYO, ALCALDÍA MUNICIPAL Y PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE.

A. Historia del Municipio de Tepecoyo

1. Antecedentes Históricos

“El poblado de Tepecoyo es de origen precolombino pipil. Hace 468 años (1550), habitaban en el lugar unas 550 personas, según el alcalde mayor de San Salvador don Manuel de Gálvez Corral, San Esteban Tepecoyo tenía 35 indios o jefes de familia, es decir, unos 175 habitantes. Pertenecía en 1770 a la parroquia de San Juan Opico, con una población de 309 personas repartidas en 56 familias, y refiere monseñor Pedro Cortés y Larraz, que para ir de la cabecera del curato a Tepecoyo, Sacacoyo y Jayaque los caminos eran malísimos y cuasi intransitables en el invierno, y en el año de 1786 ingresó el Partido de Opico llamado en nahuatl “Pueblo de indios” se empezó a construir caminos donde sólo poseía la calle principal y el asentamiento de los indígenas.

Para aquella época, Como municipio del distrito de Opico perteneció al departamento de San Salvador de 1824 (12 de junio) a 1835 (22 de mayo) y al de Cuscatlán de 1835 (22 de mayo) a 1842 (5 de abril). A partir de esta fecha volvió a formar parte del de San Salvador. En 1832 el señor Francisco Martínez, originario de Guatemala, explotó una mina de oro que se encuentra como a un kilómetro al Sur de Tepecoyo; "más no elaboraba aquí los metales -se dice en un informe municipal, de 13 de febrero de 1860-, sino que conducía las piedras a otras partes, por cuya causa nada se puede asegurar con certeza respecto a la riqueza de la mina".

En 1849 se destruyó la iglesia antigua de Tepecoyo y se empezó a construir una nueva, de 35 varas de largo, la cual arruinó totalmente el terremoto de 8 de diciembre de 1859. En febrero de 1860, según el informe municipal citado, esta población tenía 842 habitantes alojados en 75 casas de paja y 5 de teja, y dedicados a la agricultura, pues los terrenos "son muy aparentes para el cultivo del trigo, arroz, frijol y todo grano de primera necesidad, y principalmente el café, pues es de superior calidad el poco que hasta aquí se ha cultivado". En otra parte el mencionado documento dice: "El grado de ilustración (si así

puede llamarse) relativamente (superior) a los otros pueblos de la Costa del Bálsamo, consiste esencialmente en que se habla sólo castellano; y hay un trato y comunicación frecuente con las principales poblaciones: Hay también un barrio de gente ladina, con el que los indígenas conservan buena armonía, pues unos y otros son de maneras suaves y pacíficas". "Su iglesia es filial a la parroquia de Ateos, la cual hace muchos años administra el cura de Guaimoco (Armenia)". Ingresó en el distrito de Nueva San Salvador y en el departamento de La Libertad, por Ley de 28 de enero de 1865.

En 1867 en el municipio sólo existían las casas de los indígenas, la iglesia colonial, una escuela de primeras letras y el ayuntamiento.

Durante la administración del mariscal de campo don Santiago González y por Decreto Legislativo de 10 de marzo de 1874, se otorgó el título de *villa* al pueblo de Tepecoyo. Se fundamentó el gobierno para conferirle este rango, en el número de sus habitantes y en el hecho de que sus vecinos habían fomentado la agricultura en términos de producir con abundancia artículos de primera necesidad. En 1890 tenía 1,639 habitantes. De 1905 (12 de abril) a 1907 (11 de mayo), el antiguo pueblo de Sacacoyo figuró como cantón de la villa de Tepecoyo.”¹

Tepecoyo, tiene la fortuna de estar ubicado en la cordillera que lleva el nombre de este árbol milenario, Cordillera del bálsamo siendo uno de los pocos lugares donde crece naturalmente. En 1939 fue declarado Árbol nacional de El Salvador

“En la década de los años 1990 existió una fundación de ayuda municipal llamada "FUNDECOYO". Esta fue fundada en noviembre de 1991 con un total de 56 miembros fundadores, todos empresarios agrícolas de Tepecoyo. En el período del Lic. Raúl Pleitéz se construyeron las escuelas de los cantones El Guamo, Cantón San Antonio, El Carrizo y Los Laureles, también se desarrollaron programas de alfabetización, potabilización del agua, programas de salud y becas para bachillerato.”²

En el año de 1993, la Dirección General de Caminos del MOP gestionó la reconstrucción de 5 km de la carretera entre ateos y Tepecoyo, además de la red secundaria de caminos.

El título de ciudad fue otorgado en el 25 de septiembre de 2008 por decreto legislativo.

¹ Fondo de Inversión Social para el desarrollo local. Disponibilidad: <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/la-libertad/723.html>. Fecha de consulta: 18 de junio de 2018

² FUNDECOYO, Memoria de Labores 1993

Entre el 12 y 16 de octubre de 2011, lluvias incesantes cayeron en la cordillera del bálsamo, afectando principalmente Jayaque y Tepecoyo. Su carretera principal fue bloqueada por diversos derrumbes, se formaron cárcavas y colapsó el puente llamado, Quebrada Los Encuentros.

En el 2018 se funda el equipo federado Fuerte San Esteban Futbol Club y se crea la Banda Musical "Blue Sky Internacional" con la cual se pretende dar a conocer la ciudad de Tepecoyo internacionalmente asistiendo a un evento de bandas en el país de Guatemala obteniendo un reconocimiento por su participación.

2. Ubicación

El municipio cubre un área de 61,4 km² y la cabecera tiene una altitud de 780 metros sobre el nivel del mar. El topónimo nahuatl *Tepecoyo* significa "Agujero del cerro" o "Cueva en el cerro" así mismo como *Cerro de los Coyotes* o *Cerro de los Coyoles*. Las fiestas patronales se celebran en el mes de enero en honor a San Esteban mártir. A través de los años, la localidad ha sido conocida como Coyo (1548), San Esteban Tepecoyo (1740), Tepecollo (1770) y Tepecoyo (1807). Se destaca por su elaboración de productos a base de bálsamo y el cultivo de café.

Tepecoyo se encuentra dividido en 10 cantones y 21 caseríos para una mejor administración, siendo sus cantones: El Carrizo, El Guamo, El Mojón, El Zacamil, La Javía, Las Flores, Los Alpes, Los Laureles, San Antonio y Tierra Colorada.

3. Población

"Tepecoyo es un municipio del Departamento de La Libertad. Tiene una población estimada de 15 532 habitantes para el año 2013".³ Pertenece a los municipios ubicados a lo largo de la Cordillera del Bálsamo.

4. Cultura y Turismo

- Educación

"El municipio cuenta con una escuela pública por cantón y la escuela pública del municipio llamada "Guillermo Schmidt" (antes denominada Escuela Urbana Mixta), así como el

³ DYGESTIC. Proyecciones Municipales 2007

Instituto de bachillerato, el cual comenzó como un lugar donde se impartía tercer ciclo de educación básica, creado por iniciativa del profesor Arturo Recinos Ramírez, que con ayuda de maestros y pobladores se logró construir un edificio donde empezó a funcionar el plantel educativo, el cual es conocido por la población como "el instituto", "el tercer ciclo", "el bachillerato", entre otros.

Tepecoyo contó por más de 20 años con una de las pocas instituciones privadas de la Cordillera del Bálsamo: el "Colegio Manuel Antonio Mejía". Este colegio fue fundado por la maestra Margot Ramírez (fallecida en 2016). En él se impartían clases desde parvulario hasta 6º grado de educación básica.”⁴

- Turismo

El municipio, al estar asentado en la Cordillera del Bálsamo, es un lugar donde se puede practicar diferentes deportes, como el senderismo, bicicleta de montaña, montañismo, entre otros. Las personas pueden visitar el Cerro de las Cruces, ubicado a 910 metros sobre el nivel del mar, así como la peña de Nanahuatza, el muñeco y otros sitios al aire libre en las montañas que rodean el municipio.

El municipio cuenta con 4 parques públicos: El parque central, el antiguo parque municipal la “Plazuela de la Iglesia”, el parque ecoturístico “La amistad”, y el parque ecoturístico “El Hogar-.

- Religión

“Alrededor del 60% de la población aún se mantiene en el seno de la Iglesia Católica, aunque en los últimos años se ha visto en aumento otras religiones en el municipio.”⁵

- Seguridad

Actualmente en el municipio se cuenta con un puesto policial sobre la Calle Sotelo Laínez y 4ª Avenida Sur.

- Tribunales

La municipalidad para brindar asistencia legal a sus pobladores cuenta con un juzgado de paz, dirigido por Licenciada Gloria Noemí Ortiz.⁶

⁴ El Salvador, historia de sus pueblos, villas y ciudades

⁵ "Así es mi Tierra: Depto. de La Libertad".

⁶ Corte Suprema de Justicia. Disponibilidad: http://www.csj.gob.sv/TRIBUNALES/tribunal_07.html. Fecha de Consulta 18 de junio de 2018.

- Salud

Cuenta en la actualidad con una Unidad de Salud ubicada en la Lotificación La Esperanza, Cantón Los Alpes.

NOTA: En la actualidad el municipio no cuenta con mercado propio, al igual que comercios industriales.

B. Generalidades de las Municipalidades

1. Concepto General de Municipio

Según el artículo 2 de Código Municipal, “El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, 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.

El municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en el Código Municipal. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del Gobierno Municipal.”⁷

C. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo

1. Antecedes de alcaldía municipal.

“La Alcaldía Municipal de Tepecoyo comenzó a funcionar hace más de un siglo en la administración del Municipio, La Alcaldía fue fundada el 15 de enero de 1543.

Con el correr del tiempo en Tepecoyo y en todo el país las alcaldías fueron tomando mayor orden administrativo, los primeros alcaldes fueron Cristóbal Santiago y Manuel Guerra a partir del año de 1869, se fueron construyendo sus pequeñas oficinas donde se hacía todo manualmente, era el alcalde y el secretario quienes hacían la labor, no había tiempos definidos para los concejos municipales.

⁷ Código Municipal, Decreto Legislativo. No. 274. Código Municipal. San Salvador. 51p. [Publicada en Diario Oficial el: 5 de febrero de 1986].

A partir del siglo pasado ya se tiene un panorama más claro sobre todo en el área de registro del estado familiar como son los libros de partidas de nacimiento, defunciones, matrimonios. A partir de 1900, poco a poco la Alcaldía Municipal de Tepecoyo ha dado pasos importantes, específicamente de los años 1940 hacia acá los concejos municipales han trabajado en busca del desarrollo municipal algunos junto a los pobladores construyeron la iglesia católica, el centro escolar, las oficinas de la municipalidad y otros.

En el año 1950, los concejos municipales participaban en elecciones casi siempre eran electos por el partido oficial, los periodos comprendían 2 años y siempre estaban sujetos a reelección. En aquel entonces no existía la participación de la mujer ni jóvenes, el 13 de enero del 2001 debido al terremoto el edificio fue destruido y sufrió la pérdida de archivos importantes.

En la actualidad la Alcaldía de Tepecoyo tiene Asocios con Fundación Educo con la cual otorgan Becas a los estudiantes desde el 2013, también trabaja de la mano con el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) con el cual ejecutan proyectos para el beneficio de los ciudadanos Tepecoyenses.”⁸

2. Ubicación Geográfica

La Alcaldía Municipal de Tepecoyo, ubicada en la Final 2ª. Calle Poniente, Barrio San Esteban, departamento de La Libertad. En la municipalidad laboran 65 empleados distribuidos entre los departamentos y unidades que conforman la Alcaldía. La Señora Janet González, funge como alcaldesa del municipio de Tepecoyo desde el año 2012, es su tercer periodo al frente de la comuna de Tepecoyo, departamento de La Libertad.

3. Servicios Municipales

Algunos de los trámites que proporciona la municipalidad al servicio de la población y de esta manera facilitar las solicitudes, permisos, actas, entre otros, los cuales se mencionan a continuación:

- Cuentas Corrientes: Pago de servicios municipales (agua, alumbrado público, recolección de desechos sólidos)

⁸ Alcaldía municipal de Tepecoyo. Editor Alcaldía municipal de Tepecoyo. Disponibilidad: <<http://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-tepecoyo>>. Fecha de consulta 03 de abril de 2018.

- Estado del registro del estado familiar: Solicitud de partidas de nacimientos, defunción, asentamientos, carnet de minoridad, actas matrimoniales y de divorcios.
- Emisiones de solvencia municipales
- Distribución de servicio de agua domiciliar.
- Permisos de negocios.
- Permisos de construcción de inmuebles.
- Permisos para eventos.
- Saneamiento ambiental: Inspecciones, permisos ambientales
- Permisos para uso de espacios públicos
- Servicio de alumbrado público.
- Servicios de recolección de desechos sólidos.
- Servicio de barrido de calles.
- Mantenimiento zonas verdes, estado municipal y cementerio general.
- Biblioteca municipal.
- Proyección social: centro de educación inicial, escuela municipal de futbol

4. Misión y Visión Institucional

Misión

“El gobierno municipal se compromete a impulsar un desarrollo integral auto sostenible, mediante la participación y coordinación de esfuerzos con la ciudadanía, los sectores productivos e instituciones gubernamentales, ONG, para mejorar la calidad de vida de los habitantes mediante la construcción de infraestructura, presentación de servicios, mejora de la infraestructura productiva, vial y educativa, procurando la armonía social, para el bienestar y gobernabilidad desarrollada con transparencia.

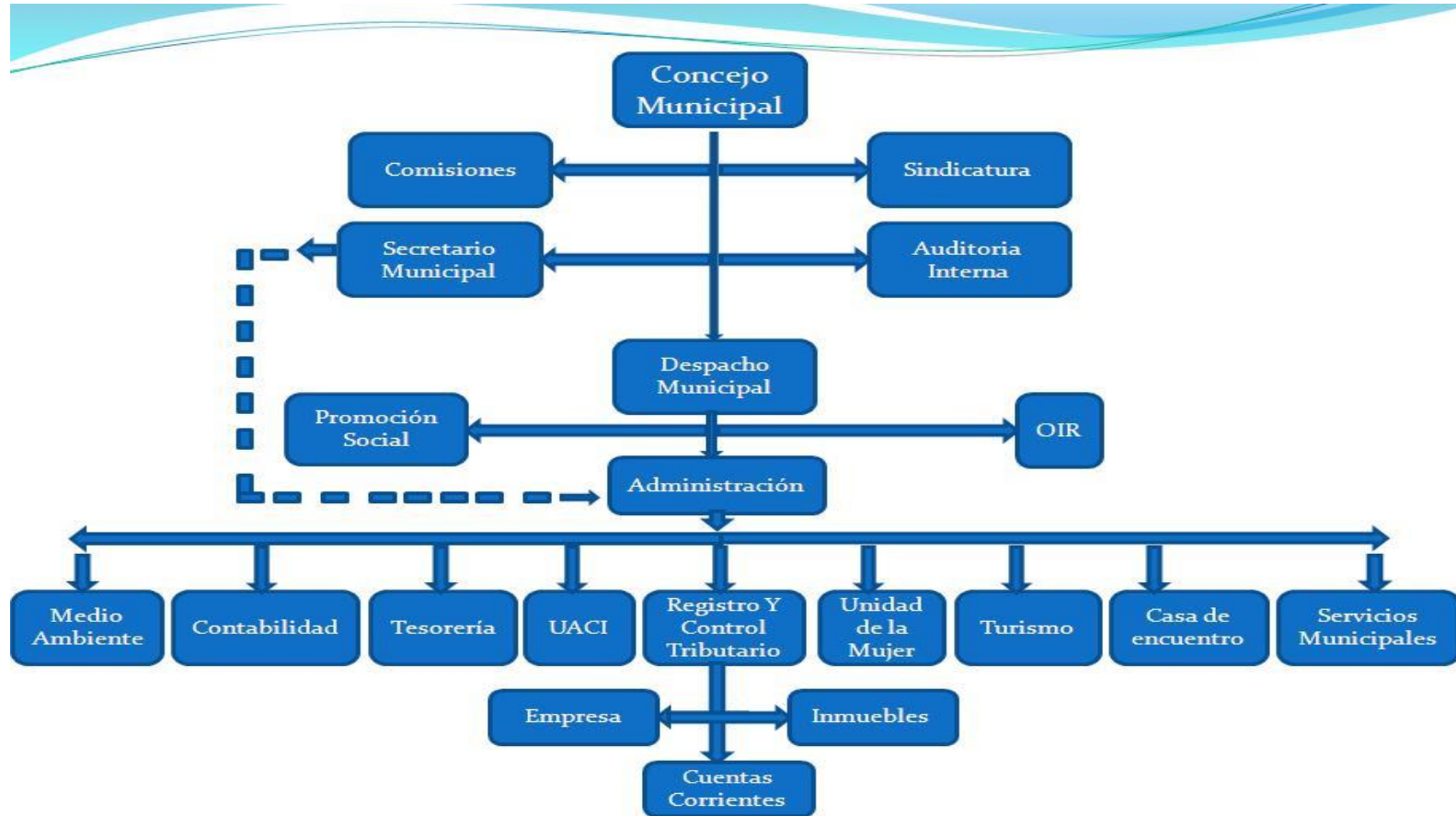
Visión

Que nuestro municipio sea una ciudad con progreso y desarrollo, ordenado, equilibrado y sostenible, brindando a los ciudadanos mejores condiciones de vida fortaleciendo el sector educación, con infraestructura y equipamiento adecuado brindando los servicios básicos a nivel de todo el municipio, impulsando el desarrollo de las actividades económicas, fortaleciendo el sector agrícola.

Que la población tenga acceso oportuno a los servicios de salud, con las vías de acceso a los diferentes cantones en condiciones adecuadas, un municipio en que la población goce de seguridad ciudadana y de lugares turísticos en preservación y armonía ambiental.”⁹

⁹ Alcaldía municipal de Tepecoyo. Editor Alcaldía municipal de Tepecoyo. Disponibilidad:<<http://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-tepecoyo>. Fecha de consulta 03 de abril de 2018.

5. Estructura Organizativa



Fuente: Alcaldía Municipal de Tepecoyo Año 2017

6. Niveles de la Estructura Organizativa

a. Primer nivel: dirección superior

“Este nivel está integrado por los miembros del Concejo, la alcaldesa municipal y dentro de la administración se encuentra el gerente general con capacidad decisoria para el ejercicio del gobierno local, con plenas facultades para desarrollar la autonomía del municipio dentro de los límites establecidos por la ley. El gerente participa para dar opinión ilustrativa, ya que no está facultado por ley para emitir voto en las decisiones del concejo.

b. Segundo nivel: nivel asesor.

Son unidades de asesoramiento al Concejo municipal, alcaldesa y gerente en la gestión administrativa y de control, realizando funciones específicas de trabajo, en este nivel se encuentran: sindicatura, comisiones municipales, secretario municipal, y auditoría interna, esta última integrada por todos los jefes de línea.

c. Tercer nivel: dirección intermedia.

Está integrado por todos aquellos funcionarios que ostentan cargos de gerencia de línea y forman parte del nivel direccional encargados de planificar, dirigir, organizar y controlar y que, a su vez, ejercen jurisdicción sobre otras jefaturas menores pero que son parte de este nivel.

d. Cuarto nivel: operativo.

Está constituido por todos los empleados que no tienen autoridad para tomar decisiones y están para cumplir órdenes de los jefes inmediato, además contribuyen en el desempeño de las tareas diarias de sus respectivas unidades de trabajo.”¹⁰

7. Base Legal

La Alcaldía Municipal se rige por diferentes normativas, dentro de las cuales se encuentran:

¹⁰ Alcaldía municipal de Tepecoyo Manual de organización y funciones año 2017.

a) La Constitución de la República de El Salvador

“Contempla el significado de las municipalidades como también de las autoridades que las rigen, por ejemplo: el alcalde, concejo municipal, entre otros; hay que mencionar que dicha ley nos muestra que los municipios son autónomos , porque tienen facultades para regular, dirigir y administrar, dentro de su territorio, los asuntos que sean de su competencia como, cada municipalidad debe utilizar de manera eficiente los bienes que pertenecen o adquieren del municipio para beneficio de la localidad. Todo lo mencionado está plasmado en los artículos 202 al 207 de la presente.

Según el Art 202.- Para el gobierno local, los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por concejos formados de un alcalde, un síndico dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población.

Los miembros de los concejos municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un periodo de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

Según el Art 203.- Establece que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un código municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

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

Art. 204.- la autonomía del municipio comprende.

1º- Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el diario oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento.

2º- Decretar su presupuesto de ingreso y egresos;

3º- Gestionar libremente en las materias de su competencia;

4º- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;

5º- Decretar las ordenanzas y reglamento locales;

6º- Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

Art. 206.- Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la municipalidad en el desarrollo de los mismos.

Art. 207.- Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los municipios.

Las municipalidades podrán asociarse o concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más Municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

Los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la Republica.

La ejecución del presupuesto será fiscalizada a posterior por la Corte de Cuentas de la Republica, de acuerdo con la ley.”¹¹

b) Código Municipal

“Art. 1. El Código Municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Art. 3. Trata sobre la autonomía de los municipios y ésta se extiende a:

- a. La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- b. El decreto de su presupuesto de ingresos y egresos.
- c. La libre gestión en las materias de su competencia.

¹¹ Constitución de la Republica De El Salvador, decreto constituyente No. 38, del 15 de diciembre de 1983, No. 234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983.

- d. El nombramiento y la remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- e. El decreto de ordenanzas y reglamentos locales.
- f. La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para promoverlas como ley a la Asamblea Legislativa.”¹²

c) Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)

“Esta ley tiene la intención de crear condiciones que permitan la progresiva administración para atender los problemas locales y satisfacer las necesidades que demandan los vecinos del municipio; el estado debe promover la creación de condiciones favorables al progreso de los pueblos y al bienestar de los habitantes de todos los ámbitos del país.

Art. 1.- Se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal y que en el texto de la presente Ley podrá denominarse "EL INSTITUTO" o "ISDEM".

Art. 3.- El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones. El ISDEM podrá prestar a las municipalidades cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de éstas.”¹³

d) Ley General Tributaria Municipal

Tiene por finalidad 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 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República.

“Art. 3.- 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.

¹²Decreto Legislativo N°. 274. Tomo: 290. Publicado: 31 de enero de 1986. Título: “*Código Municipal*”. Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 23.

¹³ Decreto Legislativo N°: 616 de fecha 4 de marzo de 1987 publicado en el Diario Oficial No 52 Tomo: 294 de fecha 17 de marzo de 1987

Son Tributos Municipales: los Impuestos, las Tasas y las Contribuciones Especiales Municipales.

Art. 4.- Son Impuestos Municipales, los tributos exigidos por los municipios, sin contraprestación alguna individualizada.

Art. 5.- Son Tasas Municipales, los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los municipios.

Art. 6.- Contribución Especial Municipal, es el tributo que se caracteriza porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o de actividades determinadas, realizadas por los municipios.

Art. 11.- La obligación tributaria municipal es el vínculo jurídico personal que existe entre el municipio y los contribuyentes o responsables de los tributos municipales, conforme al cual, éstos deben satisfacer una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador de la obligación tributaria, en el plazo determinado por la ley u ordenanza que lo establezca o, en su defecto, en lo estipulado en esta ley.

Son también de naturaleza tributaria las obligaciones de los contribuyentes, responsables y terceros, referentes al pago de intereses o sanciones, o al cumplimiento de deberes formales.”¹⁴

e) Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador

El objeto de la presente es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia, mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados.

“Art. 13.-La carrera administrativa municipal será administrada por

1. Los concejos municipales
2. Los alcaldes municipales.
3. Las máximas autoridades administrativas de las entidades municipales.

¹⁴ Decreto Legislativo N° 86. Tomo: 313. Publicado: 21 de diciembre de 1991. Título: “*Ley General Tributaria Municipal*”. Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N°242.

4. Las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa.

También como parte del marco legal se tiene de esta alcaldía las ordenanzas¹⁵

f) Ley Reguladora del Endeudamiento Público Municipal.

“Art. 2: Para los efectos de esta Ley, se entenderá como ingreso operacional los ingresos, corrientes más las transferencias del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) y como ahorro operacional el resultado de los ingresos operacionales menos los gastos corrientes, del ejercicio fiscal anterior.

Art. 4: La deuda pública municipal se destinará exclusivamente para financiar obras que permitan obtener ingresos a la municipalidad, para invertirse en infraestructura social o económica contemplada en los planes de desarrollo municipal o para operaciones de reestructuración de sus pasivos.”¹⁶

g) Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES):

Busca asegurar justicia en la distribución de los recursos, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de cada municipio, todo esto garantizado por la creación de un fondo de desarrollo económico y social para cada municipalidad.

Art. 1.- Créase el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de El Salvador, que podrá denominarse “FODES”, el cual estará constituido por:

Un aporte anual del Estado igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo con lo establecido en los artículos 4 y 4-a de esta ley, el cual podrá financiarse con:

Los subsidios y aportes que posteriormente le otorgue el Estado.

Aportes y donaciones.

Préstamos externos e internos.

Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.

¹⁵ Decreto Legislativo N° 1039. Tomo: 371. Publicado: 6 de junio de 2006. Título: “Ley de la Carrera Administrativa Municipal”. Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N°.103.

¹⁶ Decreto Legislativo N° 930, de fecha 21 de diciembre de 2005, publicado en el Diario Oficial No. 238, Tomo 369 de fecha 21 de diciembre de 2005

Art. 4.-El monto a distribuir anualmente a los municipios se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios:

Población 50%

Equidad 25%

Pobreza 20%

Extensión territorial. 5%

Art. 4-A. El cincuenta por ciento a que se refiere al criterio de población se distribuirá por el sistema de asignación per-cápita, en base a la población de cada municipio, en forma inversamente proporcional a la misma. Identificados los municipios por los diferentes rangos de población, se hará una asignación que será el resultado de multiplicar la población por la constante de población ponderada per-cápita.

Art. 5.-Los recursos provenientes de este Fondo Municipal, deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rurales, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio.

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

Es el organismo encargado de fiscalizar, en su doble aspecto administrativo y jurisdiccional, la hacienda pública en general y la ejecución del presupuesto en particular, en este sentido están sujetos a la fiscalización y control de la Corte de Cuentas de la República todas las entidades y organismos del sector público y sus servicios sin excepción.

Reglamento de Normas técnicas de control interno específico de la municipalidad de Tepecoyo, departamento de La Libertad.

“Art. 1.- Las Normas Técnicas de Control Interno de la Municipalidad de Tepecoyo, Departamento de La Libertad, constituyen el marco básico aplicable con carácter obligatorio para la Administración y servidores municipales.

Art. 3.- El Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Tepecoyo, tiene como finalidad contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- * Mantener la transparencia, eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones.
- * Obtener la confiabilidad, veracidad y oportunidad de la información.
- * Cumplir con Leyes, Reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables a la administración municipal.

Art. 10.- Todo funcionario o empleado de la Municipalidad se dedicará a los más altos ideales del honor e integridad en su relación pública y personal, y deberá mantener respeto y confianza a los demás, sean estos jefes o empleados de su rango jerárquico y con el trato al público.”¹⁷

i) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la Administración Pública deba celebrar para la consecución de sus fines. Las adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública se regirán por principios y valores tales como: no discriminación, publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia, imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa, tal como están definidos en la Ley de Ética Gubernamental.¹⁸

Art. 9.- Inciso 1º de esta ley se establece que “Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios”.

j) Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)

La Asociación “Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador”, COMURES; es una Entidad de Derecho Privado, de utilidad pública, no gubernamental, con fines no lucrativos, apolítica, con personalidad jurídica propia reconocida, que agrupa

¹⁷ Decreto Legislativo Nº 438, de Fecha 31 de agosto de 1995, publicado en D.O. Nº 176, Tomo Nº 328, Fecha 25 de septiembre de 1995

¹⁸ Decreto Legislativo, No. 868, de fecha 05 de abril de 2000 Diario Oficial No. 88 publicado el 15 de mayo de 2000, Tomo No. 347.

a los 262 gobiernos municipales del país, sin distingo de afiliación política, tamaño o ubicación geográfica.¹⁹

k) Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (Ley AFI)

Tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público y establecer el sistema de administración financiera integrado que comprende los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental.

Por lo tanto, quedan sujetas a disposición de esta ley las municipalidades sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República.

“Art. 2.- Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del Gobierno de la República, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Rio Lempa, y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y las entidades e instituciones que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del estado.”²⁰

Las municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República de El Salvador, se regirán por las disposiciones señaladas en el título V de esta ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del sector público, sujetas a las disposiciones de esta ley. En cuanto a la aplicación de las normas generales de la contabilidad gubernamental, las municipalidades se regirán por el título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el gobierno central.

¹⁹ Decreto Ejecutivo N°:1343 de fecha 29 de agosto de 1941 publicado en el diario oficial No 205, tomo 131 de fecha 16 de septiembre de 1941.

²⁰ Decreto Legislativo, No. 516. Diario Oficial No. 7 Publicado 11 de enero de 1998. Tomo No. 330.

8. Marco Institucional

N°	Ley	Marco Institucional
1	Constitución de la Republica	Corte suprema de Justicia, por medio de la sala de lo constitucional.
2	Código Municipal	COMURES, por medio de las comisiones correspondientes.
3	ISDEM	Ministerio del Interior, Ministerio de Hacienda y corte de cuentas, por medio de comisiones interventoras.
4	Ley General Tributaria	COMURES, ISDEM, por medio de comisiones.
5	Ley de la Carrera Administrativa Municipal	Sala de lo contencioso administrativo de la Corte Suprema de Justicia, por medio de los Magistrados de la Cámara Segunda de lo laboral.
6	Ley Reguladora del Endeudamiento Público Municipal	Ministerio de Hacienda
7	FODES	FISDL, ISDEM, COMURES
8	Ley de la Corte de Cuentas	Corte suprema de Justicia, por medio de la sala de lo constitucional
9	LACAP	Ministerio de Hacienda junto a la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (UNAC), Sistema Integrado de Adquisiciones y Contrataciones (SIAC), Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), Unidad Financiera Institucional (UFI), Sistema de Administración financiera Integrado (SAFI)
10	Ley AFI	Ministerio de Hacienda

D. Conceptualización de Plan de Capacitación

1. Aspectos Generales de un Plan

La mayoría de las instituciones necesitan un plan por escrito, es por eso por lo que el enfoque de un plan debe ser de largo alcance y a veces muy complejo, debido a que los detalles sobre las tareas y la asignación de actividades se perdería si sólo se comunicará verbalmente lo que se pretende realizar y como realizarlo.

a. Concepto

Se define Plan con respecto a los siguientes autores:

“Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada”.²¹

“Documento en el que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas”²²

“Plan es el término de carácter más global por su carácter general. Siendo el eje rector del cual se originan y enmarcan los programas y proyectos.”²³

El autor anteriormente mencionado también dice: “*Plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos*”. Y menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan:

- Lineamientos
- Prioridades
- Estrategias de acción
- Asignación de recursos
- Conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos

Por consiguiente, definimos un plan como un conjunto de ideas y proyectos que se tienen contemplados llevar a cabo en un periodo de tiempo a corto o largo plazo, con el fin de beneficiar a la alcaldía municipal de Tepecoyo en determinado tema específico, tomando

²¹ Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

²² Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. “Administración”. 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2005

²³ Dessler, G. (1993). Organización y Administración. Enfoque situacional. México. Prentice Hall. México.

como base los informes e identificar las áreas las cuales necesitan nueva planificación o reestructuración para llegar a cumplir los objetivos de la municipalidad.

b. Importancia

La mayoría de las instituciones no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Es una oportunidad valiosa para elaborar un análisis en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan relacionado con la misión de la institución.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten.

Los planes son el eje fundamental para que las instituciones funcionen en un periodo determinado, ya que con ellos se pretende el correcto funcionamiento de la Alcaldía municipal de Tepecoyo mediante logros obtenidos por parte de un plan, ya sea plan de trabajo, plan de resultados, planes de gobierno local etc.

c. Características

Un plan debe contar con las siguientes características:

- i. Definir diversas etapas que faciliten la medición de los resultados.
- ii. Establecer metas a corto y mediano plazo.
- iii. Definir con claridad los resultados finales esperados.
- iv. Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- v. Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- vi. Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas. Deben ser claros, concisos e informativos.

2. Aspectos Generales de Plan de Capacitación

a. Antecedentes

La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, sus raíces se remontan desde que el hombre comenzó a aprender a través de la historia la educación ha ido evolucionando y se le considera la base para el crecimiento social y económico.

Históricamente han existido momentos claves en los cuales se logra un mayor auge en esta materia: en el surgimiento de la era industrial que se produjo en Europa a finales del siglo XVIII entre los años 1790 a 1800, aparecen muchas escuelas especializadas. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; la motivación es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores.²⁴

b. Definición

Plan de Capacitación se define como: *“La traducción de las expectativas y necesidades de una organización para colaboradores y en determinado periodo de tiempo”*.²⁵

Un plan de capacitación es “una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción con el objetivo de dirigirla y alcanzarla en un proceso de formación implementado por el área de Recursos Humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficiente posible.”²⁶

El plan de capacitación según las definiciones se puede interpretar como una propuesta realizada con base a las necesidades detectadas en la alcaldía municipal de Tepecoyo, y esto enmarca la importancia de planear adecuadamente los objetivos a lograr, para estructurar la propuesta de la investigación.

c. Objetivos

Objetivos del plan de capacitación.

- Proporcionar una herramienta técnica necesaria y oportuna para contribuir al desarrollo potencial de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal
- Promover el mejoramiento de sistemas de comunicación internos.
- Incrementar la productividad de las personas y por ende de la organización.
- Promover la eficiencia de cada colaborador de todos los niveles jerárquicos.
- Promover un ambiente de mayor estabilidad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias.

²⁴ Silíceo, Alfonso. “Capacitación y Desarrollo del Personal”. 2ª. Edición. Editorial Limusa Noriega, México 1993. Pág. 260

²⁵ Amaya, G. (2003). “Plan de capacitación”. (1ra Ed.). México D.F: Patria cultural pág. 97

²⁶ Velasco, A. Y Heredia, A. (2004). Regiones, competitividad y desarrollo, Vol. 35 Número 138. México.

- Reducir las quejas de los colaboradores y a proporcionar una moral de trabajo cada vez más elevada.

d. Importancia

“Las instituciones han comprendido la importancia de un plan de capacitación, que no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayor beneficio en lo económico, calidad en la organización. Las organizaciones han ido cambiando su esquema y su visión sobre el concepto de capacitación, a tal grado que están convencidos de este elemento, les ayuda a ser eficientes en los servicios proporcionados por dichas instituciones.”²⁷

La importancia de la capacitación radica en que:

- i. Ayuda a la organización. Conduce a una mayor eficiencia y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- ii. Ayuda al individuo. Da lugar a que el colaborador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- iii. Ayuda a las relaciones humanas en el equipo de trabajo. Fomenta la cohesión mediante la mejora de las comunicaciones entre equipos e individuos.

La manera más simple de resumir la importancia de la capacitación sea considerada como una inversión que realizara la alcaldía municipal de Tepecoyo en sus colaboradores.

e. Beneficios

Contar con un plan de capacitación es un beneficio para la alcaldía municipal de Tepecoyo, Reza (2006), ilustra acerca de los beneficios de capacitar y afirma que la capacitación, permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los colaboradores más antiguos.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios en los

²⁷ Silíceo, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo del Personal". 2ª. Edición. Editorial Limusa Noriega, México 1993. Pág. 260

servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios para la persona capacitada como para la institución. Y las instituciones que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán al prestar los servicios.

i. Beneficios del proceso de capacitación:

- “Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas entre los colaboradores.
- Aumenta la captación de fondos.
- Eleva la moral de los colaboradores.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la institución.
- Facilita que el personal se identifique con la institución.
- Facilita la comprensión de las políticas de la institución.
- Proporciona información sobre necesidades futuras del personal a todo nivel.
- Facilita la promoción de los colaboradores.
- Incrementa la eficiencia de los servicios.
- Promueve la comunicación en la institución”.²⁸

f. Clasificación

Clasificación de plan de Capacitación. Existen diferentes tipos de capacitación y se clasifican según diversos criterios:

i) Por su Formalidad

- Capacitación informal: Está relacionada con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la prestación de servicios, aquí se puede dar una retroalimentación constructiva que puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.

²⁸ Dessler, G. (2001). Administración de personal. (8va Ed.). México D.F: Pearson Educación Pág. 82.

- Capacitación formal: Es aquella que se ha programado de acuerdo con las necesidades de capacitación específicas que se presentan en la institución. Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo.
- Se pondrá en práctica una capacitación formal porque se van a programar de acuerdo con las necesidades que presente el personal de la alcaldía municipal de Tepecoyo presente.

ii) Por su Naturaleza

- Capacitación de orientación: Es la que se da para familiarizar a nuevos colaboradores de la institución.
- Capacitación en el trabajo: Como su nombre lo indica es aquel que se practica en el trabajo.
- Entrenamiento de aprendices: Periodo formal de aprendizaje de un oficio.
- Entrenamiento técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo
- Capacitación de supervisores: Aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño.

En la alcaldía de Tepecoyo se empleará la capacitación en el trabajo ya que cada empleado pondrá en práctica sus conocimientos en su área laboral.

iii) Por su nivel ocupacional.

Esta capacitación va de acuerdo con el nivel que ocupa el colaborador en la institución.

- Capacitación de operarios
- Capacitación de obreros calificados
- Capacitación de supervisores
- Capacitación de jefes de línea
- Capacitación de gerentes

“La capacitación se divide en tres etapas:

1. Capacitación para el trabajo. Se imparte al colaborador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, promoción o reubicación dentro de la misma empresa.
 - a. Capacitación de preingreso Este tipo de capacitación es necesario e indispensable, cuando la empresa realiza dicho proceso de capacitación con fines de selección; es a través de ella que se busca

- dotar de los conocimientos básicos, potenciando habilidades con las que ya cuentan los trabajadores o desarrollar nuevos conocimientos.
- b. Inducción. Este tipo de capacitación se da cuando se cuenta con la presencia del colaborador y existe un vínculo legal que rige la relación patrono- colaborador, por lo que es de suma importancia brindarle la información sobre los planes, objetivos y políticas con las que cuenta la empresa para así poder crear un proceso de integración al puesto de trabajo, como a sus compañeros.
 - c. Capacitación promocional. Es la búsqueda por parte de la empresa de brindar al colaborador de ascender a un puesto de trabajo con mayor importancia, autoridad, responsabilidad y mejor remuneración económica.
2. Capacitación en el trabajo. La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.
- a. Adiestramiento. Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del colaborador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
 - b. Capacitación específica y humana. Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.
3. Desarrollo. Este comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la institución para contribuir esta formación.
- a. Educación formal para adultos: Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.
 - b. Integración de la personalidad. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal.
 - c. Actividades recreativas y culturales. Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin que se

integren al grupo de trabajo, así como el que se desarrollen su sensibilidad y capacitación de creación intelectual y artística.”²⁹

g. Proceso de elaboración plan de capacitación.

“Para la elaboración de un plan de capacitación se consideran, por lo menos, tres aspectos:

- Distribución personalizada de los recursos: Se enfoca en lograr que la mayor cantidad de colaboradores participen en el plan de capacitación. Es necesario fijar el presupuesto disponible para asignar la capacitación.
- Distribución centrada en la capacitación específica: Está destinada a resolver las debilidades de la organización. Por ello, las acciones se orientan a temas que pueden estar alejados de los intereses de los colaboradores.
- Distribución orientada a la capacitación específica: El proceso de detección de necesidades da cuenta de las fortalezas en la medida que se han considerado todas las perspectivas y expectativas de la institución.”³⁰

Los planes de capacitación exigen una planificación que incluye los siguientes elementos:

- Abordar una necesidad específica a cada vez.
- Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación.
- Dividir el trabajo que se va a desarrollar, sea en módulos o ciclos.
- Elegir el método de capacitación según la tecnología que se posee.
- Definir los recursos para la implementar la capacitación. Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales, etc.
- Definir el personal que va a ser capacitado.
- Número de personas.
- Disponibilidad de tiempo.
- Grado de habilidad, conocimientos y actitudes.
- Características personales.
- Determinar el sitio donde se efectuará la capacitación, si es dentro o fuera de la empresa.
- Establecer el tiempo y la periodicidad de la capacitación.

²⁹ Calderón Hugo. (1995) "Manual para la administración del proceso de capacitación de personal". México: pág.

³⁰ Jackes Horovitz, "La Calidad del Servicio", Edición: Primera Edición. País: España. Editorial: Mc Graw Hill. Año: 1991. Pág. 123.

- Calcular la relación costo-beneficio del plan de capacitación.
- Controlar y evaluar los resultados del plan verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.

h. Evaluación del Desempeño

i. Antecedentes

“En el año 1842, siglo XVIII el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1918 la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones.”³¹

ii. Definición

“Es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien
“³²

“Un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro .”³³

La evaluación del desempeño es la actividad que se realiza para determinar el grado de rendimiento de los colaboradores; sus habilidades desarrolladas y las que se pueden desarrollar o perfeccionar.

iii. Objetivo.

El objetivo de la evaluación del desempeño “Es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades”.³⁴

Entre los objetivos que persigue la evaluación del desempeño son los siguientes:

³¹ Andrea Ricardo Chiavacci “Harper y row, *Encyclopedia of Management*” (1982), María C cit.pág. 3.

³² Ivancevich, J. (2005). “*Administración de recursos humanos*”. Mc Graw-Hill. México.pag. 89

³³ Juan Martín Aguirre (2000). “*Dirección y gestión de personal*”. Ediciones pirámide. Madrid pag. 67

³⁴ Robert Mondy (1997)” *Administración de recursos humanos*” (6ta. ed.) México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- a. Adaptación del individuo al cargo.
- b. Ascensos e incentivos.
- c. Auto perfeccionamiento del colaborador.
- d. Estímulo a la mayor eficiencia.
- e. Conocimiento de los estándares de desempeño de la institución.
- f. Retroalimentación de información al individuo.

iv. Beneficios

“Al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y bien desarrollado, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios destacados son:

- **Beneficios para el jefe o gerente**

- a) Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- b) Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- c) Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

- **Beneficios para el subordinado**

- a) Conocer las reglas de juego, los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- b) Conocer las expectativas del jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño, son sus fortalezas y debilidades.
- c) Conocer qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, esmero, atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora.) Hacer una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.

- **Beneficios para la organización**

- a) Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada colaborador.
- b) Puede identificar los colaboradores que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- c) Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.”³⁵

- i. Proceso de Evaluación del Desempeño

Evaluar a los colaboradores en las organizaciones es importante, es un proceso sistémico, la institución debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere. En el proceso de implementación de un sistema de evaluación de desempeño, existen cuatro fases:

- i. **Fase del diseño.**

En esta fase se definen los objetivos a perseguir con la evaluación del desempeño.

1. Los objetivos de progreso: Se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él.
2. Los objetivos de apoyo: Se alcanzan ya que la evaluación se convierte en un mecanismo de motivación además de facilitar la comunicación entre evaluador y evaluado
3. Objetivos de supervisión: Este sistema proporciona y recibe un uso activo en la planificación y gestión del talento humano de la institución.
4. Los destinatarios e implicados en el proceso: Se define en primer lugar a quién se va a evaluar, puede ser a todo el personal o a una parte, y luego quién es el responsable de realizar las evaluaciones.
5. Determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario a través de los cuales se va a realizar de la evaluación del desempeño, estos permitirán lograr los objetivos establecidos.

³⁵ Chiavenato, I. (2007) administración de recursos humanos, 8va edición, editora McGraw-Hill, México.

ii. Fase de implementación.

Para asegurar una correcta implementación de la evaluación del desempeño en esta fase se determinan aspectos, el plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación para facilitar la tarea de los evaluadores, constituyendo las bases para el éxito del programa de evaluación de desempeño.³⁶

iii. Fase de la aplicación.

La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Para obtener el máximo provecho del sistema no deben descuidarse los aspectos logísticos del proceso, el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas a realizarse.

Fase de desarrollo.

El objetivo de esta fase es el mantenimiento y actualización de la evaluación del desempeño para que mantenga los objetivos definidos por la organización, así como la introducción de mejoras a través del aporte de los involucrados en el proceso. Se realiza a través de mecanismos de control o seguimiento oportunos aplicados por los responsables de realizarlas, permitiendo mantener su credibilidad y utilidad.

E. Generalidades de Atención al cliente

1. Antecedentes

“En los últimos años el ámbito de la gestión empresarial se ha caracterizado, por el incremento en la atención del servicio al cliente. Para garantizar la competitividad es necesario que les permita a los sistemas productivos permanecer en el mercado. Tal tendencia se ha continuado manifestando en los inicios del nuevo siglo.

La solución para lograr un adecuado nivel de competitividad está en situar al cliente y sus necesidades en el punto central de atención de los sistemas productivos y lograr la coordinación de estos últimos a través del enfoque logístico, y obtener una respuesta eficiente al cliente, excede los límites del sistema productivo y requiere integrar todo el sistema logístico, como una cadena de procesos continuos que se activan en el instante en que el cliente demanda un producto o servicio.”³⁷

³⁶ Ernst Young Consultores, Manual del Director de Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño, pág. 8.

³⁷ Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, 2009. “Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia”. Ed. Pearson, 6ª edición.

2. Definición

“La atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al servicio, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de los clientes, definiéndose como un conjunto de prestaciones que el usuario espera como consecuencia de la imagen, la reputación del servicio que recibe”.³⁸

La atención al cliente es una actividad desarrollada por las organizaciones con orientación a satisfacer las necesidades de sus usuarios que solicitan servicios, información, logrando así incrementar su eficiencia

Es la forma en que se relacionan los colaboradores con los clientes para prestar los servicios en la institución de la mejor manera buscando la satisfacción de los clientes de la Alcaldía de Tepecoyo.

3. Objetivos

- Cumplir las expectativas del cliente y despertar en él nuevas necesidades.
- Reducir o eliminar al máximo los defectos que se producen a lo largo del proceso atención
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los usuarios.
- Disfrutar de una categoría de servicio que aspira siempre a la excelencia.
- Satisfacer las necesidades que el usuario tiene del servicio.
- Hacer que el cliente se sienta comprometido con la institución. Esto significa que, si el usuario es bien atendido, este quedara con deseos de regresar
- Diferenciarse de la competencia, a través de la prestación de un buen servicio.

4. Importancia

“La buena atención al cliente es parte fundamental de una institución:

- a) La apariencia: La imagen que refleja el personal de servicio.

³⁸ Vanesa Carolina Pérez. 2006. *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. 1° Edición. España. 6p.

- b) La actitud: Cómo impacta la actitud del colaborador en el servicio, la sonrisa, postura corporal, movimientos, el vocabulario que usa
- c) La atención que ofrece a los usuarios confirma la disponibilidad a satisfacer las necesidades que ellos tienen.
- d) Tacto: utilización de palabras apropiadas al comunicarse con el usuario.
- e) Dirección: los recursos deben estar disponibles para ayudar a los clientes a satisfacer sus necesidades, y al nivel de conocimientos que deben tener todos para poder ofrecer un buen servicio”.³⁹

5. Clasificación

Atención presencial: En este caso, se produce un encuentro físico con el cliente, sin las barreras ni interferencias que ocasiona el trato a través de otras vías. Se da contacto visual y el lenguaje no verbal juega un papel muy importante.

Atención telefónica: Este tipo de atención a los clientes exige que se cumplan una serie de normas no escritas si usted desea lograr su plena satisfacción. El hecho que no podamos observar las posibles reacciones del interlocutor hace que tengamos que poner más esfuerzos y demostrar una actitud diferente a la presencial.

Atención virtual: Con la entrada de las nuevas tecnologías y el auge del correo electrónico y las redes sociales, se está imponiendo una vía alternativa para efectuar servicios, en este caso, valora la atención recibida por otros parámetros, como el correcto funcionamiento de la página web, el sistema de pago y de entrega, la premura en la respuesta ante dudas vía correo electrónico.

Atención proactiva: Cuando buscamos crear necesidades en el usuario y motivar la búsqueda de servicios, contactamos directamente, sin esperar a que él lo haga. Exige una alta tolerancia a la frustración, ya que debemos tener una actitud positiva hacia el rechazo.

³⁹ Román, J. (2008). El arte de servir al cliente con efectividad. Editorial Unilit. Miami. Pág. 45

Atención reactiva: En cambio, cuando el sentido del contacto entre las partes se da del usuario hacia el colaborador, simplemente se está dando respuesta, sin tratar de despertar necesidad alguna.

Atención directa: Cuando el interlocutor es la persona que expresa la necesidad y además es el que decide acerca del servicio, se trata de una atención directa, sin intermediarios. Dado que los roles se concentran en una única persona, toda la energía se dirige también a un único interlocutor.

Atención indirecta: Por contra, cuando la persona que hace la demanda no es la que toma la decisión final en la compra, podemos hablar de una atención indirecta. Es importante identificar cada uno de los roles para satisfacer las necesidades de todos los actores que intervienen en la transacción.⁴⁰

NOTA: En la alcaldía municipal de Tepecoyo se dan los tipos de atención al cliente antes mencionados dentro de cada uno de los servicios que su población demanda.

F. Necesidades de un Plan de Capacitación

1. Definición

El concepto de necesidades de capacitación es bastante simple, claro e intuitivo. De hecho, alude a dos conceptos clave, fáciles de asimilar. Primero, las necesidades de capacitación son carencias o fallas, actuales o potenciales, que presenta un individuo en cuanto a su competencia o voluntad para realizar un trabajo; y segundo, se trata de carencias que pueden ser corregidas a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje sistemático con objetivos definidos y evaluables.⁴¹ Las carencias a las que se refiere el concepto de necesidades de capacitación tienen que ver con las siguientes áreas de la competencia laboral:

- a. Los conocimientos. Se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la memoria de la persona.

⁴⁰ Peralta Maniviesa, "Tipos de atención al cliente, revista marketing y redes" /935-5 ventajas claves al contratar el mystery shopping.

⁴¹ Martínez, Eduardo. Capacitación por competencias, Principios y Métodos Santiago Chile 2009 Pág. 71.

- b. Las habilidades intelectuales. Se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer, en otras palabras, son el conocimiento en acción.
- c. Las habilidades sicomotoras. Se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades sicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador.

2. Objetivos

“El objetivo primordial de la capacitación en las organizaciones es mejorar las competencias técnicas, las competencias sociales y la disposición anímica de los trabajadores, para reducir la brecha entre su desempeño efectivo y el desempeño deseado.”⁴²

Es decir que en la alcaldía de Tepecoyo el objetivo que se busca es mejorar el conocimiento de cada empleado para obtener un mejor desempeño.

3. Importancia

La importancia de mantener al personal en constante capacitación asegura a las organizaciones, un mejor desempeño de los empleados

a. Métodos para detectar necesidades de capacitación

“El conocimiento del comportamiento laboral deseado y de los requisitos de desempeño en los puestos de trabajo es la base del análisis de las necesidades de capacitación en una organización. Estos antecedentes son el punto inicial para identificar las competencias técnicas y psicosociales que se necesitan para realizar el trabajo con eficiencia, calidad, autonomía y seguridad. En otras palabras, el contenido funcional y los requisitos de los puestos son el marco de referencia contra el cual comparar las competencias efectivas de los trabajadores, y detectar necesidades de capacitación eventualmente. En esencia, detectar necesidades de capacitación implica comparar lo que un trabajador debe saber hacer, poder hacer y querer hacer con lo que efectivamente sabe hacer, puede hacer y quiere hacer. Hay diferentes aproximaciones metodológicas

⁴² Martínez, Eduardo. Capacitación por competencias, Principios y Métodos Santiago Chile 2009 Pág. 72.

para abordar el problema de detectar las necesidades de capacitación en una organización, las más comunes son:

- i. Evaluación de competencias
- ii. Evaluación del desempeño
- iii. Análisis de problemas
- iv. Proyecciones de cambios tecnológicos y organizacionales
- v. Proyecciones de movimientos de personal.⁴³

b. Métodos y técnicas de capacitación

Los métodos y técnicas de capacitación se refieren a las diversas formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza de manera de alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos. La elección de un método y una técnica determinados depende, fundamentalmente, de los recursos disponibles (incluidas las restricciones de tiempo y lugar para desarrollar la capacitación), de los objetivos de aprendizaje que se persiguen en la acción de capacitación de que se trate y, especialmente, del perfil de las personas que serán capacitadas, en todo lo relacionado con su capacidad y voluntad para aprender.⁴⁴

c. Técnicas de capacitación

“Las técnicas de capacitación se refieren a los procedimientos concretos que se pueden aplicar para impartir la capacitación. Las técnicas de capacitación son, entonces, las formas concretas de aplicar los principios metodológicos, según la situación.

Diseñar una técnica de capacitación implica especificar las condiciones de ambientación del proceso de capacitación, los medios de comunicación e interacción, el papel del instructor y el papel de los participantes. El concepto de técnica como un procedimiento estructurado es aplicable especialmente en el caso de la capacitación fuera del puesto de trabajo, ya que el entrenamiento en el puesto es por lo general poco estructurado”.⁴⁵

⁴³ Martínez, Eduardo. Capacitación por competencias, Principios y Métodos Santiago Chile 2009 Pág. 78.

⁴⁴ Martínez, Eduardo. Capacitación por competencias, Principios y Métodos Santiago Chile 2009 Pág. 107.

⁴⁵ Martínez, Eduardo. Capacitación por competencias, Principios y Métodos Santiago Chile 2009 Pág. 110

d. Los pasos para el diseño de una acción de capacitación

“El diseño de una acción de capacitación es un proceso que implica seguir de manera ordenada los pasos siguientes:

- i. Detección de una necesidad de capacitación
- ii. Formulación de los objetivos estratégicos y específicos de la acción de capacitación.
- iii. Diseño del proceso de capacitación
- iv. Selección de los métodos y técnicas de capacitación a emplear
- v. Selección de medios didácticos de apoyo
- vi. Ejecución y monitoreo del proceso de capacitación
- vii. Evaluación de los resultados de la capacitación realizada, en términos de aprendizajes logrados, mejoras de las conductas en el trabajo, e impacto organizacional.”⁴⁶

❖ **Programación y Desarrollo de La Capacitación.**

La capacitación consiste en una secuencia programada de eventos que pueden ser visualizados como un proceso continuo, el primer paso es elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación que se detalla a continuación.

La educación tradicional, la capacitación se imparte en clase. Las instituciones grandes pueden organizar sus propias clases, que celebran antes o después de las horas regulares de trabajo.

Sin embargo, cuando la administración superior considera que la clase es de suficiente importancia, permite a los empleados que la tomen en horas de trabajo.

La gerencia de personal, y más específicamente su departamento de capacitación, son los encargados de administrar los diferentes tipos de programas de capacitación derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales al respecto.

⁴⁶ Martínez, Eduardo. Capacitación por competencias, Principios y Métodos Santiago Chile 2009 Pág. 129.

❖ **Diseño del Plan de Capacitación.**

Un plan de capacitación intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados del análisis de las necesidades.

❖ **Objetivos de un plan de capacitación**

- a. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas de puesto.
- b. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en puestos actuales, también para otras funciones más complejas.
- c. Cambiar la actitud de las personas para crear un clima satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación y volverlas receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

❖ **Planeación de la Capacitación**

“La planificación de la capacitación en una institución implica:

- a. Seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad, especificar para cada uno de los objetivos y contenidos de la capacitación la modalidad la metodología de enseñanza-aprendizaje la duración de la capacitación; el cronograma de ejecución y el costo.
- b. Evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que deben ser incluidas, frente a esto, la dirección de la institución o un comité de alto nivel deberá evaluar y jerarquizar dichas propuestas, a fin de seleccionar aquellas que presentan la mejor relación entre el costo, por una parte, y la pertinencia de la capacitación propuesta, en relación con los objetivos de la organización, por otra.
- c. Elaborar el plan y el presupuesto general de la capacitación, deber contener un resumen de las acciones de capacitación aprobadas, que contenga la siguiente información: nombre de la acción de capacitación; entidad ejecutora; lugar de ejecución; duración; periodo de ejecución; horario; número de participantes”.⁴⁷

⁴⁷ Guglielmetti Pedro “Gestión de la capacitación en las organizaciones” Año 1998pág. 12

❖ **Organización de La Capacitación.**

“Se establece la estructura formal, las responsabilidades y las funciones que deben desempeñar los capacitadores o unidad de capacitación. Se responde a: ¿Cómo se van a hacer las cosas y con qué medios?”⁴⁸

a. La Estructura: Debe estar acorde con los objetivos del área o departamento de capacitación y el desempeño de las principales funciones de los encargados del área. La magnitud de la institución y los recursos disponibles serán factores importantes al determinar la organización interna.

b. Los Procedimientos: Son los lineamientos generales y específicos para que la capacitación funcione, por ello, se establecen las políticas generales y específicas, así como la normatividad para la operación de los programas.

c. La Integración de personas: Se determina el número de personas adecuadas, de acuerdo con la magnitud de la institución.

d. La Integración de recursos materiales: Para la administración de la capacitación también requiere de aulas, muebles, y equipo que Sirve de ayuda para llevar un acuerdo al momento de la realización de este, esto sirve para estar organizado de la manera correcta al momento de su ejecución, en la comuna.

❖ **Ejecución de la Organización.**

“Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: la decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.”⁴⁹

a. Calidad del material de capacitación: debe pensarse de antemano en el material de enseñanza a fin de facilitar la ejecución. El material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

b. Cooperación de los gerentes y dirigentes de la institución, la capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere un gran esfuerzo y

⁴⁸ Mortis, Sonia Verónica La organización como segunda fase del proceso administrativo de la capacitación” Instituto técnico de sonora/ resolución 1024.768.

⁴⁹ Chiavenato, Idalberto. “Administración de recursos humanos” El capital de las organizaciones pág. 335

entusiasmo por parte de todos los interesados, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimientos.

c. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la realización del programa.

d. Calidad y preparación de los instructores, el éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, conocimiento de la especialidad.

❖ **Evaluación y Seguimiento de Plan de Capacitación**

“Evaluación de la capacitación. Debe incluir la evaluación de su eficiencia, se consideraran dos aspectos.

- a. Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los colaboradores.
- b. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de los objetivos y metas de la institución.”⁵⁰

La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

1. Evaluación en el nivel organizacional: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento en la eficacia organizacional.
- b. Mejora de la imagen de la institución.
- c. Mejora del clima organizacional.
- d. Mejora en la relación entre la institución y los colaboradores.
- e. Apoyo del cambio y la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia.

⁵⁰ Chiavenato, Idalberto. “Capacitación y desarrollo del personal” Novena edición pág. 334

2. Evaluación en el nivel de los recursos humanos, en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a. Reducción de la rotación de personal.
- b. Aumento de la eficiencia individual de los colaboradores.
- c. Aumento de las habilidades personales.
- d. Aumento del conocimiento personal.
- e. Cambio de actitudes y conductas.

3. Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de productividad.
- b. Mejora en la calidad de los servicios.
- c. Mejora en la atención al cliente.

4. Seguimiento de la capacitación motivacional. Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- a. Análisis el desempeño profesional del personal capacitado.
- b. Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- c. Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.
- d. Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- e. Identificación de necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- f. Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

❖ Determinación de la necesidad de Plan de Capacitación

Dentro de una institución, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

De la organización: Se centra en la determinación de los objetivos de la institución sus recursos y su relación con el objetivo.

De las Funciones: Se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupo.

De las personas: Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen.

- ✓ Permitir el logro de metas individuales.
- ✓ Las necesidades de las personas.
- ✓ El crecimiento individual.
- ✓ La participación como aprendizaje activo.
- ✓ La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.
- ✓ Producir una mayor interacción e intercambio entre las personas.
- ✓ Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- ✓ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.
- ✓ Cambiar la actitud de las personas creando un clima más satisfactorio entre los colaboradores.
- ✓ Aumentar la motivación y hacerlos más receptivos las técnicas de supervisión y gerencia.
- ✓ El aprendizaje eficiente para la utilización de técnicas adecuadas.
- ✓ Ayudar al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- ✓ Aumentar la confianza y la actitud asertiva.
- ✓ Forja mejores actitudes comunicativas.
- ✓ Subir el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Eliminar los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Un plan de capacitación dentro de la institución consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores que conduzcan a un alto desempeño, por eso se considera necesario pensar que se puede hacer para estimular a los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo, y que den lo mejor de ellos., favoreciendo los intereses de la institución como los suyos propios.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

Este capítulo comprende la investigación de campo que se realizó en la alcaldía Municipal de Tepecoyo, el cual es de suma importancia ya que se conoció la situación actual con respecto de un plan de capacitación, que defina el compromiso que tienen los empleados de la institución en busca de una mejor atención al cliente, adquiriendo la capacidad de realizar un mejor desempeño laboral.

Es importante mencionar que la propuesta de plan de capacitación favorece el desempeño laboral de los empleados, con la mejor calidad de los servicios y procesos administrativos para generar cambios en el municipio, facilitará el aprendizaje para los empleados, fomentar sus buenos hábitos, contribuyendo un mejor desempeño en cada una de las actividades desarrolladas, para una mejor satisfacción de los clientes, con la atención que se les brinda y con la mejor actitud posible.

B. OBJETIVOS.

1. General

Realizar un diagnóstico en la Alcaldía Municipal de Tepecoyo que permita establecer las condiciones actuales en la atención al cliente, por medio de técnicas e instrumentos de recolección de información, que permitan obtener la información apropiada para la propuesta del presente trabajo.

2. Específicos

- Evaluar a los empleados de la Alcaldía sobre sus actitudes y aptitudes respecto a la atención al cliente; y percatarse si han recibido capacitación en esta área.

- Utilizar las técnicas e instrumentos de recolección de información que permitan conocer la opinión del usuario sobre la atención recibida en los servicios brindados por los empleados de la Alcaldía.
- Determinar la necesidad de un plan de capacitación en atención al cliente, para los empleados que brindan atención directa.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

En esta investigación se presenta la metodología que permitió el desarrollo del trabajo de investigación. Se muestran métodos, tipo de investigación, técnicas y procedimientos que fueron utilizados.

1. Métodos

El método que se utilizó para llevar a cabo la investigación es el método científico. El cual se refiere al “conjunto de pasos necesarios para obtener conocimientos válidos (científicos) mediante instrumentos confiables. Este método intenta proteger al investigador de la subjetividad”⁵¹; este se refiere a una serie de etapas lógicas que hay que recorrer para llegar a descubrir con hechos ciertos lo que está sucediendo, y así se ha llevado a cabo la investigación para encontrar resultados más fiables.

Para ellos se han utilizado dos métodos específicos los cuales son:

a) Análisis

“Éste consiste en descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo”.⁵²

El método analítico es la separación de un todo, descomponiéndolo en partes o elementos y analizar con detalle cada uno. En la investigación se utilizó este método, con el objetivo de estudiar cada uno de los elementos inmersos en el estudio de un plan de capacitación dentro de los cuales están los empleados y los clientes de los servicios que ofrece la Alcaldía de Tepecoyo.

⁵¹ <http://www.fullciencia.com/2010/11/metodo-cientifico.html>

⁵² <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>

b) Síntesis o Sintético

“Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad”⁵³

Este método reúne todas las partes para estudiarlo como un todo. Por medio de este método se unificaron todos los elementos involucrados y se relacionaron las variables, por medio del cual se podrán formular las posibles soluciones a la problemática.

2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó fue la descriptiva, ya que es el idóneo para detallar el fenómeno permitiendo establecer contacto con la realidad. La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades.

Por lo tanto, la investigación permitió describir aspectos fundamentales de los clientes de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo, así como describir los aspectos relevantes a la hora de realizar el estudio y que pueden identificar a simple vista.

3. Diseño de investigación

El diseño de investigación que se utilizó es el no experimental, las variables no fueron manipuladas y se realizó en el contexto natural en que se desarrollan las actividades de la alcaldía. En función de los objetivos definidos en el presente estudio, donde se propone el Plan de Capacitación en Atención al Cliente para Fortalecer el Desempeño Laboral de los Empleados.

4. Fuentes de investigación

Son diferentes tipos de documentos que se utilizaron para la investigación y la obtención de información. Por lo tanto, dichas fuentes fueron necesarias ya que ayudaron para estudiar la situación, se detallan de la siguiente manera:

a) Primarias

Se obtuvo la información en forma directa, en los puestos de trabajo y las instalaciones de la Alcaldía. Para obtener la información primaria se empleó la observación directa del entorno del trabajo, además se llevó a cabo una entrevista, dirigida a gerente, jefes y

⁵³ <http://www.monografias.com/trabajos11/methods/methods.shtml#ANALIT>

concejales, y encuestas a empleados y clientes, las cuales se utilizaron para recopilar información acerca de los servicios que se prestan en dicha institución.

b) Secundarias

La información plasmada se obtuvo a través de otros autores, de datos externos provenientes de libros, leyes, trabajos de graduación, sitios virtuales, páginas web, que son de utilidad para el desarrollo de la investigación.

5. Técnicas e Instrumentos de recolección de información

a) Técnicas

Las técnicas fueron una manera que se utilizó para poder recolectar información, que ayudó a la investigación para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento, entre las cuales se utilizaron las siguientes:

i. La Encuesta

Es un procedimiento que se llevó a cabo dentro de la investigación para poder recopilar datos de la problemática, por medio de una serie de preguntas y poder obtener el enfoque de los diferentes indicadores.

La cual estuvo dirigida a los empleados y clientes de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo, para recolectar datos de la situación actual, fue fundamentada como instrumentos un cuestionario, que constaba de preguntas con sus respectivas opciones múltiples conteniendo su introducción, objetivo, las instrucciones y el cuerpo del cuestionario con sus interrogantes para conocer la situación actual.

La recolección y procesamiento de la información fue llevada por los miembros del equipo de investigación, con la finalidad de obtener elementos puntuales en la investigación.

ii. La Entrevista

Se utilizó para establecer contacto directo con las personas que se consideraron fuente de información. Las entrevistas se llevaron a cabo haciendo uso de una guía de preguntas previamente elaborada. Se programaron las visitas con la jefatura de la municipalidad, con el fin de obtener respuestas e información necesaria. Se entrevistaron a 12 personas, 11 concejales y la alcaldesa Janet González, Lo cual permitió obtener la información más precisa para la investigación.

iii. Observación Directa

La observación se realizó con la presencia física de los miembros del equipo de investigación en la Alcaldía Municipal de Tepecoyo, se utilizó esta técnica durante todo el tiempo en que se realizó la investigación, se obtuvo gran cantidad de datos e información valiosa para el análisis del problema y la situación actual, se verificó el trato que se brinda a los usuarios, se observó cómo se relacionan, el cliente y la atención prestada, al no contar con un plan de capacitación en atención al cliente, para un mejor desempeño laboral de los empleados.

b) Instrumentos

Son una herramienta de las técnicas, se utilizaron para la recolección de información. Las cuales se detallan a continuación:

i. Cuestionarios

“Esta herramienta es una de las técnicas de recolección de información más usada, se fundamenta en el cuestionario con el propósito de obtener información de las personas”⁵⁴

Este instrumento fue el usado en la investigación, este se aprovechó para la obtención de datos y así comprender la situación de la problemática.

Estuvo comprendido por un grupo de preguntas entre las cuales fueron preguntas cerradas para obtener así la opinión de los empleados y de los clientes de la alcaldía de Tepecoyo. (Ver anexo 4)

ii. Guía de entrevista

Este instrumento consiste en: “orientar y establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información y tiene como propósitos obtener información más espontánea y abierta”⁵⁵

Se formuló la entrevista de acuerdo con una guía de preguntas. Esta comprendió un listado de interrogantes, las cuales el entrevistado respondió con la más breve facilidad.

Las preguntas se hicieron de manera ordenada previamente, fueron contestadas detenidamente cada una de ellas. Las preguntas se realizaron con el interés de obtener información precisa a la problemática. (Ver anexo 3)

⁵⁴ Cesar Augusto Bernal, fuentes y tácticas de investigación. Pág. 172

⁵⁵ Cesar Augusto Bernal, fuentes y tácticas de investigación. Pág. 173

iii. Lista de Cotejo

Se utilizó este instrumento durante el tiempo de investigación, debido a que mediante esta se obtuvo una gran cantidad de información para el análisis del problema y de la situación actual de los empleados de la alcaldía municipal de Tepecoyo, el comportamiento, destreza, habilidades y cumplimiento de sus actividades dentro de la institución; también se utilizó para determinar información que no se logró concretar con los instrumentos de investigación. (Ver anexo 5)

6. Ámbitos de la Investigación

La investigación se llevó a cabo en la alcaldía municipal de Tepecoyo, departamento de La Libertad, con los empleados y clientes que será la población objeto de estudio.

7. Unidades de análisis

Las unidades de análisis fueron aquellas fuentes primarias de las que se obtuvo la información, dentro de la investigación se tiene:

Objeto de estudio:

- Alcaldía municipal de Tepecoyo

Sujetos de análisis:

- Jefes (12)
- Concejales (11)
- Empleados (54)
- Clientes (86)

8. Determinación del Universo y Muestra de la Investigación

a) Universo

Es la totalidad de las unidades de análisis sujetas de investigación, en la investigación se obtuvieron los siguientes universos:

Universo 1: Está formado por concejales de la alcaldía municipal, según listado de la unidad de recurso humano son 11.

Universo 2: Su representación está conformado por 12 jefes, incluyendo todas las áreas de la municipalidad, según la información brindada por jefe de recurso humano.

Universo 3: Lo conforma los empleados de la alcaldía que según listado que proporcionó gerente general hacen un total de 54.

Universo 4: Lo forman los clientes que demandan los servicios que presta la alcaldía, según el gerente de la alcaldía, menciona que tienen un promedio mensual de 200 clientes que son los que frecuentan los servicios de la alcaldía.

b) Muestra

Es una parte del universo que posee las mismas características sujetas de estudio, que tiene como función determinar que parte de la población debe examinarse.

La antes mencionada muestra se calculará de la siguiente manera:

- En el caso del primer universo, que está conformado por los concejales de la alcaldía que asciende a 11; la muestra y el Sub universo serán iguales
- Para determinar la muestra del segundo universo que está representada por los jefes; que asciende a 12; la muestra será igual al mismo universo.
- Con el propósito de obtener una muestra representativa y verídica del tercer universo, se tomó la decisión de considerar el mismo número que es figurado dentro del universo tres, el mismo número de empleados que asciende a 54, Proporcionado por el gerente.
- Con la intención de obtener una muestra representativa del cuarto universo, que estará representado por los clientes que utiliza los servicios municipales. Se utilizó el siguiente formula estadística con los valores siguientes

Datos:

n= ¿?

z= 95%

p= 50

q= 50

e= 8%

N= 200

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + (z^2(p \cdot q))} \cdot N$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50 * 0.50)}{(0.08)^2 + \left(\frac{(1.96)^2(0.50 * 0.50)}{200}\right)}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0064 + 4.802 \times 10^{-3}}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.011202}$$

$$n = 85.73 \approx 86 \text{ clientes}$$

La manera en la cual se encuestó a los clientes fue cuando llegó a solicitar los servicios que presta la alcaldía, se programaron varios días en los cuales se fue a recolectar la información.

9. Procesamiento de la Información

Se realizó luego de haber terminado la recolección de datos. De acuerdo con la información obtenida se elaboró su respectiva tabulación, se diseñó un cuestionario para los empleados de la municipalidad el cual contenía 24 preguntas, entre las cuales habían preguntas cerradas, las cuales fueron contestadas de acuerdo al criterio individual de cada empleado, además se elaboró un cuestionario para los clientes el cual contenía 16 preguntas cerradas, para el procesamiento se desarrolló en Microsoft Excel que permitió la elaboración de tablas y gráficos para su interpretación; fue útil para gestionar las bases de datos; agrupar, ordenar y filtrar la información de los cuestionarios que fueron elaborados para la investigación.

a) Tabulación de la Información

Para llevar a cabo la tabulación se detalló cada pregunta del cuestionario vaciando por cada una de ellas la información recopilada dentro de tablas que representaran los datos obtenidos por medio de gráficos. (Ver anexos)

b) Análisis e Interpretación de la Información

Se llevó a cabo haciendo un comentario basado en los datos, se utilizaron gráficos de pastel para su mayor comprensión con sus porcentajes de los resultados. Este análisis se tomó de base para la elaboración del diagnóstico de la situación actual referente a la

atención al cliente y el desempeño laboral de los empleados se utilizó además para formular el diagnóstico, conclusiones y recomendaciones del caso. (Ver anexos 1-3, 5)

- **DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

- 1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO.**

El presente apartado contiene los resultados del estudio que se realizó a 65 empleados con los que cuenta la alcaldía municipal de Tepecoyo a través de un cuestionario de preguntas y guía de entrevistas, conteniendo los siguientes aspectos:

- a) Información general**

- i. Género y edad

Con el fin de conocer aspectos generales de los empleados entrevistados, se obtuvo como resultado que el 54% de ellos son del género masculino y el 46% restante del género femenino, en cuanto a la edad, un número representativo de éstos está constituido por el 80% que oscilan entre las edades de 24 a 36 años o más (Ver anexo 1, Datos de identificación, literal A y B)

- ii. Grado académico y cargo que desempeña

Así también se verificó que la alcaldía se encuentra distribuida en diferentes unidades, donde, según las unidades a las que pertenece cada empleado, así es el cargo que desempeña, en su mayoría son técnicos administrativos, y otros los cuales en su mayoría se representan en diferentes cargos, ya que se encargan de labores de proyectos que son de beneficio para la población. (Ver anexo 1, Datos de identificación, literal C)

Con relación al nivel de estudio que tienen los entrevistados, el 54% de empleados son bachilleres, dando evidencia que no hay muchos empleados dotados con herramientas técnicas que son adquiridas en una educación superior, siendo el caso que tan solo un 30% poseen estudios universitarios, y un 17% estudios de educación básica y/o técnicos; considerando que el nivel de estudios en la mitad es relativamente bajo ya que la mayoría son bachilleres, debe tomarse muy en cuenta este aspecto, al momento de brindarles

capacitaciones para que estas sean comprensibles y adaptadas para la asimilación de estas. (Ver anexo 1, Datos de identificación, literal D)

iii. Tiempo de servicio

Respecto al tiempo que tienen los empleados de laborar en la alcaldía, el 35% tiene de 1 a 3 años, lo que coincide con el periodo del Gobierno Municipal; un 28% tiene de 4 a 6 años, y el resto se encuentra distribuido entre menos de 1 año y de 7 años a más de laborar en la municipalidad. Lo anterior refleja que no existe estabilidad laboral para casi la mitad de los empleados, ya que, en cada elección de alcaldes se encuentran sujetos a los cambios de una nueva administración. (Ver anexo 1, Datos de identificación, literal E)

b) Filosofía empresarial

i. Misión, visión y objetivos

En relación sobre si los empleados conocen la misión y visión de la alcaldía, un porcentaje bastante alto con un 69% tiene conocimiento que existe una misión y visión de la institución, pero que no tienen una idea clara de cuales son; además no supieron responder en qué consisten los fundamentos, y porque es importante saber de su conocimiento la razón de ser de la alcaldía, la finalidad de porque la existe, lo que pretende cumplir en su entorno social y por lo tanto lo que espera llegar a ser (Ver anexo 1, pregunta 1).

En cuanto al conocimiento claro de los objetivos se observó que un 93% (Ver anexo 1, pregunta 2) dice conocer cuáles son los objetivos de la alcaldía, dentro de los cuales buscan lograrlos.

Lo concerniente a lo observado, hay un grupo reducido que refleja los valores de la institución, son los que son ambles y se distinguen por la filosofía de la institución. (Ver anexo 5, numeral 15)

ii. Estructura y organización

Al investigar a los empleados sobre la estructuración de la relación que deben existir entre las funciones y las actividades en la alcaldía, se determinó que, en lo referente al

conocimiento de la estructura organizativa, un porcentaje significativo de 65% si la conoce y saben en el nivel que se encuentran (Ver anexo 1, pregunta 3).

Sin embargo, los empleados manifestaron con 52% que no cuentan con manuales administrativo, que no tienen conocimiento que existan, y un grupo dice si conocer los antes mencionados manuales con un 49%, que enfatizó que cuentan con tipo de manual administrativo que permite poder guiarse en el desarrollo de sus labores (Ver anexo 1, pregunta 4). Demostrando que inducir al empleado en su inicio y durante el tiempo de servicio es imperativo al momento que se desempeñe correctamente en sus labores.

iii. Estrategia de trabajo

En cuanto a la estrategia de trabajo la comuna cuenta con poca organización, ya que un 63% de los empleados dijo que realiza labores que no le corresponden de acuerdo con su puesto de trabajo y un 37% dijo que no realiza labores que no le corresponden (Ver anexo 1, pregunta 5). La importancia de destacar esta parte ya que, esta acción repercute en la asistencia de ayuda al cliente de parte de los empleados.

En cuanto al ambiente de trabajo, manifestaron sentirse motivado al realizar sus labores dentro de la institución, la mayoría de los empleados establecidos con un 83% afirman que si se encuentran motivados al realizar sus labores dentro de la institución (Ver anexo 1, pregunta 6).

Los empleados consideran que es muy importante el fortalecimiento del desempeño laboral dentro de la institución afirmando con un 80%; y otro que menciona que es indispensable con 16%, de esa manera los resultados serán más eficaces al momento de ejercer su trabajo (Ver anexo 1, pregunta 7). Por ende, controlar resultados es muy importante.

Lo concerniente a la motivación al momento de realizar su trabajo el enfoque de los miembros del concejo y jefes es contundentemente afirmativo que es indispensable los incentivos para que exista un desempeño optimo, sin embargo, una persona manifestó que no son necesarias, ya que el empleado debe de realizar su trabajo de manera eficiente sin importar los incentivos. (Ver anexos 3, pregunta 1); de igual forma lo que se logró observar que motivación dada de forma directa no es algo que se manifiesta (ver anexo 5, numeral 8).

iv. Desarrollo institucional

Atendiendo a los resultados de la investigación se estableció que las respuestas obtenidas de los empleados, indican la necesidad de capacitaciones constantes con un 46%, estas les aydaría a realizar con eficiencia sus labores, mejorar sus habilidades y técnicas que desarrollan normalmente en su puesto de trabajo; sin embargo de las respuestas señalan que sería relevante mejores prestaciones económicas, con un 44%, lo cual implica que los empleados presenten en ocasiones dificultades para el desempeño de sus actividades dentro de la institución (Ver anexo 1, pregunta 8).

Para un amplio desarrollo de los colaboradores de la alcaldía, los miembros del concejo manejan un criterio similar en amplio sentido, ya que manifiestan que son necesarios los incentivos ya sea de índole económico, de desarrollo social y por qué no que sean de índole intelectual, por medio de capacitaciones. (Ver anexo 3, pregunta 2 y 5)

c) Servicios

Un 89% de los empleados encuestados opinaron que los servicios que brindan en la municipalidad satisfacen las expectativas de los clientes, un 11% dijo que no (Ver anexo 1, pregunta 9).

En cuanto a las características que se deben implementar para brindar los servicios ofrecidos por la alcaldía un 70% opinó que la atención personalizada, facilidad en los trámites, rapidez, amabilidad y cortesía son de importancia dentro de la institución para lograr brindar los servicios de manera eficiente (Ver anexo 1, pregunta 10).

d) Cliente

Un 76% de los empleados manifestaron, que el alcanzar adecuadas relaciones personales con el cliente permitirían ejercer un buen servicio en la calidad de los servicios prestados por la municipalidad, el tener un acercamiento directo con los clientes permite identificar las necesidades y así poder brindar un mejor servicio (Ver anexo 1, pregunta 16).

e) Servicio al cliente

Los empleados coinciden que las actitudes que deben implementarse para un mejor servicio al cliente son la cortesía, amabilidad, respeto, y honestidad; los clientes se sienten satisfechos, cuando se les ofrece un servicio de calidad, con unos empleados de calidad y cuando perciben que el personal está capacitado, para solventar cualquier problema e inquietud que se presenta (Ver anexo 1, pregunta 11).

Lo manifestado por los miembros del concejo destaca una opinión dividida, ya que casi la mitad de los miembros determinan que es un buen servicio y de visto bueno, sin embargo, un poco más de la mitad de los entrevistados consideran que el servicio es malo ya que suelen mezclar lo personal con lo laboral. (Ver anexo 3, pregunta 7). La misma afirmación fue la observada, en ocasiones por la humildad manifestada por los clientes, son tratados con indiferencia. (Ver anexo 5, numeral 5)

La mayoría de los empleados con un 54% consideran que la formación profesional incide en el buen servicio que presta la municipalidad, así mismo hay una minoría del 24% que consideran que ser profesionales no es importante, el grupo investigador pudo identificar al momento de atender a los clientes, lo cual no todos los empleados los tratan de la misma forma (Ver anexo 1, pregunta 17).

El trabajo en equipo es una forma efectiva en la municipalidad porque buscan alcanzar a satisfacer las necesidades del cliente, de forma que para lograrlo se debe trabajar en equipo, la mayoría de los empleados encuestados con un 70% consideran que dentro de la municipalidad existe suficiente personal, lo que es bueno para el desempeño de las actividades (Ver anexo 1, pregunta 18).

En cuanto a la manera en que se atienden a los clientes si es oportuna y eficiente, la mayoría de los empleados consideran que se atiende de manera eficiente y oportuna (Ver anexo 1, pregunta 19).

La mayoría de los empleados encuestados con un 65%, consideran que el servicio dado cumple con las expectativas que los clientes esperan de ellos, al momento de la atención que se les brinda al realizar un servicio o realizar un trámite (Ver anexo 1, pregunta 20).

f) Mecanismo de atención de quejas y reclamos

El 74% de los empleados expresó que, si existe un procedimiento para atender quejas por parte de los clientes, estos manifestaron que se les da un seguimiento hasta resolver sus inconvenientes (Ver anexo 1, pregunta 12), un 26% dice no conocer acerca de que existe algún mecanismo ni procedimiento, por lo cual, es necesario que todos los empleados tengan claro este punto y si existe, todos deberían manejarlo.

Con respecto a la frecuencia en que la alcaldía recibe reclamos el 87% dice que es ocasional que se presenten quejas, el 7% opina que es diario (Ver anexo 1, pregunta 13) por lo tanto, la atención que brinda es buena lo que concuerda con la opinión de la alcaldesa, que cada semana recibe a los clientes para conocer su grado de satisfacción o insatisfacción con el trato que y servicios que perciben por la institución y sus empleados.

g) Capacitación

i. Inducción

Un 52% de los empleados opinan que no recibieron algún tipo de inducción para desempeñar el puesto que ocupa, sin embargo, un 48% manifestó que, si recibió algún tipo de inducción, lo cual es de mucha utilidad para un mejor desempeño en sus labores (Ver anexo 1, pregunta 14).

ii. Desarrollo personal

Un 39% menciona que hace más de cuatro años fue la última vez que recibió capacitación, la alcaldía debe considerar la importancia de un plan de capacitación. El cual será práctico y flexible que cubra los aspectos en cuanto al servicio y que no sea solo para un grupo de empleados, este debe ser implementado a todos los niveles de la municipalidad tomando en cuenta en contratar a personal con experiencia en temas de interés, ya que podría ser que los conocimientos ya no sean de relevancia ante los constantes cambios que se presentan, por esta razón deben ser constantes (Ver anexo 1, pregunta 15); lo manifestado por los entrevistados, hay una afirmación colectiva que en la

actual gestión no ha habido capacitaciones, más que una de manera esporádica, mencionando que no hay fondos para realizar dicha actividad. (Ver anexo 3, pregunta 10)

La mayoría de los empleados encuestados con un 72%, consideran necesario la capacitación, la municipalidad debe programar capacitaciones al personal de la institución y así poder brindar un mejor servicio al cliente, tener un mejor desempeño al momento de cumplir con sus labores (Ver anexo 1, pregunta 21).

Lo concerniente a las entrevistas realizadas, se mantiene una unanimidad con respecto a la aceptación de realizar capacitaciones, los empleados estarían más capaces para realizar sus labores, beneficiaría el hecho de quitar aquella mala relación entre cliente y colaborador; incluso en alguno de los entrevistados menciona que ha sido uno de sus principales objetivos desde que inicio la gestión, mejoraría la condición del empleado en el ámbito profesional la cual es deficiente. (Ver anexo 3, pregunta 8)

En cuanto a capacitar a los empleados si permite incrementar el desempeño laboral, la mayoría de los empleados manifestaron que la capacitación les beneficiaría, por lo que la implementación de un plan de capacitación en atención al cliente permitirá el desempeño de las funciones, logrando la satisfacción del cliente y la satisfacción de los empleados en las labores que realiza (Ver anexo 1, pregunta 22).

La mayor parte de los empleados de la municipalidad consideran que la capacitación favorece el buen desempeño y mejoraría la atención del cliente que se presente en la institución, con un 89% de la opinión de los empleados consideran que es necesario tomar en cuenta la atención que se le brinda a los clientes (Ver anexo 1, pregunta 23).

El mayor margen de los empleados con un 89% consideran que es de beneficio que la municipalidad les brinde capacitaciones continuas, para lograr tener una mejor visión en el logro de los objetivos trazados dentro de la municipalidad (Ver anexo 1, pregunta 24)

La manera que exista competencia en lo laboral es una de las iniciativas, realizar su trabajo con agilidad, experiencia y conocimiento son solo algunas de las características que deben de poseer los colaboradores de la alcaldía, que existe deficiencia si, se puede mejorar si, con trabajo y esfuerzo se puede lograr, son las palabras manifestadas por algunos miembros del concejo. (Ver anexo 3, pregunta 11).

2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE LOS CLIENTES EN RELACIÓN CON LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO.

a) Información general

Esta etapa contiene los resultados de la investigación de campo, a través de un cuestionario dirigido a 86 clientes de la alcaldía municipal de Tepecoyo.

i. Género y edad

Del total de clientes encuestados el 63% es el sexo femenino y el 37% del sexo masculino, la mayoría de los clientes oscila entre las edades de 18 a 55 años, y su totalidad reside dentro del municipio de Tepecoyo.

ii. Prestación de servicios

Se realizaron preguntas acerca de la frecuencia en que visitan la alcaldía, del servicio y la atención brindada por los empleados, inconvenientes que pudieron surgir en las visitas, la atención y el manejo adecuado al momento de realizar un trámite, la amabilidad y la cortesía que los empleados tuvieron para con ellos, si el conocimiento de los empleados es suficiente para solventar las inquietudes de los clientes; y si cuenta la alcaldía con instalaciones adecuadas para poder atenderlos, por último recomendaciones hacia la alcaldía para brindar una mejor atención y así los servicios prestados mejoran constantemente.

La afluencia de los clientes que demandan los servicios de la alcaldía son bastante voluble, ya que existe un día en específico que la población se aboca a las instalaciones de la alcaldía, para poder satisfacer diferentes necesidades, con un programa que la alcaldesa ha mantenido en su gestión denominado "Puertas Abiertas", el cual conoce las exigencias de la población, y es la que en su mayoría recibe clientes la alcaldía en diversos trámites. (Ver anexo 5, numeral 13)

La no existencia de una unidad de atención insta a que el cliente ande preguntando la ubicación del trámite que desea realizar (Ver anexo 5, numeral 1); A esto agregar que las diferentes unidades están distribuidas de manera ineficiente, haciendo más difícil la

realización del trámite. (Ver anexo 5, numeral 3); así como elaboración de tareas de las áreas no concernientes a la de su puesto de trabajo, es otra dificultad que es evidente para el cliente el esperar para ser atendido. (Ver anexo 5, numeral 7)

b) Servicio y atención al cliente

i. Sistema informático, mobiliario y equipo

Al conocer la opinión de los 86 clientes encuestados sobre el servicio y atención en la Alcaldía, 16 manifestaron que se les presentó algún tipo de inconveniente al momento en que realizó su trámite, siendo el principal de los errores al tomar el nombre de la persona de forma rápida sin verificar; así mismo comentaron que toma mucho tiempo para realizar los trámites, de la misma manera el sistema informático algunas veces presenta problemas al momento de acceder a verificar las partidas de nacimiento que ya se encuentran en base de datos, y por otro lado, las actas de partidas de nacimiento que no están dentro de la base de datos les genera dificultades para ser encontradas en los libros de registros y por consiguiente estos inconvenientes causan molestia a los clientes. Con lo anterior queda en evidencia que la prestación debe mejorar a medida que lleguen a beneficiar en su mayoría a todos los clientes del municipio (Ver anexo 2. Pregunta 3)

Ocasionalmente se comenten pequeños errores que hacen mal gastar el equipo de oficina, al realizar de manera apresurada el trabajo o hacerlo de manera deliberada el descuido el uso del sistema, al no prestar atención al cliente con el trámite que desea realizar. (Ver anexo 5, numeral 17); se observó de igual manera que por tal razón la aceptación del cliente no es mucho agrado, por cuestiones pequeñas que a la larga pueden ser mal imagen a la institución.

ii. Comunicación

Así mismo un grupo de 31 personas manifestaron haber realizado reclamos al no recibir la atención adecuada al momento de efectuar su trámite, y 23 de ellos opinaron que luego del reclamo recibieron una buena atención, pero los clientes restantes aseguran que no se les brindó una atención adecuada, y por lo tanto no solucionó el problema que se presentó al momento de realizar un trámite (Ver anexo 2. Pregunta 4 y 5), lo que nos indica que es necesario y conveniente un cambio de actitud por parte de los empleados para que se mejore el trato a la población, así como también la gerencia de la Alcaldía,

percibe que existen deficiencias por parte de los empleados y que estas deficiencias se deben a la falta de incentivos, cuando no les compete a ellos el problema (Ver anexo 3, pregunta 7)

Con respecto al mecanismo que la alcaldía emplea para conocer la opinión del cliente, la gerencia administrativa expresó que utiliza un día a la semana para escuchar a los clientes y recibir solicitudes por parte de estos (Ver anexo 3, pregunta 7).

En relación al tiempo de espera por los servicios, los datos reflejan que un total de 67 clientes coinciden que realizar un trámite en la Alcaldía, varía entre un rango de tiempo de 10 a 30 minutos desde que se solicita; sin embargo la opinión de 19 clientes manifiestan que se les hace difícil esperar aproximadamente 1 hora o más, con base a esta opinión se puede decir que el tiempo de espera se considera aceptable para solicitar su servicio, la mayor cantidad de clientes consideran que el tiempo transcurrido en el trámite es regular (Ver anexo 2. Pregunta 6 y 7). Y con respecto a la atención que brindan los empleados, la opinión de 69 clientes, manifiestan que los empleados que le atendieron fueron amables y cortés al momento de brindarles los servicios; sin embargo, una minoría de 17 personas opinan que no recibieron un servicio con amabilidad y cortesía cuando llegaron a solicitar su trámite, por lo que es necesario inducir al personal a concientizarse de cuál es su papel que desempeña y a quienes benefician con su trabajo (Ver anexo 2. Pregunta 8)

c) Satisfacción de los clientes

La mayoría de los clientes están satisfechos con el conocimiento que cuentan los empleados para lograr solventar sus inquietudes. Es necesario mencionar que de los 86 clientes encuestados existe una opinión dividida ya que 28 personas del total manifiestan que la atención que brindan en la alcaldía es Muy buena, 27 clientes opinan que la atención es buena; esto hace constatar que este grupo de personas se sienten satisfechos por el servicio que brindan los empleados a la población en general; pero por lo contrario la respuesta de los clientes restantes que es una cantidad mínima pero importante por su opinión, expresan que necesitan mejorar los servicios en la atención al cliente, ya que 12 personas señalaron que es regular la atención y 1 persona manifestó que la atención en la alcaldía es mala (Ver anexo 2. Pregunta 10).

Sin embargo, los clientes manifestaron que consideran que con frecuencia encuentran errores en la prestación de servicios por parte de los empleados, que es necesario

capacitar a los empleados en todas las áreas de la municipalidad para que no se cometan estos errores. También manifiestan los clientes con un 81% que hay personal designado que lo oriente acerca del lugar donde debe realizar su trámite, y un 19% manifestaron que es necesario designar personal de la Alcaldía la cual cumpla con la función de proporcionar información de los servicios que se prestan al municipio ya que una minoría opinaron que no hay alguien que lo oriente acerca del lugar donde debe realizar su trámite. (Ver anexo 2. Pregunta 12).

De manera que el grupo investigador pudo constatar que en realidad si existe personal que este asesorando a los clientes de los trámites que llegan a solicitar, pero que algunas veces se encuentran errores por no saber orientar el trámite o servicio que solicitan, además de algunas de las personas encuestados manifestaron que la persona que los orienta puede ser cualquier empleado de la municipalidad y es por eso por lo que se dan ese tipo de errores.

En relación con las instalaciones de la Alcaldía, los clientes manifiestan con un 57%, que cuentan con buenas instalaciones para brindar los servicios, pero un 43% está en desacuerdo, ya que para ellos no cuenta con un área en donde puedan esperar cómodamente, lo cual el grupo investigador pudo comprobar en las visitas que se hicieron a las instalaciones de la Alcaldía. (Ver anexo 2. Pregunta 14)

d) Perspectiva de los clientes

i. Unidad de Atención al cliente

Con respecto a la información que recibió fue suficiente y adecuada para poder realizar sus trámites con mayor facilidad y rapidez, 72 clientes consideran que los empleados si proporcionan información adecuada al momento de realizar un trámite con mayor facilidad y rapidez del servicio, pero 14 clientes manifiestan que existe la necesidad de recibir mayor información antes de realizar un trámite y además consideran que este servicio se brinde para las personas que visitan por primera vez las instalaciones ya que será de mucho agrado hacia ellos, y para tener una mejor impresión como municipalidad (Ver anexo 2. Pregunta 13).

ii. Valores y principios

Así también los usuarios manifestaron recomendaciones para el mejoramiento de los servicios de la Alcaldía en lo que compete el servicio y atención al usuario; de manera que opinaron que es necesario capacitar a los empleados en servicio al usuario, sobre todo en carácter de empatía con el cliente y sentirse familiarizado con la necesidad, ya que con el fortalecimiento en esta área obtendrán beneficios que se podrán notar con la opinión de la ciudadanía

iii. Mobiliario y equipo; Distribución en planta

De la misma manera opinaron que se debe crear una unidad que brinde información precisa a las personas que necesitan hacer trámites para mayor eficiencia en los servicios, de manera que el empleado esté orientado al logro de los objetivos que se establecen como entidad, optimizando los procesos y minimizando los tiempos de espera por servicio, así mismo manifestaron que es necesario ampliar y equipar con tecnología las instalaciones donde esperan por su servicio, ya que muchas veces los usuarios por ser los primeros en ser atendidos, olvidan la cortesía ante personas que más lo necesitan como lo son las mujeres embarazadas, adultos mayores y personas con discapacidad. De manera que, al atender estas deficiencias, logrará fortalecer la calidad de los servicios y obtendrá una mejor percepción de los usuarios en cuanto a la imagen de la Alcaldía (Ver anexo 2. Pregunta 15).

Por otra parte, los clientes consideran que los servicios prestados por la municipalidad mejorarían constantemente y se cumplirían todas las expectativas del cliente en mejorar servicios, para brindar una mejor atención y servicio al cliente; sin embargo, una parte de clientes consideran que pueden mejorar aún más, si estos son capacitados para ofrecer una mejor calidad a la municipalidad. (Ver anexo 2. Pregunta 16)

ALCANCES Y LIMITACIONES

b) Alcances

- La accesibilidad por parte de los empleados de la municipalidad en la recolección de información de la investigación.
- Disponibilidad y amabilidad por parte de los jefes de las unidades al proporcionar información en la investigación.
- En su mayoría los clientes que llegaban a solicitar un servicio ayudaron a responder la encuesta, mostrando disponibilidad y amabilidad.

c) Limitaciones

- La reunión con concejales fue un poco difícil, debido a que desarrollan su trabajo fuera de la municipalidad.
- Algunos empleados cuestionaron la razón de dicha encuesta y mostraron un grado de inconformidad, demostraron cierto miedo a que se revelara la información que proporcionaron.
- La descortesía por parte de algunos clientes que no quisieron responder la encuesta.

CONCLUSIONES

1. Existe disposición por parte de los empleados a realizar capacitaciones, consideran que necesitan ampliar sus conocimientos para un mejor desempeño, con lo cual favorecería para poder ofrecer servicios con rapidez y eficiencia.
2. La municipalidad cuenta con la filosofía organizacional previamente definida, pero no es conocida por todos los empleados.
3. Existe desacuerdo por parte de los empleados ya que dieron a conocer que realizan actividades que no son de su puesto o área de trabajo.
4. La mayor parte de los empleados no recibió inducción antes de ocupar su puesto de trabajo lo que le dificulta al empleado desarrollar sus actividades.
5. Los clientes manifiestan que la alcaldía no cuenta con instalaciones adecuadas, sin embargo, se pudo observar que no hay una unidad de atención al cliente y

reclamos, y están obligados a esperar en un pasillo afuera de la oficina de la alcaldesa y no están debidamente equipadas para mayor comodidad.

6. Se identificó la necesidad de que los clientes sean atendidos por orden de llegada, y dar prioridad a mujeres embarazadas, personas con discapacidad y de tercera edad.

RECOMENDACIONES

1. Que las máximas autoridades de la municipalidad inviertan en su capital humano, aprovechando la disposición por parte de los empleados en recibir capacitaciones en áreas que se consideren deficientes.
2. Es necesario buscar estrategias para que los empleados conozcan y se identifiquen con la filosofía institucional.
3. No se debe sobrecargar de trabajo a los empleados asignándoles actividades que no les corresponden, se debe contar con más personal para ello.
4. Dentro de la municipalidad se establezca un método de inducción, para los empleados, lo cual es de mucha ayuda para un mejor desempeño en sus labores diarias y para tener una mejor aceptación en su puesto laboral.
5. Remodelar, adecuar y equipar las instalaciones actuales con el propósito de que la estadía del cliente sea lo más cómodo posible.
6. Invertir en un marcador de turno electrónicos para que cada cliente al llegar tome un número y así llevar un control de orden de llegada y dar prioridad por medio de una fila a mujeres embarazadas, personas con discapacidad y de tercera edad,

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. GENERALIDADES DE PLAN DE CAPACITACIÓN

Este capítulo comprende la propuesta de un Plan de Capacitación para los empleados de la alcaldía municipal de Tepecoyo, y en el cual se detalla cada uno de los elementos que lo integran para su buen funcionamiento. De la misma manera para su realización se tomarán en cuenta parte de los aspectos teóricos citados en el capítulo I, así como la parte esencial del análisis de datos y diagnóstico de la situación actual de los empleados y de clientes en relación de la prestación de servicios, planteados en el capítulo II.

El plan de capacitación propuesto inicia con los alcances y limitantes, objetivos, justificación e importancia del mismo, así como la detección de las necesidades, programa y desarrollo de capacitaciones, implementación del plan de capacitación, que incluirán las políticas que regirán el buen funcionamiento de la actividad, de la misma manera los requisitos y el perfil que deberá reunir el capacitador a ser contratado, la descripción del plan, el contenido de cada módulo, posteriormente se detalla la calendarización, los costos para la realización de las actividades y por último la forma de evaluación que deberá darse en el plan.

La propuesta tiene como objetivo final, brindar a la Alcaldía una herramienta administrativa que pueda implementar a futuro. De manera que el éxito de la capacitación dependerá en gran medida del apoyo de las autoridades de la misma, la asignación de recursos y la buena disponibilidad de los empleados; con esto permitirá el mejoramiento de los servicios y la eficiencia en sus puestos de trabajo para el buen funcionamiento de la Municipalidad.

B. ALCANCES Y LIMITANTES

El plan de capacitación tiene como alcance involucrar al gerente, concejo municipal y demás personal de la municipalidad, ya que, en él, se establecen estrategias que requieren el compromiso de todos los involucrados en la prestación del servicio.

Con la implementación del plan de capacitación se tendrá una estrategia de la municipalidad hacia sus empleados, a medida que estas se creen, más desarrollo se encontrará y por ende será necesario añadir más valor a sus competencias; lo cual se lograra fortalecer el conocimiento.

Por lo que se elaborará un plan de capacitación en atención al cliente para los empleados, tomando las necesidades de capacitación que se presenten con los instrumentos.

Entre las limitantes se observa que no cuenta la institución con un área de quejas y reclamos, por lo que no hay personal para brindar información a los clientes. Por lo que se deberá solicitar al gerente y al concejo la creación de esta área y la contratación de personal calificado para solventar las quejas e inquietudes de clientes.

C. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Establecer un plan de capacitación en atención al cliente para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la alcaldía municipal de Tepecoyo.

2. Objetivos Específicos

Promover y ejecutar programas de capacitación para todos los empleados que laboren en las diferentes áreas de la institución a fin de mejorar la calidad del servicio.

Mejorar la aptitud de los colaboradores por medio del conocimiento de las prácticas que se realizan a diario, concientizarlos acerca de la importancia del trabajo que desempeñan, haciendo énfasis en las necesidades que se detectaron en la situación actual.

Crear un presupuesto, el cual permita identificar los costos para la ejecución del plan de capacitación en la municipalidad.

D. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. Justificación

De la investigación realizada en la alcaldía municipal de Tepecoyo, se pudo determinar que muy pocos de los empleados han recibidos capacitaciones enfocadas en el servicio al cliente y por tanto estos presentan algunas deficiencias al momento de brindar dichos servicios con una atención adecuada, la insatisfacción de los clientes fue reflejada en el capítulo II al conocer su opinión aunque es un pequeño porcentaje, pero que es de tomar muy en cuenta para lograr una satisfacción en todos los clientes que prestan servicios en la municipalidad.

Por tal razón el presente plan de capacitación constituye una guía a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y generar en el recurso humano las características para mejorar su desempeño en la atención al cliente, ya que será de gran beneficio para la alcaldía, y además se podrá orientar a los empleados en relación con la importancia de brindar los servicios con una atención adecuada y de esta manera puedan ver al usuario como la razón de su trabajo.

2. Importancia

El plan de capacitación en atención al cliente es elaborado con base a las necesidades de capacitación que fueron detectadas a los empleados a través de una serie de preguntas dirigidas respecto a la atención de los servicios que brinda la municipalidad. Por lo cual, dicha importancia constituye una herramienta fundamental para la gestión; el propósito es preparar y proporcionar a los empleados que tienen contacto directo con el cliente, los conocimientos necesarios con el fin de desarrollar habilidades que vayan orientadas a mejorar el desempeño de sus actividades diarias y brindar una mejor atención.

E. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS

1. Detección de necesidades del plan de capacitación

a) Medios para detectar necesidades

La primera fase del proceso es la de, determinar las necesidades, se propone utilizar el método basado en la solución de problemas, permitirá identificar los que enfrenta actualmente la municipalidad, que pueden ser resueltos en corto plazo por medio de la capacitación, reforzando a los empleados en los conocimientos y habilidades de los puestos de trabajo, y el cambio de actitudes requeridas para el logro de objetivos.

El objetivo de esta fase es obtener una lista de las necesidades de capacitación de los empleados, en función de los requerimientos y las competencias del puesto para el desarrollo integral.

Para realizar la detección de necesidades se sugiere utilizar la siguiente guía:

2. Guía para realizar la detección de necesidades de capacitación:

- El gerente general y concejo municipal convocará cada seis meses a los responsables de cada área para dar a conocer la metodología para la detección de necesidad de capacitación.
- El gerente general enviará un correo a todos los colaboradores, donde se les informa las fechas en las que se llevaran a cabo la detección de necesidad de capacitación.
- El gerente general trasladará los formatos a utilizar, a los responsables de cada área.
- El gerente general y encargados complementarán el formulario, de acuerdo con las necesidades de cada departamento, el plazo para la actividad será de un mes.
- Luego de completar el formulario los encargados de cada área trasladarán al gerente general y concejo municipal para la revisión respectiva.
- El gerente general consolida la información enviada por todos los departamentos.

Para realizar la detección de necesidades se sugiere el siguiente formato:

Tabla 1: Detección de necesidades de capacitación

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN													
Departamento: _____ Fecha de elaboración: _____ Fecha de revisión: _____													
Problema actual: Bajo desempeño en atención al cliente													
<p>Causas principales</p> <p>1. Falta de orientación al cliente.</p> <p>2. Falta de conocimiento.</p> <p>3. Falta de iniciativa.</p>	<p>Efectos principales</p> <p>1. Retraso en los servicios.</p> <p>2. Bajo desempeño en las actividades.</p> <p>3. Retraso en la toma de decisiones al momento de resolver problemas a clientes.</p>												
<p>Análisis de causas</p> <p>¿Las causas se pueden solucionar con acciones de capacitación?</p> <p>Causa 1 Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Causa 2 Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Causa 3 Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>	<p>Fijar objetivos del curso % de eliminación de los efectos del problema y tiempo previsto para ello %</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 35%; text-align: center;">Eliminación</th> <th style="width: 35%; text-align: center;">Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Efecto 1</td> <td style="text-align: center;">75%.....</td> <td style="text-align: center;">3 meses</td> </tr> <tr> <td>Efecto 2</td> <td style="text-align: center;">75%.....</td> <td style="text-align: center;">3 meses</td> </tr> <tr> <td>Efecto 3</td> <td style="text-align: center;">75%.....</td> <td style="text-align: center;">3 meses</td> </tr> </tbody> </table>		Eliminación	Tiempo	Efecto 1	75%.....	3 meses	Efecto 2	75%.....	3 meses	Efecto 3	75%.....	3 meses
	Eliminación	Tiempo											
Efecto 1	75%.....	3 meses											
Efecto 2	75%.....	3 meses											
Efecto 3	75%.....	3 meses											

Fuente: Equipo de Trabajo

Tabla 2: Determinación de capacitación

Nombre del curso: 1. Servicio al cliente 2. Mecanismo de atención de quejas y reclamos	
1. Duración en horas (estimado) 5 horas aproximadamente por taller o conferencia 2. Horario propuesto Horario de 8:00 am a 1:00 pm 3. Periodicidad 6 meses 4. Fecha propuesta de inicio 6 de Abril de 2019	5. No. De participantes Instructor: Interno <input type="checkbox"/> externo <input type="checkbox"/> Corporación <input type="checkbox"/> 6. Prioridad Urgente <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Puede esperar <input type="checkbox"/> 7. Observaciones Los tiempos y duración puede variar, este dependerá del tiempo y la empresa que ofrezca la capacitación, donde se realicen las cotizaciones ya que son tiempos estimados y al momento de implementar el plan de acuerdo a las condiciones que la alcaldía municipal de Tepecoyo decida para su desarrollo.

Fuente: Equipo de trabajo.

Se describe la metodología a utilizar para completar el formato de detección de necesidades de capacitación:

1. Realizar el análisis centrándose en los principales problemas del área de trabajo, donde se obstaculiza el logro de los objetivos del área o departamento, que pueden eliminarse con acciones de capacitación.
2. Determinar las causas principales (máximo 3) y los efectos que ocasionan (máximo 3), teniendo el cuidado de no perder la atención en el problema a resolver.

3. Definir si las causas que dieron origen al problema se pueden eliminar con acciones de capacitación, tomando en cuenta que se puede solucionar cuando se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades o actitudes de los colaboradores.
4. Determinar el porcentaje de eliminación de los efectos del problema y tiempo previsto.
5. Determinar que deberían aprender las personas para que la Alcaldía municipal de Tepecoyo pueda alcanzar los objetivos, consideran de igual manera la misión, visión de la municipalidad.

Tomando en cuenta los siguientes factores:

- a. Formación básica del personal.
 - b. Perfil de puestos.
 - c. Procesos organizacionales.
 - d. Relaciones interpersonales.
 - e. Ambiente laboral.
 - f. Factores del entorno.
6. Estimar la duración de los cursos, horarios, periodo, inicio del curso, número de participantes, instructores, prioridad de la capacitación, y cualquier otra información que sea de utilidad.
 7. Realizar una comparación del nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que cada uno de los empleados del departamento posee con relación directa al problema detectado.
 8. Firmar el formato para garantizar que los datos indicados fueron revisados y validados.
 9. Al tener todos los formatos, el departamento de recursos humanos analizará la información recibida y podrá iniciar con el plan de capacitación para el periodo correspondiente. Se incluirá a la gerencia general en la revisión del formato, para conocer el punto de vista así como determinar el apoyo que brindará para el cumplimiento del plan o curso a desarrollarse.

3. Programa y desarrollo del plan de capacitación

La alcaldía municipal de Tepecoyo, desarrollará un plan de capacitación con el fin de transferir, en forma práctica y objetiva, necesaria para la exitosa operación de la municipalidad. El objetivo del plan es profundizar en temas de importancia para la orientación al cliente, iniciativa, motivación y temas de importancia en la municipalidad, así como el reforzamiento de conocimientos, habilidades y actitudes del empleado.

a) Prioridades de capacitación

Según el resultado de las cédulas de capacitación se tomará en cuenta como primera prioridad todos aquellos cursos que fueron calificados con la letra A, prioridad alta, seguida por la calificación B, prioridad media y por último por la calificación C, baja prioridad.

Entre las necesidades que se desean cubrir según conocimientos, habilidades y actitudes; además las capacitaciones se programaran según el número de participantes, de mayor a menor cantidad de personas. El desarrollo del plan deberá ser el siguiente:

Prioridad A: Servicio al cliente, iniciativa y mejoramiento en atención de quejas y reclamos.

Prioridad B: Orientación de resultados, Liderazgo.

Prioridad C: Trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio, integridad.

b) Población objetivo

En este plan de capacitación se tomará en cuenta al personal de Unidad Tributaria y dentro del personal se tomó a todos los puestos a los cuales se les realizó la determinación de necesidades:

Tabla: Número de personas a capacitar

Puesto	Departamento	Número de personas que necesitan capacitación
Administración	Unidad Administrativa	15
Operaciones	Operaciones	3
Auxiliares	Servicios Generales	4
Fiscalización	Auditoria	1
Cuentas Corrientes	Unidad de Atención Tributaria	2
Recuperación de mora	Unidad de Atención Tributaria	2
Registro del estado familiar	Unidad de Atención Tributaria	2
Colecturía	Unidad de Atención Tributaria	1
TOTAL		30

1. Unidad de Atención Tributaria

Total de personas a capacitar de la Unidad de Atención Tributaria:

2. Porcentajes por área:

Tabla: Personal por Unidad a capacitar

Puesto	Porcentaje de personal a capacitar
Administración	15
Operaciones	3
Auxiliares	4
Fiscalización	1
Cuentas Corrientes	2
Recuperación de mora	2
Registro del estado familiar	2
Colecturía	1

Fuente: Equipo de trabajo

c) Modalidades de capacitación

Al momento de la capacitación se requerirá de un conjunto de actividades que explica de qué modo se realizará el proceso de capacitación ya sea a través de cursos, seminarios, talleres. La elección de unas determinadas modalidades de capacitación y de las estrategias fundamentales en un modelo educativo. Elegir la modalidad según la capacitación que se desea impartir y el grado de profundidad que ésta implique. Para ello se tomarán en cuenta cinco áreas siendo estas las siguientes:

a. Formación

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

b. Actualización

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico-tecnológicos en una determinada actividad.

c. Especialización

Se orienta a la profundización de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada. Reforzar los conocimientos y habilidades de las personas que laboran en la municipalidad, cuyo objetivo principal es el refuerzo del servicio al cliente.

d. Complementación

Su propósito es reforzar al empleado que cuenta con conocimientos o habilidades por su puesto de trabajo y requiere alcanzar el nivel que este exige.

e. Niveles de capacitación

Se deberán realizar según el grado de profundidad de conocimientos que requiera el puesto de trabajo.

o Básico.

Se orienta al empleado que se inicia en el puesto de trabajo o área específica en la municipalidad.

- Medio.

El empleado que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación o en un aspecto de ella; el objetivo es ampliar los conocimientos con relación a las exigencias y mejor desempeño laboral.

- Avanzado

Se orienta al colaborador que requiere una visión sobre un área o actividad, su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desarrollo de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la municipalidad.

4. Implementación del plan de capacitación

a) Acciones por desarrollar

Luego de identificar las necesidades de capacitación, es necesario implementar acciones para garantizar un buen programa.

Se sugiere utilizar la siguiente guía:

i. Guía para el diseño y planificación de la capacitación:

El gerente general y los encargados de las diferentes áreas para discutir los resultados de la detección de necesidades de capacitación, cantidad de empleados a capacitar, recursos necesarios y el tiempo que tomara su implementación.

Se seleccionaran los métodos de capacitación apropiados para garantizar el aprendizaje.

- Establecer el contenido de la capacitación.
- Establecer quienes serán los instructores, los cuales podrán ser internos o externos.
- Determinar el lugar donde se realizará la capacitación.
- Determinar horarios para la capacitación, tomando en consideración las actividades de la municipalidad.

Se presenta una matriz con la información necesaria para establecer el plan de capacitación de acuerdo a la investigación realizada.

Tabla: Diseño de la capacitación

A quien debe capacitarse	De acuerdo a la determinación de necesidades de capacitación, los empleados que se incluirán en el plan de capacitación son: 1. Servicio al cliente 2. Mejoras en atención de quejas y reclamos
Como se capacitará	Para el plan de capacitación se utilizarán los siguientes métodos: 1. Capacitación en el trabajo 2. Seminarios 3. Talleres
Quien debe capacitarse	Para este plan se contará con el apoyo de los siguientes facilitadores: 1. Personal interno de la institución y externos.
Donde capacitar	Se podrán utilizar las siguientes instalaciones: 1. alcaldía objeto de estudio
Cuando capacitar	Horarios de 8:00 am a 1:00 pm

Fuente: Equipo de trabajo

El siguiente paso es programar cada uno de los cursos que ayudaran a solucionar los problemas en cada área, que afectan la satisfacción de los clientes y el logro de los objetivos de la municipalidad.

Los cursos deberán ser programados conforme a la prioridad con la que se considera, ayudarán a mejorar la situación actual de la municipalidad.

ii. Guía para la ejecución del plan de capacitación

- Asignar a una persona encargada de informar sobre el desarrollo y cumplimiento del plan.
- Preparar una agenda de actividades, para garantizar que todos los puntos del plan se lleven a cabo, deberían incluir los siguientes aspectos:
 - a. Todas las tareas que necesitan realizarse.

- b. Todos los materiales e instrumentos que requiere cada actividad.
 - c. Fecha límite para terminar cada actividad.
- Realizar reuniones en un determinado periodo con los encargados de cada área y con el gerente general con el fin de evaluar los avances del plan de capacitación.

Se sugiere un formato de una lista de verificación

Tabla: Formato de una lista de verificación

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN					
Capacitación:			Fecha del evento:		
Responsable:					
No	Descripción	Fecha límite para terminar la actividad	Pendiente	Realizado	No aplica
1	Tener el plan de la capacitación	2 semanas antes			
2	Seleccionar e invitar a los empleados	2 semanas antes			
3	Coordinar la participación del (los) instructor (es)	2 semanas antes			
4	Recopilar o elaborar material de apoyo	1 semana antes			
5	Reservar el lugar para la capacitación	1 semana antes			
6	Coordinar disponibilidad de equipos (Proyector)	1 semana antes			
7	Coordinar materiales para el curso (Lapiceros, libretas, etc.)	1 semana antes			
8	Coordinación de refrigerios y comidas	1 semana antes			
9	Reproducir materiales	2 días antes			
10	Coordinar transportes de instructores externos	2 semanas antes			
11	Confirmar asistencia de empleados	2 días antes			
12	Coordinar servicio de alimentación	Durante el evento			
13	Recopilar las evaluaciones a los participantes	2 días antes			
14	Procesar evaluaciones	2 días después			
15	Elaborar informe de la capacitación	1 semana después			
16	Dar seguimiento al impacto de la capacitación	3 meses después			

Fuente: Equipo de trabajo

Se presenta la propuesta del plan de capacitación:

b) Propuesta plan de capacitación

- Metas
 - a. Capacitar al 100% de los empleados de acuerdo con el área.
 - b. Lograr un 90% de participación en los cursos establecidos para cada área en el plan.
 - c. Lograr cubrir durante el primer año de implementación del plan de capacitación el 80% de las necesidades de capacitación detectadas.
 - d. Evaluar los efectos de la capacitación, 3 meses después de su implementación, para todo el personal capacitado.

- Capacitaciones

Se pretende que sean impartidos seminarios y cursos libres para los empleados profesionalicen sus servicios a los clientes por medio del mejoramiento de actitudes a través de su trabajo, promoviendo el nombre de la imagen positiva de la municipalidad, brindando una eficiente productividad y mejor calidad al momento de realizar sus actividades.

- Actividades

Se detallan las actividades que se llevaran a cabo para el desarrollo de la estrategia de formación, con sus objetivos y políticas.

- a. Seminarios

Lograr crear una actitud positiva hacia el colaborador y la municipalidad, logrando que se desarrolle un ambiente de compañerismo y respeto, para lograr un ambiente de trabajo más sano y productivo.

- i. Seminario de relaciones humanas.

Con el objetivo que el empleado pueda reconocer lo importante que es interrelacionar con los demás compañeros y buscar la manera de

lograr una armonía agradable dentro de la institución, crear los valores como el respeto, honestidad, comunicación y cortesía.

ii. Seminario de trabajo en equipo

Pretende lograr que el empleado se integre a su grupo de trabajo para alcanzar metas colectivas, evitando así individualismo que retrasan los procesos, el trabajo en equipo implica un grupo de personas de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

b. Cursos libres.

Llevar a cabo diferentes actividades que permitan desarrollarse como en el ámbito personal para la vida diaria. Se propone un curso libre, para que los empleados puedan ser más eficientes cuando se solicite de sus servicios en la municipalidad.

i. Curso de computación

Proporcionar a los participantes del curso conocimiento de Word y Excel para que apliquen los conocimientos en el desarrollo de sus actividades. Dentro de los cursos se pretender impartir cursos básicos de Excel y Word, con el objetivo que el empleado adquiera conocimientos de computación, que lo motiven a superarse intelectualmente, y a la vez este proporcionarle a la municipalidad un posible candidato para optar a un puesto superior.

- Incentivos

Mejorar el desempeño laboral por medio de estímulos, que favorezcan la identificación de ellos con la municipalidad. Se proponen incentivos no monetarios, que no se basen en aspectos económicos, es considerado de mayor utilidad hacer sentir al empleado parte importante de la municipalidad.

Se ha tomado como bases incentivos, que causan la satisfacción al empleado, horarios flexibles, rotación de puestos, capacitaciones, los cuales sirven para alentar esfuerzos adicionales de los empleados dirigidos a un objetivo.

c) Políticas del plan de capacitación

Para garantizar el logro de los objetivos del plan de capacitación, a continuación, se propone un marco de referencia que servirá de guía, en el cual se establecen los lineamientos para la realización de las actividades de este:

- El Gerente y el Facilitador serán los encargados de coordinar, implementar las diferentes actividades de la capacitación programada para los empleados de la municipalidad.
- La alcaldía municipal y el facilitador deberá desarrollar el contenido de los módulos de capacitación en sesiones sabatinas de 5 horas, para que estas no interrumpan las actividades en días laborales.
- En cada sesión se deberá dar 15 minutos para receso e igual lapso de tiempo para comentarios, preguntas y respuestas al final de cada sesión.
- Las autoridades de la alcaldía deberán nombrar un coordinador que trabajará y supervisará el desarrollo de cada sesión, por lo cual se recomienda que estas actividades la desempeñe el gerente general, ya que es el más indicado por conocer mejor a cada uno de los empleados participantes.
- La asistencia y puntualidad deberán ser obligatorias para todos los empleados que se encuentren en el proceso de capacitación, siendo el coordinador el que deberá asegurar el cumplimiento de este apartado.
- El material didáctico deberá entregarse a cada uno de los empleados participantes al iniciar la capacitación.
- El local que proporcione la alcaldía municipal para el desarrollo del plan, deberá reunir las condiciones adecuadas para la realización del mismo, contando con iluminación, ventilación y espacio suficiente para el número de participantes.
- Luego de finalizar cada módulo, este deberá ser evaluado con el fin de medir el grado de asimilación y el dominio de los temas por los empleados.
- El capacitador deberá cumplir con los requisitos expuestos más adelante en este capítulo.
- La municipalidad deberá mantener un plan de capacitación para el fortalecimiento de la atención al cliente por parte de los empleados, con el fin de proporcionar en los empleados la oportunidad de desarrollar sus capacidades.

- Las autoridades de la alcaldía evaluarán reconocer como horas extras a los empleados que participen en la capacitación a manera de incentivos y que estos vean dicha actividad como una obligación.
- Las autoridades en conjunto con la gerencia realizarán una reunión cada seis meses, orientada a detectar las necesidades de capacitación a fin de determinar aquellas áreas que necesitan reforzar.

d) Perfil del orientador de la capacitación

Para garantizar y cumplir con los objetivos propuestos, la metodología y que los contenidos del plan de capacitación sean llevados a cabo adecuadamente, se requiere que la persona que desempeñe el rol de facilitador utilice técnicas que estimulen a los empleados a adquirir y poner en práctica los conocimientos acerca de los temas a desarrollar y que este posea características que permitan el desempeño de las actividades a realizar.

Un curso de capacitación siempre cuenta con objetivos que se deben cumplir, para la persona capacitada debe buscar dinámicas entretenidas y que incluyan a todos los participantes, se logrará relacionar entre sí al grupo y será más provechosa la actividad.

El grupo investigador recomienda la contratación a instituciones encargadas de brindar estos servicios como el ISDEM (Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal) y al INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Desarrollo Profesional); que facilite el acceso a los servicios de orientación, y capacitación del recurso humano y los cuales permiten tener un costo más accesible.

- **Funciones.**
 - a) Elaborar el material que será utilizado en el desarrollo del plan de capacitación y presentarlo a la gerencia de la alcaldía municipal de Tepecoyo.
 - b) Generar las condiciones para un aprendizaje satisfactorio.
 - c) Impartir los contenidos de los módulos de capacitación.
 - d) Crear métodos equitativos y prácticos de la participación a los empleados.
 - e) Establecer relaciones interpersonales con el grupo y mantener un trato equitativo para todos los participantes.

- f) Orientar en las sesiones un tiempo de preguntas y respuestas, ejercicios en grupo para demostraciones de conocimientos y habilidades.
- g) Ser flexible para hacer adecuaciones al plan mediante sugerencias.
- h) Actualizar información que sea necesaria para el desarrollo de los módulos de capacitación.
- i) Asistir a reuniones con el gerente de la alcaldía para elaborar reportes de las actividades que se realizan dentro de los módulos y para evaluar el desempeño en las sesiones.

e) Selección de métodos de enseñanzas

El uso de los métodos de enseñanza eleva las posibilidades y la calidad de un mejor trabajo de capacitación, perfeccionando el conocimiento del grupo en los temas a abordar, estos métodos a seleccionar deben cumplir con la tarea de organizar las actividades de los participantes con el propósito de lograr cumplir con los objetivos formulados en el plan de capacitación.

Para seleccionar los métodos de enseñanza que se utilizaron en el diseño del plan, se consideraron los siguientes aspectos:

- Tema de curso o seminario.
- Objetivos del curso o seminario.
- Contenido del plan de capacitación.
- Número de participantes.
- Tiempo disponible.
- Disponibilidad de los recursos.

Los métodos más apropiados a utilizar en el desarrollo del plan de capacitación son los siguientes:

- **Clases expositivas:** clase que tiene por objetivo basarse en la comunicación o conocimiento del capacitador hacia el participante.
- **Desarrollo de casos prácticos:** aborda casos sobre vivencias personales dentro de la temática a desarrollar, demostrando sus soluciones con el fin de inducir al grupo a la práctica de aprender-haciendo.

- **Participación grupal:** combina la participación del capacitador y el grupo a capacitar, la interacción con clases expositivas.
- **Textos programados:** textos diseñados para ir guiando al grupo de un paso a otro en el proceso de aprendizaje, se compone de porciones breves de información, seguidas de preguntas cortas y fácil respuesta.

En cuanto a los medios de enseñanza, estos elementos son materiales del proceso de enseñanza-aprendizaje que actúan como vía de comunicación y sirven de soporte a los métodos de enseñanza, por lo cual son de gran importancia, ya que facilita el estudio y permite organizar y planificar de mejor manera.

En la selección de medio de enseñanza de un plan de capacitación que se diseñe, deben considerarse los criterios siguientes:

- El conocimiento y el dominio del medio que utilizará.
- Como un medio de apoyo a la metodología que se empleará.

f) Descripción del plan de capacitación

La capacitación está programada para desarrollarse en 10 módulos, la cual se realizará en sesiones sabatinas, con un lapso de cinco horas por cada uno de ellos, haciendo un total de 10 sábados la duración de la capacitación, la cual pretende innovar la atención que preste la Alcaldía Municipal de Tepecoyo a la población general.

Los cuales tienen la finalidad de reforzar los conocimientos de cada uno de los empleados, específicamente en la atención al cliente, se detalla el contenido de cada módulo a continuación:

Módulo I: Servicio al cliente.

Este módulo se abordará aspectos básicos de las generalidades del servicio al cliente, y responder las siguientes interrogantes, como las siguientes: ¿Cómo atender a un cliente? ¿Qué es el servicio al cliente?, ¿Cuáles son los elementos que deben implementarse? y estrategias a seguir.

Módulo II: Calidad en el servicio al cliente

Dentro de este módulo contendrá generalidades de la calidad, aspectos básicos de la mismas concernientes en el servicio, pasos a seguir, principales problemas para ofrecer la solución más adecuada, la excelencia en el servicio al cliente, manejo de quejas y reclamos.

Módulo III: Satisfacción al cliente

Este módulo se expondrá temas como: la importancia del cliente, características que deben poseer los empleados, que tienen contacto directo con ellos, actitudes que los empleados deben tener para la satisfacción de estos; y aspectos importantes como: errores comunes que no deben cometerse en la atención al cliente, elementos que contribuyen a la satisfacción y requisitos para brindar un buen servicio.

Módulo IV: Cada cliente un trato personalizado

En este módulo se conocerán aspectos importantes sobre la valorización de un trato diferente para cada persona, debido a que cada cliente posee diferente personalidad y para dar un servicio es importante conocer el semblante que posee, para ello, algunos temas a impartir son los siguientes: cliente actual, tropología y pensamientos de los clientes.

Módulo V: Las 7 disciplinas en la gestión del servicio al cliente

Actualmente se conocen aspectos cruciales para un buen trato al cliente, por lo tanto, este módulo se encarga de enseñar mencionados aspectos, y que estos se orienten a aplicabilidad de estas siete disciplinas y romper paradigmas de parte de los encargados de brindar el servicio.

Módulo VI: Técnicas de atención al cliente

En este módulo los asistentes conocerán de primera mano que el cliente es lo más importante, y las actitudes a tomar deben de ser acordes a los valores que institución debe reflejar a las personas que se les brinda el servicio y para ello es determinante que conozcan las diversas técnicas para el Servicio al cliente, también agregar en la preparación el uso y reacción correcta sobre el manejo de reclamos y quejas.

Módulo VII: Servicio al cliente con Valores

Un factor importante dentro del servicio al cliente es, el proyectar principios y valores que estén acordes a los que la institución tenga por misión tener, y el siguiente modulo enseña de primea mano que ¿Qué es el cliente? ¿Qué es el servicio?, los valores y como estos deben de acoplarse a la actitud, y los valores que deben de poseer la persona que brinda el servicio.

Módulo VIII: Manejo de quejas y reclamos de clientes

Se aborda en este módulo preguntas y respuestas referente a ¿Qué es una queja? ¿Qué es un reclamo? ¿Qué es lo que molesta a los clientes?, entre otras, y que este tipo de preguntas sea el punto de partida para determinar una respuesta y solución a este enigma.

Módulo IX: Manejo de conflictos

Los temas que serán expuestos en este módulo se darán respuesta a ¿Qué es el conflicto? Y como estos se pueden calificar y para dar el siguiente paso que es la resolución de los conflictos.

Módulo X: Comunicación efectiva


Este módulo será dinámico ya que cuenta con apartados de cómo se aplica la comunicación debe de ser efectiva al cumplimiento de objetivos, maneras de cómo hacerlo, emociones a emplear dentro de la comunicación, así también la comunicación que debe de ser asertiva.

F. MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN


Al plantear el contenido que se realizará por cada módulo, se establecen temas de importancia que los empleados deben conocer, aplicar y saber ejecutar, para que al tener contacto con los clientes de la municipalidad brinden un mejor servicio que sea de gran satisfacción al municipio en general; por lo tanto, es necesario que los empleados sean capacitados y adquieran toda la disponibilidad de aprender en cada sesión que se impartirá.

Cada uno de ellos tiene una secuencia, para lograr el objetivo de fortalecer los conocimientos de cada empleado, y al finalizar cada sesión estos puedan aplicar lo aprendido en sus labores.


Cada una de las cédulas se detalla el tema a impartir, la descripción del contenido, el objetivo, la metodología, el tiempo, recursos a utilizar, y las sesiones a la que corresponde cada cédula, a continuación, se detallan cada módulo.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO, LA LIBERTAD			
MÓDULO I: SERVICIO AL CLIENTE			
Objetivos: Fortalecer conocimientos de los empleados de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo, con fundamentos teóricos			
Facilitador de la capacitación: INSAFORP			
Duración del Módulo:	5 horas	Día:	sábado
Personal a capacitar:	30 empleados	Hora:	8:00 am
Temario:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generalidades de los servicios y clientes. 2. ¿Cómo entender a un cliente? 3. Servicio al cliente. 4. Elementos que deben implementar en el servicio al cliente. 5. Estrategias en servicio al cliente. 			
METODOLOGÍA	REFRIGERIO		EQUIPO Y MATERIA DIDACTICO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación ▪ Desarrollo de la temática ▪ Receso de 15 minutos ▪ Reanudar la temática ▪ Dinámicas ▪ Preguntas y respuestas ▪ Conclusiones ▪ Evaluar el aprendizaje 	Sándwich \$ 39.00 Agua \$ 18.00 Pan \$ 7.80 Café \$ 7.50 Total Refrigerio \$ 72.30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación ▪ Mobiliario óptimo ▪ Equipo audiovisual ▪ Papelería y útiles Total M y E \$ 63.59	
INVERSIÓN			
Inversión de la Capacitación	\$ 143.00	por hora, IVA incluido	Inversión*horas = \$ 715.00
TOTAL DE MÓDULO I			\$ 850.89


NOTA: Se consultó a Lic. Raúl Ernesto Guerrero, licenciado en Administración de empresas, Consultor empresarial independiente y Facilitador acreditado por INSAFORP, acerca de la cotización para impartir la capacitación, INSAFORP aportara el 80% y alcaldía 20%.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO, LA LIBERTAD																				
MÓDULO II: CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE																				
Objetivos: Proporcionar a los empleados conceptos básicos para lograr que la atención que se brinda a los clientes sea de calidad y así alcanzar la excelencia en el servicio.																				
Facilitador de la capacitación: INSAFORP																				
Duración del Módulo:	5 horas	Día: sábado																		
Personal a capacitar:	30 empleados	Hora: 8:00 am																		
Temario:																				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad. 2. Calidad en el servicio. 3. Cuatro pasos del servicio de calidad al cliente. 4. Principales problemas para un servicio de calidad al cliente. 5. La excelencia en el servicio al cliente. 6. Manejo de quejas y reclamos. 7. Recomendaciones para fortalecer la atención al cliente. 																				
METODOLOGÍA	REFRIGERIO	EQUIPO Y MATERIA DIDACTICO																		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación ▪ Desarrollo de la temática ▪ Receso de 15 minutos ▪ Reanudar la temática ▪ Dinámicas ▪ Preguntas y respuestas ▪ Conclusiones ▪ Evaluar el aprendizaje 	<table border="0"> <tr> <td>Sándwich</td> <td>\$</td> <td>39.00</td> </tr> <tr> <td>Agua</td> <td>\$</td> <td>18.00</td> </tr> <tr> <td>Pan</td> <td>\$</td> <td>7.80</td> </tr> <tr> <td>Café</td> <td>\$</td> <td>7.50</td> </tr> <tr> <td>Total Refrigerio</td> <td>\$</td> <td>72.30</td> </tr> </table>	Sándwich	\$	39.00	Agua	\$	18.00	Pan	\$	7.80	Café	\$	7.50	Total Refrigerio	\$	72.30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación ▪ Mobiliario óptimo ▪ Equipo audiovisual ▪ Papelería y útiles <table border="0"> <tr> <td>Total M y E</td> <td>\$</td> <td>63.59</td> </tr> </table>	Total M y E	\$	63.59
Sándwich	\$	39.00																		
Agua	\$	18.00																		
Pan	\$	7.80																		
Café	\$	7.50																		
Total Refrigerio	\$	72.30																		
Total M y E	\$	63.59																		
INVERSIÓN																				
Inversión de la Capacitación	\$ 143.00	por hora, IVA incluido																		
		Inversión*horas = \$ 715.00																		
TOTAL DE MÓDULO I		\$ 850.89																		


NOTA: Se consultó a Lic. Raúl Ernesto Guerrero, licenciado en Administración de empresas, Consultor empresarial independiente y Facilitador acreditado por INSAFORP, acerca de la cotización para impartir la capacitación, INSAFORP aportara el 80% y alcaldía 20%

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO, LA LIBERTAD			
MÓDULO III: SATISFACCIÓN AL CLIENTE			
Objetivos: Hacer conciencia en los empleados sobre la importancia que debe tener la satisfacción del cliente con respecto a los servicios que brindan.			
Facilitador de la capacitación: INSAFORP			
Duración del Módulo:	5 horas	Día:	sábado
Personal a capacitar:	30 empleados	Hora:	8:00 am
Temario:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Importancia del cliente satisfecho 2. Características que deben poseer los empleados que tienen contacto con el cliente. 3. Actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción de los clientes. 4. Errores comunes que contribuyen a la satisfacción del cliente. 5. Elementos que contribuyen a la satisfacción del cliente. 6. Requisitos para brindar un buen servicio al cliente. 			
METODOLOGÍA	REFRIGERIO		EQUIPO Y MATERIA DIDACTICO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación ▪ Desarrollo de la temática ▪ Receso de 15 minutos ▪ Reanudar la temática ▪ Dinámicas ▪ Preguntas y respuestas ▪ Conclusiones ▪ Evaluar el aprendizaje 	Sándwich \$ 39.00 Agua \$ 18.00 Pan \$ 7.80 Café \$ 7.50 Total Refrigerio \$ 72.30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación ▪ Mobiliario óptimo ▪ Equipo audiovisual ▪ Papelería y útiles 	
		Total M y E	\$ 63.59
INVERSIÓN			
Inversión de la Capacitación	\$ 143.00	por hora, IVA incluido	Inversión*horas = \$ 715.00
TOTAL DE MÓDULO I			\$ 850.89

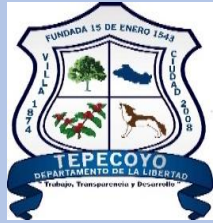
NOTA: Se consultó a Lic. Raúl Ernesto Guerrero, licenciado en Administración de empresas, Consultor empresarial independiente y Facilitador acreditado por INSAFORP, acerca de la cotización para impartir la capacitación, INSAFORP aportara el 80% y alcaldía 20%.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO, LA LIBERTAD																				
MÓDULO IV: CADA CLIENTE UN TRATO PERSONALIZADO																				
Objetivos: Hacer que los participantes conozcan que cada cliente es una experiencia ya que cada persona es única y hay que estar preparados para recibirlos y adaptarnos de la forma en que cada uno se sienta comfortable para su atención.																				
Facilitador de la capacitación: INSAFORP																				
Duración del Módulo:	5 horas	Día: sábado																		
Personal a capacitar:	30 empleados	Hora: 8:00 am																		
Temario:																				
<ol style="list-style-type: none"> 1. El cliente actual 2. Tipología y pensamiento de los clientes. 3. Asertividad funcional con el cliente 4. Retroalimentando la satisfacción del cliente. 																				
METODOLOGÍA	REFRIGERIO	EQUIPO Y MATERIA DIDACTICO																		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación ▪ Desarrollo de la temática ▪ Receso de 15 minutos ▪ Reanudar la temática ▪ Dinámicas ▪ Preguntas y respuestas ▪ Conclusiones ▪ Evaluar el aprendizaje 	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Sándwich</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$</td> <td style="width: 60%;">39.00</td> </tr> <tr> <td>Agua</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td>18.00</td> </tr> <tr> <td>Pan</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td>7.80</td> </tr> <tr> <td>Café</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td>7.50</td> </tr> <tr> <td>Total Refrigerio</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td>72.30</td> </tr> </table>	Sándwich	\$	39.00	Agua	\$	18.00	Pan	\$	7.80	Café	\$	7.50	Total Refrigerio	\$	72.30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación ▪ Mobiliario óptimo ▪ Equipo audiovisual ▪ Papelería y útiles <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Total M y E</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$</td> <td style="width: 30%;">63.59</td> </tr> </table>	Total M y E	\$	63.59
Sándwich	\$	39.00																		
Agua	\$	18.00																		
Pan	\$	7.80																		
Café	\$	7.50																		
Total Refrigerio	\$	72.30																		
Total M y E	\$	63.59																		
INVERSIÓN																				
Inversión de la Capacitación	\$ 180.00	por hora, IVA incluido																		
		Inversión*horas = \$ 900.00																		
TOTAL DE MÓDULO I	\$ 1,035.89																			


NOTA: Se consultó a Lic. Raúl Ernesto Guerrero, licenciado en Administración de empresas, Consultor empresarial independiente y Facilitador acreditado por INSAFORP, acerca de la cotización para impartir la capacitación, INSAFORP aportara el 80% y alcaldía 20%.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO, LA LIBERTAD			
MÓDULO V: LAS 7 DISCIPLINAS EN LA GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTES			
Objetivos: Proponer un nuevo enfoque para la gestión y liderazgo de las personas, una cultura del servicio al cliente, estableciendo relación de confianza mutua y aumentar la implicación para trabajar de forma eficaz en equipo orientado a la satisfacción del cliente.			
Facilitador de la capacitación: INSAFORP			
Duración del Módulo:	5 horas	Día:	sábado
Personal a capacitar:	30 empleados	Hora:	8:00 am
Temario:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué son las 7 disciplinas en servicio al cliente? 2. Rompiendo paradigmas en el servicio al cliente. 3. ¿Qué son los momentos de verdad? 4. Distinga a sus clientes. 5. Tipología de clientes 6. Técnicas de comunicación por teléfono 7. Agregando valor al personal de primera línea 			
METODOLOGÍA	REFRIGERIO		EQUIPO Y MATERIA DIDACTICO
▪ Presentación	Sándwich	\$ 39.00	▪ Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación ▪ Mobiliario óptimo ▪ Equipo audiovisual ▪ Papelería y útiles
▪ Desarrollo de la temática	Agua	\$ 18.00	
▪ Receso de 15 minutos	Pan	\$ 7.80	
▪ Reanudar la temática	Café	\$ 7.50	
▪ Dinámicas	Total Refrigerio	\$ 72.30	
▪ Preguntas y respuestas			Total M y E \$ 63.59
▪ Conclusiones			
▪ Evaluar el aprendizaje			
INVERSIÓN			
Inversión de la Capacitación	\$ 180.00	por hora, IVA incluido	Inversión*horas = \$ 900.00
TOTAL DE MÓDULO I			\$ 1,035.89


NOTA: Se consultó a Lic. Raúl Ernesto Guerrero, licenciado en Administración de empresas, Consultor empresarial independiente y Facilitador acreditado por INSAFORP, acerca de la cotización para impartir la capacitación, INSAFORP aportara el 80% y alcaldía 20%.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO, LA LIBERTAD			
MÓDULO VI: TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE			
Objetivos: Hacer que los participantes conozcan la importancia de conocer estrategias efectivas de servicio al cliente, logrando de esta forma contribuir al fortalecimiento de los empleados de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo			
Facilitador de la capacitación: INSAFORP			
Duración del Módulo:	5 horas	Día:	sábado
Personal a capacitar:	30 empleados	Hora:	8:00 am
Temario:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Que es el servicio al cliente y tipos de clientes. 2. El cliente es primero. 3. Habilidades y aptitudes en el servicio, valores institucionales. 4. Técnicas de atención al cliente. 5. Manejo de quejas y reclamos- 			
METODOLOGÍA	REFRIGERIO		EQUIPO Y MATERIA DIDACTICO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación ▪ Desarrollo de la temática ▪ Receso de 15 minutos ▪ Reanudar la temática ▪ Dinámicas ▪ Preguntas y respuestas ▪ Conclusiones ▪ Evaluar el aprendizaje 	Sándwich \$ 39.00 Agua \$ 18.00 Pan \$ 7.80 Café \$ 7.50 Total Refrigerio \$ 72.30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación ▪ Mobiliario óptimo ▪ Equipo audiovisual ▪ Papelería y útiles Total M y E \$ 63.59	
INVERSIÓN			
Inversión de la Capacitación	\$ 89.00	por hora, IVA incluido	Inversión*horas = \$ 445.00
TOTAL DE MÓDULO I			\$ 580.89


NOTA: Se consultó a Lic. Nelson David Flores, licenciado en Administración de empresas, Consultor empresarial Familiar y Facilitador acreditado por INSAFORP, acerca de la cotización para impartir la capacitación, INSAFORP aportara el 80% y alcaldía 20%

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO, LA LIBERTAD																				
MÓDULO VII: SERVICIO AL CLIENTE CON VALORES																				
Objetivos: Hacer que los empleados de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo al finalizar el curso mejoren el servicio al cliente a través de valores, principios y que los participantes logren conocerse así mismo para lograr un mejor resultado.																				
Facilitador de la capacitación: INSAFORP																				
Duración del Módulo:	5 horas	Día: sábado																		
Personal a capacitar:	30 empleados	Hora: 8:00 am																		
Temario:																				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los valores y la actitud. 2. Que es una conducta. 3. Las emociones en el servicio al cliente 4. 4 valores fundamentales en el servicio al cliente 5. Valores que debe poseer la persona que brinda la atención al cliente 6. Características de los valores 																				
METODOLOGÍA	REFRIGERIO	EQUIPO Y MATERIA DIDACTICO																		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación ▪ Desarrollo de la temática ▪ Receso de 15 minutos ▪ Reanudar la temática ▪ Dinámicas ▪ Preguntas y respuestas ▪ Conclusiones ▪ Evaluar el aprendizaje 	<table border="0"> <tr> <td>Sándwich</td> <td>\$</td> <td>39.00</td> </tr> <tr> <td>Agua</td> <td>\$</td> <td>18.00</td> </tr> <tr> <td>Pan</td> <td>\$</td> <td>7.80</td> </tr> <tr> <td>Café</td> <td>\$</td> <td>7.50</td> </tr> <tr> <td>Total Refrigerio</td> <td>\$</td> <td>72.30</td> </tr> </table>	Sándwich	\$	39.00	Agua	\$	18.00	Pan	\$	7.80	Café	\$	7.50	Total Refrigerio	\$	72.30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación ▪ Mobiliario óptimo ▪ Equipo audiovisual ▪ Papelería y útiles <table border="0"> <tr> <td>Total M y E</td> <td>\$</td> <td>63.59</td> </tr> </table>	Total M y E	\$	63.59
Sándwich	\$	39.00																		
Agua	\$	18.00																		
Pan	\$	7.80																		
Café	\$	7.50																		
Total Refrigerio	\$	72.30																		
Total M y E	\$	63.59																		
INVERSIÓN																				
Inversión de la Capacitación	\$ 155.00 por hora, IVA incluido	Inversión*horas = \$ 775.00																		
TOTAL DE MÓDULO I		\$ 910.89																		


NOTA: Se consultó a Licda. Claudia Sarai Orellana, licenciada en Psicología, experiencia en el área clínica y laboral y Facilitadora acreditado por INSAFORP, acerca de la cotización para impartir la capacitación, INSAFORP aportara el 80% y alcaldía 20%

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO, LA LIBERTAD																	
MÓDULO VIII: MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS DE CLIENTE																	
Objetivos: Hacer en este curso los empleados de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo desarrollaran una visión practica de cómo abordar adecuadamente las quejas y reclamos que presentan los clientes sobre un servicio.																	
Facilitador de la capacitación: INSAFORP																	
Duración del Módulo:	5 horas	Día: sábado															
Personal a capacitar:	30 empleados	Hora: 8:00 am															
Temario:																	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de quejas y reclamos. 2. Lo que molesta al cliente. 3. El origen de las quejas y los reclamos de los clientes. 4. Diferencia entre una queja y un reclamo. 5. Técnicas para manejar efectivamente las quejas y reclamos 6. Como tratar con clientes difíciles y disgustados al cliente 																	
METODOLOGÍA	REFRIGERIO	EQUIPO Y MATERIA DIDACTICO															
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación ▪ Desarrollo de la temática ▪ Receso de 15 minutos ▪ Reanudar la temática ▪ Dinámicas ▪ Preguntas y respuestas ▪ Conclusiones ▪ Evaluar el aprendizaje 	<table border="0"> <tr> <td>Sándwich</td> <td>\$</td> <td>39.00</td> </tr> <tr> <td>Agua</td> <td>\$</td> <td>18.00</td> </tr> <tr> <td>Pan</td> <td>\$</td> <td>7.80</td> </tr> <tr> <td>Café</td> <td>\$</td> <td>7.50</td> </tr> <tr> <td>Total Refrigerio</td> <td>\$</td> <td>72.30</td> </tr> </table>	Sándwich	\$	39.00	Agua	\$	18.00	Pan	\$	7.80	Café	\$	7.50	Total Refrigerio	\$	72.30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación ▪ Mobiliario óptimo ▪ Equipo audiovisual ▪ Papelería y útiles
Sándwich	\$	39.00															
Agua	\$	18.00															
Pan	\$	7.80															
Café	\$	7.50															
Total Refrigerio	\$	72.30															
		Total M y E \$ 63.59															
INVERSIÓN																	
Inversión de la Capacitación	\$ 100.00	por hora, IVA incluido															
		Inversión*horas = \$ 500.00															
TOTAL DE MÓDULO I		\$ 635.89															

NOTA: Se consultó a Lic. Daniel Portillo, Master en dirección de empresas, ha desarrollado gerencia de comercialización country manager y Facilitador acreditado por INSAFORP, acerca de la cotización para impartir la capacitación, INSAFORP aportara el 80% y alcaldía 20%

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO, LA LIBERTAD																				
MÓDULO IX: MANEJO DE CONFLICTOS																				
Objetivos: Hacer que al finalizar los empleados de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo Aplicaran y desarrollaran estrategias, habilidades herramientas y métodos de comunicación que les permitirá manejar conflictos de forma efectiva y asertiva.																				
Facilitador de la capacitación: INSAFORP																				
Duración del Módulo:	5 horas	Día: sábado																		
Personal a capacitar:	30 empleados	Hora: 8:00 am																		
Temario:																				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contextualizando el conflicto. 2. Clasificación de los conflictos. 3. Mecanismo de resolución de conflictos. 																				
METODOLOGÍA	REFRIGERIO	EQUIPO Y MATERIA DIDACTICO																		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación ▪ Desarrollo de la temática ▪ Receso de 15 minutos ▪ Reanudar la temática ▪ Dinámicas ▪ Preguntas y respuestas ▪ Conclusiones ▪ Evaluar el aprendizaje 	<table border="0"> <tr> <td>Sándwich</td> <td>\$</td> <td>39.00</td> </tr> <tr> <td>Agua</td> <td>\$</td> <td>18.00</td> </tr> <tr> <td>Pan</td> <td>\$</td> <td>7.80</td> </tr> <tr> <td>Café</td> <td>\$</td> <td>7.50</td> </tr> <tr> <td>Total Refrigerio</td> <td>\$</td> <td>72.30</td> </tr> </table>	Sándwich	\$	39.00	Agua	\$	18.00	Pan	\$	7.80	Café	\$	7.50	Total Refrigerio	\$	72.30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación ▪ Mobiliario óptimo ▪ Equipo audiovisual ▪ Papelería y útiles <table border="0"> <tr> <td>Total M y E</td> <td>\$</td> <td>63.59</td> </tr> </table>	Total M y E	\$	63.59
Sándwich	\$	39.00																		
Agua	\$	18.00																		
Pan	\$	7.80																		
Café	\$	7.50																		
Total Refrigerio	\$	72.30																		
Total M y E	\$	63.59																		
INVERSIÓN																				
Inversión de la Capacitación	\$ 100.00 por hora, IVA incluido	Inversión*horas = \$ 500.00																		
TOTAL DE MÓDULO I		\$ 635.89																		

NOTA: Se consultó a Licda. Ana Lorena Flores, licenciada en Psicología, experiencia en el área de recursos humanos y Facilitadora acreditado por INSAFORP, acerca de la cotización para impartir la capacitación, INSAFORP aportara el 80% y alcaldía 20

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO, LA LIBERTAD																				
MÓDULO X: COMUNICACIÓN EFECTIVA																				
Objetivos: Brindar a los empleados de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo habilidades de comunicación efectiva relacionada al manejo de las relaciones humanas el uso de la inteligencia emocional que les permita fortalecer el proceso de comunicación en la institución.																				
Facilitador de la capacitación: INSAFORP																				
Duración del Módulo:	5 horas	Día: sábado																		
Personal a capacitar:	30 empleados	Hora: 8:00 am																		
Temario:																				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación efectiva. 2. Barreras de la comunicación. 3. El manejo de las emociones en la comunicación 4. Comunicación Asertiva. 																				
METODOLOGÍA	REFRIGERIO	EQUIPO Y MATERIA DIDACTICO																		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación ▪ Desarrollo de la temática ▪ Receso de 15 minutos ▪ Reanudar la temática ▪ Dinámicas ▪ Preguntas y respuestas ▪ Conclusiones ▪ Evaluar el aprendizaje 	<table border="0"> <tr> <td>Sándwich</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">39.00</td> </tr> <tr> <td>Agua</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">18.00</td> </tr> <tr> <td>Pan</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">7.80</td> </tr> <tr> <td>Café</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">7.50</td> </tr> <tr> <td>Total Refrigerio</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">72.30</td> </tr> </table>	Sándwich	\$	39.00	Agua	\$	18.00	Pan	\$	7.80	Café	\$	7.50	Total Refrigerio	\$	72.30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura con adecuada ventilación e iluminación ▪ Mobiliario óptimo ▪ Equipo audiovisual ▪ Papelería y útiles <table border="0"> <tr> <td>Total M y E</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">63.59</td> </tr> </table>	Total M y E	\$	63.59
Sándwich	\$	39.00																		
Agua	\$	18.00																		
Pan	\$	7.80																		
Café	\$	7.50																		
Total Refrigerio	\$	72.30																		
Total M y E	\$	63.59																		
INVERSIÓN																				
Inversión de la Capacitación	\$ 90.00	por hora, IVA incluido																		
		Inversión*horas = \$ 450.00																		
TOTAL DE MÓDULO I		\$ 585.89																		

NOTA: Se consultó a Licda. Dora Alicia Escolero, Master en Administración de empresas, 25 años de experiencia en el área de recursos humanos y Facilitadora acreditado por INSAFORP, acerca de la cotización para impartir la capacitación, INSAFORP aportara el 80% y alcaldía 20%

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. OBJETIVOS

General

- ✓ Proveer un instrumento útil y sencillo que facilite la implementación del plan de capacitación en Atención al cliente.

Específicos

- ✓ Establecer los recursos necesarios para la ejecución del plan de capacitación a los empleados de la Alcaldía municipal de Tepecoyo.
- ✓ Definir los pasos a seguir y los tiempos de ejecución para la implementación de el plan de capacitación.

2. RECURSOS NECESARIOS.

A continuación, se describen los recursos necesarios para la implementación del plan de capacitación.

a) Recursos Humanos.

Para realizar el plan de capacitación se necesitará la asistencia de los empleados de la alcaldía municipal de Tepecoyo la cual será coordinada por el Gerente general y el concejo municipal

b) Técnicos y materiales

Debido a que la Alcaldía cuenta con el equipo audiovisual apropiado e instalaciones adecuadas, estos costos no se han considerado en la elaboración del presupuesto del plan de capacitación.

Dentro de los materiales didácticos para llevar a cabo la capacitación se incluirá lo siguiente: plumones, lápices, lapiceros, fólderes, fastenes, resma de papel, libretas, fotocopias, tanto para el capacitador, el gerente y para los 30 empleados, los cuales se comprarán de una sola vez al iniciar el primer módulo y al finalizar toda la actividad se les otorgará su diploma de participación.

c) Financieros

Presupuesto

El presupuesto es un instrumento importante que sirve como un medio administrativo para la determinación adecuada del dinero.

Del mismo modo, en él también se encuentra la debida utilización de los recursos disponibles con que cuenta la alcaldía.

La elaboración del presupuesto del plan de capacitación es importante ya que con ello se asegura la puesta en marcha de las actividades programadas, minimizando el riesgo de dejar inconcluso el plan y logrando así un adecuado control en la asignación de recursos que se utilizarán.

El presupuesto total del plan de capacitación se ha elaborado tomando en cuenta los siguientes aspectos: INSAFORP cubrirá el 80% y la alcaldía el complemento del 20%, refrigerio y un porcentaje del 10% de margen de imprevistos para cualquier eventualidad surgida.

La ejecución del plan de capacitación será financiada con fondos propios de la Alcaldía Municipal Tepecoyo e la recaudación de las diferentes tasas e impuestos municipales que se aplican en dicha jurisdicción.

A continuación, se detalla la inversión del material e imprevistos a utilizar en la capacitación por módulo, en los siguientes cuadros:

❖ Presupuesto del Programa de Capacitación

N°	MÓDULO	FACILITADOR	MATERIAL DIDÁCTICO	REFRIGERIO	MÓDULO	SUB TOTAL POR MÓDULO	Distribución	
							APORTACIÓN ALCADIA (20%)	APORTACIÓN ISAFORP (80%)
1	Servicio al cliente	INSAFORP	\$ 63.59	\$ 72.30	\$ 715.00	\$ 850.89	\$ 170.18	\$ 680.71
2	Calidad en el servicio al cliente	INSAFORP	\$ 63.59	\$ 72.30	\$ 715.00	\$ 850.89	\$ 170.18	\$ 680.71
3	Satisfacción al cliente	INSAFORP	\$ 63.59	\$ 72.30	\$ 715.00	\$ 850.89	\$ 170.18	\$ 680.71
4	Cada cliente un trato personalizado	INSAFORP	\$ 63.59	\$ 72.30	\$ 900.00	\$ 1,035.89	\$ 207.18	\$ 828.71
5	Las 7 disciplinas en la gestión del servicio al cliente	INSAFORP	\$ 63.59	\$ 72.30	\$ 900.00	\$ 1,035.89	\$ 207.18	\$ 828.71
6	Técnicas de atención al cliente	INSAFORP	\$ 63.59	\$ 72.30	\$ 445.00	\$ 580.89	\$ 116.18	\$ 464.71
7	Servicio al cliente con Valores	INSAFORP	\$ 63.59	\$ 72.30	\$ 775.00	\$ 910.89	\$ 182.18	\$ 728.71
8	Manejo de quejas y reclamos de clientes	INSAFORP	\$ 63.59	\$ 72.30	\$ 500.00	\$ 635.89	\$ 127.18	\$ 508.71
9	Manejo de conflictos	INSAFORP	\$ 63.59	\$ 72.30	\$ 500.00	\$ 635.89	\$ 127.18	\$ 508.71
10	Comunicación efectiva	INSAFORP	\$ 63.59	\$ 72.30	\$ 450.00	\$ 585.89	\$ 117.18	\$ 468.71
TOTAL INVERSIÓN						\$ 7,973.90	\$ 1,594.78	\$ 6,379.12

Consolidado de la inversión con Imprevistos

N°	MÓDULO	APORTACIÓN ALCADIA (20%)	APORTACIÓN ISAFORP (80%)	SUB TOTAL DE INVERSIÓN	GASTOS IMPREVISTO	TOTAL INVERSIÓN
1	Servicio al cliente	\$ 170.18	\$ 680.71	\$ 850.89	\$ 85.09	\$ 935.98
2	Calidad en el servicio al cliente	\$ 170.18	\$ 680.71	\$ 850.89	\$ 85.09	\$ 935.98
3	Satisfacción al cliente	\$ 170.18	\$ 680.71	\$ 850.89	\$ 85.09	\$ 935.98
4	Cada cliente un trato personalizado	\$ 207.18	\$ 828.71	\$ 1,035.89	\$ 103.59	\$ 1,139.48
5	Las 7 disciplinas en la gestión del servicio al cliente	\$ 207.18	\$ 828.71	\$ 1,035.89	\$ 103.59	\$ 1,139.48
6	Técnicas de atención al cliente	\$ 116.18	\$ 464.71	\$ 580.89	\$ 58.09	\$ 638.98
7	Servicio al cliente con Valores	\$ 182.18	\$ 728.71	\$ 910.89	\$ 91.09	\$ 1,001.98
8	Manejo de quejas y reclamos de clientes	\$ 127.18	\$ 508.71	\$ 635.89	\$ 63.59	\$ 699.48
9	Manejo de conflictos	\$ 127.18	\$ 508.71	\$ 635.89	\$ 63.59	\$ 699.48
10	Comunicación efectiva	\$ 117.18	\$ 468.71	\$ 585.89	\$ 58.59	\$ 644.48
TOTAL INVERSIÓN				\$ 7,973.90	\$ 797.39	\$ 8,771.29

*Gasto Imprevistos del 10%

d) Cronograma de plan de capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

CONTENIDO	CAPACITADOR	HORAS	2019																						
			MAYO				JUNIO					JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE					
			1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Servicio al cliente	INSAFORP	5	■																						
Calidad en el servicio al cliente	INSAFORP	5			■																				
Satisfacción al cliente	INSAFORP	5					■																		
Cada cliente un trato personalizado	INSAFORP	5							■																
Las 7 disciplinas en la gestión del servicio al cliente	INSAFORP	5									■														
Técnicas de atención al cliente	INSAFORP	5											■												
Servicio al cliente con Valores	INSAFORP	5													■										
Manejo de quejas y reclamos de clientes	INSAFORP	5															■								
Manejo de conflictos	INSAFORP	5																				■			
Comunicación efectiva	INSAFORP	5																						■	

Cronograma de entrega del equipo investigador a alcaldía del plan de capacitación.

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SEMANAS	ABRIL			
				1	2	3	4
1	Presentación	Equipo de Investigación	1	■			
2	Discusión	Concejo municipal	2		■		
3	Aprobación	Concejo municipal	1		■		
4	Difusión	Gerente General	2			■	
5	Puesta en marcha	Gerente y Concejo municipal	6				■
6	Supervisión y actualización	Gerente y Concejo municipal	6				■

H. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

1. Evaluación.

La Evaluación es un proceso que debe realizarse para valorar la efectividad y la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación y debe ser parte de la sesión del plan destinándosele un tiempo adecuado.

Ésta permite medir el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del plan y sirve para determinar la eficiencia de la capacitación impartida en cada uno de los módulos impartidos.

Se propone realizar una evaluación aplicada tanto al capacitador como a los empleados al término de cada módulo con la finalidad de medir el nivel de satisfacción de los participantes en cuanto al contenido de los temas expuestos y la metodología utilizada en las sesiones y debe ser realizada por el coordinador del plan de capacitación para que los empleados no se sientan comprometidos al evaluar bien o mal al capacitador. Para esto, se le entregará a cada empleado una hoja de evaluación al final de cada módulo, debiendo realizarse la evaluación de forma anónima. (Ver anexo 5)

La hoja de evaluación servirá para medir el conocimiento del capacitador sobre los temas de contenido del plan, el ritmo y calidad de las explicaciones, el uso o no de los casos prácticos, la motivación hacia el grupo, entre otras. De igual manera se busca evaluar otros aspectos como las condiciones de las instalaciones, el equipo y material didáctico, el uso adecuado del tiempo asignado, entre otros aspectos.

Todo esto con la finalidad de obtener información que permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la eficiencia del personal, los recursos disponibles, análisis costo – beneficio y el desarrollo en el potencial del empleado y en caso de que no se cumpla todo esto, aplicar medidas correctivas necesarias para la obtención de mayores beneficios del plan de capacitación.

Con respecto a las actividades de capacitación de los empleados estas serán de tipo formativa; es decir, que busque evaluar y documentar el desempeño de manera continua en el desarrollo de los diferentes módulos de la capacitación.

La evaluación deberá de realizarse en dos niveles:

- **Reacción:** permite medir la satisfacción de los empleados con respecto a los temas abordados en la capacitación y sirve para valorar lo positivo comprobando el dominio de lo aprendido, comprensión y aplicación.
- **Conocimiento:** las evaluaciones en este nivel determinan el grado en que los empleados realmente asimilaron lo que se les impartió y la forma en que algunos factores pueden influir en el aprendizaje como: las actividades que se realizan, los materiales utilizados y las herramientas empleadas.

Las actividades de evaluación a los empleados se realizarán a través de un formulario u hoja de evaluación que contenga la observación del desarrollo personal y social, la aplicación del contenido de los temas impartidos. El capacitador deberá llenar la hoja por cada empleado.

Una vez finalizada la evaluación a los empleados, el capacitador tendrá que elaborar un informe que contenga los resultados más importantes, con la finalidad de identificar aquellas áreas de estudio que presentaron menor nivel de asimilación y que necesitan ser reforzadas.

Es importante también conocer si en los resultados finales se logró alcanzar los objetivos previamente fijados, es decir si se cumplieron los cambios de conducta deseados en los empleados, si el número de quejas logró disminuir y si la atención en los servicios ha mejorado.

Además, es necesario medir en los empleados aspectos como eficiencia, amabilidad y cortesía, una vez finalizada la capacitación.

Es recomendable que la Alcaldía realice por lo menos una vez al año diversos tipos de capacitación, con el fin de mejorar la calidad en los servicios y la atención al usuario, también pueden medir la satisfacción del usuario mediante encuestas y así lograr ser más objetivos para poder determinar el tipo de capacitación que los empleados necesitan.

El capacitador será el responsable de elaborar un informe de los resultados de las evaluaciones de cada módulo impartido, mismo que se deberá entregar al gerente, con el fin de que éste analice los resultados y se tomen las acciones correctivas pertinentes.

2. Seguimiento.

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del plan de capacitación, como a los participantes para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efectos de posibles reajustes.

Medir con precisión los resultados de la capacitación no es fácil, ya que esta puede ser vista desde dos ángulos, e punto de vista de la Alcaldía para constatar si se mejoró el conocimiento del personal y desde el punto de vista de los empleados en como mejoro su eficiencia y las perspectivas del desarrollo personal.

En tal sentido la capacitación debe tener un carácter permanente y evidenciable en el desempeño de labores.

Darle seguimiento a la capacitación hace que el entusiasmo inicial se mantenga y se transmita a otros, por lo que se sugiere para darle seguimiento al programa de capacitación, lo siguiente.

La alcaldesa, gerente y concejo deberán reunirse mensualmente por lo menos 30 minutos con los participantes para dialogar sobre la manera como están aplicando los conocimientos obtenidos, compartir dificultades, aportar ideas y hacer referencia a los contenidos vistos en la capacitación.

Después de un semestre de finalizado la capacitación, se hace la invitación de un conocedor del tema para que evalué la forma de interactuar con el cliente utilizando la técnica del cliente misterioso que consiste en hacerse pasar como cliente y evaluar desde la perspectiva cliente.

Según los siguientes formatos que a continuación se presentan:

HOJA DE EVALUACIÓN DEL FACILITADOR

EVALUACIÓN DEL MÓDULO
NOMBRE DEL MODULO : _____ NOMBRE DEL FACILITADOR: _____ FECHA DE EVALUACIÓN: _____

OBJETIVO: Determinar a través de la opinión de los participantes el desempeño del capacitador durante el curso, condiciones del aula, equipo y material didáctico.

Indicaciones: Lea atentamente y marque con una X la opción que considera pertinente, de acuerdo a su apreciación dada la siguiente escala: E=Excelente, MB= Muy bueno, B= Bueno, R= Regular, D= Deficiente

EVALUACION DEL CAPACITADOR	E	MB	B	R	D
1. asistencia y puntualidad					
2. Cumplimiento de los objetivos del módulo					
3. Conocimiento y dominio de los temas impartidos					
4. Incentivó el trabajo en equipo					
5. Motivó al grupo para una participación activa					
6. Disposición para aclarar dudas y preguntas					
7. Uso adecuado del equipo y material didáctico					
8. Uso adecuado del tiempo asignado					
9. Claridad y habilidad en la exposición de los temas					
10. Ilustro los temas con casos prácticos					
11. Se realizó la introducción en la exposición del módulo mencionado: nombre, tema, objetivo, contenido y metodología.					
EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN					
1. Adecuación de las condiciones de aula, lugar, iluminación, ventilación, comodidad, y calidad del sonido.					
2. Entrega y nitidez del material didáctico al inicio del módulo					
3. Condiciones del equipo utilizado: audio visual					
OTROS ASPECTOS					
1. ¿ El modulo cumplió con sus expectativas?					
2. ¿ La duración del curso fue adecuada?					
3. Desarrollo de todos los temas conforme al módulo					
4. ¿En términos generales ¿cómo califica el módulo?					
5. El conocimiento adquirido es aplicable al puesto					

HOJA DE EVALUACIÓN DEL EMPLEADO PARTICIPANTE

EVALUACION DEL EMPLEADO PARTICIPANTE					
DATOS GENERALES					
NOMBRE DEL MODULO : _____					
NOMBRE DEL CAPACITADO: _____					
CARGO DESEMPEÑADO : _____					
FECHA: _____					
Indicaciones: Lea atentamente y marque con una X la opción que considera pertinente, de acuerdo a su apreciación dada la siguiente escala: E=Excelente, MB= Muy bueno, B= Bueno, R= Regular, D= Deficiente					
DESARROLLO DEL PROCESO DE APRENDIZAJE	E	MB	B	R	D
1. La puntualidad a las sesiones de capacitación					
2. La atención prestada durante el desarrollo de las sesiones					
3. La participación activa durante las sesiones					
4. La opinión y criterios personales aportados acerca de los temas impartidos					
DESARROLLO SOCIAL Y PERSONAL					
1. La relación e integración con los demás participantes					
2. Durante el desarrollo de casos prácticos la búsqueda de soluciones en conjunto con los demás					
3. El interés y la actitud mostrado					
ASIMILACIÓN DEL CONTENIDO DEL MÓDULO					
1. El dominio temático de lo aprendido					
2. La comprensión de los temas impartidos					
3. Las respuestas emitidas en relación a lo preguntado durante el módulo					
4. La aplicación de lo impartido en clase en el desarrollo de casos prácticos					
5. ¿ Relaciona los contenidos de los temas impartidos con las situaciones reales de su puesto?					

OBSERVACIONES: _____

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

LIBROS

1. Bernal, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para administración y economía, Santa Fe Bogotá, D.C., Pearson Educación de Colombia, Ltda., 2000.
2. Calderón, Hugo. (1995) "Manual para la administración del proceso de capacitación de personal". México: pag.40
3. Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones". Onceava Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, 2011.
4. Chiavenato, Idalberto. "Administración de recursos humanos" El capital de las organizaciones pág. 318, 335
5. Chiavenato, Idalberto. "Capacitación y desarrollo del personal". Novena edición pág. 334
6. Dessler, G. (1993). Organización y Administración. Enfoque situacional. México. Prentice Hall. México.
7. Guglielmetti, Pedro. "Gestión de la capacitación en las organizaciones" Año 1998pág. 12.
8. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación. Quinta Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, 2010.
9. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación. Sexta Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, 2014.
10. Martínez, Eduardo. Capacitación por competencias, Principios y Métodos Santiago Chile 2009
11. Mendoza Núñez Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo México 4° Edición Editorial Trillas 2000.
12. Mortis, Sonia Verónica. "La organización como segunda fase del proceso administrativo de la capacitación" Instituto técnico de sonora/ resolución 1024.768.
13. Peralta Maniviesa, "*Tipos de atención al cliente, revista marketing y redes*" /935-5 ventajas claves al contratar el mystery shopping.
14. Robbins Stephen P. y Clouter, Mery. "Administración". 8°Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2005,

15. Román, J. (2008). El arte de servir al cliente con efectividad. Editorial Unilit. Miami. Pág. 45.
16. Silíceo, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo del Personal". 2ª. Edición. Editorial Limusa Noriega, México 1993. Pág. 260.
17. Vicuña, María José. "El plan estratégico en su práctica". 3ra Edición. Editorial ESIC, Madrid 2012.
18. Werther, William B. "*Administración de recursos humanos*" 6ta edición pág. 191-200.
19. Young, Ernest. Consultores, Manual del Director de Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño, pág. 8.

LEYES

1. Constitución de la República de El Salvador. decreto constituyente. N° 38., Diario Oficial. N° 234. San Salvador, 16 de diciembre de 1983.
2. Código Municipal, Decreto Legislativo N° 274 de fecha 31 de enero de 1986.
3. Corporación de Municipalidad de la República, Decreto Ejecutivo N°:1343 de fecha 29 de agosto de 1941 publicado en el Diario Oficial No 205, tomo 131 de fecha 16 de septiembre de 1941
4. Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto Legislativo N° 534 de fecha 02 de diciembre de 2010
5. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Decreto Legislativo N° 868 de fecha 05 de abril de Ley de Ética Gubernamental, Decreto Legislativo N° 873 de fecha 13 de octubre de 2011.
6. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Decreto legislativo N° 868 de fecha 05 de abril de 2000 Diario Oficial N° 88, publicado el 15 de mayo de 2000, tomo N° 347
7. Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Decreto Legislativo N° 1039 de fecha 26 de mayo de 2006
8. Ley de la Corte de Cuenta de la República, Decreto de Corte de Cuentas N° 20 de fecha 30 de marzo de 2006, Diario Oficial No. 79, tomo 371 publicado el 2 de mayo del 2006.

9. Ley de la Corte de Cuentas de la República, Decreto Legislativo N° 438, de Fecha 31 de agosto de 1995, publicado en Diario Oficial. N° 176, Tomo N° 328, Fecha 25 de septiembre de 1995.
10. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, Decreto Legislativo N° 74, de septiembre de 1988, Diario Oficial N°. 176 publicado el 23 de septiembre de 1988, tomo N° 300
11. Ley General Tributaria Municipal, Decreto Legislativo N° 86 de fecha 01 de diciembre de 1991
12. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. Decreto Legislativo N°: 616 de fecha 17 de marzo de 1987 publicado en el Diario Oficial No 52 Tomo: 294 de fecha 17 de marzo de 1987
13. Ley Reguladora del Endeudamiento Público Municipal, Decreto Legislativo N° 930, de fecha 21 de diciembre de 2005, publicado en el Diario Oficial No. 238, Tomo 369 de fecha 21 de diciembre de 2005

SITIOS WEB

1. *Alcaldía Municipal de Tepecoyo*. Editor: Alcaldía Municipal de Tepecoyo.
Disponibilidad: <<http://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-tepecoyo>. Fecha de consulta: 03 de abril de 2018.
2. *Corte Suprema de Justicia*. Disponibilidad:
http://www.csj.gob.sv/TRIBUNALES/tribunal_07.html. Fecha de Consulta 18 de junio de 2018.
3. *Fondo de Inversión Social para el desarrollo local*. Disponibilidad:
<http://www.fisdg.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/la-libertad/723.html>. Fecha de consulta: 18 de junio de 2018.
4. <https://es.wikipedia.org/wiki/Tepecoyo>
5. <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/temas/des/poblacion-y-estadisticas-demograficas/censo-de-poblacion-y-vivienda/publicaciones-censos.html>
6. <http://www.fullciencia.com/2010/11/metodo-cientifico.html>
7. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
8. <http://www.monografias.com/trabajos11/methods/methods.shtml#ANALIT>

ANEXOS

ANEXO 1

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

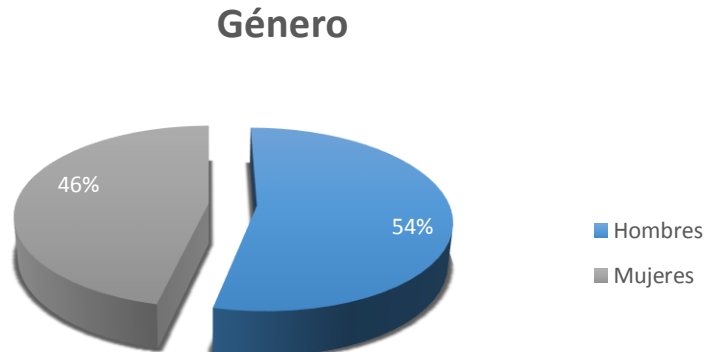
A. Género

- **Objetivo:** Determinar el género que predomina entre los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Tepecoyo.

- **Tabla 1:**

Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	29	54%
Mujeres	25	46%
Total	54	100%

- **Gráfico**



- **Comentario:** La mayoría de los empleados de la alcaldía que se encuestaron son del género masculino, marcando una pequeña diferencia, lo que podría ser por la clase de trabajo que realiza de la institución.

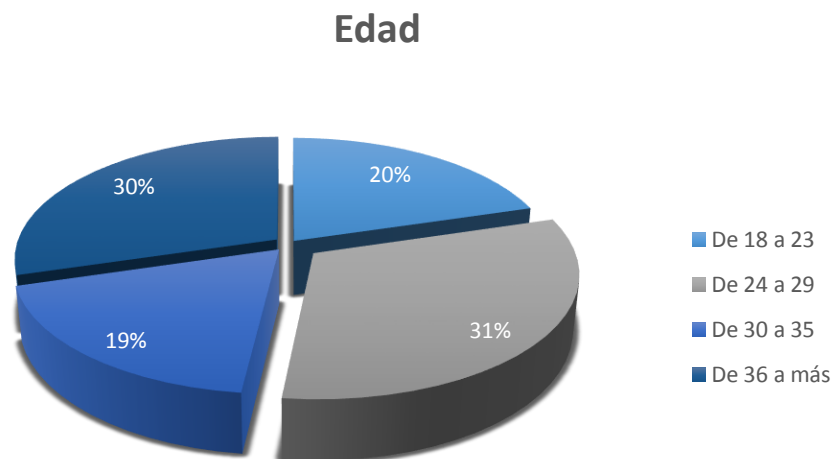
B. Edad

- **Objetivo:** Conocer el rango de edades en el que oscilan los empleados de la municipalidad.

- **Tabla 2**

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 23	11	20%
De 24 a 29	17	31%
De 30 a 35	10	19%
De 36 a más	16	30%
Total	54	100%

- **Gráfico**



- **Comentario:** Se estableció que el rango que es más dominante es el de 24 a 29 años, lo que muestra que existen personas, con experiencia en proceso para poder desempeñar su trabajo con una gran eficiencia.

C. Cargo que desempeña

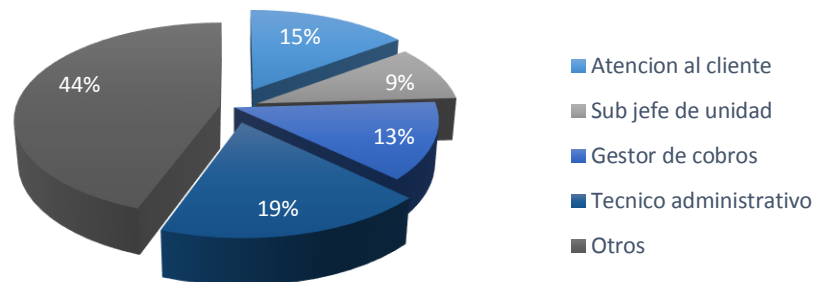
- **Objetivo:** Determinar el número de colaboradores que laboran en cada uno de los puestos de dicha institución.

• **Tabla 3**

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	8	15%
Sub jefe de unidad	5	9%
Gestor de cobros	7	13%
Técnico administrativo	10	19%
Otros	24	44%
Total	54	100%

- **Gráfico**

Cargo que desempeña



COMENTARIO: la mayor parte de encuestados son de pertenientes a Otros cargos, los cuales en su mayoría se presentan diversos cargos con tan solo un integrante en la unidad que mencionaban, sin embargo el área que más sobresale dentro de la alcaldía es la de Técnico Administrativo, dicha unidades trae mucho beneficio para la comuna del municipio, ya que se encargan de llevar a cabo las labores de gestiones de proyectos entre otros, y satisfacer las necesidades de los habitantes de la ciudad de Tepecoyo.

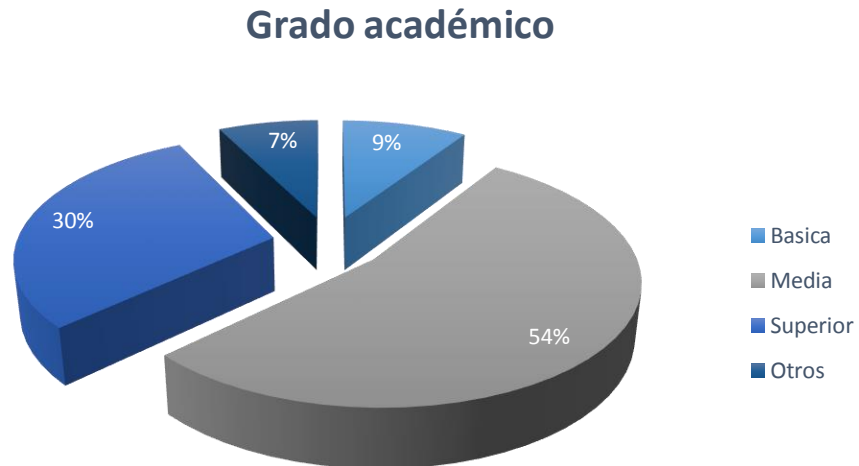
D. Grado Académico

- **Objetivo:** Conocer el nivel de estudio que poseen los empleados entrevistados que laboran en la Alcaldía.

• **Tabla 4:**

Grado Académico	Frecuencia	Porcentaje
Básica	5	9%
Media	29	54%
Superior	16	30%
Otros	4	7%
Total	54	100%

- **Gráfico**



- **Comentario:** Se establece que el grado académico de los empleados de la alcaldía, posee diferentes niveles educativos, en el que se determinó que la mayor parte se establece en educación media, esto refleja que los empleados tienen la capacidad de poder llevar a cabo sus actividades y desempeñarlas sin ningún problema.

E. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?

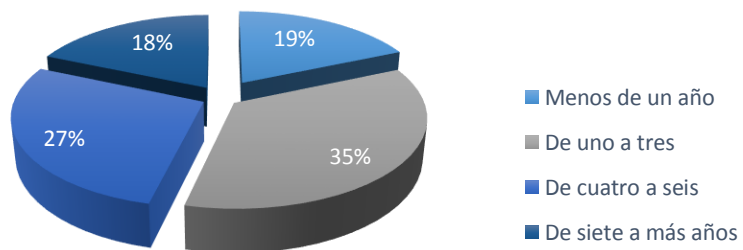
- **Objetivo:** Conocer el tiempo que tiene los empleados de laborar en dicha Alcaldía.

- **Tabla 5**

Años De Laborar	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	10	19%
De uno a tres	19	35%
De cuatro a seis	15	27%
De siete a más años	10	18%
Total	54	100%

- **Gráfico**

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?



- **Comentario:** Los empleados en su mayoría afirman que tienen de laborar entre un año a tres años en la institución, lo que se puede traducir que cuentan con un trabajo semi estable. Además, dentro de los encuestados hay diez empleados que cuentan con más de siete años los cuales tienen un conocimiento de cómo funciona la alcaldía en sus partes operativas.

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la alcaldía?

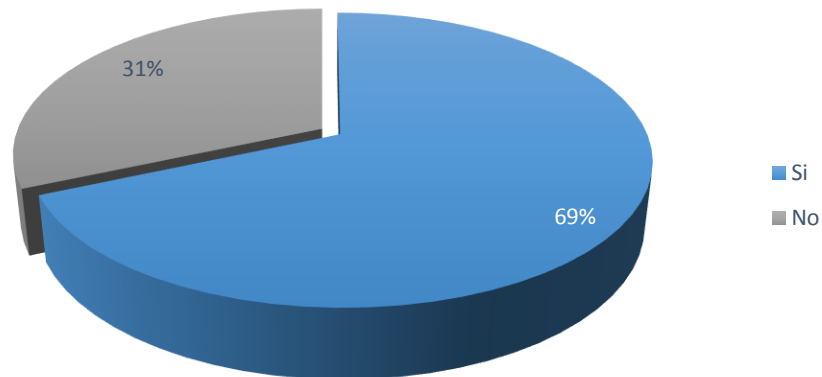
- **Objetivo:** Conocer si a los empleados se les ha dado a conocer la misión y visión de la alcaldía.

- **Tabla 6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	69%
No	17	31%
Total	54	100.00%

- **Gráfico**

¿Conoce usted la misión y visión de la alcaldía?



- **Comentario:** Se determinó que un porcentaje alto de los empleados conocen la visión y misión dentro de la alcaldía, esto se reflejó porque que hay un lugar donde este visible y que todos los empleados la puedan leer, a pesar de ello, no se es reflejado en su totalidad la aplicabilidad en el servicio al cliente.

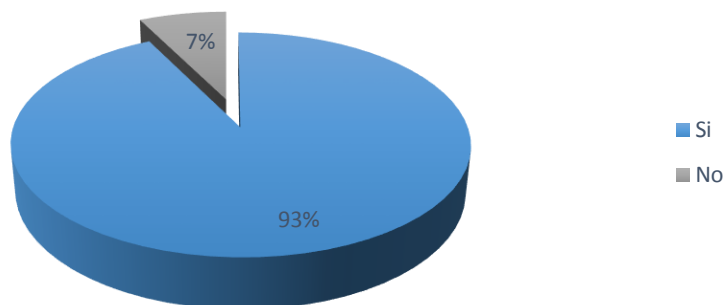
2. ¿Se identifica y busca lograr los objetivos que persigue la alcaldía?

- **Objetivo:** Conocer si los empleados buscan lograr el cumplimiento de los objetivos que la alcaldía se ha trazado.

• **Tabla 7**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	93%
No	4	7%
Total	54	100%

¿Se identifica y busca lograr los objetivos que persigue la alcaldía?



- Gráfico
- **Comentario:** Los empleados afirman conocer los objetivos que se deben de cumplir en la alcaldía, lo que indica en su mayoría que tienen claro lo que hacen y con la finalidad que lo realizan. Es de gran valor para el desarrollo de las actividades que se deben de ejecutar dentro de la alcaldía.

3. ¿Tiene conocimiento de la estructura organizativa de la alcaldía?

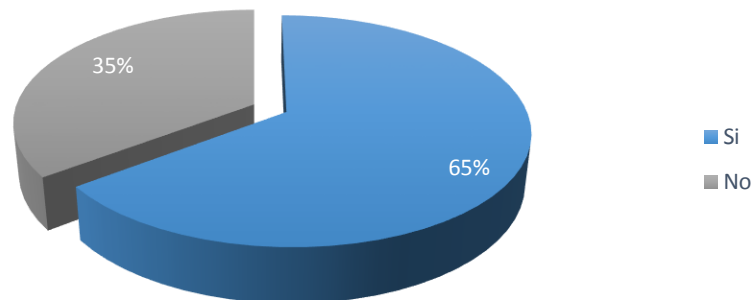
- **Objetivo:** Identificar si a los empleados se les ha dado a conocer el organigrama de la alcaldía.

- **Tabla 8**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	65%
No	19	35%
Total	54	100.00%

- **Gráfico**

¿Tiene conocimiento de la estructura organizativa de la alcaldía?



- **Comentario:** El personal de la alcaldía manifestó con una diferencia poco mayor a la mitad en tener conocimientos de la estructura organizativa de la alcaldía, lo cual indica que los empleados en su mayoría tienen claro cómo se conforma el organigrama. Y esto facilita que el empleado defina de donde depende su jerarquía.

4. ¿Existen manuales administrativos en la municipalidad?

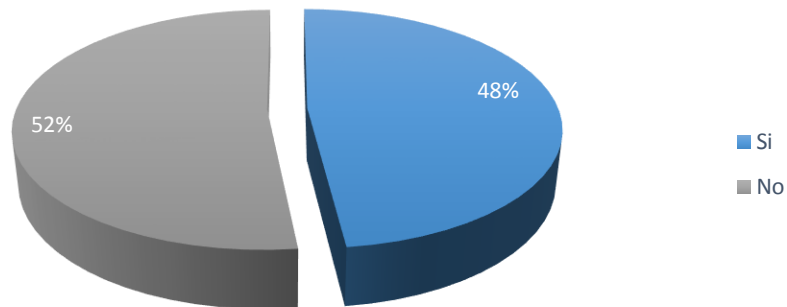
- **Objetivo:** Identificar si la alcaldía cuenta con algún tipo de manual administrativo.

- **Tabla 9**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	48%
No	28	52%
Total	54	100%

- **Gráfico**

¿Existen manuales administrativos en la municipalidad?



- **Comentario:** un poco más de mitad de los empleados enfatizan que no cuentan con manuales administrativos, lo cual no se logran concentran en informar y orientar la conducta de cada empleado, agrupando los criterios de desempeño y asuntos de acción que deben de cumplir cada empleado y que deberán seguir para cumplir con los objetivos de la institución.

5. ¿Usted realiza labores o actividades que no son de su puesto?

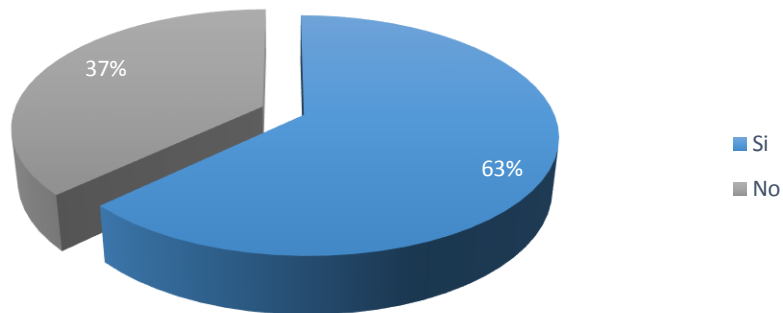
- **Objetivo:** Conocer si los empleados se sobrecargan con desarrollar algún trabajo que no les corresponde.

• **Tabla 10**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	63%
No	20	37%
Total	54	100%

• **Gráfico**

¿Usted realiza labores o actividades que no son de su puesto?



- **Comentario:** Un alto número de empleados expresan, que, si realizan labores que no les compete, lo cual indican que en el área de los trabajadores de la comuna cuentan con trabajo adicional al propio. No obstante, hay un porcentaje significativo que establece lo contrario y lo cuales no hacen otros trabajos, que no son de sus áreas.

6. ¿Cree usted que actualmente el ambiente de trabajo es propicio para sentirse motivado al realizar sus labores dentro de la Institución?

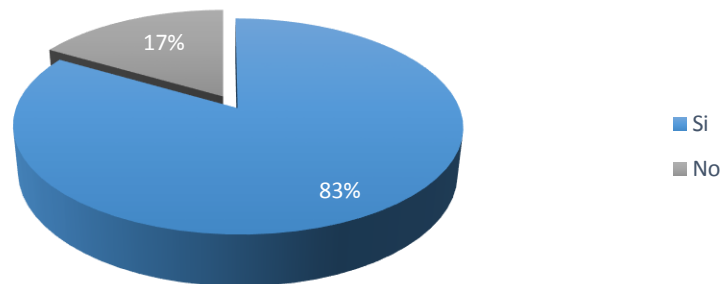
- **Objetivo:** Indagar si los colaboradores se sienten motivados al realizar sus labores.

- **Tabla 11**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	83%
No	9	17%
Total	54	100.00%

- **Gráfico**

¿Cree usted que actualmente el ambiente de trabajo es propicio para sentirse motivado al realizar sus labores dentro de la Institución?



- **Comentario:** Mas de tres partes de los empleados aseguran que si se encuentran gratificadamente motivados a realizar sus labores dentro de la comuna, dejando con una minoría que es la que afirma no sentirse motivados por los altos mandos.

7. ¿Qué tan importante considera usted el fortalecimiento del desempeño laboral dentro de la Institución para que su trabajo sea más eficaz?

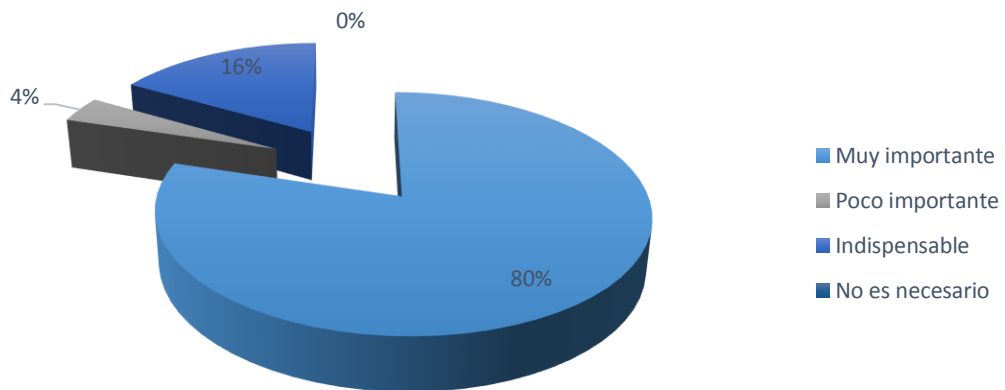
- **Objetivo:** Conocer la importancia del desempeño laboral dentro de la institución.

• **Tabla 12**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	43	80%
Poco importante	2	4%
Indispensable	9	16%
No es necesario	0	0%
Total	54	100.00%

- **Gráfico**

¿Qué tan importante considera usted el fortalecimiento del desempeño laboral dentro de la Institución para que su trabajo sea más eficaz?



- **Comentario:** Más de la tercera parte de empleados encuestados afirman muy importante que debe fortalecerse su desempeño, de esa manera observaran resultados más eficaces a la hora de ejercer su trabajo, de esta manera se puede conocer que el fortalecer en el ámbito laboral, es esencial para la mejora de la eficacia.

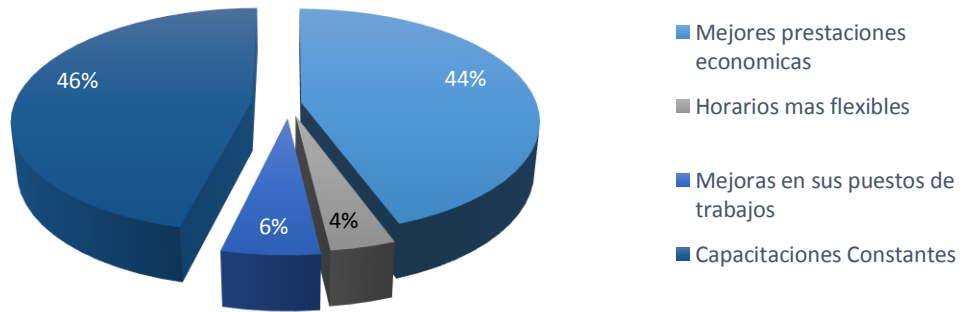
8. ¿Qué tipo de incentivos gustaría recibir a usted para realizar con esmero sus labores dentro de la Institución?

- **Objetivo:** Conocer qué tipo de incentivos le gustaría recibir a los colaboradores para realizar de mejor manera sus actividades.
- **Tabla 13**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejores prestaciones económicas	24	44%
Horarios más flexibles	2	4%
Mejoras en sus puestos de trabajos	3	6%
Capacitaciones Constantes	25	46%
Total	54	100.00%

- **Gráfico**

¿Qué tipo de incentivos gustaría recibir a usted para realizar con esmero sus labores dentro de la Institución?



- **Comentario:** Pocos menos de la mitad opinan que para el desarrollo tanto dentro como fuera de la institución municipal es necesaria y para ello el capacitarse sería un buen incentivo de parte de la comuna para lograrlo, es también de destacar el hecho también otra gran parte de los empleados de la comuna considera como incentivo las mejoras en prestaciones económicas, a esto agregar la disposición que el empleado reflejo al momento de plantearse capacitaciones regulares, para mejorar el servicio al cliente.

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

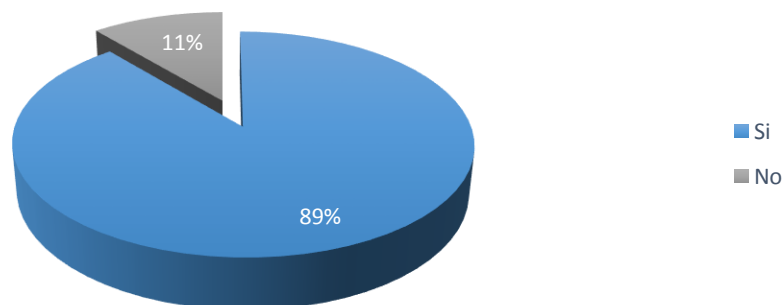
- **Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados en cuanto a los servicios que ofrece la alcaldía y si estos satisfacen las expectativas de los clientes.

• **Tabla 14**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	89%
No	6	11%
Total	54	100.00%

- **Gráfico**

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



- **Comentario:** Casi en su totalidad los empleados encuestados afirman, que los servicios que la comuna brinda a sus clientes satisfacen en su totalidad las expectativas de estos, dando por hecho que el cliente ve con agrado el servicio que prestan.

10. Con cuál de las siguientes características se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofrecidos por la Alcaldía:

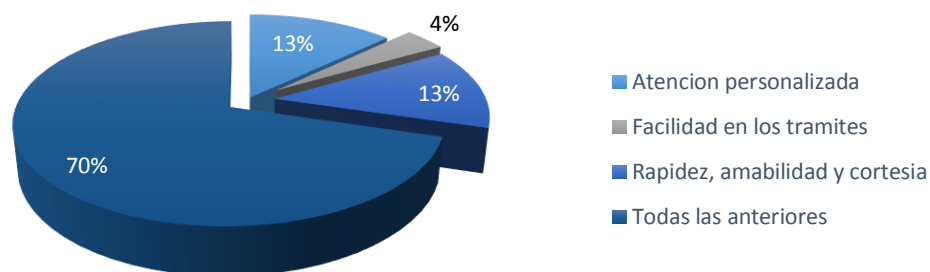
- **Objetivo:** indagar que piensan los empleados con cuál de las características mencionadas puede mejorar los servicios que ofrecen en la alcaldía.

• **Tabla 15**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Atención personalizada	7	13%
Facilidad en los tramites	2	4%
Rapidez, amabilidad y cortesía	7	13%
Todas las anteriores	38	70%
Total	54	100%

- **Gráfico**

Con cuál de las siguientes características se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofrecidos por la Alcaldía:



- **Comentario:** En su mayoría considera que la atención personalizada, como la rapidez, amabilidad y cortesía, son caracterizas fundamentales para hacer que la eficacia sea efectiva a la hora de ofrecer los servicios a la comunidad del municipio.

11. Seleccione una o varias de las siguientes actitudes que deben implementar en el servicio al cliente:

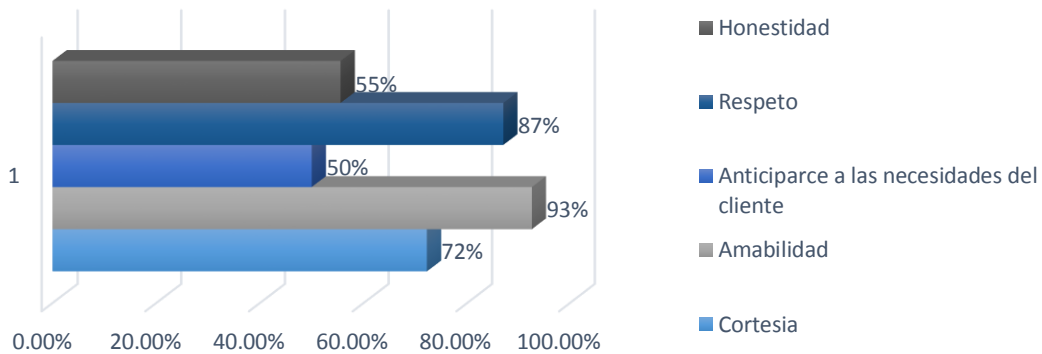
- **Objetivo:** Indagar que actitudes seleccionan los empleados que se deberían implementar en el servicio al usuario.

• **Tabla 16**

Alternativa	Fr	%
Cortesía	39	72%
Amabilidad	50	93%
Anticiparse a las necesidades del cliente	27	50%
Respeto	47	87%
Honestidad	30	55%
N= 54		

- **Gráfico**

Seleccione una o varias de las siguientes actitudes que deben implementar en el servicio al cliente:



- **Comentario:** Con casi la totalidad de los empleados coinciden en que debe implementar la amabilidad, seguido del respeto y cortesía en tercer lugar, esto para mejorar el servicio al usuario, sin embargo, la amabilidad o cortesía son cualidades difíciles de administrar y para hacerlo correctamente se necesita un gran conocimiento del cliente, por ello la capacitación ayudará a los empleados a desarrollar estas cualidades y ofrecer así un mejor servicio.

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

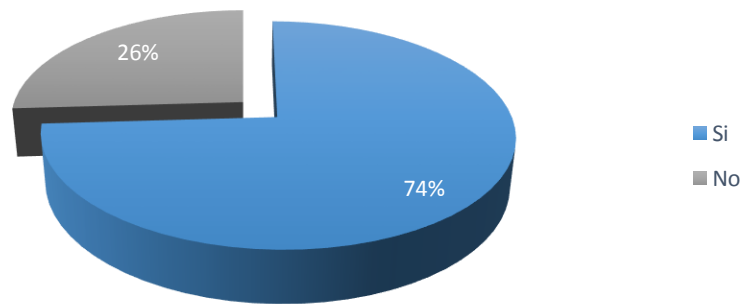
- **Objetivo:** Determinar si los empleados conocen como la alcaldía atienden las quejas y reclamos de los clientes.

- **Tabla 17**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	74%
No	14	26%
Total	54	100.00%

- **Gráfico**

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



- **Comentario:** La mayoría de los empleados afirman que la alcaldía cuenta con procedimientos para atender las quejas y reclamos de los usuarios, es decir, que a los clientes se les da seguimiento al presentar su insatisfacción hasta que sus problemas han sido resueltos, sin embargo hay una minoría que dice no conocer de estos procedimientos, por lo tanto, se les debería de comunicar cuales son los pasos a seguir ante tales situaciones, ya que es de mucha utilidad que todos manejen este tipo de información para atender cualquier inconveniente que se les presente en su departamento o área de trabajo por parte de los clientes.

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

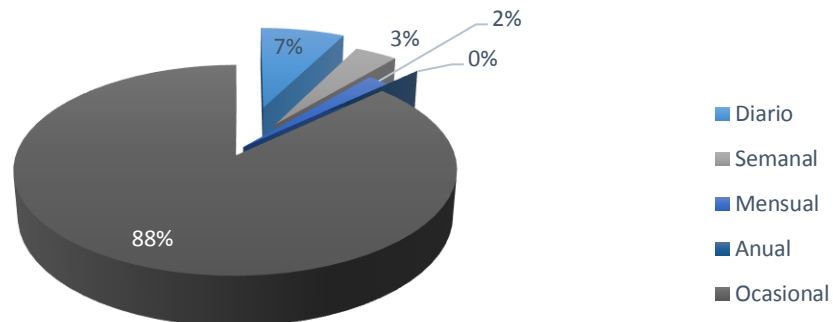
- **Objetivo:** Conocer la frecuencia con la que se tienen reclamos en la alcaldía municipal de Tepecoyo.

• **Tabla 18**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diario	4	7%
Semanal	2	3%
Mensual	1	2%
Anual	0	0%
Ocasional	47	88%
Total	54	100%

- **Gráfico**

¿Con que frecuencia reciben reclamos de los clientes?



- **Comentario:** En su mayoría casi en su totalidad de reclamos son recibidos ocasionalmente, se puede mencionar, que la atención al usuario que prestan los empleados administrativos en los servicios que brindan la Alcaldía son buenos ya que una minoría dice que los reclamos son recibidos mensualmente, por lo tanto es importante que se mejore la atención al usuario para reducir dichos porcentajes y así prestar un mejor servicio lo cual traerá beneficios a los empleados y a los usuarios de dicha municipalidad.

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

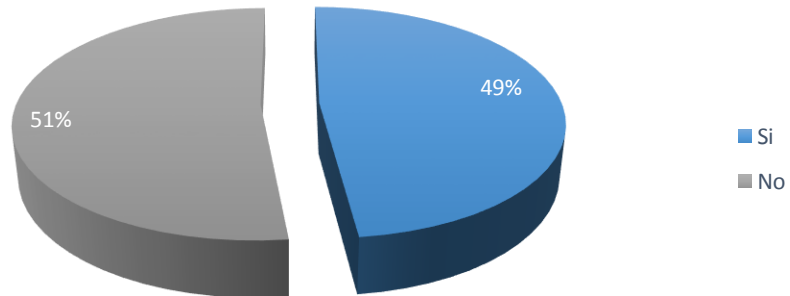
- **Objetivo:** Saber si el empleado ha recibido algún tipo de inducción para desempeñar el puesto que ocupa.

• **Tabla 19**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	49%
No	28	51%
Total	54	100.00%

• **Gráfico**

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



- **Comentario:** Más de la mitad de los empleados dice no haber recibido ningún tipo de inducción antes de ocupar sus respectivos puestos de trabajo y esto les ha podido ocasionar algunas deficiencias en el desarrollo de sus funciones, sin embargo, casi la mitad dice que, si la recibieron, lo cual es de mucha utilidad para un mejor desempeño en sus labores diarias y para tener una mejor adaptación en su puesto y en la Alcaldía en general. Por lo tanto, la alcaldía de Tepecoyo debe de poner en práctica la inducción en la contratación de nuevos empleados porque ayuda a inculcar en los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la alcaldía y sus departamentos, lo cual es de beneficio para los clientes.

15. ¿Cuándo recibió la última capacitación?

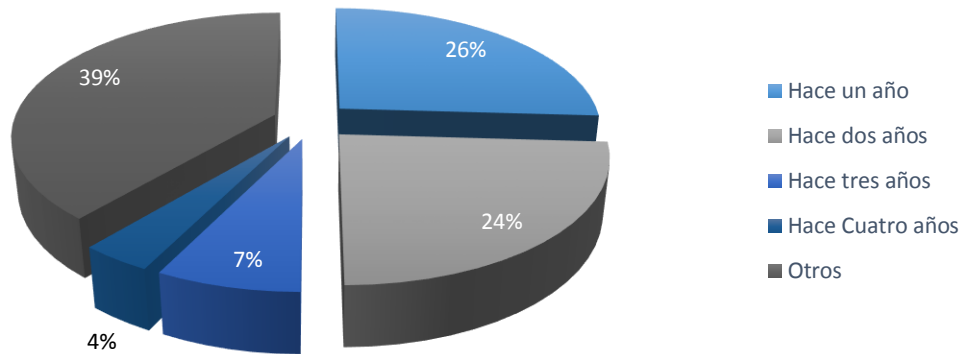
- **Objetivo:** Indagar si al personal de la alcaldía se le ofrece capacitaciones para un mejor desarrollo de sus actividades.

- **Tabla 20**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Hace un año	14	26%
Hace dos años	13	24%
Hace tres años	4	7%
Hace Cuatro años	2	4%
Más de cuatro años	21	39%
Total	54	100%

- **Gráfico**

¿Cuándo recibió la última capacitación?



- **Comentario:** Es necesario insistir en que el personal administrativo siga recibiendo capacitaciones las cuales deben de ser constantes como institución o cuando las autoridades y la gerencia de la Alcaldía consideren que son necesarias, ya que es la base para lograr los objetivos y además es recomendable actualizar los conocimientos a aquellos empleados que tienen más de un año sin recibir capacitación y abarcar a aquellos que todavía no han recibido ninguna; casi una tercera parte de los empleados encuestados tuvo respuestas diversas en cuanto a su última capacitación, variando en meses e incluso hubo una constante en esta alternativa que mencionó que nunca habían recibido una capacitación.

16. ¿Cree usted que las relaciones interpersonales con el cliente le permiten ejercer un buen servicio en la calidad?

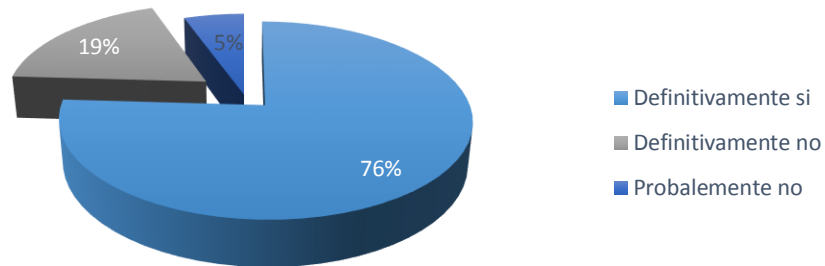
- **Objetivo:** Identificar si se están realizando los procedimientos necesarios para brindar un buen servicio al cliente en la institución.

• **Tabla 21**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	41	76%
Definitivamente no	10	19%
Probablemente no	3	5%
Total	54	100.00%

- **Gráfico**

¿Cree usted que las relaciones personales con el cliente le permiten ejercer un buen servicio en la calidad?



- **Comentario:** una tercera parte de los empleados encuestados creen que es de vital importancia que las relaciones interpersonales con los clientes son terminantemente necesarias para poder brindar un buen servicio a los clientes de la comuna de Tepecoyo.

17. ¿Cree usted que la formación profesional incide en la calidad del servicio que se presta al cliente?

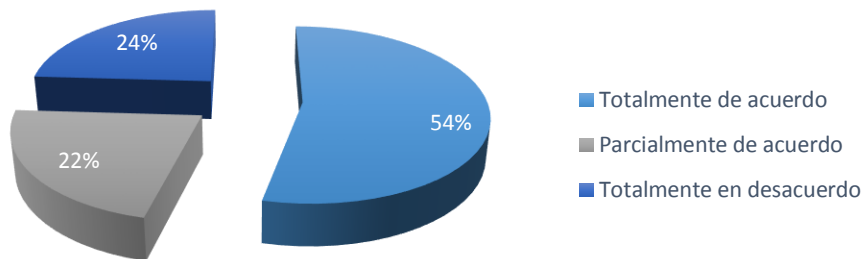
- **Objetivo:** Conocer si es importante la formación profesional para el buen servicio al cliente

• **Tabla 22**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	29	54%
Parcialmente de acuerdo	12	22%
Totalmente en desacuerdo	13	24%
Total	54	100%

- **Gráfico**

¿Cree usted que la formación profesional incide en la calidad del servicio que se presta al cliente?



- **Comentario:** La mitad de los empleados considera que es indispensable que se cuente con la formación académica necesaria para poder brindar una asistencia correcta al cliente de la alcaldía, y una forma de poder lograr esa formación es implementar un plan de capacitación en el área de atención para lograr el objetivo de estas funciones de la alcaldía.

18. ¿Considera que el número del personal que labora en la institución es suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes?

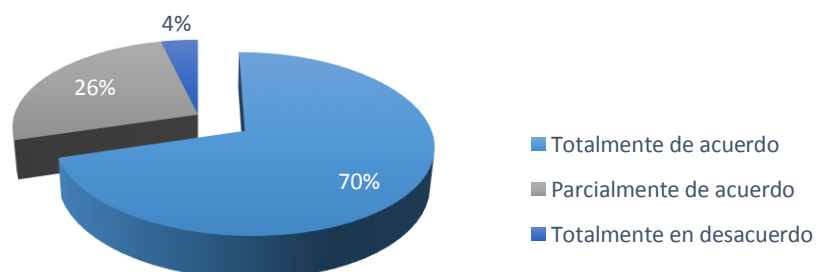
- **Objetivo:** Conocer si la institución cuenta con el número adecuado de colaboradores para brindar un buen servicio.

- **Tabla 23**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	38	70%
Parcialmente de acuerdo	14	26%
Totalmente en desacuerdo	2	4%
Total	54	100.00%

- **Gráfico**

¿Considera que el número del personal que labora en la institución es suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes?



- **Comentario:** Casi una tercera parte de los empleados encuestados menciona que el personal con el que cuenta la alcaldía es suficiente para dar abasto a la demanda de los servicios que presta la comuna a sus clientes que la frecuenta.

19. ¿Cree usted que se atiende de manera oportuna y eficiente?

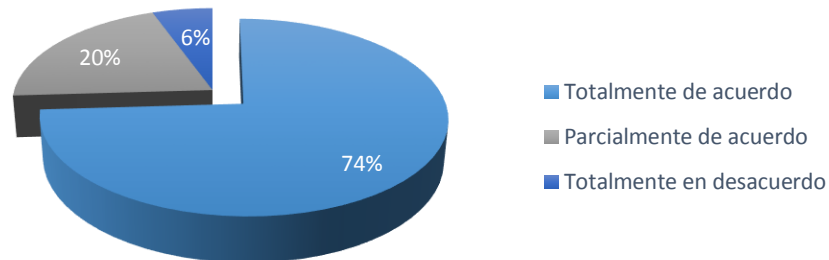
- **Objetivo:** Conocer si los colaboradores consideran que se atiende de forma eficiente a los clientes.

• **Tabla 24**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	40	74%
Parcialmente de acuerdo	11	20%
Totalmente en desacuerdo	3	6%
Total	54	100.00%

- **Gráfico**

¿Cree usted que se atiende de manera oportuna y eficiente?



- **Comentario:** Casi en su tercera parte de respuestas obtenidas los empleados afirman que en cuanto al servicio que brindan lo hacen de manera oportuna y eficiente, esto con lleva a tener cierto bienestar dentro de la perspectiva de los empleados al momento de ejercer su trabajo, ya que se hace un trabajo aceptable.

20. ¿Considera usted que el servicio dado cumple con las expectativas del cliente?

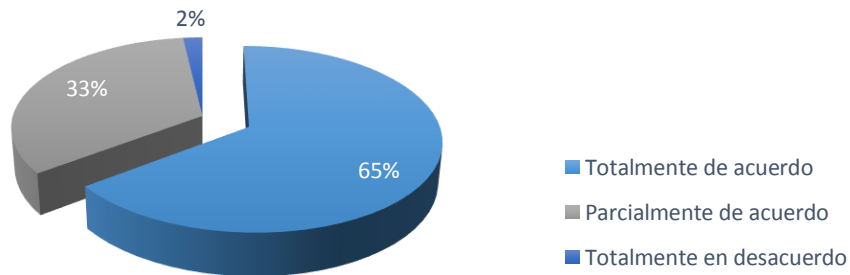
- **Objetivo:** Conocer si los servicios prestados están de acuerdo con las expectativas del cliente.

• **Tabla 25**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	35	65%
Parcialmente de acuerdo	18	33%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
Total	54	100%

- **Gráfico**

¿Considera usted que el servicio dado cumple con las expectativas del cliente?



- **Comentario:** Más de la mitad de los empleados consultados están de acuerdo con que se cumple con las expectativas al usuario con respecto a los trámites que los clientes realizan en la comuna de Tepecoyo, esto abre brecha a que pueda impartir alguna capacitación para que el servicio sea excelente.

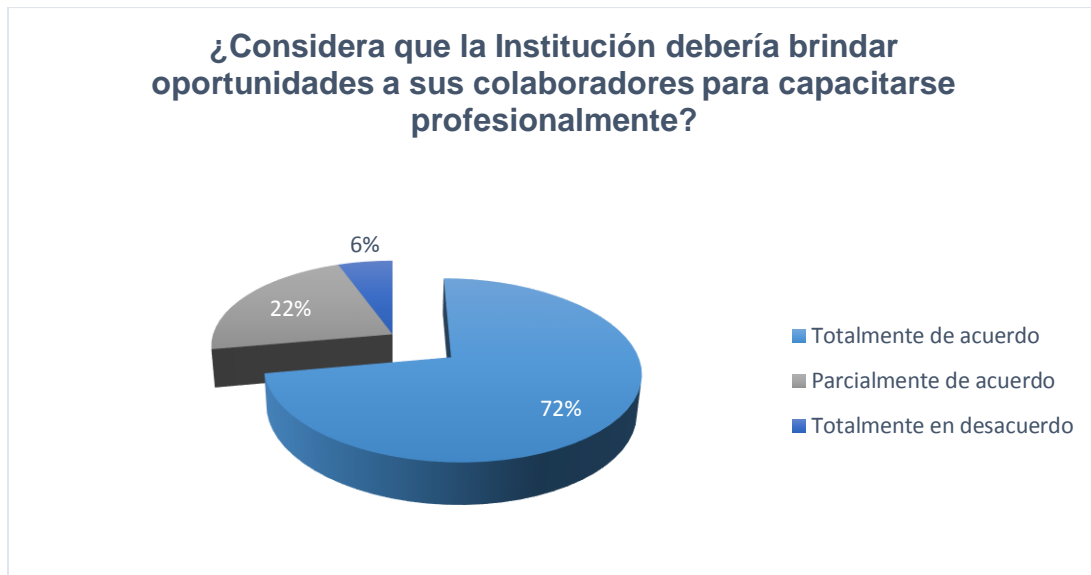
21. ¿Considera que la Institución debería brindar oportunidades a sus colaboradores para capacitarse profesionalmente?

- **Objetivo:** Identificar si la institución brinda oportunidades a sus colaboradores de capacitarse.

• **Tabla 26**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	39	72%
Parcialmente de acuerdo	12	22%
Totalmente en desacuerdo	3	6%
Total	54	100.00%

- **Gráfico**



- **Comentario:** En una tercera parte de los encuestados dan por hecho que la gerencia de la comuna Tepecoyenses brinda suficientes oportunidades a sus colaboradores de desarrollarse a nivel profesional en base a capacitaciones, sin embargo, cabe mencionar que casi una cuarta parte menciona que no es del todo cierto que brindan mencionadas oportunidades.

22. ¿Cree usted que capacitar a los empleados permite incrementar el desempeño laboral?

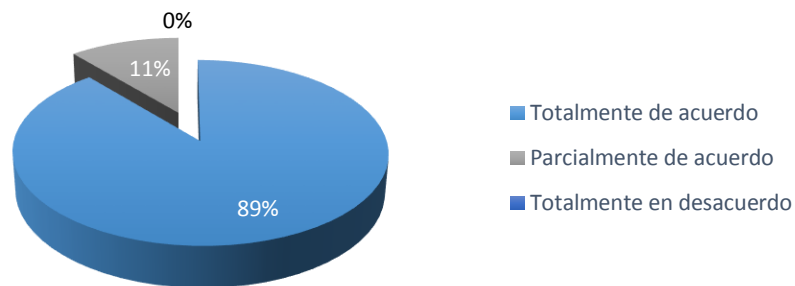
- **Objetivo:** Identificar si los colaboradores necesitan que se les brinde capacitación.

- **Tabla 27**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	48	89%
Parcialmente de acuerdo	6	11%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	54	100%

- **Gráfico**

¿Cree usted que capacitar a los empleados permite incrementar el desempeño laboral?



- **Comentario:** Casi en su totalidad los empleados encuestados mostraron aceptación a que el desempeño mejoraría en gran manera si se les capacitara constantemente en las áreas correspondientes al servicio, ya que agilizaría los procesos y mejoraría la aceptación del cliente al trabajo hecho por los empleados de la comuna.

23. ¿Cree usted que el proceso de capacitación del empleado favorece el buen desempeño y mejora la calidad del servicio?

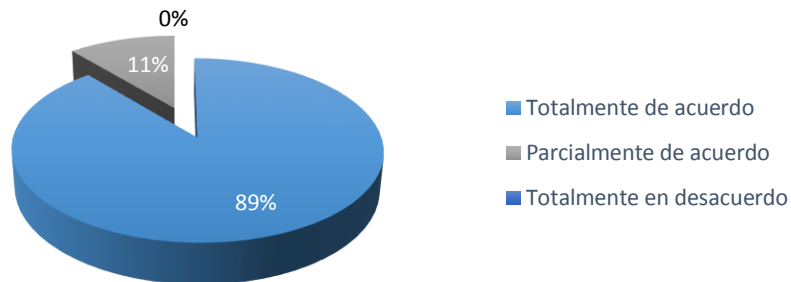
- **Objetivo:** Conocer si los empleados necesitan que se les brinde capacitación constante.

- **Tabla 28**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	48	89%
Parcialmente de acuerdo	6	11%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	54	100%

- **Gráfico**

¿Cree usted que el proceso de capacitación del empleado favorece el buen desempeño y mejora la calidad del servicio?



- **Comentario:** Con los objetivos claros y planteados correctamente en la mente de los colaboradores de la comuna se tiene que en su mayoría contemplan la idea que, al haber capacitaciones constantes en el servicio al cliente, mejoraría grandemente el desempeño en los servicios prestados y por ende mejoraría la calidad del trabajo a realizar.

24. ¿Es necesario que el personal de atención al cliente cuente con capacitación continua?

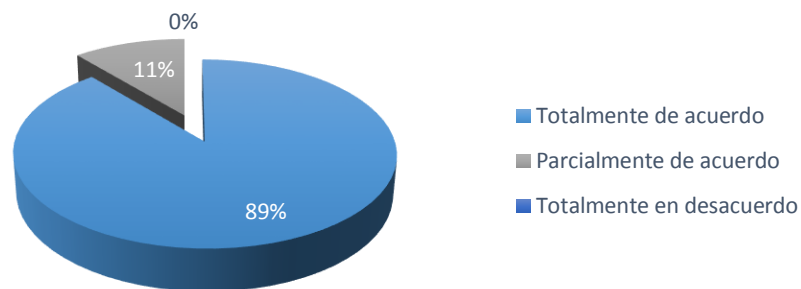
- **Objetivo:** Identificar si los empleados consideran necesario que se les capacite constantemente.

- **Tabla 29**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	48	89%
Parcialmente de acuerdo	6	11%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	54	100%

- **Gráfico**

¿Es necesario que el personal de atención al cliente cuente con capacitación continua?



Comentario: Es importante recalcar que la mayoría de los empleados están en la disposición de capacitarse en servicio al cliente para mejorar la atención que les brindan a los usuarios, además de fortalecer y actualizar sus conocimientos para desarrollar sus actividades con profesionalismo. Por lo tanto, esta es otra interrogante clave para las autoridades municipales para invertir en capital humano. Sin embargo, a 6 empleados no les interesa, situación que se debe considerar porque este tipo de personas no les importa el cliente y mejorar el servicio al mismo

ANEXO 2

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO.

I. DATOS GENERALES

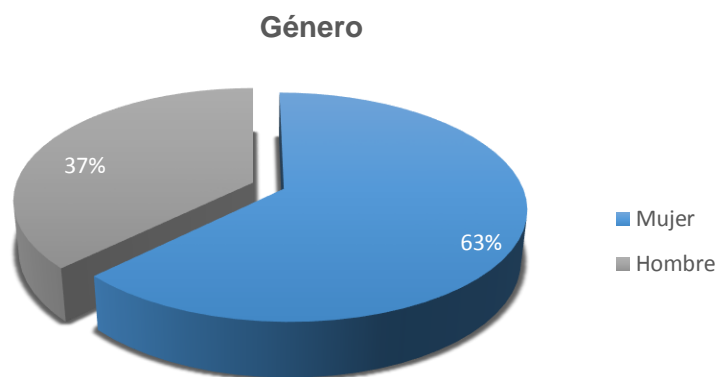
A. Género

- **Objetivo:** Conocer que género solicita más los servicios de la Alcaldía.

- **Tabla 1**

Género	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	54	63%
Hombre	32	37%
Total	86	100.00%

- **Gráfico**



- **Comentario:** Al encuestar a la población que hace uso de los servicios de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo, se confirmó que el género femenino es quien realiza con mayor frecuencia visitas a la Alcaldía con un porcentaje de 63%, el resto de los encuestados pertenece al género masculino.

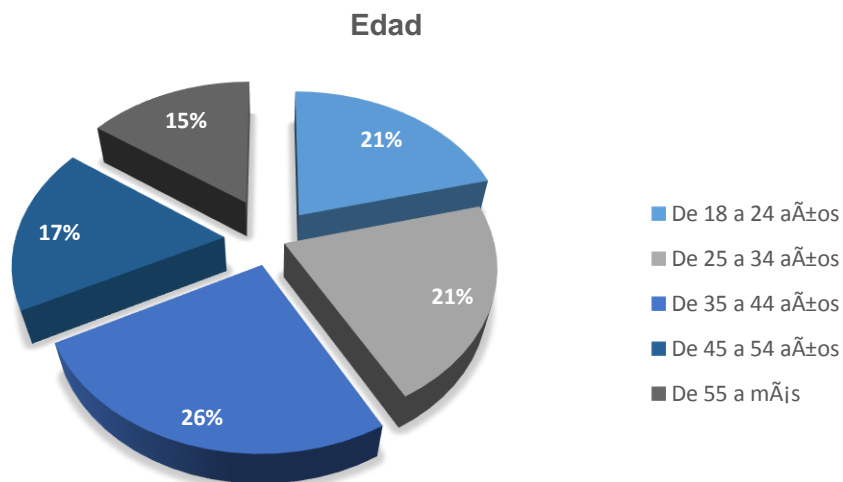
B. Edad

- **Objetivo:** Establecer un rango de edad de los usuarios que solicitan determinados servicios en la alcaldía Municipal de Tepecoyo.

- **Tabla 2**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 24 años	18	21%
De 25 a 34 años	18	21%
De 35 a 44 años	22	26%
De 45 a 54 años	15	17%
De 55 a más	13	15%
Total	86	100.00%

- **Gráfico**



- **Comentario:** Con la información obtenida, se puede expresar que el rango de edad de los clientes que solicitan los servicios de la Alcaldía se encuentra en un margen casi similar en cuanto a las visitas; esto indica que los clientes varían en edades y estos comprenden desde los jóvenes de los 18 años, adultos y personas de 55 años a más.

CONTENIDO:

1. ¿Con qué frecuencia visita usted la Alcaldía Municipal de Tepecoyo para solicitar un determinado servicio?

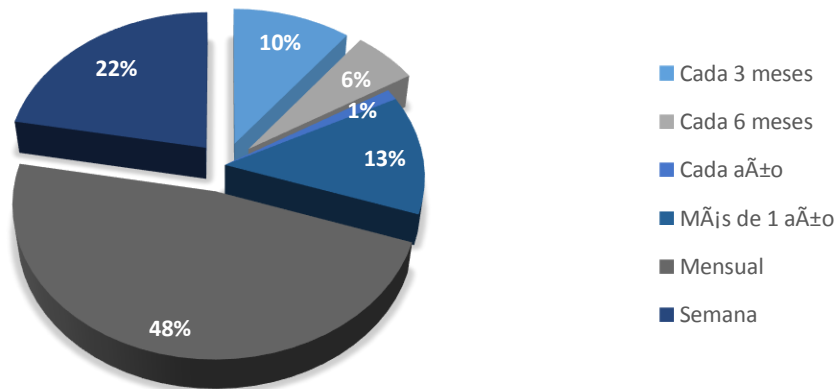
- **Objetivo:** Determinar la frecuencia con la que los usuarios solicitan los servicios de la alcaldía municipal.

- **Tabla 3**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cada 3 meses	9	10%
Cada 6 meses	5	6%
Cada año	1	1%
Más de 1 año	11	13%
Mensual	41	48%
Semana	19	22%
Total	86	100.00%

- **Gráfico**

¿Con que frecuencia visita usted la Alcaldía Municipal de Tepecoyo para solicitar un determinado servicio?



- **Comentario:** De la afluencia de personas que visitan la Alcaldía de Tepecoyo, en su mayoría lo realizan con mayor frecuencia cada mes, debido a que este grupo de clientes cumplen con los pagos de impuestos; así mismo otro grupo de clientes manifiestan que visitan la Alcaldía semanalmente, cuando necesitan tramitar solicitudes o permisos que dicha institución pueda brindar.

2. Selecciones uno o varios de los trámites que realizó en la Alcaldía.

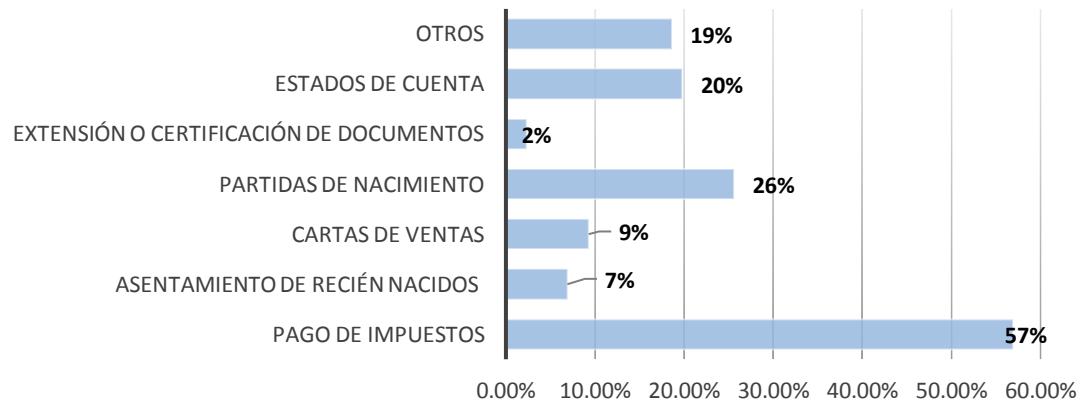
- **Objetivo:** Conocer los servicios que más solicitan los usuarios de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo.

• **Tabla 4**

Trámite	Frecuencia	Porcentaje
Pago de Impuestos	49	57%
Asentamiento de recién nacidos	6	7%
Cartas de ventas	8	9%
Partidas de Nacimiento	22	26%
Extensión o Certificación de Documentos	2	2%
Estados de Cuenta	17	20%
Otros	16	19%
N= 86		

- **Gráfico**

Selecciones uno o varios de los trámites que realizo en la Alcaldía.



- **Comentario:** El pago de impuestos es el trámite que se realiza con mayor frecuencia por parte de los clientes del municipio, este se manifiesta a que algunos de ellos poseen negocios en la localidad, así mismo otro grupo de personas aseguran que realizan trámites de partidas de nacimiento y solicitudes de permisos de eventos que realizan en dicho municipio.

3. ¿Se presentó algún problema o inconveniente en el trámite que realizó?

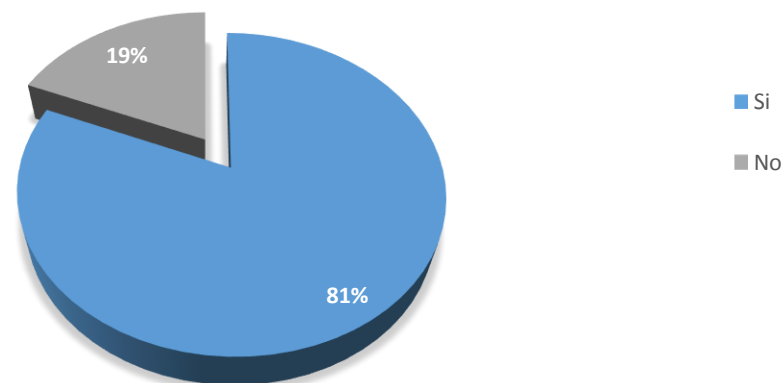
- **Objetivo:** Identificar los problemas o inconvenientes que más se dan cuando los usuarios solicitan algún servicio.

- **Tabla 5**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No	70	81%
Sí	16	19%
Total	86	100%

- **Gráfico**

¿Se presentó algún problema o inconveniente en el trámite que realizó?



- **Comentario:** La mayoría de los clientes respondió que no ha presentado ningún problema o inconveniente en el momento que realizó su trámite en la Alcaldía, esto indica que los empleados hacen su mayor esfuerzo en la realización de sus actividades, para evitar inconvenientes con los clientes. Por lo contrario, una pequeña minoría de clientes asegura que se les ha presentado algún inconveniente al momento en que se realizaba su trámite por algunas negligencias por parte de algunos empleados de la municipalidad.

4. ¿Alguna vez ha hecho un reclamo o queja por una mala atención?

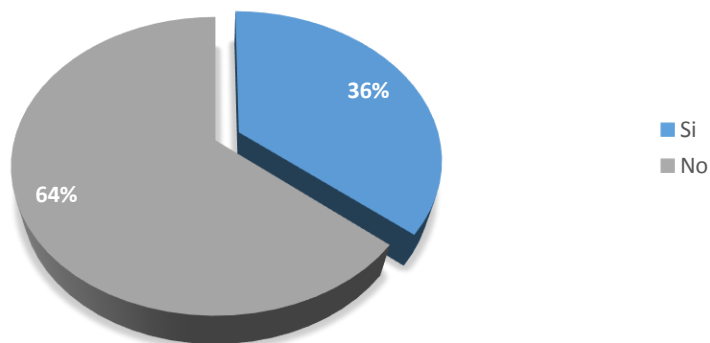
- **Objetivo:** Conocer si el usuario ha presentado un reclamo o queja por recibir una mala atención de los empleados de la Alcaldía.

- **Tabla 6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	31	36%
No	55	64%
Total	86	100%

- **Gráfico**

¿Alguna vez ha hecho un reclamo o queja por una mala atención?



- **Comentario:** Un 64% de los clientes, manifiestan no haber realizado ningún reclamo por mala atención de parte de los empleados de la Alcaldía; este dato coincide con lo respondido en la pregunta 3, sin embargo, la parte restante un 36% de clientes aseguran que sí han realizado quejas o reclamos al percibir mala atención al momento de realizar su trámite.

5. Si su respuesta es “SI”, ¿Recibió una atención adecuada al momento de realizar el reclamo?

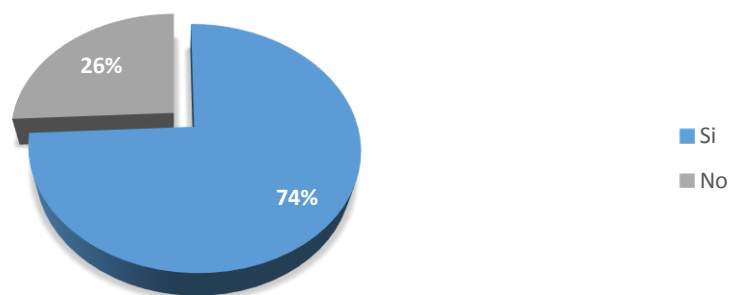
- **Objetivo:** Investigar si el usuario ha sido atendido de manera correcta y amable al momento de realizar un reclamo.

• **Tabla 7**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	23	74%
No	8	26%
Total	31	100%

• **Gráfico**

¿Recibió una atención adecuada al momento de realizar el reclamo?



- **Comentario:** Del pequeño grupo de personas que realizaron reclamos por mala atención en el servicio, manifestaron 23 de ellos, que, si recibieron una atención apropiada luego de exigir sus derechos de clientes, por lo contrario, los restantes aseguran que no se les brindó una atención adecuada por parte de los empleados que le atendían en solucionar el problema ante la necesidad de realizar un trámite.

6. ¿Cuánto tiempo transcurrió para realizar su trámite?

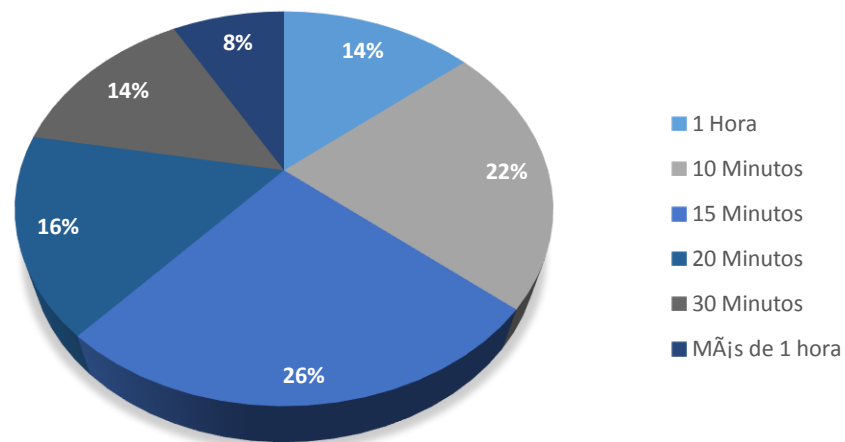
- **Objetivo:** Conocer el tiempo que tienen que esperar los usuarios a la hora de solicitar un servicio.

- **Tabla 8**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
1 Hora	12	14%
10 Minutos	19	22%
15 Minutos	22	26%
20 Minutos	14	16%
30 Minutos	12	14%
Más de 1 hora	7	8%
Total	86	100%

- **Gráfico**

¿Cuánto tiempo transcurrió para realizar su trámite?



- **Comentario:** La mayoría de los clientes coinciden que. Realizar un trámite en la Alcaldía, varía entre 10 a 30 minutos de espera por el servicio que solicita, sin embargo, la opinión de otro grupo de clientes manifiesta que se les hace difícil esperar aproximadamente 1 hora o más para efectuar un trámite.

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

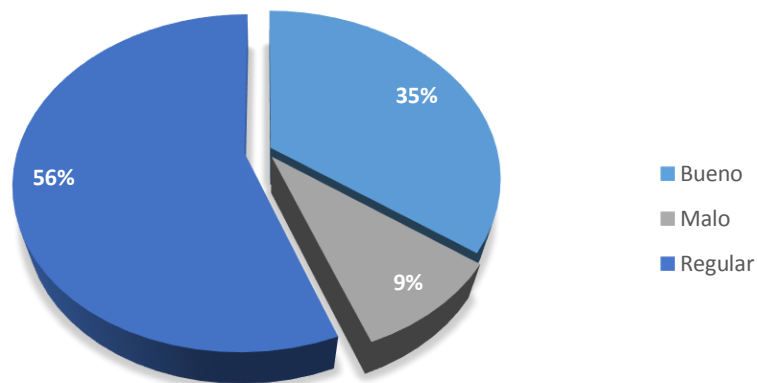
- **Objetivo:** Conocer mediante la opinión del usuario si los tiempos de espera para recibir el servicio que solicita son aceptables.

- **Tabla 9**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	30	35%
Malo	8	9%
Regular	48	56%
Total	86	100%

- **Gráfico**

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



- **Comentario:** La mayor cantidad de clientes opinan que el tiempo transcurrido en el trámite de un servicio, lo consideran regular; seguido de un 35% que opina que el tiempo de espera es bueno, esto indica que con agrado esperan el tiempo por el servicio que necesitan. Por lo contrario, los clientes restantes, opinan que el tiempo en el que esperan por su trámite es malo y muchas veces les generan inconvenientes en los clientes que solicitan un trámite.

8. ¿Los empleados que le atendieron fueron amables y cortés?

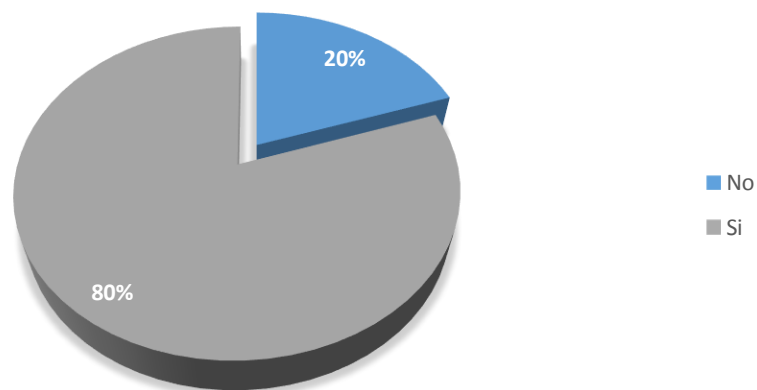
- **Objetivo:** Indagar a través de la opinión de los usuarios si los empleados tratan con amabilidad y cortesía a los usuarios cuando estos llegan a solicitar un servicio.

- **Tabla 10**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
No	17	20%
Si	69	80%
Total	86	100%

- **Gráfico**

¿Los empleados que le atendieron fueron amables y cortés?



- **Comentario:** La opinión de la mayoría de los clientes, manifiestan que los empleados que le atendieron fueron amables y cortés, al momento de brindarle los servicios; sin embargo, una minoría de un 20% opinan que no recibieron un servicio con amabilidad y cortesía cuando llegaron a solicitar su trámite. También es comprensible por la distinta característica de las personas que prestan un servicio

9. ¿Los empleados de la alcaldía cuentan con conocimiento suficiente para responder todas sus inquietudes?

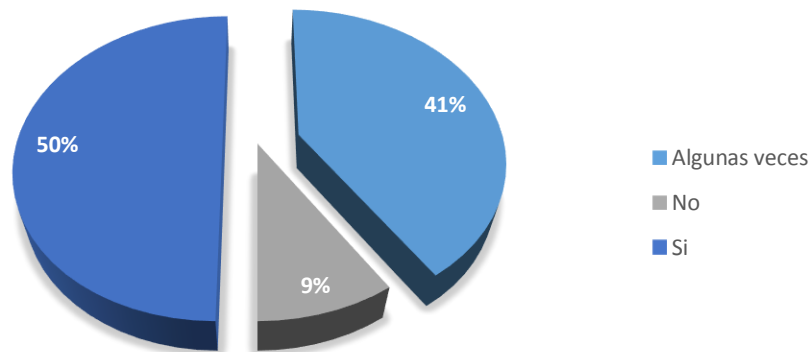
- **Objetivo:** Conocer a través de la opinión de los usuarios si los empleados cuentan con conocimientos suficiente para responder a sus inquietudes.

• **Tabla 11**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Algunas Veces	35	41%
No	8	9%
Si	43	50%
Total	86	100%

- **Gráfico**

¿Los empleados cuentan con conocimiento suficiente para responder todas sus inquietudes?



- **Comentario:** La mayoría de los clientes opina que los empleados cuentan con conocimiento suficiente para responder a todas sus inquietudes, un 41% comenta que algunas veces suelen responder todas inquietudes que tienen sobre los servicios, y la minoría responde que no todos saben de conocimientos suficientes a las necesidades e inquietudes como cliente.

10. ¿Cómo calificaría la atención que le brindó el personal de la Alcaldía?

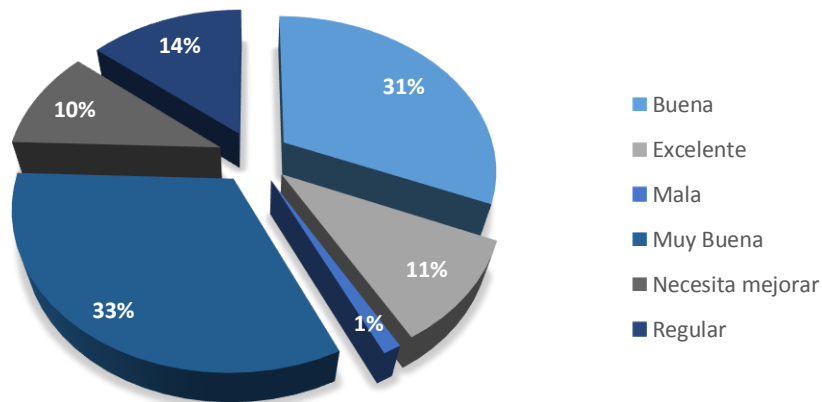
- **Objetivo:** Conocer la opinión del usuario sobre la atención brindada por los empleados que le atendieron.

- **Tabla 12**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	27	31%
Excelente	9	10%
Mala	1	1%
Muy Buena	28	33%
Necesita Mejorar	9	10%
Regular	12	14%
Total	86	100%

- **Gráfico**

¿Cómo calificaría la atención que le brindó el personal de la Alcaldía?



- **Comentario:** Mediante la opinión de los clientes, permitió constatar que la atención que se brinda por parte de los empleados de la Alcaldía es muy buena; por lo tanto, da referencias que la parte de los clientes se sienten satisfechos por la atención brindada cuando realizan los tramites. Al igual que un 31% que la considera buena y un porcentaje menor a este que es regular. Sin embargo, existe un porcentaje que opina que es excelente, pero a la vez necesita mejorar con un 10%, lo cual es recomendable que las autoridades trabajen por reducir porcentajes y tratar de mejorar la percepción de los clientes.

11. ¿Con que frecuencia encuentra errores en la prestación de servicios por parte de los empleados de la alcaldía?

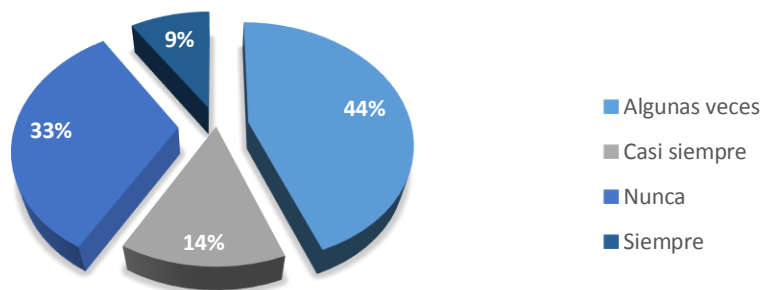
- **Objetivo:** Identificar por medio de la opinión de los usuarios la frecuencia de errores que ellos encuentran en la prestación de servicios por parte de los empleados.

• **Tabla 13**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Algunas Veces	38	44%
Casi Siempre	12	14%
Nunca	28	33%
Siempre	8	9%
Total	86	100%

- **Gráfico**

¿Con que frecuencia encuentra errores en la prestación de servicios por parte de los empleados de la Alcaldía?



- **Comentario:** La opinión de la mayoría de los clientes considera con un 44% que algunas veces se encuentra errores en la prestación de los servicios, por otra parte, con un 33% de clientes encuestados opinan que nunca han encontrado un error en los empleados al solicitar los servicios que ofrece la municipalidad, dando como resultado la necesidad de atención al momento de realizar cada una de sus actividades.

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

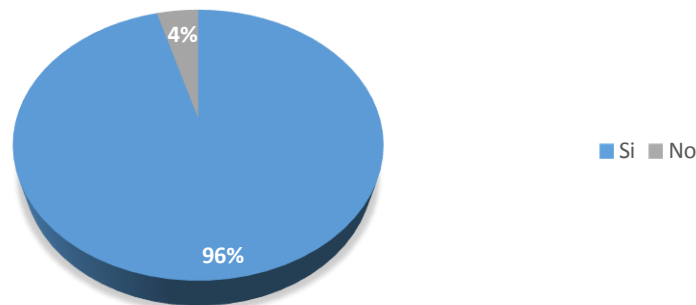
- **Objetivo:** Identificar si existe personal que oriente al usuario para ubicarlo donde debe realizar su trámite.

- **Tabla 14**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
No	16	4%
Sí	70	96%
Total	86	100.00%

- **Gráfico**

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



- **Comentario:** Al confirmar la respuesta a esta pregunta, se determinó que el 96% de los clientes manifestó que existe personal designado que cumple las funciones de proporcionar información a los clientes de los servicios que prestan al municipio, un 4% opinó que no existe personal que lo oriente al momento de realizar un trámite. El grupo investigador pudo observar que en realidad si existe personal que este asesorando a los usuarios de los trámites que llegan a solicitar un servicio, a pesar de ello no es una persona en específico quien es la que orienta en el aspecto antes mencionado.

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

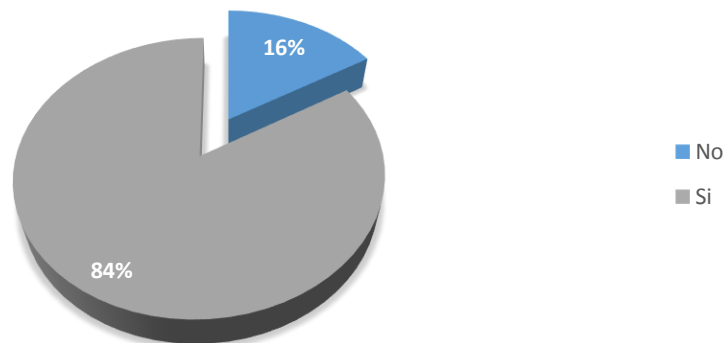
- **Objetivo:** Determinar si los empleados brindan la información adecuada a los usuarios y que estos realicen sus trámites con mayor facilidad y rapidez.

- **Tabla 15**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
No	14	16%
Si	72	84%
Total	86	100%

- **Gráfico**

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



- **Comentario:** La mayoría de los clientes recibe información suficiente y adecuada para poder realizar su trámite con mayor facilidad, debido a que, la Alcaldía cuenta con personal para orientar a los usuarios del municipio acerca de cómo solicitar sus trámites, sin embargo, las personas que no saben dónde realizar sus trámites, se debe a que no frecuentan las instalaciones y eso les dificulta en la realización de sus trámites.

14. ¿Considera que la Alcaldía cuenta con instalaciones adecuadas para atender a sus clientes?

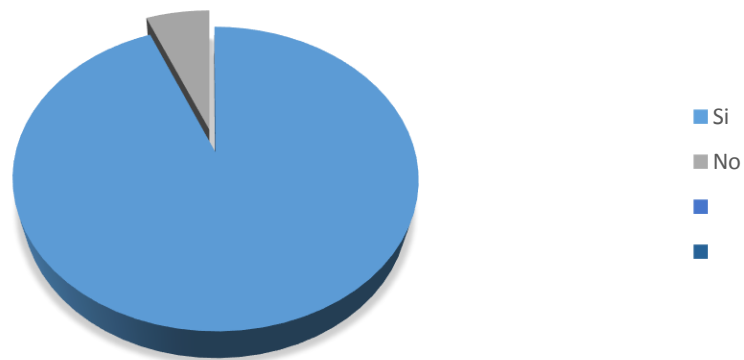
- **Objetivo:** Conocer la opinión de los usuarios en cuanto a las instalaciones de la alcaldía para prestar los servicios.

- **Tabla 16**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	49	57%
No	37	43%
Total	86	100%

- **Gráfico**

¿Considera que la Alcaldía cuenta con instalaciones adecuadas para atender a sus clientes?



- **Comentario:** Evidentemente la mayoría de los clientes manifiestan que la alcaldía cuenta con instalaciones adecuadas para brindar los servicios a los clientes del municipio; pero una minoría está en desacuerdo, ya que para ellos no cuenta con una amplia sala de recepción en donde puedan esperar por su trámite cómodamente, lo cual el grupo investigador pudo comprobar. Así mismo algunos clientes manifiestan que los días que hay mayor concurrencia de personas en las instalaciones, se les dificulta muchas veces saber el orden que les corresponde en cuanto el servicio que solicitan.

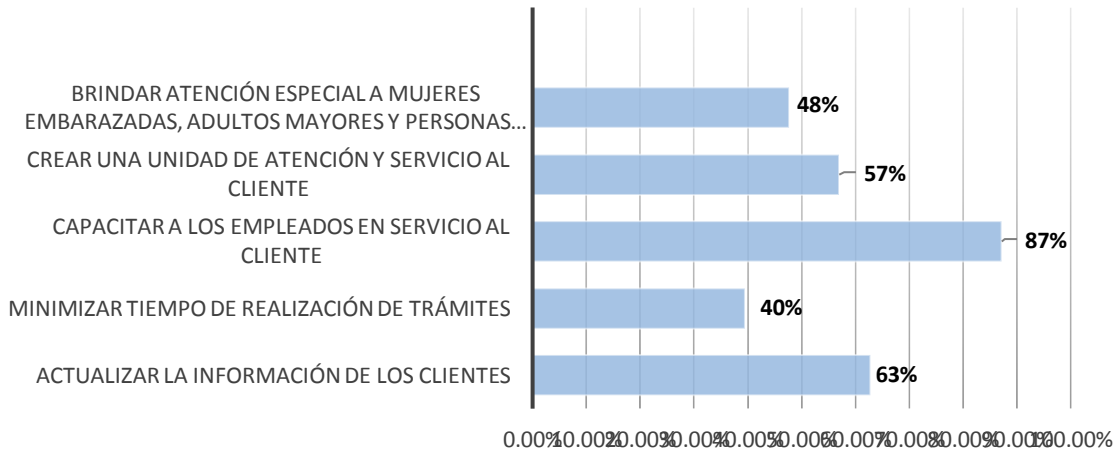
15. Seleccione una o varias de las siguientes opciones, ¿Cuál recomienda para que la Alcaldía preste una mejor atención y servicio al cliente?

- **Objetivo:** Determinar las recomendaciones más pertinentes para que la alcaldía mejore la atención al usuario en base a la opinión de estos.
- **TABLA 17**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Actualizar la información de los clientes	54	63%
Minimizar tiempo de realización de trámites	34	40%
Capacitar a los empleados en servicio al cliente	75	87%
Crear una unidad de atención y servicio al cliente	49	57%
Brindar atención especial a mujeres embarazadas, adultos mayores y personas con discapacidad	41	48%
N= 86		

- **Grafico**

¿Cuál recomienda para que la Alcaldía preste una mejor atención y servicio al cliente?



- **Comentario:** De la opinión de los encuestados, el mayor grupo recomiendan que para que brinden una mejor atención es necesario capacitar a los empleados en servicio al cliente; así mismo un segundo grupo opina que es necesario crear una unidad de atención al cliente, para ofrecer atención especializada y personalizada, a otro grupo de personas, tales como actualizar la información, minimizar el tiempo de espera por los servicios que ofrecen o brindar una atención especial a mujeres embarazadas, adultos mayores y personas con discapacidad, ya que muchas veces los clientes por ser los primeros en ser atendidos, olvidan la cortesía ante clientes que más lo necesitan.

16. Considera que los servicios prestados por la Alcaldía mejoran constantemente:

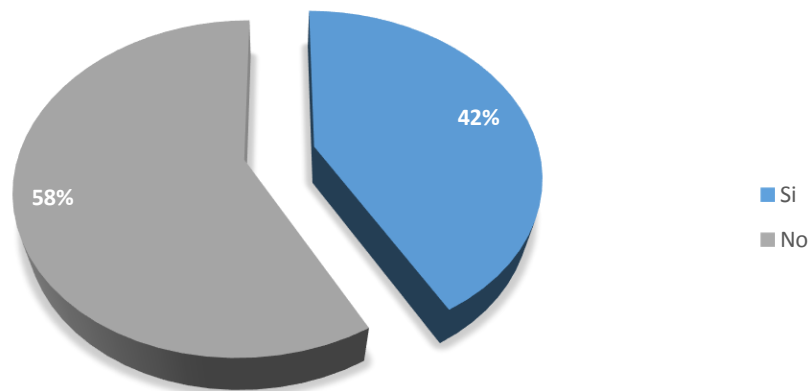
- **Objetivo:** Conocer si los clientes consideran que los servicios prestados por la Alcaldía mejoran constantemente.

- **Tabla 18**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
No	36	42%
Sí	50	58%
Total	86	100%

- **Gráfico**

Considera que los servicios prestados por la Alcaldía mejoran constantemente



Comentario: La mayoría de los clientes consideran que los servicios prestados por la municipalidad cumplen todas sus expectativas al mejorar constantemente para brindar un mejor servicio y una atención mejor a los clientes.

ANEXO 3

ENTREVISTA A JEFES Y CONCEJALES

Matriz de entrevista realizada a los concejales de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo.

Preguntas Concejales	1. ¿Considera Ud. que es importante y necesario que los empleados se encuentren motivados al momento de realizar sus labores dentro de la institución?	2. ¿Cree usted que es importante que la institución brinde incentivos o recompensas para motivar a sus empleados?	3. ¿Evalúan el desempeño del personal en la Alcaldía Municipal?	4. Si no se han realizado evaluaciones, ¿qué conductas del personal son tomadas en cuenta para medir el desempeño del personal?	5. ¿Cree usted, que el incentivo o recompensa favorece a la actitud motivadora de comportamiento y satisfacción en la ejecución de las labores a los empleados?
Concejal 1	Claro que sí, motivados para que ellos desempeñen y den el cien por ciento a la población, se les trate como la población se merece y estén capacitados para atender a diferentes de personas.	Si es bien importante, lastimosamente nosotros como municipalidad ya que es pequeña con pocos ingresos y que no quisiéramos hacer con respecto a los incentivos y motivarlos con recompensas, pero nos vemos limitados con el presupuesto, aun que como concejo estamos tratando de gestionar no quizás algo económico, pero sí con algo que el empleado pueda desarrollarse de una manera de convivencia social.	Sí, se tiene un departamento que se encarga de eso, tengo entendido que si son los que evalúan el desempeño de los empleados.	Le mentiría si he estado en un proceso de evaluación de personal, pero a criterio personal creería yo que algo que desarrolle su desempeño no lo toman a mal, yo me he dado cuenta de que hay muchos empleados se cambian de puesto y eso a raíz de aprovechar las capacidades que ellos tienen.	Pienso que sí por lógica, y cambiaría la forma de desempeñarse sobre todo que si existiera dichos incentivos pues el mismo empleado se sintiera más motivados a desempeñarse mejor.
Concejal 2	Si correcto, si vemos que el patrono brinda motivación al empleado pues este se siente motiva a realizar mejor si trabajo.	si se les brinda algo llamado el "día del empleado"	no conozco ese tipo de información	no conozco algo referente a eso	Es un cincuenta por ciento, ya que el incentivo que le menciono pues, es una vez al año y difícilmente el empleado se encuentra motivado.
Concejal 3	Considero que si es de importancia que los empleados sean motivados por parte de la institución	De vez en cuando, se acostumbran a tener incentivos y se les olvida realizar de mejor manera el trabajo	No estoy muy enterada sobre ese tema, en cuanto a la evaluación del desempeño	Me imagino que el comportamiento que ellos tengan en la municipalidad	Sí, porque esperan algo monetario para desarrollar mejor las actividades

Concejal 4	Sí, es importante	Sí, pero es de aclarar que no solo serán incentivos monetarios	Cada jefe de área evalúa a su personal a cargo	Observando el comportamiento y se llenan bitácoras para las sanciones o amonestaciones	No tendría por qué favorecer, ya que ellos tienen un contrato que los compromete a dar lo mejor
Concejal 5	Sí, ya que desempeñaran mejor sus actividades laborales	Sí, ya que el empleado se esforzará en realizar sus actividades	No conozco esa información, no sabría responder esa pregunta	Creo que por el comportamiento que presentan en el trabajo	Si ellos reciben incentivo económico se les puede exigir más
Concejal 6	Sí, es muy importante	Sí, los incentivos monetarios aumentasen la motivación de los empleados	Sí, cada cierto tiempo evalúan a sus empleados a cargo	Por medio de las observaciones del comportamiento de los empleados	Creería que al darles algo monetario se les puede exigir un mejor servicio de calidad
Concejal 7	Sí, es de suma importancia para que trabajen de la mejor manera	Sí, pero que no sean incentivos monetarios	Sí, cada cierto periodo sé que realizan una evaluación los jefes de área	Creo que por la forma de comportarse de los empleados	Un incentivo económico no debería ser considerado de la mejor manera para la satisfacción del empleado
Concejal 8	Si	Sí, es importante ya que es considerado como motivación	No conozco de esa información	Supongo por la forma de comportarse de los empleados	Consideraría que con esas recompensas se les puede exigir mas
Concejal 9	Si es de suma importancia que estén motivados al momento de realizar sus actividades	Creería que si es de suma importancia ofrecer recompensas e incentivos cuando lo merezcan	Desconozco si existe un proceso de evaluación	Creo que los observan de cómo desarrollan sus actividades	Ellos reciben su salario y eso ya es un incentivo para una mejor actitud de los empleados
Concejal 10	Sí, es demasiado importante	Si es necesario brindar incentivos para motivar a los empleados	Sí, cada jefe realiza ese procedimiento	Se observa el comportamiento en su área de trabajo	No favorece, ya que ellos perciben un salario
Concejal 11	Considero que sí, así sintiéndose motivados trabajarán mejor	Los incentivos monetarios ayudaran a mejorar la motivación de los empleados	No conozco si en la municipalidad se practica la evaluación de desempeño	Se observa el comportamiento y llenan libros con los que se llenan las sanciones	Si reciben más ofrecerán un mejor servicio de calidad

Preguntas Concejales	6. ¿Cree usted, que aumenta su autoestima y satisfacción por el trabajo cuando los empleados están motivados?	7. ¿Cómo considera la relación entre los Clientes y los empleados de la institución buena o mala? ¿Por qué?	8. ¿De qué manera se beneficiaría el personal y la institución en general con la implementación de un plan de capacitación en motivación y atención al cliente?	9. ¿Se debe dar seguimiento a los resultados obtenidos luego de implementar el plan de capacitación en atención al cliente dentro de la institución?	10. ¿El personal que labora en la Alcaldía ha recibido capacitaciones anteriormente?	11. ¿Cuáles considera que son las competencias que debe poseer el personal para responder a las exigencias de la institución y público en general?
Concejal 1	Si por lógica, todos los empleados se incentivan con cualquier cosa que le obsequien	La catalogaría como buen no como excelente, pero con seguridad la población tiene el visto bueno al servicio que se les presta, que podría mejorar sí.	Eso ha sido uno de mis principales objetivos al entrar al concejo, ya que en tiempos atrás trabajé en la empresa privada y lo concierne a desempeñarse mejor, unas de las herramientas esenciales son las capacitaciones y como poder implementarlas dentro de la comuna, y lo considero también como un incentivo al trabajador ya que mejora y currículo; si de hecho ustedes como estudiantes nos echaran la mano con alguna capacitación que innove la manera de hacer mejor un trabajo se lo agradeceríamos.	Hacer un trato o plan de trabajo de mejora continua, porque es de ver cómo están ahorita y como estaría después de la capacitación, y como presentarían los servicios después de finalizar y recordar que el trabajo lo miden por medio de resultados	Si han hecho no unas si no varias, pero de manera esporádica, pero con respecto al servicio al cliente es casi nula, y en esta alcaldía es el talón de Aquiles ya que no se encuentran muy bien capacitados.	Con eso estamos trabajando bastante, ya que estamos en un pueblo y casi todo se realiza de manera empírica, y se ha tratado de ir inmiscuyendo la tecnología, pero claro todo eso requiere dinero, pero tras eso vamos en ser y hacer que las personas que vienen se sientan cómodas al esperar.
Concejal 2	Correcto y de hecho eso quisiera proponer y que quede hecho que sea para todos y parejos.	ha sido un buen trato de parte de los empleados	Se beneficia pues no solo en este trabajo, sino que les pudiera mejorar en algún otro que pueda conseguir y crecer de manera profesional.	Sí, es necesario	no tengo idea de ello	Primer conocimiento y estar empapado en el puesto que desempeña y no solo eso si no conocer otra u otras áreas que le rodeen.

Concejal 3	Si, considero que rinden mejor	La relación es un poco mala, ya que mezclan lo laboral con lo personal	Seria tomando en cuenta y mantener la unidad para estar de acuerdo en todo lo que se hace	Si, debe seguir	Tengo entendido que sí, tengo poco, pero si	Capacitación constante y ver la capacidad de cada uno
Concejal 4	Cuando está motivado el empleado realiza mejor sus tareas	Considero que buena, a mi percepción la relación es considerada como buena	Uno que conozca mejor su trabajo, que es lo que va a desempeñar para el buen desarrollo y tener nuevas herramientas	Si, tiene que dar resultado por qué se va a implementar un plan y tomar las mediciones para saber que está fallando	Creo que solo los puestos administrativos	Que sea amable, conocimiento sobre el área, diplomado en el área o experiencia en puestos anteriores
Concejal 5	No necesariamente, ellos de igual manera deben realizar bien su trabajo	Es mala, debido que los clientes llegan con una actitud pedante hacia los empleados	A veces cometemos errores al no capacitar al empleado en atención al cliente que sepan expresarse y brindar un excelente trato	Cuando se realiza un proyecto y no se da el seguimiento no funciona el proyecto y definitivamente hay que dar un seguimiento	En esta administración desconozco de alguna capacitación	Todas las competencias tienen que ser eficaces, y todas las áreas fortalecerse
Concejal 6	Cuando ellos están motivados tienen buena autoestima y realizan bien sus tareas laborales	Según lo observado, considero buena relación	Excelente, en las capacitaciones uno aprende a dar una buena atención, tener paciencia por todos los tipos de clientes	Si claro, hay que aprovechar cuando ofrecen capacitaciones USAID, y universidades.	Muy poco se gestionan, no hay fondos para pagarlas,	Paciencia por los clientes
Concejal 7	Creo que cuando reciben un buen pago, ellos están muy motivados	Es mala. Por el tipo de clientes y que en muchas ocasiones no separan lo laboral con lo personal	En todo, en las relaciones interpersonales	Si claro, es necesario	si	Liderazgo es muy necesario
Concejal 8	Cuando están motivados, rinden mas	Considero que regular, ya que hay todo tipo de clientes	Bastante bien porque había una mejor interacción con el cliente	Si tiene que darse	No se han brindado capacitaciones	Cada área depende de cada uno de ellos
Concejal 9	Si, aumenta la satisfacción de realizar bien su trabajo	Buena, en los últimos años la alcaldía ha dado cambios buenos en cuanto a la atención al cliente	Es muy bueno de acuerdo que se va aprendiendo día a día muchos de las personas y la capacitación son muy importante	Cuando hay una capacitación la gente queda motivada y si se debe dar un seguimiento	Desconozco ese tema	Uno sería los estudios y el otro tener la actitud y aptitud.
Concejal 10	Si, creo que aumenta su autoestima y satisfacción por el trabajo	Buena, hay caos aislados pero la expresión no es la buena al momento de la atención al	Se beneficiará a la población al tener personal capacitado	Si, se debe seguir porque de nada sirve hacer algo y no seguirlo	Sí, creo que hace dos años	Experiencia en el área

		cliente				
Concejal 11	Si	Buena, porque han tratado bien al cliente	Claro, hay que seguir aprendiendo, las capacitaciones son buenas	Debemos estar a las expectativas de las evaluaciones	No tengo conocimiento de ello	Conocimiento en las áreas de la municipalidad

Los siguientes nombres son los miembros del concejo entrevistados, se conserva anonimato en la respuesta, debido a que manifestaron temor por ser un puesto político, y de esa manera poder expresar libremente su opinión:

- Pedro Portillo
- Héctor Antonio Mejía
- Yoana Hernández
- Juan Gamero
- Janet Gonzales
- Miriam Girón
- Pedro Antonio
- Deleón Alvarado Ramírez
- William Anaya
- José Ramírez
- Alexander Castellón

ANEXO 4

GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDO A EMPLEADOS, CLIENTES, JEFES Y CONCEJALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Cuestionarios dirigidos a los empleados (a) de la Alcaldía de Tepecoyo departamento de la Libertad.

I. SOLICITUD DE COLABORACIÓN

- a) Introducción: La presente investigación es efectuada por estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador que consiste en el diseño de Plan de Capacitación en Atención al Cliente para Fortalecer el Desempeño Laboral de los Empleados de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo, Departamento de La Libertad.
- b) Objetivo: Recabar la información necesaria para realizar un diagnóstico de la Atención al Cliente y el desempeño de los empleados que laboran en la Alcaldía de Tepecoyo.

II. INSTRUCCIONES:

Favor leer detenidamente cada pregunta y luego del análisis correspondiente, marque con una "X" la casilla de la respuesta que considere correcta o complete los espacios en blanco, de acuerdo con su criterio personal.

III. DATOS GENERALES

- a) Género
- | | | | |
|-------------|-----------------------|--------------|-----------------------|
| a. Femenino | <input type="radio"/> | b. Masculino | <input type="radio"/> |
|-------------|-----------------------|--------------|-----------------------|
- b) Edad
- | | | | |
|--------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| a. De 18 a 23 años | <input type="radio"/> | c. De 24 a 29 años | <input type="radio"/> |
| b. De 30 a 35 años | <input type="radio"/> | d. De 36 o más | <input type="radio"/> |
- c) Cargo que desempeña
- | | | | |
|------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
| a. Atención al Cliente | <input type="radio"/> | c. Gestor de Cobros | <input type="radio"/> |
| b. Sub jefe de Unidad | <input type="radio"/> | d. Técnico Administrativo | <input type="radio"/> |

- d) Grado académico
- | | | | |
|-----------|-----------------------|-------------|-----------------------|
| a. Básica | <input type="radio"/> | c. Superior | <input type="radio"/> |
| b. Media | <input type="radio"/> | d. Otros | <input type="radio"/> |
- e) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?
- | | | | |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| a. Menos de un año | <input type="radio"/> | c. De cuatro a seis años | <input type="radio"/> |
| b. De uno a tres años | <input type="radio"/> | d. De siete a más años | <input type="radio"/> |

IV. Cuerpo del Cuestionario:

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la alcaldía?
SI NO
2. ¿Se identifica y busca lograr los objetivos que persigue la alcaldía?
SI NO
3. ¿Tiene conocimiento de la estructura organizativa de la alcaldía?
SI NO
4. ¿Existen manuales administrativos en la municipalidad?
SI NO
5. ¿Usted realiza labores o actividades que no son de su puesto?
SI NO
6. ¿Cree usted que actualmente el ambiente de trabajo es propicio para sentirse motivado al realizar sus labores dentro de la Institución?
SI NO ¿Por qué?
7. ¿Qué tan importante considera usted el fortalecimiento del desempeño laboral dentro de la institución para que su trabajo sea más eficaz?
 - Muy Importante
 - Poco importante
 - Indispensable
 - No es necesario
8. ¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir a usted para realizar con esmero sus labores dentro de la Institución?
Mejores prestaciones económicas Mejoras en su puesto de trabajo
Horarios más flexibles Capacitaciones constantes

9. ¿Considera usted que los servicios ofrecidos por la Alcaldía satisfacen las expectativas de los clientes?
SI NO
10. Con cuál de las siguientes características se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofrecidos por la Alcaldía
- Atención personalizada
 - Facilidad en los trámites
 - Rapidez, amabilidad y cortesía
 - Todas las anteriores
11. Seleccione cuales de las siguientes actitudes deben implementar en el servicio al usuario:
- Cortesía
- Amabilidad
- Anticiparse a las necesidades del cliente
- Respeto
- Honestidad
- Todas las anteriores
12. Existe algún procedimiento para atender las quejas y reclamos de los usuarios
SI NO
13. ¿Con que frecuencia reciben reclamos de los usuarios?
Diario Semanal
Mensual Anual Ocasional
14. ¿Antes de ocupar su puesto de trabajo, recibió algún tipo de inducción?
SI NO
15. ¿Cuándo recibió la última capacitación?
Hace un año Hace dos años
Hace tres años Hace cuatro años
Otros, especifique: _____
16. ¿Cree usted que las relaciones interpersonales con el cliente le permiten ejercer un buen servicio en la calidad?
Definitivamente si Probablemente no
Definitivamente no

17. ¿Cree usted que la formación profesional incide en la calidad del servicio que se presta al cliente?
- Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo
- Totalmente en desacuerdo
18. ¿Considera que el número del personal que labora en la institución es suficiente para satisfacer la necesidad del usuario?
- Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo
- Totalmente en desacuerdo
19. ¿Cree usted que se atiende de manera oportuna y eficiente?
- Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo
- Totalmente en desacuerdo
20. ¿Considera usted que el servicio dado cumple con las expectativas del usuario?
- Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo
- Totalmente en desacuerdo
21. ¿Considera que la Institución debería brindar oportunidades a sus colaboradores para capacitarse profesionalmente?
- Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo
- Totalmente en desacuerdo No está de acuerdo
22. ¿Cree usted que capacitar a los empleados permite incrementar el desempeño laboral?
- Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo
- Totalmente en desacuerdo
23. ¿Cree usted que el proceso de capacitación del empleado favorece el buen desempeño y mejora la calidad del servicio?
- Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo
- Totalmente en desacuerdo
24. Es necesario que el personal de atención al cliente cuente con capacitación continua.
- Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo
- Totalmente en desacuerdo



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



Cuestionario dirigido a los clientes de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo la Libertad.

Estimado/a Señor/a/ita.

Reciba un cordial saludo de parte de estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador. Por este medio solicitamos su valiosa colaboración, debido a que estamos realizando una investigación sobre la atención al cliente que brindan los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo. La información proporcionada es para fines estrictamente académicos, por lo que se dará un tratamiento confidencial.

Indicaciones:

Marque con una X la respuesta que considere conveniente y complete cuando sea necesario a las siguientes interrogantes.

Género:

Masculino Femenino

Edad:

De 18 a 24 de 45 a 54
De 25 a 34 de 55 a más
De 35 a 44

CONTENIDO:

1. ¿Con qué frecuencia visita usted la Alcaldía Municipal de Tepecoyo para solicitar un determinado servicio?

Semanal Cada 3 meses Cada año
Mensual Cada 6 meses Más de 1 año

2. De los servicios proporcionados por la Alcaldía. ¿Qué trámite realizó?

- Pago de impuestos
- Asentamiento de recién nacido
- Cartas de ventas
- Partidas de Nacimiento
- Extensión o certificación de documento (divorcio, defunción, etc.)
- Estados de cuenta
- Otros: _____

3. ¿Se presentó algún problema o inconveniente en el trámite que realizó?

Sí ¿Qué tipo de problema? _____
 No

4. ¿Alguna vez ha hecho un reclamo o queja por una mala atención?

Sí No

5. Si su respuesta es "SI", ¿Recibió una atención adecuada al momento del realizar el reclamo?

Sí No

6. ¿Cuánto tiempo transcurrió para realizar su trámite?

10 min. 30 min.
 15 min. 1 hora
 20 min. Más de 1 Hora

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

Corto
 Largo
 Aceptable

8. ¿Los empleados que le atendieron fueron amables y cortés?

Sí No

9. ¿Los empleados de la alcaldía cuentan con conocimiento suficiente para responder todas sus inquietudes o preguntas?

Si No Algunas veces

10. ¿Cómo calificaría la atención que brindó el personal de la Alcaldía?

Excelente Muy buena Buena
Regular Mala Necesita Mejorar.

11. ¿Con que frecuencia encuentre errores en la prestación de servicios por parte de los empleados de la alcaldía?

Siempre Casi siempre
Algunas veces Nunca

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

Sí No

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

Sí No

14. ¿Considera que la Alcaldía cuenta con instalaciones adecuadas para atender a sus usuarios?

Sí No

15. De las siguientes opciones, ¿Cuál recomienda para que la Alcaldía preste una mejor atención y servicio al usuario?

- Actualizar la información de los usuarios
- Minimizar tiempo de realización de trámites
- Capacitar a los empleados en el servicio al cliente

- Crear una unidad de atención y servicio al cliente
- Brindar atención especial a mujeres embarazadas,
Adultos mayores y personas con discapacidad.

**16. Considera usted que los servicios prestados por la alcaldía mejoran
constantemente**

Sí No



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



ENTREVISTA DIRIGIDA A: _____

OBJETIVO: La presente entrevista tiene como propósito recabar información acerca del desempeño laboral dentro de la institución. Con la finalidad de implementar un Plan de Capacitación en Atención al Cliente para Fortalecer el Desempeño Laboral de los Empleados de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo, Departamento de La Libertad.

1. ¿Considera Ud. que es importante y necesario que los empleados se encuentren motivados al momento de realizar sus labores dentro de la institución?

2. ¿Cree usted que es importante que la institución brinde incentivos o recompensas para motivar a sus empleados?

3. ¿Evalúan el desempeño del personal en la Alcaldía Municipal?

4. Si no se han realizado evaluaciones, ¿qué conductas del personal son tomadas en cuenta para medir el desempeño del personal?

5. ¿Cree usted, que el incentivo o recompensa favorece a la actitud motivadora de comportamiento y satisfacción en la ejecución de las labores a los empleados?

6. ¿Cree usted, que aumenta su autoestima y satisfacción por el trabajo cuando los empleados están motivados?

7. ¿Cómo considera la relación entre los usuarios y los empleados de la institución buena o mala? ¿Por qué?

8. ¿De qué manera se beneficiaría el personal y la institución en general con la implementación de un plan de capacitación en atención al cliente?

9. ¿Se debe dar seguimiento a los resultados obtenidos luego de implementar el plan de capacitación en atención al cliente dentro de la institución?

10. ¿El personal que labora en la Alcaldía ha recibido capacitaciones anteriormente?

11. ¿Cuáles considera que son las competencias que debe poseer el personal para responder a las exigencias de la institución y público en general?

ANEXO 5

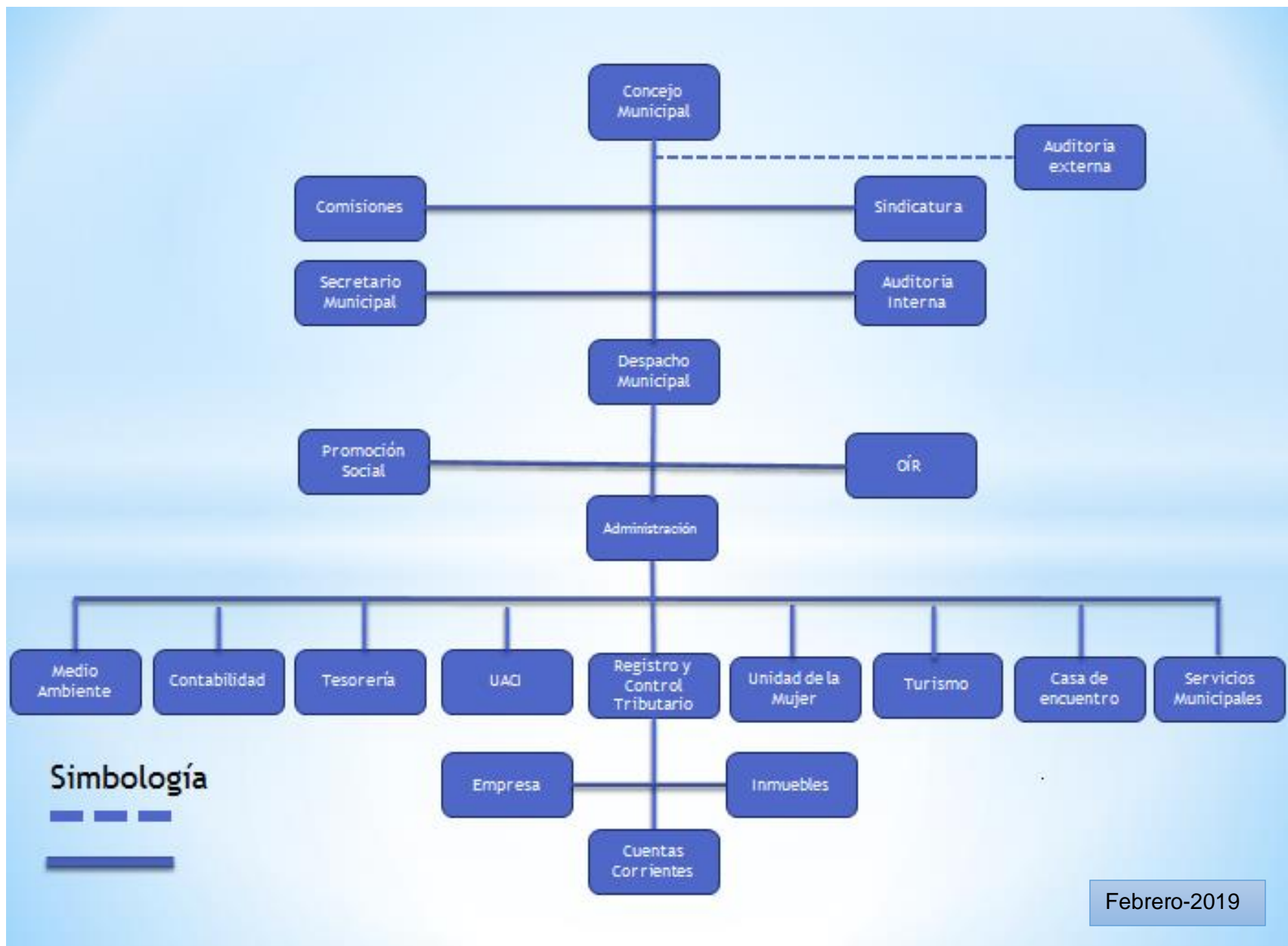
LISTA DE COTEJO

LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO				
FECHA: Septiembre a Octubre 2018			CAMPO A EVALUAR: Atención al cliente	
N°	INDICADORES	LO PRESENTA	NO LO PRESENTA	OBSERVACIONES
1	Se presentó indicaciones al ingresar a la alcaldía		NO	Se debe de andar preguntando a más de dos personas para ser orientados, incluso la persona de servicios generales da información no tan certera.
2	Hay atenciones especializadas, según necesidades	SI		
3	Están divididas los diferentes departamentos de atención	SI		Si pero están demasiado mezcladas.
4	Hay cooperación para brindar información	SI		
5	Existe respeto hacia los clientes de parte de los colaboradores	SI		Salvo en ocasiones que se es tratado con indiferencia.
6	Elocuencia al hablar	SI		
7	Realización de tareas no correspondientes a su puesto	SI		En su mayoría, realiza labores fuera de su puesto y eso observamos que se salían de sus puestos para trabajar en otras, a manera de cubrir.
8	Son Motivados por la Administración		NO	Por lo menos no lo observado
9	Orientación por parte de los jefes a subordinados		NO	
10	Satisfacción de necesidades	SI		Pero no, en casi la mitad del cliente que busca servicios.
11	Sistema de Quejas y reclamos existente	SI		
12	Existe suficiente personal para cubrir la demanda de los servicios	SI		

13	Frecuencia de clientes a prestar los servicios de la municipalidad		NO	Debido a que es una municipalidad pequeña, la mayoría de las personas se abocan un día en específico, ya que ese día son atendidos por la misma alcaldesa en programa "Puertas Abiertas" y la frecuencia en ese día por semana es alta la demanda de los servicios municipales.
14	Rapidez al hacer su trabajo	SI		Aunque cabe destacar que hay un promedio en cuanto a distintos trámites.
15	Se evidencia los valores de la institución		NO	Se puede destacar que hay un grupo pequeño que son amables y la cortesía son evidentes, por ende, esa pequeña proporción si reflejan los valores
16	Se demuestra capacidad y habilidad para realizar sus tareas	SI		Pero no en su totalidad de colaboradores.
17	Existen errores al realizar sus tareas	SI		Mencionar que por tales errores se malgastan los recursos tales como materiales y equipo de oficina
18	Las instalaciones cuentan con capacidad necesaria	SI		Comentar que la distribución en planta no es la adecuada para explotar con el inmueble que poseen
19	Aceptable la atención al cliente		NO	Existen áreas en la atención al cliente que deben de ser mejoradas para poder decir que son aceptables

ANEXO 6

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA



Febrero-2019

ANEXO 7

FOTOGRAFÍAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPECOYO



Fachada de la alcaldía Municipal de Tepecoyo.



Zona urbana del municipio de Tepecoyo.



Instalaciones de la Alcaldía Municipal.



Sala de espera para usuarios



Concejo de la Alcaldía Municipal