

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**Consultoría Sobre el índice de Satisfacción de los usuarios del Servicio
publico de empleo ofrecido por el ministerio de Trabajo y Previsión social
en el Área Metropolitana de San Salvador**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CELIA FELICITA ZAVALA DE CORDOVA

OSCAR OCTAVIO CÓRDOVA MEJÍA

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO(A) EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

MAYO DE 2019

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO, M.Sc.

SECRETARIO GENERAL : LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO : LIC. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS, M.Sc

SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN, M.Sc

LIC. CARLOS ARMANDO PINEDA, M.SC

LICDA. ALBA MARINA PINEDA, M.SC

MAYO DE 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo:.....	8
Introducción:	9
Capítulo I: Marco Referencial.....	11
1. ANTECEDENTES.....	11
1.1. Ministerio de Trabajo y Previsión Social.....	11
1.2. Planteamiento del problema	11
1.3. Definición del problema	13
1.4. Justificación de la investigación.....	13
1.5. Preguntas de la investigación.....	13
1.6. Delimitación de la investigación	14
1.6.1. Cobertura temporal.....	14
1.6.2. Cobertura espacial	14
1.7. Objetivos.....	14
1.7.1. General.....	14
1.7.2. Objetivos específicos	14
1.8. Metodología de la investigación	15
1.8.1. Investigación Explicativa - Descriptiva:.....	15
1.8.2. Investigación Documental:	15
1.8.3. Investigación de campo:	15
1.8.4. Fuentes:.....	15
1.8.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación:	15
1.8.5.1. Encuestas:	16
1.8.5.2. Censo.....	16
1.8.6. Instrumento de la investigación:.....	16
➤ Clientes internos	17
➤ Clientes externos:.....	17
1.9. Filosofía organizacional.....	17
1.10. Atribuciones del Ministerio de Trabajo y Previsión Social:	19
1.11. Estructura organizativa Institucional	19
1.12. Mapa de procesos Institucional:	21
1.12.1. Síntesis del mapa de procesos:	21
1.13. En que consiste el Servicio Público de Empleo:	26

1.14. Servicios que el Ministerio de Trabajo y Previsión Social presta a través de la bolsa de empleo de San Salvador:	27
1.14.1. Gestión Empresarial:	27
1.14.2. Intermediación laboral:	27
1.14.3. Orientación Laboral:	28
1.14.4. Ferias de Empleo:	28
1.15. Análisis de la Situación del Servicio Público de Empleo	28
1.16. Marco Normativo:	29
1.18 Presupuesto asignado a la bolsa de empleo del MTPS:	30
1.18.1 Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento:	30
1.18.2 Relación Propósitos Recursos Asignados:	31
Capítulo II: Marco Teórico	32
2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	32
2.1. Características de los servicios:	33
2.1.1. Intangibilidad:	33
2.1.2. Inseparabilidad:	33
2.1.3. Heterogeneidad:	33
2.1.4. Carácter perecedero:	34
2.1.5. Ausencia de propiedad:	34
2.2. Concepto de Calidad	34
2.3. Ciclos de la calidad	35
2.3.1. Modelos de calidad	36
2.3.2. Modelo Deming	37
2.3.3. Modelo Baldrige	38
2.3.4. Modelo Europeo de Excelencia EFQM	39
2.3.5. Normas ISO 9001	40
2.3.6. Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia (ES Calidad)	41
2.3.7. Modelo de Evaluación de la Calidad del Servicio – Service Quality (SERVQUAL)	42
2.3.7.1. Percepción de las necesidades del cliente.	44
2.3.7.2. Expectativas del cliente.	44
2.3.7.3. Dimensiones para la evaluación del servicio al cliente	45
2.3.7.3.1. Fiabilidad:	45
2.3.7.3.2. Seguridad:	46
2.3.7.3.3. Elementos tangibles:	47
2.3.7.3.4. Capacidad de respuesta:	47

2.3.7.3.5. Empatía:	48
Capítulo III: Análisis de los datos de la Investigación	49
3. ESTUDIO DE DIAGNÓSTICOS DESARROLLADOS	49
3.1. Situación actual de la bolsa de empleo de San Salvador del Ministerio de Trabajo y Previsión Social	49
49	
3.1.1. Análisis FODA.....	50
3.1.2. Las 7p de La bolsa de Empleo del Ministerio de trabajo	51
3.1.2.1. Producto/Servicios:	51
3.1.2.2. Precio:	52
3.1.2.3. Plaza:.....	52
3.1.2.4. Promoción:	52
3.1.2.5. Personal:	52
3.1.2.6. Procesos.....	53
3.1.2.7. Pruebas físicas:.....	53
3.1.3. Análisis Financiero de la Bolsa de Empleo de San Salvador	54
3.1.3.1. Recursos Financieros Asignados a la bolsa de empleo central.....	54
3.1.3.2. Resultados de la Gestión realiza por la bolsa de Empleo de San Salvador	55
3.2. Resultados obtenidos de la aplicación del Modelo SERVQUAL	58
3.2.1. Resultados de la encuesta aplicada a los usuarios de los servicios de la bolsa de empleo de San Salvador	59
59	
3.2.1.1. Análisis sobre la dimensión de elementos tangibles:.....	61
3.2.1.2. Análisis sobre la dimensión de elementos fiables:	63
3.2.1.3. Análisis sobre la dimensión de elementos de capacidad de respuesta:	64
3.2.1.4. Análisis sobre la dimensión de seguridad:	65
3.2.1.5. Análisis sobre la dimensión de empatía:	67
3.2.1.6. Resultados cualitativos de la encuesta de índice de satisfacción del cliente interno:	68
3.2.1.7. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes externos (25 empresas) de la bolsa de empleo de San Salvador-	69
69	
3.2.1.8. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes internos de la bolsa de empleo de San Salvador	70
70	
3.2.1.9. Análisis de las afirmaciones del bloque denominado “nuestros clientes”	72
3.2.1.10. Análisis de las afirmaciones del bloque denominado: “compromiso con la satisfacción del cliente”	73
73	
3.2.1.11. Análisis de las afirmaciones del bloque denominado: “convivencia de los compañeros que favorece la satisfacción del cliente”	74
3.2.1.12. Resultados cualitativos de la encuesta de índice de satisfacción del cliente interno:	75

3.3. Ejes Críticos a Trabajar	76
Capítulo IV: Propuesta del Plan de Mejora	77
4. Justificación:	77
4.1. Fundamentación:	78
4.2. Planteamiento de Estrategias Dirigida los Clientes Externos:	79
4.2.1. Estrategias sobre la Fiabilidad:	80
4.2.2. Estrategias sobre la dimensión de Capacidad de Respuesta:	80
4.2.3. Estrategias sobre la dimensión de seguridad:.....	82
4.2.4. Estrategias sobre la dimensión de empatía:.....	82
4.3. Planteamiento de Estrategias Dirigida los Clientes Internos:	82
4.4. Determinación de costos	85
CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones	86
5. Conclusiones y Recomendaciones	86
5.1. Conclusiones:	86
5.2. Recomendaciones:	87
Bibliografía	88
Anexo 1. Cuestionario Clientes Internos	90
Anexo 2. Cuestionario Clientes Externos	92
Anexo 3: Cuestionario dirigido a empresas	94
Anexo 4: Organigrama de la institución	95
Anexo 5: Mapa de procesos MTPS	96
Anexo 6: Recursos financieros asignados a la Bolsa de Empleo Central	97
Anexo 7: Tabla de tabulación	98
Anexo 8: Tabulaciones de las dimensiones por servicio	105

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz Metodologica	18
Tabla 2: Síntesis del Mapa de Procesos.....	25
Tabla 3: Marco Normativo	30
Tabla 4: Presupuesto General Asignado al Área de Servicios Laborales	30
Tabla 5: Desglose del Presupuesto Asignado a la Actividad de Previsión Social, Empleo y Empleabilidad...31	
Tabla 6: Principales indicadores estadísticos de gestión (año 2017)	55
Tabla 7: personas colocadas detalladas po departamento.....	56
Tabla 8: Cuadro comparativo de presupuesto asignado a la bolsa de empleo y numero de colocados en dichos años	57
Tabla 9: Rango de calificaciones para las encuestas	58
Tabla 10: Indicadores de satisfaccion de clientes.....	59
Tabla 11: Indicadores ISC externos por dimension y brechas.....	60

Tabla 12: ¿ Como es la bolsa de empleo?.....	62
Tabla 13: ¿Es fiable el servicio de la bolsa de empleo?	63
Tabla 14: ¿Cual es la capacidad de respuesta de Bolsa de Empleo?	64
Tabla 15: ¿Qué tanta seguridad le brinda el servicio de la bolsa de empleo?.....	66
Tabla 16: ¿ El servicio de la bolsa de empleo es empático con sus necesidades?	67
Tabla 17: Analisis de preguntas abiertas clientes externos.....	68
Tabla 18: Indicadores de clientes interno	70
Tabla 19: Nuestros clientes	72
Tabla 20: Estamos comprometidos con la satisfacción del cliente.....	73
Tabla 21: ¿ En el departamento la convivencia de los compañeros favorece la satisfacción del cliente?	74
Tabla 22: Resumen del análisis cualitativo de los clientes interno.....	75
Tabla 23: Costo de la implementación de las estrategias de elementos tangibles	84

Índice de figuras

Figura 1: Consecuencias de la satisfacción	35
Figura 2: Ciclo de planificación de la calidad	36
Figura 3: Ciclo de Deming	37
Figura 4: Esquema del premio Malcom Baldrige	38
Figura 5: Esquema del premio FQM	39
Figura 6: Esquema SGC ISO 9001-2015	40
Figura 7: Modelo Salvadoreño para la gestión de la excelencia	41
Figura 8: Esquema del modelo SERVQUAL	42
Figura 9: Dimensiones y atributos del SERVQUAL.....	44
Figura 10: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	50
Figura 11: Análisis de preguntas abiertas clientes externos	70
Figura 12: Ciclo del servicio de intermediación laboral.....	77
Figura 13: Ciclo de satisfacción del servicio de intermediación laboral	77

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Total de personas colocadas a través del sistema Nacional de Empleo	56
Gráfico 2: Total de personas colocadas a través del sistema Nacional de Empleo periodo 2014-2017	57
Gráfico 3: Promedio del Índice de Satisfacción del cliente	60
Gráfico 4: Dimensiones del SERVQUAL clientes externos	61
Gráfico 5: Elementos tangibles.....	62
Gráfico 6: Elementos de fiabilidad	64
Gráfico 7: Capacidad de respuesta	65
Gráfico 8: Elementos de seguridad	66
Gráfico 9: Elementos de empatía	67
Gráfico 10: Índice general de satisfacción de clientes internos y sus brechas.....	71
Gráfico 11: Índice de satisfacción de clientes interno por área	71
Gráfico 12: ¿Conocemos a nuestros clientes?.....	72
Gráfico 13: Compromiso con la satisfacción del cliente.....	73
Gráfico 14: ¿El ambiente en el Departamento favorece la satisfacción del cliente?	74

Resumen Ejecutivo:

Con la finalidad de aportar a mejorar la calidad en el servicio que se presta a los usuarios de la bolsa de empleo de San Salvador, siendo esta una oficina perteneciente e instalada dentro del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, para brindar asesoría a personas que tienen la necesidad de encontrar una oportunidad laboral, para la cual se cuenta con los recursos de empleados capacitados en áreas referentes a la búsqueda de empleo, tales como la elaboración de hojas de vida, preparación del candidato para una entrevista laboral, búsqueda de ofertas laborales en empresas privadas, realización de ferias de empleo entre otras. Para ello se llevó a cabo la presente investigación con el objetivo de desarrollar una consultoría aplicando el modelo SERVQUAL (Service Quality), que permitirá facilitar la medición de la calidad del servicio que se presta a los usuarios de la bolsa de empleo y de mejorar las condiciones sobre el ambiente laboral de las personas que trabajan dentro de ella, por lo que se utilizó el método descriptivo aplicado a través del censo, a los clientes internos considerando una muestra de 25 empleados que se desempeñan en la bolsa de empleo y para estudiar a los usuarios de la bolsa de empleo es decir el cliente externo, se desarrolló sobre el método correlacional a través del muestreo por conveniencia, además de realizar encuestas a 25 principales empresas demandantes de fuerza laboral que acuden al servicio de la bolsa de empleo. Los resultados más relevantes obtenidos en esta investigación es que el índice de satisfacción para los clientes internos (empleados de la bolsa de empleo) es de 72.96% y el índice de satisfacción para los clientes externos (Demandantes de empleo) fue de 61.77%, ambos resultados concluyen que en forma global el ISC del servicio que se presta en la bolsa de empleo es de 67.37%, por lo que la brecha para alcanzar el cien por ciento es de 32.63%, este porcentaje refleja la diferencia entre las expectativas del servicio y lo que realmente perciben los clientes.

Ante la necesidad de ser una institución pública referente en proporcionar una alta calidad en el servicio brindado a los usuarios de la bolsa de empleo, se planteó como alternativa la elaboración del modelo de gestión SERVQUAL, como una herramienta para optimizar la toma de decisiones garantizando así la mejora continua en la calidad del servicio al cliente a través de la bolsa de empleo de San Salvador.

Introducción:

El término calidad se asociaba normalmente para referirse a los procesos de producción, es decir la calidad en los bienes producidos, calidad en los materiales, calidad de mano de obra, etc. El punto es que hasta mediados del siglo XX este término no era utilizado para medir calidad en un servicio. Esto fue así hasta que la doctrina de los empresarios japoneses de aquellos tiempos, quienes no solo propiciaron productos buenos y satisfactorios, sino que también querían agradar al cliente en su trato, atención, en la entrega del bien o servicio en el tiempo oportuno y en la reducción de los daños de los mismos.

Por ello en la normativa ISO 9001 se hace mención a la calidad de los procesos, identificándose los mismos en toda la cadena de suministro, es decir, desde que interviene el proveedor de los materiales, hasta que se entrega el bien o servicio a los clientes, debiéndose medir la calidad de estas actividades en cada una de las fases de esta metodología administrativa.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social a través del departamento de la bolsa de empleo de San Salvador, ofrece el servicio de asesoría para los buscadores y demandantes de empleo, debiendo cumplir con una misión muy importante, como es la de ofrecer un servicio de calidad que agrade a los usuarios de este servicio, para que se cumpla uno de los objetivos del Plan Quinquenal del Gobierno Central, además de cumplir con los compromisos de las leyes laborales en materia de empleo, considerando la importancia de crear un espacio oportuno para la población que necesita una asesoría oportuna para enfrentarse al mercado laboral.

Por este motivo, la presente investigación tiene gran importancia para las autoridades del Ministerio de Trabajo que tiene a su cargo este departamento tan representativo, y a la vez la valoración de los usuarios del servicio, siendo los que conforman las partes interesadas, cuyo nivel de satisfacción se desea conocer para propiciar una maximización de su grado de conformidad, como un mecanismo para mejorar continuamente la calidad del servicio de la bolsa de empleo de San Salvador.

Por ello se planteó como objetivo elaborar un modelo de gestión SERVQUAL para facilitar la medición de la calidad del servicio brindado en la bolsa de empleo de San Salvador.

Para el efecto se diseñó una investigación con cinco capítulos donde se abordan las diversas fases investigativas para diagnosticar el problema y proponer alternativas de solución.

El primer capítulo abordó de manera general el problema correspondiente a la medición de la calidad del servicio que ofrece la bolsa de empleo de San Salvador a los diferentes usuarios, exponiendo los objetivos y justificante de la investigación.

El segundo capítulo se trató de la elaboración del marco teórico el cual contiene lo que es la calidad, servicios, calidad en el servicio, descripción conceptual de diferentes modelos y el modelo de Gestión de la Calidad del Servicio propuesto. El modelo SERVQUAL que se aplicará para realizar la evaluación de los servicios de la Bolsa de Empleo del Ministerio de Trabajo contiene 5 dimensiones Capacidad de Respuesta, Seguridad, Empatía, Elementos Tangibles y Fiabilidad, cada uno de estos elementos se evaluarán para conocer la satisfacción que los clientes tienen con respecto al servicio recibido.

El tercer capítulo abordó los aspectos de la población y la muestra, el cual se define como la etapa de diagnóstico. En este diagnóstico se analizó la situación actual de la empresa, utilizando diferentes herramientas tales como: FODA, las 7 P's, al igual que se hace un análisis de las cinco variables que conforman el modelo SERVQUAL. Obteniendo al final de este capítulo los resultados de la Bolsa de empleo.

El cuarto capítulo es la realización del análisis e interpretación de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos apropiados, cuyos hallazgos fueron sometidos a discusión, describe la propuesta como solución al problema en estudio, para cumplir con el objetivo de la investigación

El quinto capítulo, contiene las conclusiones y recomendaciones respecto a la investigación desarrollada.

Capítulo I: Marco Referencial

1. ANTECEDENTES

1.1. Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social nació por la necesidad de contar con una Institución encargada de velar por la armonía en las relaciones obrero-patronales; basada en el derecho y en la conciencia de ambos sectores sobre su verdadero rol en la producción y productividad de nuestro país. Por Decreto Legislativo de fecha 11 de mayo de 1911 fue emitida la Ley de Accidentes de Trabajo, confiándosele la función de vigilar su cumplimiento a los alcaldes municipales y a los jueces de paz. El 2 de marzo de 1927 se introdujo reformas al Reglamento Interno del Poder Ejecutivo y se creó el Despacho de Trabajo adscrito al entonces Ministerio de Gobernación. Por Decreto Ejecutivo No.321 de fecha 12 de enero de 1946, fue creado el Departamento Nacional de Trabajo señalándose como funciones preparar la legislación de trabajo, la inspección laboral y conocer las disputas entre el capital y el trabajo; finalmente el 14 de octubre de 1946, por Decreto Legislativo número 134, publicado en el Diario Oficial del 22 de octubre del mismo año, se creó el MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

Actualmente el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, es la Secretaría de Estado rectora de la administración pública del trabajo y le corresponde formular, ejecutar y supervisar la política laboral del país, y coordinar con las instituciones autónomas, así como supervisar las políticas de relaciones laborales, inspección de trabajo, seguridad e higiene ocupacional, medio ambiente de trabajo, previsión y bienestar social, migraciones laborales y promover, coordinar y participar en el diseño de las políticas de empleo, seguridad social, formación profesional y cooperativas del sector.

1.2. Planteamiento del problema

En El Salvador como en muchos países de América Latina uno de los principales problemas es el desempleo, esto ocasiona que las economías de los países se estanquen, de acuerdo con varios estudios, locales y regionales; en El Salvador, la creación de empleo formal para el 2015 mantuvo un bajo ritmo de crecimiento de alrededor de 1 %.

La oferta laboral en el país prácticamente se ha estancado, afectando los ingresos de las familias y las oportunidades para los jóvenes, según las perspectivas económicas del Fondo Monetario Internacional (FMI), El Salvador fue, al cierre de 2014, el segundo país con mayor tasa de desempleo en Centroamérica.

Según las cifras de este organismo internacional el desempleo alcanzó una tasa de 5.5 %; es decir, que cerca del 5 % de la población en edad de trabajar no cuenta con empleo de ningún tipo. En desempleo solo fuimos superados por Costa Rica, que alcanzó una cifra de 8.2 %. Honduras y Nicaragua mantuvieron porcentajes de 4.5 % y 4.8 % respectivamente.

Panamá, la economía más fuerte de la región, mantuvo una tasa de desempleo más baja, de 4.1 %; al cierre del año 2016 las cifras del Instituto Salvadoreño del Seguro Social indican que en Junio de 2016 se reportaban 815.617 cotizantes, mientras que al mismo mes del 2017, la cifra había bajado a 809.832; por otra parte la tasa de desempleo según la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2016 fue del 7.0%; por rangos de edad, se tiene que el desempleo en jóvenes de 16 a 24 años es del 14.2%, de 25 a 59 años es de 5.1%, mientras que en los mayores de 59 años de 7.0%.

Desde una óptica territorial se observa que la tasa de desempleo se comporta de manera distinta entre los departamentos, la población desempleada asciende a 204,636 en 2016, lo cual en términos relativos da una tasa de desempleo del 7.0%. La población desempleada está conformada principalmente por residentes del área urbana (64.3%), en su mayoría son hombres (68.4%) y están en los rangos de edad de 16 a 24 años (40.8%) y de 25 a 59 años (50.7%).

El planteamiento anterior lleva a enfocar la atención en uno de los retos que el gobierno de El Salvador busca a través de unos de los objetivos del quinquenio que es la generación de empleo digno para los y las salvadoreñas, es, por tanto, que el Ministerio de Trabajo y Previsión social (MTPS) es la cartera de estado garante de facilitar la búsqueda de oportunidades laborales por medio del servicio que se presta a en las diferentes bolsas de empleo a nivel de país, considerándose así la importancia de mejorar continuamente la efectividad y eficiencia de dichos servicios.

Se sabe que en la bolsa de empleo de San Salvador laboran 4 gestores empresariales, que aproximadamente obtienen por mes un total de 120 plazas disponibles, la meta es lograr que se contraten al menos 60 personas en dicho periodo, de esta cifra únicamente se están contratando

efectivamente a 35 personas, lo que resulta un dato preocupante, pues existe la demanda de empleo por parte de las empresas y la oferta existente no la satisface.

1.3. Definición del problema

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los usuarios internos y externos de la bolsa de empleo de San Salvador del Ministerio de Trabajo y Previsión Social?

1.4. Justificación de la investigación

Con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios que se brindan en la bolsa de empleo en el Área Metropolitana de San Salvador del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, surge la necesidad de llevar a cabo la presente consultoría que permitirá, una vez obtenidos los datos del estudio, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, lo que a su vez incrementará el nivel de satisfacción de los usuarios de la bolsa de empleo tanto internos como externos.

Se pretende la detección de las posibles carencias en los servicios brindados, planteando así la necesidad de implementar un sistema de calidad que le permita al Ministerio mejorar el servicio de la bolsa de empleo, que como ya se había mencionado; esta es la más demandada a nivel de país. Por lo tanto; nace así la iniciativa de considerar el SERVQUAL como una herramienta que permita lograr este objetivo.

1.5. Preguntas de la investigación

1. ¿Se lograría mejorar la calidad de los servicios brindados por parte de los empleados de la bolsa de empleo del Área Metropolitana de San Salvador?
2. ¿Qué pasos deberían tomar los empleados de la bolsa de empleo para ser más eficiente?
3. ¿conocen los empleados de la bolsa de empleo del Ministerio de Trabajo técnicas de atención al cliente?
4. ¿Es oportuno crear un área especial para el monitoreo de la calidad con respecto a los servicios prestados dentro de la bolsa de empleo?

5. ¿Se tienen identificadas las principales actividades claves para ser efectivos en la contratación de personas en las empresas que hacen uso del servicio de intermediación laboral?

1.6. Delimitación de la investigación

1.6.1. Cobertura temporal

La presente investigación comprende el estudio del servicio brindado en la bolsa de empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social en el Área Metropolitana de San Salvador en el periodo comprendido del 2010 al 2017.

1.6.2. Cobertura espacial

El lugar destinado para el desarrollo de la investigación será en la bolsa de empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social en el Área Metropolitana de San Salvador ubicada en Alameda Juan Pablo II y 17 Ave. Nte. Edificios 2, 3 y 4, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador, C.A.

1.7. Objetivos

1.7.1. General

Conocer el índice de satisfacción de los usuarios del servicio público de empleo ofrecido por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social en el Área Metropolitana de San Salvador.

1.7.2. Objetivos específicos

- a) Evaluar al personal de la bolsa de empleo con el fin de verificar su nivel de satisfacción con respecto al servicio que prestan.
- b) Conocer el nivel de satisfacción de parte de los usuarios externos de la bolsa de empleo respecto al servicio que reciben.
- c) Formular un plan de capacitaciones dirigido al personal que presta el servicio de atención al cliente con el fin de mejorar el trato hacia los usuarios de la bolsa de empleo.
- d) Crear un medio de verificación para evaluar continuamente la calidad del servicio que se presta dentro de las bolsas de empleo.

1.8. Metodología de la investigación

1.8.1. Investigación Explicativa - Descriptiva:

La investigación realizada es de tipo explicativa, con un enfoque descriptivo en el cual se detallan las características de una población y de la problemática referente a la falta de un proceso adecuado para la medición y control de calidad del servicio brindado a través de la bolsa de empleo del Área Metropolitana de San Salvador, desconociendo así el nivel de satisfacción de los demandantes, las empresas usuarias y de los empleados que prestan este servicio. Además, posee un enfoque correlacional pues se busca hacer una relación entre las diferentes variables que se utilizarán en la elaboración de las encuestas.

1.8.2. Investigación Documental:

Es de tipo documental porque se ha indagado en libros, informes y documentos, para sustentar de forma conceptual las variables de la investigación referentes a modelo de gestión de calidad del servicio, la escala multidimensional SERVQUAL y el servicio al cliente.

1.8.3. Investigación de campo:

Se utilizó la investigación de campo para conocer el nivel de satisfacción de las principales empresas usuarias seleccionadas del servicio público de empleo en la bolsa de empleo del área metropolitana de San Salvador.

1.8.4. Fuentes:

Las fuentes para el estudio son los resultados obtenidos mediante la recolección de información por medio de la encuesta, mientras que como fuente secundaria utilizada se consideran los libros e informes que se consultaron para realizar las conceptualizaciones teóricas.

1.8.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación:

Las técnicas constituyen los procedimientos concretos que el investigador utiliza para lograr información, además de constituir el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre la cual se investiga, por consiguiente, las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los cuales se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su

conocimiento. Dichas técnicas pueden ser la observación la encuesta, la entrevista, censo y los grupos focales entre otras.

En la presente investigación se utilizó la encuesta y el censo, y el instrumento para la aplicación de estas técnicas, es un cuestionario elaborado en base a los criterios de la técnica SERVQUAL:

1.8.5.1. Encuestas:

Con la finalidad de conocer que tan satisfechos se encuentran los clientes que hacen uso del servicio de la bolsa de empleo del Área Metropolitana de San Salvador, se aplica una encuesta a los demandantes de empleo y las principales empresas que ofertan las plazas disponibles (clientes externos). El objetivo es conocer el nivel de satisfacción del usuario del servicio, debido a que ya se han presentado quejas por la mala atención y fallas en los procedimientos que se realizan en el departamento de la bolsa de empleo, además de la insatisfacción de las empresas que desean contratar fuerza laboral y frecuentemente no logran cubrir esas vacantes con las personas que se recomiendan a través del servicio que brinda el MTPS por medio de la bolsa de empleo del Área Metropolitana de San Salvador.

1.8.5.2. Censo

La técnica del censo se aplica al personal que labora en la bolsa de empleo el objetivo es conocer más a profundidad que tan satisfechos están los empleados con la mecánica que se realiza para la prestación del servicio, ver si se tienen las herramientas más adecuadas para dar un servicio de calidad y si es suficiente para satisfacer las necesidades de los usuarios de la bolsa de empleo.

1.8.6. Instrumento de la investigación:

Como instrumento de la investigación se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas elaborado en base a las variables del Modelo SERVQUAL: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Se pretende por medio de los datos obtenidos a través de este instrumento conocer las diferentes problemáticas o limitantes que afectan a los clientes y a su vez permitió determinar el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad recibida de dicho servicio. **Ver anexo 1,2,3**

➤ **Clientes internos**

Se consideran a todos los empleados que prestan sus servicios en la bolsa de empleo, en total se encuestarán a 25 empleados que forman parte del equipo de trabajo.

➤ **Clientes externos:**

Son los demandantes de empleo que hacen uso del servicio público de empleo en el área metropolitana de San Salvador, una muestra de 400 participantes, es decir el 10% de las personas que hacen uso del servicio, considerando que es un número representativo de la población (aproximadamente 4000 usuarios por mes) además de las principales empresas que proporcionan plazas a la bolsa de empleo (una muestra de 25 empresas con mayor frecuencia en el uso de los servicios). En la tabla 1: matriz metodológica se presenta de manera más clara los diferentes instrumentos y las respectivas variables dentro de la investigación.

1.9. Filosofía organizacional

➤ **Visión:**

Ser una Institución líder dentro de la Administración Pública vinculada a la gente, que brinde servicios de calidad, eficientes y transparentes, a fin de alcanzar el desarrollo integral en el área sociolaboral y la protección de las fuentes de trabajo, teniendo como pilares la solidaridad, justicia social, la inclusión de todos los sectores, la equidad de género y con igualdad ante la ley.

➤ **Misión:**

Ser la Institución rectora de la administración pública en materia de Trabajo y Previsión Social, fundamentalmente encargada de potenciar las relaciones laborales, sustentados en el diálogo, la concertación social y la participación tripartita, teniendo como fin principal el mejoramiento del salario real, condiciones laborales y calidad de vida de las trabajadoras y trabajadores, así como la mejora de la producción y de la productividad en un marco de equidad y justicia social.¹

¹ <http://www.mtps.gob.sv/>

Tabla 1: Matriz Metodológica

Tipo	Población	Magnitud	Tipo de investigación	Método para recabar información	Tamaño de la muestra	Instrumentos	Macro Variables	Micro variables
Internos	Personal de la bolsa de empleo del Área Metropolitana de San Salvador	25	Descriptiva Explicativa	Censo	25	Formulario (Encuesta)	Conocimiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Trato Perfil del cliente • Necesidades del cliente • Tiempo de respuesta al cliente
							Compromiso con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Colocación efectiva • Trato digno
							Ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Trato de los jefes • Equipamiento del lugar de trabajo • Instalaciones seguras
Externos	a) Demandantes de empleo	(4000 Demandantes de empleo por mes)	Correlacional	Muestreo por conveniencia	(150 Demandantes de empleo por mes)	Formulario (Encuesta)	Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia del servicio • Eficacia del servicio • Efectividad del servicio • Repetición del servicio • Problemas del servicio
							capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo necesario para obtener el servicio • Tiempo de respuesta del servicio • Reclamos
	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes del personal • Capacidad o entrenamiento del personal 						
	Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada • Horarios de servicio 						
	b) Principales empresas Demandantes de fuerza laboral	(25 empresas oferentes de oportunidades de empleo)			(25 empresas oferentes de oportunidades de empleo)		elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de Servicio al cliente • infraestructura de Servicio al cliente • Objetos de Servicio al cliente (folletos, letreros y materiales)

Fuente: Elaboración propia

1.10. Atribuciones del Ministerio de Trabajo y Previsión Social:

- Formular y dirigir la política sociolaboral en función del plan nacional de desarrollo económico y social, en concordancia con otros Ministerios y organismos pertinentes
- Facilitar la constitución de las organizaciones sindicales; Administrar el sistema de negociación colectiva, facilitando la conciliación, mediación y el arbitraje, de conformidad con las normas y procedimientos establecidos para la solución de los conflictos colectivos de intereses económicos.
- Aplicar los procedimientos administrativos de conciliación, mediación y arbitraje, en las reclamaciones individuales o colectivas de trabajo.
- Administrar los procedimientos de inspección del trabajo con el objeto de vigilar y controlar el cumplimiento de las normas legales que regulan las relaciones y condiciones de trabajo.
- Velar porque se fijen y reajusten los salarios mínimos en forma periódica, con la participación de las organizaciones representativas de trabajadores y empleadores, y de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo.
- Formular, ejecutar y supervisar la política relativa a asuntos internacionales del trabajo.
- Realizar estudios e investigaciones de la realidad sociolaboral que coadyuve a la formulación de las políticas más convenientes para el sector; así como organizar la informática, documentación y estadísticas en materia laboral.
- Diseñar y ejecutar programas tendientes a capacitar a trabajadores y empleadores en el conocimiento de sus derechos y deberes y Las demás que le sean asignadas por Leyes y Reglamentos.

1.11. Estructura organizativa Institucional

La finalidad de la estructura organizativa es establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación, evitando así la duplicidad de actividades y garantizando funcionalidad en todas las áreas.

Por tanto; los tres niveles claves en la institución se detallan a continuación con los cuales se da a conocer que departamentos u oficinas pertenecen a cada uno de los tres niveles y cuáles son las funciones que se les atribuyen:

- **Nivel superior:** lo conforma el ministro (a) o viceministro (a).
 - El Ministro de Trabajo y Previsión Social es el Secretario de Estado responsable de la política y administración de los asuntos confiados a su sector. Le corresponde formular, dirigir, coordinar y supervisar la política del Ministerio de Trabajo y Previsión Social en armonía con la legislación laboral y la política general del Estado.
 - El viceministro de trabajo tiene jerarquía inmediata inferior a la del Ministro, dirige, supervisa y coordina las actividades de los órganos del Ministerio y de las instituciones autónomas correspondientes al sector, de conformidad con la política y las directrices impartidas por el Ministro. Sustituye a éste en los casos determinados por la Ley.
- **Órgano de auditoría y control:** La Oficina de Auditoría y Control Interno; programa, conduce, coordina, ejecuta y evalúa las actividades de control, de conformidad con las normas vigentes sobre la materia. Realiza auditorías, inspecciones e investigaciones relacionadas con los aspectos económicos, contables, técnicos y administrativos del Ministerio de Trabajo y Previsión Social. En el ejercicio de sus funciones depende del despacho ministerial.
- **Instituciones autónomas:** el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), son instituciones autónomas del sector trabajo y previsión social y tienen la estructura técnica y administrativa que les fijan sus respectivas leyes, debiendo ejecutar sus programas y acciones de acuerdo con las políticas y planes de sus respectivos consejos de gobierno, en coordinación con el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

En base a lo mencionado, se muestra en el **Anexo 4** el organigrama del Ministerio de Trabajo y Previsión, con la finalidad de tener una visión clara de cómo se encuentra estructurada esta organización.

1.12. Mapa de procesos Institucional:

El mapa de procesos tiene como propósito presentar una perspectiva visual de las actividades generales que componen el sistema organizacional del del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, la iniciativa de darlo a conocer surge como una necesidad de mejorar la calidad de sus servicios, cambiando el rumbo de su gestión, pasando a formar parte de las instituciones comprometidas con brindar servicios de calidad a la ciudadanía. Se analizan y definen los procesos que intervienen en la institución y el grado en el cual estos generan valor al servicio que se presta a la ciudadanía. **Ver anexo 5.**

1.12.1. Síntesis del mapa de procesos:

El Mapa de Proceso es un instrumento que fue creado con el propósito de presentar una visión general del sistema organizacional del Ministerio de trabajo y Previsión Social en el cual se detalla el diagrama que proporciona una perspectiva visual de las actividades generales que componen el sistema organizacional de la institución. Para la elaboración de este Mapa de Procesos se identificaron y analizaron todos los procesos con los que cuenta el Ministerio de Trabajo y Previsión social y el respectivo grado de valor que generan, relacionando el propósito de **la institución** con los procesos que lo gestionan.

Se identificaron los procesos que garantizan a la institución poder generar una administración productiva y eficiente en función del cumplimiento de planificación estratégica, determinando para el caso aquellos **procesos claves** con los cuales se alcanza el éxito operativo en contacto directo con los ciudadanos y los **procesos estratégicos** que brindan lineamientos de gestión y los **procesos de apoyo** que sustentan el cumplimiento de los operativos. A continuación, se definen la terminología identificada en el mapa de procesos:

- a) **Procesos Clave:** son aquellos que contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos y a la razón de ser la institución; su objetivo fundamental es brindar de manera directa, los servicios que la usuaria o usuario requieren para satisfacer sus necesidades. También se conocen como críticos, misionales sustantivos. Los procesos claves del Ministerio de Trabajo y Previsión Social son los siguientes:

- **Vigilancia del Cumplimiento de la Normativa Laboral:** Proceso que verifica el cumplimiento de las normas laborales en lugares de trabajo con el fin de garantizar la armonía laboral entre empleadores y trabajadores. Además, coordina distintos servicios asistenciales que se prestan a las y los usuarios, tales como la inscripción de establecimientos, liquidación laboral, autorización de suspensiones disciplinarias, reexportación de maquinaria, entrega de hojas de terminación de contrato, entre otras. así mismo, se sanciona el incumplimiento a la normativa laboral y se tramitan apelaciones de estas. Se da respuesta a las demandas interpuestas por empleadores en la Sala de lo Contencioso Administrativo de la Corte Suprema de justicia.
- **Asistencia Laboral:** Proceso dirigido a promover la armonía en las relaciones laborales, individuales o colectivas, entre Trabajadores y Empleadores, por medio de la negociación. Así como la administración de los servicios que registran, fiscalizan y controlan las Asociaciones Profesionales de Trabajadores o Empleadores, por medio de acciones que otorgan personalidad jurídica, inscriben juntas directivas y contratos colectivos de trabajo, tramitan renunciaciones sindicales, notifican descuento sindical y vigilan las Asociaciones en referencia, Además este proceso normaliza condiciones de trabajo por medio de la aprobación de reglamentos internos de trabajo, aprobación de cambios de horario, califica ampliación de plazo para el pago de salarios, autoriza trabajar en jornadas de ocho horas en labores calificadas como peligrosas, promueve el diálogo social y recibe contratos individuales de trabajo.
- **Previsión Social:** Proceso encargado de dirigir y coordinar la vinculación entre ofertas de empleo y las y los trabajadores, por medio del desarrollo de ferias de empleo, intermediación laboral, fomento de labores de aprendiz en las empresas, otorgamiento de permiso para laborar a menores de edad, otorgamiento de permisos de trabajo a extranjeros, intermediar por trabajadores temporales en el exterior y autorizar variación de porcentajes de trabajadores extranjeros y sus salarios. Este proceso también se encarga de asistir, supervisar y promover la seguridad y salud ocupacional en los lugares de trabajo, mediante la verificación de contaminantes ambientales en los lugares de trabajo, peritaje de dispositivos

sujetos a presión, registro de accidentes de trabajo, acreditación de peritos y empresas asesoras en el área, aprobación de planos de construcción y la realización de visitas técnicas en lugares de trabajo. Se promueve además la conformación y acreditación de Comités de Seguridad y Salud Ocupacional.

b) **Procesos Estratégicos:** Se orientan a dar seguimiento a la gestión de la Institución, incluyendo procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, coordinación del resto de procesos y aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios para los mismos. Estos procesos, también son llamados procesos de gestión. Son aquellos que monitorean y evalúan los avances y la eficiencia de la organización, vista como un conjunto de procesos interrelacionados.

- **Direccionamiento Estratégico:** Proceso encargado de gestionar la calidad de la Institución, por medio de la gestión por procesos, la elaboración de manuales y políticas institucionales, autoevaluación de la Carta Iberoamericana de la Calidad, formulación de las estructuras organizacionales y la coordinación de la mejora continua. Este proceso planifica estratégicamente llevando a cabo la formulación del plan estratégico y sus ajustes, formulación y seguimiento del plan anual de trabajo y la gestión de riesgos Institucionales. Además, este proceso gestiona la equidad de género brindando asesoría, capacitación y asistencia técnica sobre transversalización del enfoque de género, así como dar seguimiento a las relaciones interinstitucionales para lograr la igualdad entre hombre y mujer.
- **Relaciones Internacionales de Trabajo:** Proceso enfocado a dar seguimiento a asuntos internacionales relacionados con la administración del trabajo, por medio de la elaboración de informes solicitados por Organismos Internacionales y Multilaterales. Da seguimiento a los asuntos relacionados con el componente laboral de los Tratados de Libre Comercio suscritos por el país, mediante la coordinación de actividades en el marco de la suscripción de los nuevos tratados y el seguimiento de los compromisos interinstitucionales derivados de la suscripción de los mismos. Se da seguimiento a los asuntos relacionados con la

erradicación del trabajo infantil, especialmente en sus peores formas, divulgar la legislación y los efectos nocivos del mismo y prepara informes relacionados con el trabajo infantil.

- **Asistencia Jurídica:** Proceso que atiende las disposiciones legislativas y normativas relacionadas con la elaboración de opiniones ilustrativas, revisión de convenios de cooperación interinstitucional, elaboración de Acuerdos Ministeriales, elaboración de oficios y resoluciones, levantamiento de actas y elaboración de propuestas de reformas de la legislación laboral vigente.

c) **Procesos de Apoyo:** Son aquellos que dan soporte al buen funcionamiento y operación de la organización, se orientan a satisfacer los requerimientos de la ciudadanía, por medio del cumplimiento de los objetivos de los procesos clave.

- **Gestiones Administrativas:** Proceso que contribuye a la funcionalidad administrativa de las obras civiles, el bienestar y la recreación, administración del archivo institucional, registro y control de activos fijos, descarga de bienes obsoletos e inservibles, administración de los servicios generales institucionales, asistencia médica preventiva, curativa y de rehabilitación, administración de la bodega institucional, compras, gestión de recursos humanos por competencias, administración de los recursos financieros institucionales, atención al usuario y gestión estadística.
- **Tecnología de la Información y Comunicación:** Proceso que establece vínculos de comunicación entre la y el usuario interno y externo, de forma que la información se brinde de manera oportuna en función del cumplimiento de los objetivos clave. Este proceso se dedica a brindar soporte técnico al equipo informático de la Institución, desarrolla y proporciona mantenimiento a aplicaciones informáticas, administra la transmisión, procesamiento y seguridad de la información, gestiona el acceso a la información y coordinación de la comunicación social.

- **Gestión de Cooperación y Proyectos:** proceso encargado de ofrecer lineamientos ante los temas de cooperación internacional por ofrecimiento o por requerimiento, así mismo el monitoreo y seguimiento de la misma.
- **Gestión de Control y Auditoría:** proceso enfocado en programar, conducir, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades de control, de conformidad con las normas vigentes sobre la materia; así como de realizar auditorías, inspecciones e investigaciones relacionadas con los aspectos económicos, contables, técnicos y administrativos del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Se presenta en la **tabla 2** la síntesis de forma clara y breve la finalidad, destinatarios y características de cada uno. La identificación de cada proceso ayuda a visualizar la importancia de las actividades que se desarrollan al interior de la institución y la relevancia que posee estas acciones de cara a los destinatarios que pueden ser usuarios internos o externos, así como las características claves que ayudan a fortalecer las fallas que ocurren en cada proceso y quiénes son los responsables de éstos.

Para comprender mejor la interacción de éstos, ver mapa de procesos en el **Anexo 4**. En donde se describe la finalidad, los destinatarios y las diferentes características

Tabla 2: Síntesis del Mapa de Procesos

MAPA DE PROCESOS	PROCESOS CLAVE	PROCESOS DE APOYO	PROCESOS ESTRATEGICOS
FINALIDAD	Cumplimiento de los objetivos fundamentales de la institución	Dar apoyo operativo para el cumplimiento de los objetivos de los procesos sustantivos	Organizar y facilitar la conducción de la totalidad de los procesos de la institución.
DESTINATARIO	Tocan al beneficiario final. Su desarrollo tiene relación directa con las aspiraciones, demandas y expectativas de la ciudadanía	Generalmente dirigidos a un destinatario interno. Pueden no ser visibles a los destinatarios externos.	La propia organización de la institución y coordinación de todos los procesos
CARACTERÍSTICAS	Si fallan, los destinatarios externos son los primeros en enterarse	Se desprenden del diseño y análisis de los procesos primarios. Generalmente son los primeros en automatizarse (tecnologías de información) y sufrir algún método de autocontrol	Tiene incidencia en el desarrollo futuro de la institución

1.13. En que consiste el Servicio Público de Empleo:

Este servicio consiste en brindar ayuda a los o las buscadores (as) de empleo, facilitando la identificación de las oportunidades laborales que se ajusten a su experiencia y perfil de trabajo, para ello el Ministerio de Trabajo ha facilitado más de 50 bolsas de empleo y se encuentran ubicadas en los 14 departamentos del país; muchas de éstas funcionan en coordinación con las municipalidades y ofrecen a los demandantes una variedad de ofertas laborales, por lo que los usuarios se abocan en busca de una oportunidad laboral.

Los demandantes son atendidos por un equipo especializado de profesionales entre ellos psicólogos laborales, que brindan a hombres y mujeres, jóvenes y adultos, la asesoría necesaria desde como presentarse y responder en una entrevista de trabajo, preparar y verificar sus hojas de vida, apoyarles en la búsqueda y entrega de oportunidades de acuerdo a sus perfiles.

El Servicio Público de Empleo depende de la Dirección General de Previsión Social y Empleo, la cual también es la encargada de dirigir, coordinar, supervisar y operar la función de la seguridad e higiene en el trabajo, la salud y medio ambiente de trabajo, los derechos de los menores trabajadores y otros grupos vulnerables; lo legal está regulado por la Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Previsión Social Art. 61. Y 67.

El Servicio Público de Empleo (SPE) es una de las funciones más importantes de la dirección referenciada debido a que es donde se dan los servicios de intermediación, información y orientación laboral, de forma descentralizada y desconcentrada a través de la articulación con gobiernos o actores locales, para apoyar a las personas que buscan empleo y a las empresas que buscan contratar personal.

Estos servicios se prestan en oficinas desconcentradas o descentralizadas conocidas comúnmente como bolsas de empleo, ubicadas en diversas localidades o instituciones que estratégicamente han sido seleccionadas; brindan los servicios de intermediación, orientación laboral e información sobre capacitación y del mercado laboral, las cuales están adscritas a la Red Nacional de Empleo y alimentadas a través del Portal Nacional de Empleo, todo esto mediante la firma de convenios de colaboración entre las partes involucradas.

1.14. Servicios que el Ministerio de Trabajo y Previsión Social presta a través de la bolsa de empleo de San Salvador:

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social, como garante de los derechos laborales de los salvadoreños, ofrece una diversa gama de servicios de forma gratuita a través de la bolsa de empleo de San Salvador, con la finalidad de poder solventar cualquier necesidad relacionado con la búsqueda de empleo, dichos servicios son dirigidos a personas nacionales como a personas internacionales que de alguna manera también buscan solucionar situaciones laborales en el país. A continuación, se detallan los diversos servicios que se brindan en la bolsa de trabajo de San Salvador, los cuales se encuentran disponibles para su consulta en el sitio web de la institución²:

1.14.1. Gestión Empresarial:

Los Gestores empresariales realizan diariamente visitas a las empresas para:

- a. Promover los servicios de empleo
- b. Asesorar a las empresas en la creación de perfiles ocupacionales
- c. Registra las nuevas empresas en la base de datos
- d. Captación de ofertas de empleo.

1.14.2. Intermediación laboral:

El personal de gestión de empleo inscribe a los buscadores de empleo en el Sistema de Intermediación de Empleo (SIE), procurando obtener la mayor información veraz posible, es importante contar con los atestados que respaldan la información proporcionada por las personas que buscan empleo. Las ofertas de empleo captadas por cualquier medio disponible son registradas en el Portal Nacional de Empleo y publicadas en nuestras pantallas digitales. Las personas usuarias pueden buscar la oferta de empleo que mejor se adecue a su perfil ocupacional.

En resumen, las actividades que se derivan de la intermediación laboral son:

- Inscribir a las personas que buscan empleo en la base de datos SIE
- Registrar las ofertas de empleo en el sistema.

² <http://www.mtps.gob.sv/servicios>

- Envía a las personas que cumplen con los perfiles a entrevistas a las empresas.
- Dar seguimiento a las gestiones realizadas

1.14.3. Orientación Laboral:

La Orientación laboral consiste en ayudar a las personas a obtener un puesto de trabajo. Esto se consigue proporcionando asesoramiento, información y entrenamiento en diferentes habilidades que facilite su inserción laboral. también persigue incrementar la empleabilidad de una persona formándola en técnicas de búsqueda de empleo, la elaboración de su hoja de vida, la preparación para una entrevista de selección o la búsqueda de ofertas de empleo acordes a su perfil laboral.

1.14.4. Ferias de Empleo:

Las ferias de empleo son espacios gratuitos que el Ministerio de Trabajo facilita, con la finalidad de acercar la oferta a la demanda laboral y lograr con ello facilitar los procesos de reclutamiento para las empresas y para las personas puedan encontrar un empleo digno.

¿Como puede una empresa participar en las Ferias de empleo?

- A través de la visita de promoción que hacen los gestores empresariales
- Invitación directa hecha por las bolsas de empleo
- A solicitud expresa de la empresa.

1.15. Análisis de la Situación del Servicio Público de Empleo

Uno de los retos del gobierno de El Salvador y objetivos en el quinquenio es la generación de empleo digno para los y las salvadoreñas, es, por tanto, que el Ministerio de Trabajo y Previsión social (MTPS) es la cartera de estado garante de facilitar la búsqueda de oportunidades laborales por medio del servicio que se presta en las diferentes bolsas de empleo a nivel de país, considerándose así la importancia de mejorar continuamente la efectividad y eficiencia de dichos servicios.

Se sabe que en la bolsa de empleo de San Salvador laboran 4 gestores empresariales, que aproximadamente obtienen por mes un total de 120 plazas disponibles, la meta es lograr que se contraten al menos 60 personas en dicho periodo; de esta, cifra únicamente se están contratando efectivamente a 35 personas, lo que resulta un dato preocupante, pues existe la demanda de empleo por parte de las empresas y la oferta existente no la satisface.

En ese sentido surge la necesidad de realizar un análisis exhaustivo de la calidad de los servicios ofrecidos actualmente, y en qué medida estos se pueden mejorar a través de la detección de las posibles carencias o debilidades dentro de la unidad. Por lo tanto; surge así la idea de implementar un sistema de calidad que le permita a la institución mejorar los diferentes servicios que se prestan a través de la bolsa de empleo de San Salvador, que por consecuencia llevara a lograr el objetivo deseado.

1.16. Marco Normativo:

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social – MTPS, nació como una necesidad de país para la protección de los derechos laborales, tal como lo indica la constitución de la Republica de El Salvador, y de donde surgen las diferentes Leyes, Acuerdos y reglamentos. Para hacer valer los derechos laborales, según se muestra en la tabla 2; por tanto, el manual de procesos de la Dirección General de Previsión Social, respalda las funciones de las diferentes bolsas de trabajo, a través de la Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Previsión Social en los artículos siguientes:

- a. **Art. 61.-** Son funciones de la Dirección General de Previsión Social: promover, orientar y evaluar los recursos humanos y el empleo; contribuir al establecimiento de la política nacional de empleo y salarios e impulsar los programas y proyectos de promoción de empleo dirigidos a la población en general y a los grupos con dificultades especiales de inserción, como discapacitados, personas de edad avanzada, cesantes de tiempo prolongado, jóvenes que buscan su primer empleo, y otros que por su naturaleza le compete.

- b. **Art. 67.-** Los servicios de colocación de trabajadores los atenderá gratuitamente el Estado por medio de la dependencia correspondiente del Departamento Nacional de Empleo.

Como conclusión se presenta la tabla 2 donde se enlista de forma concisa las diferentes leyes, acuerdos y reglamentos que rigen las actividades de la Dirección General de Previsión Social:

Tabla 3: Marco Normativo

Constitución de la República	Leyes	Reglamentos	Acuerdo
<p>Art. 2.- Toda persona tiene derecho a la vida, a la integridad física y moral, a la libertad, a la seguridad, al trabajo, a la propiedad y posesión, y a ser protegida en la conservación y defensa de los mismos.</p> <p>•Art. 9.- Nadie puede ser obligado a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo en los casos de calamidad pública y en los demás señalados por la ley.</p>	<p>•Ley de organización y funciones del sector trabajo y previsión social</p> <p>•Ley General de Previsión de Riesgos en los Lugares de Trabajo.</p> <p>•Ley de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad.</p> <p>•Ley de protección integral de la niñez y adolescencia.</p> <p>•Ley de incentivos fiscales para la creación de primero empleo de las personas jóvenes en el sector privado.</p> <p>•Ley Especial para la protección y desarrollo de la persona migrante salvadoreña y su familia (Art. 31).</p> <p>•Código de trabajo.</p>	<p>•Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Especificas del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.</p> <p>•Reglamento interno de trabajo.</p> <p>•Reglamento de generadores de vapor</p> <p>Reglamento para la verificación del funcionamiento y mantenimiento de generadores de vapor</p>	<p>•Convenio 155 OIT, sobre seguridad y salud de los trabajadores y medio ambiente de trabajo.</p> <p>•Convención Internacional de los Derechos de Migrantes.</p>

1.18 Presupuesto asignado a la bolsa de empleo del MTPS:

El presupuesto asignado para desarrollar los servicios que se brindan por medio de la bolsa de trabajo a nivel nacional se detalla en el presupuesto institucional aprobado para el periodo 2017, que se encuentra disponible en el portal de transparencia del Gobierno del El Salvador.

1.18.1 Destino del Gasto por Fuente de Financiamiento:

Como se detalla en la tabla siguiente, del presupuesto total, se asignan **USD\$6,721,500** al código 02 correspondiente al área de Servicios Laborales.

Tabla 4: Presupuesto General Asignado al Área de Servicios Laborales

Código	Unidad Presupuestaria	Responsable	Fondo General	Donaciones	Total
01	Dirección y Administración Institucional	Ministra	4,614,747		4,614,747
02	Servicios Laborales	Ministra	6,721,500		6,721,500
03	Programa Territorios de Progreso	Ministra	950		950
04	Programa Ciudad Mujer	Ministra	70,260		70,260
05	Apoyo a Instituciones Adscritas y Otras Entidades	Ministra	1,024,845		1,024,845
06	Programa Nacional de Empleo y Empleabilidad, Jóvenes con Todo	Ministra		200,000	200,000
07	Infraestructura Física	Ministra	500,000		500,000
Total			12,932,302	200,000	13,132,302

Fuente: <http://www.transparencia.gov.sv/institutions/mtps/documents/presupuesto-actual>

1.18.2 Relación Propósitos Recursos Asignados:

Del presupuesto asignado específicamente para la Línea de Trabajo “Servicios Laborales”, se desglosan las cuatro actividades que componen esta área, y dentro de esta ubicamos la de “Previsión Social, Empleo y Empleabilidad, donde se prestan los servicios por medio de la bolsa de empleo a nivel nacional, con un presupuesto de **USD\$2, 316,755**.

Tabla 5: Desglose del Presupuesto Asignado a la Actividad de Previsión Social, Empleo y Empleabilidad

Código	Unidad Presupuestaria	Propósito	Costo
01	Dirección y Administración Institucional		4,614,747
	01 Dirección superior	Dirigir, coordinar y supervisar la gestión institucional.	1,776,100
	02 Dirección administrativa	Administrar de forma eficaz y transparente, los recursos humanos, materiales y financieros	2,774,462
	03 Igualdad sustantiva y vida libre de violencia para las mujeres	Transversalizar el enfoque de género y fomentar el principio de igualdad y no discriminación	64,185
02	Servicios Laborales		6,721,500
	01 Asistencia laboral	Fortalecer las buenas relaciones entre empleadores y trabajadores, capacitándoles para dar cumplimiento a la normativa laboral, facilitando la negociación colectiva y los métodos de solución alterna a los conflictos; así como asesorar, registrar y facilitar la constitución de organizaciones sociales-	785,485
	02 Vigilancia de cumplimiento de leyes laborales	Garantizar la vigilancia del cumplimiento de las normas relacionadas con la prestación del trabajo y la seguridad e higiene ocupacional, de conformidad al mandato constitucional.	1,755,505
	03 Previsión social, empleo y empleabilidad	Fomentar y facilitar la inclusión de los trabajadores/as y grupos vulnerables; mediante estrategias que conduzcan a la inserción laboral en la vida productiva.	2,316,755
	04 Regionalización	Ejecutar de forma desconcentrada y descentralizada los servicios institucionales de intermediación laboral, promoción de empleo, inspección de trabajo, legalización de organizaciones sociales; a fin de cambiar condiciones de exclusión y desigualdad actuales.	1,863,755

Fuente: <http://www.transparencia.gob.sv/institutions/mtps/documents/presupuesto-actual>

Capítulo II: Marco Teórico

2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes investigativos con respecto a la aplicación del Modelo SERVQUAL se obtuvieron a través del estudio de tesis, libros sobre el marketing de servicios, diferentes sitios web, entre otras fuentes, con el fin de enriquecer toda la teoría necesaria para la comprensión de los temas abordados en la presente tesis sobre la importancia de la calidad en los servicios.

De acuerdo con lo anterior, se presenta un planteamiento de los modelos de calidad más relevantes e implementados a nivel mundial, se define en que consiste el modelo SERVQUAL, y algunas experiencias en El Salvador sobre los modelos de calidad.

Para ello se empezará definiendo ¿qué se entiende por “servicio”?: se dice que es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad (Kafati; 2001). Actualmente se escucha que muchas empresas buscan diferenciarse de otras a través de un servicio adecuado al cliente. Algunos lo llaman excelencia en el servicio, servicio fabuloso o simplemente buen servicio.

El Salvador no ha logrado experimentar este tipo de servicio y la razón principal es que; ni las empresas ni los clientes saben exactamente lo que significa. Aunque ciertamente en muchas empresas los empleados atienden con amabilidad y cortesía, no es eso lo único que se toma en cuenta y tampoco suele ser lo más importante.

Para asegurar la satisfacción de los clientes se les deberá segmentar en función de lo que les satisface y esta clasificación les ofrecerá el medio para hacer algo más que satisfacer a los clientes, estarán en posición de deleitar a sus clientes, es decir, superar sus expectativas.

La mayoría de los directivos de casi todas las compañías, no rechazan una buena idea por el simple hecho de que sea costosa, el precio no debería de ser crucial cuando se decide sobre el desarrollo o mantenimiento de una relación de negocios positiva con los clientes, el servicio, es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar a una empresa. (Tschohl: 1997).

2.1. Características de los servicios:

Una vez definido que se entiende por “servicios”, se debe de considerar también cuales son las características principales que poseen: 1) Intangibilidad, 2) Inseparabilidad, 3) Heterogeneidad, 4) Carácter perecedero y 5) Ausencia de propiedad. La importancia de las características mencionadas es que hacen la diferencia entre los bienes y los servicios. A continuación, se brinda la definición correspondiente a cada una de ellas:

2.1.1. Intangibilidad:

Que un servicio sea intangible significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido. Incluso cabe hablar de una doble intangibilidad, puesto que puede resultar difícil imaginarse el servicio. Sin embargo, el grado de tangibilidad es variable. Existen servicios totalmente intangibles como las asesorías legales, los que proporcionan las agencias de empleos, la visita a un museo o la docencia. Aunque también la intangibilidad tiene sus implicaciones, los servicios no pueden ser probados antes de adquirirlos, se puede comprobar la imagen de un televisor o el sonido de un reproductor de música, pero no la de un curso de informática, o la de un tratamiento médico antes de recibirlos. Además, los servicios no se pueden patentar por ser intangibles.

2.1.2. Inseparabilidad:

Esta característica quiere decir que, muy frecuentemente, los servicios no se pueden separar del vendedor, que es quien los produce. Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, como sucede mientras una persona recibe un masaje, se le examina la vista o viaja en avión. El producto del servicio es el fruto del esfuerzo conjunto del consumidor y del vendedor; ambos trabajan conjuntamente, como ocurre cuando se diseña una póliza de seguro, un itinerario de vacaciones o se explican síntomas a un médico para que ponga un tratamiento.

2.1.3. Heterogeneidad:

Significa que los servicios heterogéneos son difíciles de estandarizarlos. Los bienes son productos homogéneos, fruto de una tecnología y de un proceso que no se altera cada vez que

se produce un bien. Sin embargo, los servicios no están estandarizados. Un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione. Una misma persona puede recibir un servicio muy distinto en un banco según qué empleado lo atienda. En una situación ideal, un consumidor no debería percibir diferencias en la prestación del servicio en función de las personas que lo proporcionan, ni del lugar donde se encuentre. Por ello se cuidará especialmente la selección y formación del factor humano.

2.1.4. Carácter perecedero:

Los servicios no se pueden almacenar. Una compañía aérea no puede guardar las plazas vacías de un vuelo para otro con mayor demanda. Esos lugares se pierden, lo mismo sucede a un hotel cuando tiene habitaciones sin ocupar, cuando surja un exceso de demanda no se puede pedir a los clientes o pasajeros que acudan en otro momento en el que existan lugares o habitaciones libres. El servicio no prestado se pierde.

2.1.5. Ausencia de propiedad:

Los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio. Un turista no se apropia del apartamento que ocupa durante sus vacaciones, ni un conductor se queda con el coche que ha alquilado. Los consumidores pagan el uso, el acceso o el alquiler, pero no compran la propiedad. (Grande Esteban, 2005)

2.2. Concepto de Calidad

Un tema muy importante a considerar en la presente investigación es la “calidad”, ‘pues ya hemos dicho que los servicios son casi siempre intangibles, que poseen características peculiares que son las que marcan la diferencia entre un bien, sin embargo, los servicios al igual que la comercialización de bienes, tienen una misma finalidad y es buscar satisfacción del cliente.

Ugo Fea (2009) define la calidad como “la ejecución de actividades de forma sistemática, aplicando el sentido común para optimizar los recursos de una actividad, de modo que se maximicen las ventas y/o minimicen los costos”.

Planteado lo anterior, se entiende que la “calidad” depende de las percepciones y es relativa, por tanto, el cliente espera que se cubran todos los beneficios deseados antes de contratar los servicios. Una vez el cliente valora que se han cubierto todas sus expectativas, genera satisfacción y esto mismo produce ganancia para las empresas pues existe mayor fidelidad por parte de los clientes y se crea una cadena de valor, pues éstos comunican a muchas más personas lo positivo de su experiencia. Se plantea esta situación en la Figura 1, a continuación:

Figura 1: Consecuencias de la satisfacción



Fuente: Joseph P. Guiltinan ETAL. (2001)

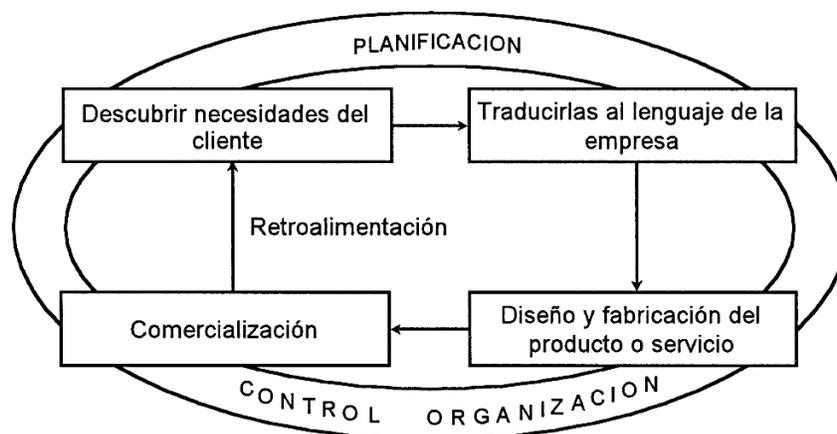
Para ofrecer un servicio de la mayor calidad y poder superar las expectativas de todos los clientes, es necesario profesionalizar esta actividad y que el personal que labora en las organizaciones sea sensibilizado y capacitado, por ende, todas las actividades que se realicen marcaran la diferencia para el logro de los objetivos de las empresas.

2.3. Ciclos de la calidad

Las actividades de la cadena de valor de la empresa deben ser planificadas, coordinadas y controladas con la finalidad de conseguir la mejora de la calidad. En este sentido, ya no basta sólo con lograr un producto de calidad, además es necesario un sistema integral de la calidad para elaborarlo al menor coste y con las mayores garantías de continuidad. Conocido el proceso para generar la calidad, se puede preguntar de qué elementos depende la misma; para la mayoría de los autores, depende de los siguientes cinco factores (Domínguez Machuca et al., 1995): los

materiales, las máquinas, los métodos, los recursos humanos y la organización. Respecto a los dos primeros elementos resulta obvio que es un requisito previo utilizar los materiales y máquinas adecuados para obtener el bien o servicio con la calidad requerida y satisfacer así a un determinado grupo de clientes que desea ese nivel concreto de calidad. Los métodos de trabajo quedan definidos junto a los dos elementos anteriores e influirán en gran medida sobre la productividad y la calidad. Por ejemplo, **las normas internacionales ISO 9000** exigen a la empresa que tenga documentados y por tanto definidos los procedimientos que afecten a la calidad. El cuarto elemento, los recursos humanos, es el más importante de todos. El factor humano debe estar dispuesto a trabajar para la calidad, por lo cual es absolutamente necesaria una educación sobre la misma. Por último, es la organización en su conjunto quien debe reconocer la importancia que merecen todos los elementos anteriores.

Figura 2: Ciclo de planificación de la calidad



Fuente: Tarí Guilló, 2000

2.3.1. Modelos de calidad

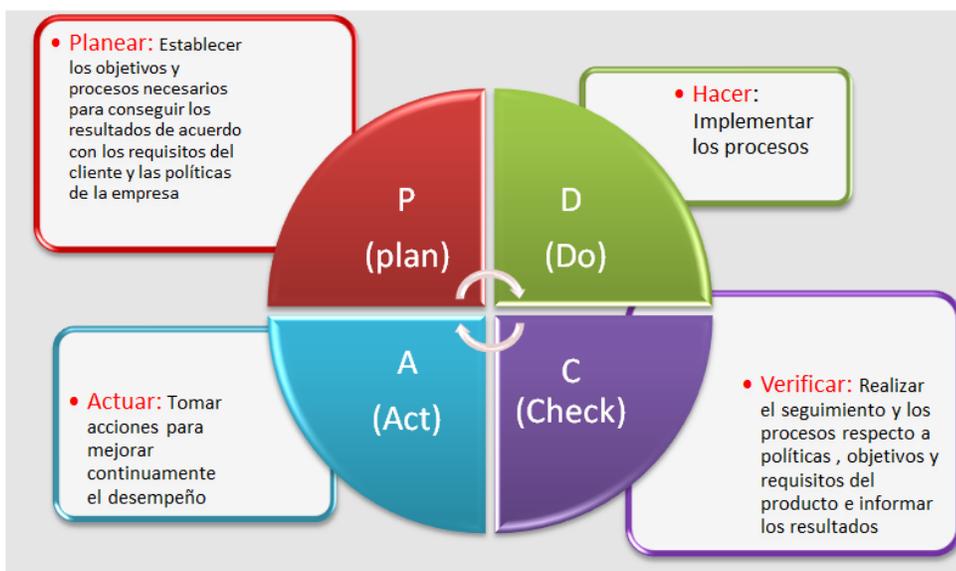
Existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito educativo. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM) en 1992. Sin embargo, en este apartado se conocerán aquellos modelos de calidad que siguiendo estos principios también han logrado ser considerados como muy importantes en diversas

organizaciones y, por tanto; una certificación obtenida sobre la implementación de estos modelos se vuelve una prioridad:

2.3.2. Modelo Deming

El primer modelo, el de Deming, se desarrolló en Japón en 1951, por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Este modelo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas de control de total de calidad (TQC) o control de calidad en toda empresa (CWQC). El principal objetivo de la evaluación es comprobar que, mediante la implantación del control de calidad en toda compañía, se hayan obtenido buenos resultados, el enfoque básico es la satisfacción del cliente y bienestar público.

Figura 3: Ciclo de Deming



Fuente: [https://es.wikipedia.org/ciclo de Demin](https://es.wikipedia.org/ciclo%20de%20Demin)

Relacionando la figura 3, se puede concluir que la misma aplica a cualquiera de los sistemas de gestión considerados, ya sea ISO 9001, ISO 14001 o OHSAS 18001, ya que en cierta medida todos y cada uno de los procesos de gestión de los servicios deben adoptar y reproducir esta estructura para asegurar que cada una de estas fases se encuentra correctamente documentada

2.3.3. Modelo Baldrige

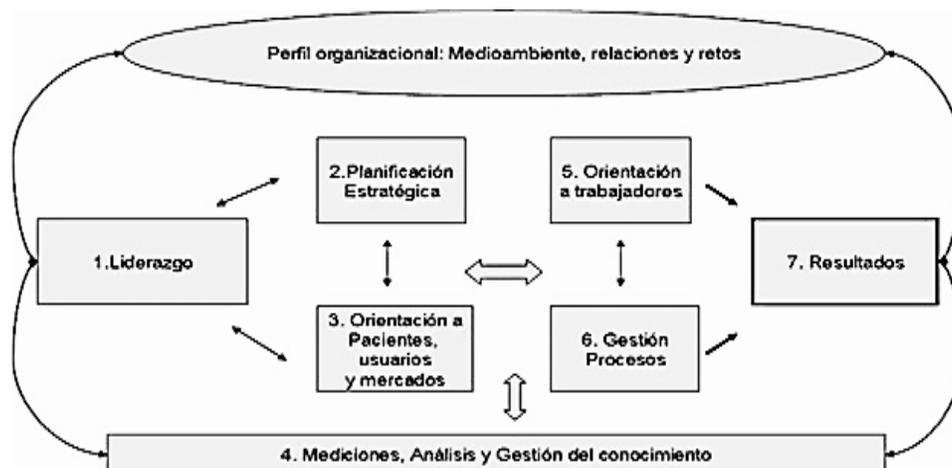
El modelo lleva el nombre de su creador Malcom Baldrige, surgió en 1987 como una respuesta a los avances de las empresas japonesas y asiáticas que estaban ganando terreno en los Estados Unidos, desplazando a sus empresas locales. El modelo está basado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad.

Los valores son: 1. Calidad basada en el cliente. 2. Liderazgo. 3. Mejora y aprendizaje organizativo. 4. Participación y desarrollo del personal. 5. Rapidez en la respuesta. 6. Calidad en el diseño y en la prevención. 7. Visión a largo plazo del futuro. 8. Gestión basada en datos y hechos. 9. Desarrollo de la asociación entre los implicados. 10. Responsabilidad social. 11. Orientación a los resultados.

Estos valores han tenido amplias modificaciones a lo largo de los años. En el año 1996 apareció una versión para la educación que es la que se está implantando. Este modelo de Malcom Baldrige se basa en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y un enfoque hacia el cliente y mercado.

El Modelo Malcolm Baldrige es una guía hacia la excelencia, diseñado para ayudar a las organizaciones a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que mejore la eficacia y las capacidades de toda la organización, proporcione valor a los clientes y grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad y gestión del conocimiento de la organización

Figura 4: Esquema del Modelo Malcolm Baldrige



<https://www.aiteco.com/modelos-de-calidad-latinoamerica>

2.3.4. Modelo Europeo de Excelencia EFQM

En el ámbito de la Unión Europea se está implantando el modelo EFQM de Excelencia como modelo de referencia. El modelo EFQM surgió en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos.

El año 1988 se creó la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por 14 organizaciones con el objeto ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad. Cinco años más tarde, en 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación. Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presentó el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas.

Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: Los cinco primeros son los criterios agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los criterios de resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles).

Las virtualidades del modelo determinaron que el Ministerio de Educación del Gobierno Español llevase a cabo en 1997 una adaptación de éste, al mundo de la educación. Este modelo ha experimentado una serie de modificaciones con el fin de adaptarlo a las peculiaridades del mundo educativo y de los centros escolares.

Figura 5: Esquema del premio EFQM



2.3.5. Normas ISO 9001

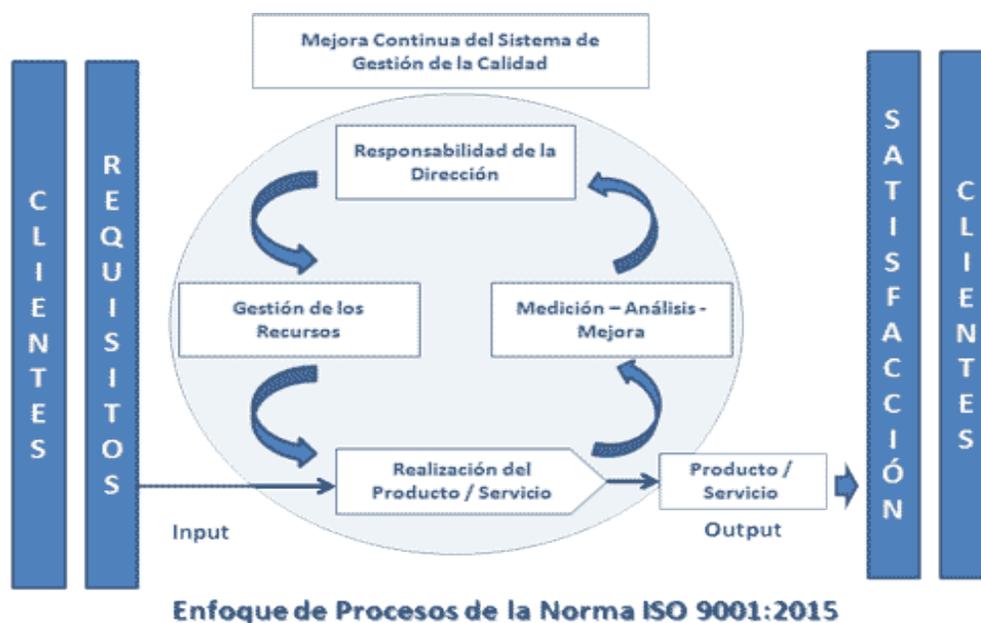
La ISO 9001 es una norma de sistemas de gestión de la calidad (SGC) reconocida internacionalmente. La norma ISO 9001 es un referente mundial en SGC y aplicable a cualquier organización independientemente de su tamaño y ubicación geográfica. Una de las principales fortalezas de la norma ISO 9001 es su gran atractivo para todo tipo de organizaciones al centrarse en los procesos y en la satisfacción del cliente en lugar de procedimientos, es igualmente aplicable tanto a proveedores de servicios como a fabricantes.

La norma ISO 9001 de sistemas de gestión de la calidad proporciona la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirles hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto. La certificación ISO 9001 SGC le ayuda a transmitir:

- Compromiso a sus accionistas
- Reputación de su organización
- Satisfacción de cliente
- Ventaja competitiva

El objetivo es que la organización que adopta la norma ISO 9001, obtenga la certificación correspondiente.

Figura 6: Esquema SGC ISO 9001-2015



2.3.6. Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia (ES Calidad)

El Modelo para una Gestión de Excelencia³ ha sido diseñado con base en principios internacionalmente aceptados como inspiradores de una gestión de excelencia, validados con experiencias de éxito a nivel mundial y útiles para ayudar a quienes buscan una guía para el perfeccionamiento de sus organizaciones.

El Modelo, aun cuando no es prescriptivo, define y valora aspectos clave que necesariamente deben ser abordados. Este modelo se rige por 11 principios que son: 1. Liderazgo y compromiso de alta dirección. 2. Gestión orientada a la satisfacción del ciudadano/cliente. 3. Aprendizaje personal y organizacional. 4. Valoración del personal y de aliados estratégicos. 5. Agilidad y Flexibilidad. 6. Orientación hacia el futuro. 7. Innovación permanente. 8. Gestión basada en hechos. 9. Responsabilidad social. 10. Orientación a resultados y a creación de valor. 11. Perspectiva del sistema.

El premio salvadoreño a la calidad es una distinción creada para reconocer el nivel de excelencia alcanzado en la gestión de las organizaciones públicas o privadas del país.

Figura 7: Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia



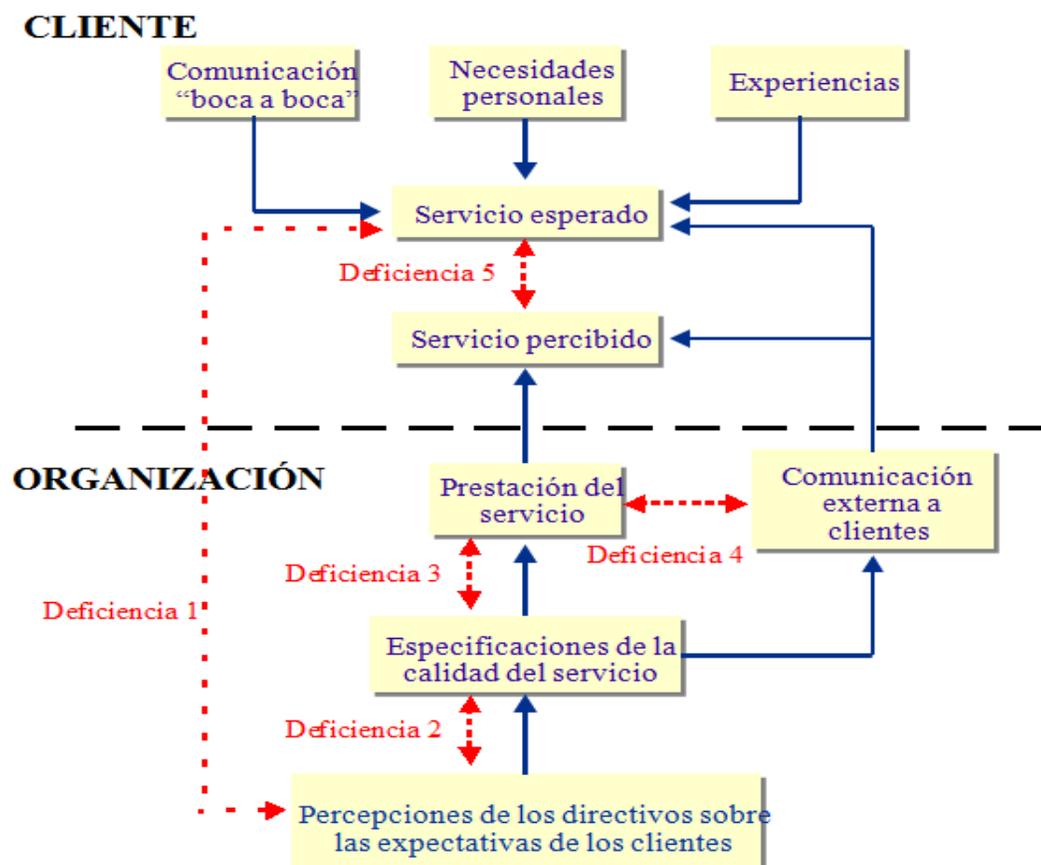
³ <http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/principios-fundamentales-del-modelo/>

2.3.7. Modelo de Evaluación de la Calidad del Servicio – Service Quality (SERVQUAL)

La escasa literatura en los años ochenta, sobre calidad del servicio y la necesidad de contar con instrumentos para medirla impulsa el desarrollo de uno de los primeros y más reconocido trabajo en el área, denominado Modelo SERVQUAL. Esta propuesta de la escuela americana de marketing fue desarrollada en varias etapas por un equipo de investigadores conformado por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry.

Inicialmente en 1985 con un estudio de tipo cualitativo, con entrevistas a usuarios y directivos de cuatro (4) reconocidas empresas de servicios de los Estados Unidos: banca minorista, tarjetas de crédito, corredores de valores y reparación y mantenimiento de equipos. Como resultado principal, estos autores obtuvieron un modelo conceptual de calidad del servicio fundamentado en la teoría de las brechas o Gaps (The Gaps Models of Service Quality), este explica las brechas entre las expectativas de los usuarios y su percepción sobre el servicio recibido.

Figura 8: Esquema del Modelo SERVQUAL



Fuente: Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry

El modelo vincula cuatro (4) elementos formadores de expectativas: la comunicación boca-
oído, las necesidades personales de los usuarios, sus experiencias previas y las comunicaciones
externas de la firma, y está conformado por diez (10) dimensiones para valorar la calidad del
servicio.

Luego de las críticas recibidas Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1988, apoyados en una
investigación cuantitativa, realizan estudios estadísticos de análisis factorial y simplifican el
modelo anterior a cinco (5) dimensiones: a) Empatía: muestra de interés y nivel de atención
individualizada que ofrecen las empresas a sus usuarios; b) Fiabilidad: habilidad para ejecutar
el trabajo. Su importancia radica en que permite conocer la satisfacción del usuario determinada
por la brecha entre sus expectativas y lo servicio prometido de forma fiable y cuidadosa; c)
Seguridad: conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad
y confianza; d) Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles
un servicio rápido, finalmente, e) Elementos tangibles: apariencia física de las instalaciones,
equipos, personal y materiales de comunicación.

A partir de las cinco (5) dimensiones anteriores, Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollan en
1988 el modelo multidimensional SERVQUAL y su respectivo instrumento de evaluación de
la calidad del servicio. Plantearon 22 preguntas desde el punto de vista del usuario, asociadas a
sus expectativas, e igual número de ítems sobre sus percepciones del servicio recibido,
evaluados en una escala de Likert, de siete puntos, conformando así el instrumento con 44 ítems.
De esta manera, cuando las expectativas son superadas, el servicio puede considerarse de
excepcional calidad. Cuando no se cumplen las expectativas del usuario, el servicio se califica
como deficiente.

Finalmente, cuando se cumple exactamente el nivel de expectativas del usuario, se define como
un servicio de calidad satisfactoria. El modelo SERVQUAL ha sido utilizado ampliamente
hasta hoy día para realizar estudios en diversos tipos de servicios como salud⁴ supermercados⁵,
educación universitaria⁶, hotelería⁷, además de su uso generalizado en diferentes ámbitos del
sector servicios

⁴ Hadwich et al, 2010; Ajam y otros, 2014

⁵ Rubio, 2014

⁶ Villalba, 2013

⁷ Ríos y Santomá, 2008

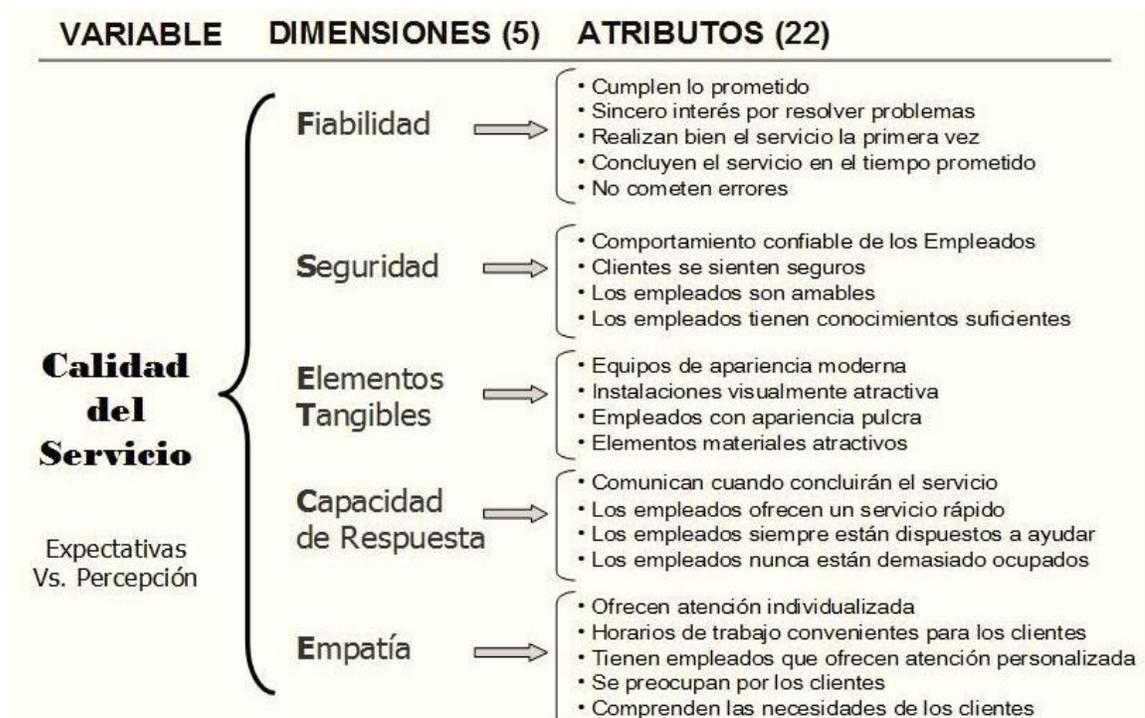
2.3.7.1. Percepción de las necesidades del cliente.

El cliente tiene ciertas necesidades reales, de las cuales a veces él mismo no es consciente. Estas necesidades son percibidas por el sistema para la posterior realización del servicio. Algunos sistemas logran identificar las necesidades reales del cliente, mientras que otros solo perciben las necesidades de las cuales el cliente es consciente.

2.3.7.2. Expectativas del cliente.

Aquí se define lo que espera el cliente del servicio, esta expectativa está formada por comunicación de boca a boca, información externa, experiencias pasadas y por sus necesidades conscientes. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio. Zeithalm, Parasuraman y Berry, a través de sus extensos estudios sobre la calidad en el servicio, han identificado cinco dimensiones que los clientes utilizan para juzgar a una compañía de servicios. Estas dimensiones son:

Figura 9: Dimensiones y atributos del SERVQUAL



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry

2.3.7.3. Dimensiones para la evaluación del servicio al cliente

El Modelo SERVQUAL Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

2.3.7.3.1. Fiabilidad:

La habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.

Los factores que conforman la dimensión de la confiabilidad son:

- a) **Eficiencia:** Desarrollar el servicio acertadamente, aprovechando tiempo y materiales, realizándolo de la mejor forma posible. Por ejemplo, si se necesita realizar una reparación de tubería en una casa, el cliente espera que la decoración, suelo y/o paredes no sufran averías innecesarias y que el trabajo se realice en el menor tiempo posible, de manera que se eviten problemas de comodidad o falta de abastecimiento de agua por mucho tiempo.
- b) **Eficacia:** Se refiere solo a obtener el servicio requerido, sin importar los procesos o recursos utilizados. Como ejemplo podemos mencionar, el correo. A un usuario del mismo, solo le importa que llegue la carta en el tiempo justo. A él no le importa como la lleven, la empaqueten y distribuyan, siempre y cuando cumplan con lo que él espera.
- c) **Efectividad:** Obtener el servicio mediante un proceso correcto que cumpla las expectativas para las que fue diseñado. Cumplir las expectativas de los clientes.
- d) **Repetición:** Cuando un servicio no se realizó bien, se tiene que repetir algunas veces. Esto implica tiempo y esfuerzo tanto para el usuario como para el sistema, por lo que cobra vital importancia en la medición de la calidad en el servicio. Si un servicio no se tiene que repetir (hacerlo bien a la primera), el usuario estará satisfecho.
- e) **Problemas:** Es similar a los servicios clasificados como de no rutinarios, porque no son comunes ya que son provocados por problemas. A veces el mismo usuario puede

crear el problema, pero éste toma mucho en cuenta la ayuda que el sistema le puede dar. Por ejemplo, el caso del empresario que dejó su maletín en el hotel cuando se dirigía rumbo al aeropuerto. El hotel, al darse cuenta de esto, mandó un chofer con el maletín, a buscar al empresario. Este agradeció tanto el detalle del hotel por ese servicio no rutinario, que ahora, cada vez que viaja a esa ciudad, se hospeda en ese mismo hotel.

2.3.7.3.2. Seguridad:

El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para comunicarse e inspirar confianza.

- a) **Cortesía:** La cortesía implica amabilidad y buen trato en el servicio. El atender con buenos modales al usuario, como con unos buenos días unas gracias por visitarnos, son elementos de cortesía, que hacen sentir a gusto al cliente.
- b) **Servicialidad:** Este factor podría confundirse con el anterior por la costumbre de utilizarlos para identificar acciones comunes. Pero en realidad, servicialidad es la disposición del empleado por servir al usuario, por buscar acercarse a él antes de que éste lo pueda requerir en un momento especial o de urgencia. Preguntas como ¿Le puedo ayudar? o ¿Necesita algo? Son claros ejemplos de este factor.
- c) **Competencia:** Es la capacidad de los empleados para realizar un servicio de calidad. Son sus conocimientos y acciones que demuestran al momento de realizar el servicio. El que un servidor pueda resolver un problema por sí mismo y sin retraso implica que es competente.
- d) **Credibilidad:** El comportamiento y forma de reaccionar de los servidores, puede provocar seguridad o inseguridad en el usuario. Si el empleado inspira confianza al usuario, el servicio tiene más probabilidades de desarrollarse en un mejor tiempo y sin preocupaciones. Es importante con el factor de credibilidad dentro de la empatía para evaluar la calidad en el servicio.

2.3.7.3.3. Elementos tangibles:

La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en tres elementos distintos. 1) Personas: Se considera la apariencia física de las personas. Su aseo, olor, vestido. Son las características que son detectadas en primera instancia por el usuario respecto a las personas que lo atienden. 2) Infraestructura: Es el estado de los edificios o locales donde se realiza el servicio. Así mismo se consideran dentro de este factor, las instalaciones, máquinas o móviles con los que se realiza el servicio. Un camión, es ejemplo de infraestructura. 3) Objetos: Varios sistemas de servicio ofrecen representaciones tangibles de sus productos como por ejemplo Boletos, letreros y folletos, son algunos de los objetos con los cuales el usuario tiene contacto.; El que sean prácticos, limpios y atractivos son cualidades que se deben de considerar.

2.3.7.3.4. Capacidad de respuesta:

La disposición inmediata para atender a los clientes y dar un pronto servicio. La velocidad de respuesta implica características de horario y tiempo, las cuales se ven reflejadas en los siguientes factores:

- a) **Espera:** Implica el tiempo que aguarda el usuario antes de que se le preste el servicio. Las famosas "colas" son representaciones tangibles de este factor. En un banco, por ejemplo, el mayor tiempo invertido por el usuario en el proceso de servicio, es el de espera, formando colas y criticando el servicio en sí.
- b) **Inicio y terminación:** muchas veces, los servicios son programados para empezar a una hora y finalizar a otra hora. El cumplimiento de estos términos, influyen en la calidad del servicio. Si un avión debe arribar a un aeropuerto a las 12:05 y lo hace, produce una buena impresión en el usuario.
- c) **Duración:** Es el tiempo que tarda el servicio en ser producido. En los sistemas a analizar, el proceso de servicio implica, una vez terminado el tiempo de espera, un tiempo determinado de prestación del servicio. Este tiempo, se sujeta también a la evaluación del usuario, de acuerdo a lo prometido por el sistema y lo que el usuario

espera que dure. Si el tiempo de producción no cumple con lo prometido, el usuario toma opinión sobre la calidad del servicio. Si una línea de autobuses, promete una duración del viaje de 4 horas, y en realidad dura horas y media, obviamente el usuario quedará insatisfecho.

- d) **Postservicio:** Este factor se refiere al tiempo que el sistema tarda para resolver situaciones o problemas que no forman parte del servicio normal. Veamos como ejemplo el sistema de inscripciones académicas de la Universidad de Monterrey. Al ir con el asesor por primera vez y pasar posteriormente a las microcomputadoras a dar de alta su horario, se está proporcionando un servicio normal. Si surge un empalme, el alumno debe de ir a que se le autorice dicho empalme o bien se le cambie de grupo. Posteriormente, debe de volver a pasar a las computadoras para volver a dar de alta su horario. Este proceso es postservicio, e implica tiempo extra que el usuario debe de gastar y el cual toma en consideración como evaluador de la calidad en el servicio.

2.3.7.3.5. Empatía:

Proveer cuidados y atención individualizada a los clientes.

- a) **Personalización:** El buscar hacer sentir al usuario que se le trata individualmente, como alguien especial, le provocara tener una buena opinión de la empresa. No en todos los sistemas se puede dar un trato personalizado, tal es el caso de los sistemas masivos de transporte. Sin embargo, en aquellas empresas que sí aplica, es un elemento que considerar en los sistemas de servicio que toma mucha importancia para la calidad.
- b) **Conocimiento del cliente:** El ofrecer un trato personalizado, implica, además, conocer más a fondo las necesidades de cada cliente, factor esencial para proporcionar un buen servicio. Sobre la base de los conceptos anteriores, los autores de la herramienta integran el Instrumento SERVQUAL como una herramienta que consiste en 3 cuestionarios los cuales se explican a continuación:

Una vez desarrolladas las dimensiones y tributos de la herramienta SERVQUAL pasamos a desarrollar las tres fases para llegar a desarrollar los cuestionarios planteados para el desarrollo de la investigación:

Fase 1. Este cuestionario capta las percepciones de los clientes, contiene 22 preguntas respecto al servicio que se espera brinde una compañía de servicio excelente. Las preguntas están redactadas de manera general para aplicarse a cualquier empresa de servicio, por lo que para cada aplicación específica es posible y deseable, se adapten los enunciados que integran el SERVQUAL sobre la base de las características específicas de la empresa donde se aplicará.

Fase 2. Consiste en un cuestionario mediante el cual los clientes evalúan la importancia que tiene cada una de las cinco dimensiones de servicio.

Fase 3. En esta fase se solicita a los clientes sus percepciones específicas respecto a la compañía que se desea estudiar. Básicamente, los enunciados son los mismos que en la fase 1, pero aplicados a la compañía en estudio (usando el nombre de la empresa de estudio y preguntando por la percepción del cliente sobre la misma).

Capítulo III: Análisis de los datos de la Investigación

3. ESTUDIO DE DIAGNÓSTICOS DESARROLLADOS

3.1. Situación actual de la bolsa de empleo de San Salvador del Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Con el interés de conocer la situación actual de los servicios que se brindan a través de la bolsa de empleo en el Área Metropolitana de San Salvador, resultó importante realizar cuatro diagnósticos con base en estudios estadísticos, en los que se sustentan los datos obtenidos a través de la experimentación. Para tal fin, fue necesario efectuar una investigación de campo obteniendo la información a utilizar en el estudio.

Los diagnósticos se basan en los diferentes análisis realizados a la bolsa de empleo: 1) Análisis FODA, 2) Análisis de las 7 P's, 3) Análisis del Modelo SERVQUAL y 4) Análisis Financiero.

3.1.1. Análisis FODA

Empleando la metodología de la matriz FODA se realizó un estudio desagregado de la dimensión interna a través de la identificación de fortalezas y debilidades a si mismo se realizó idéntica operación de análisis para conocer las oportunidades y amenazas correspondientes a la dimensión externa.

La aplicación de la matriz FODA nos ha permitido conocer la percepción interna y externa de la institución. La bolsa de Trabajo de San Salvador cuenta con una amplia trayectoria en materia laboral, trayectoria que le ha ido valiendo para ganarse la confianza de las empresas que hacen uso de esta para publicar las plazas vacantes con las que cuentan, además de una base de datos extensa de personas que han acudido a buscar empleo y aplicar a las plazas ofertadas, también se cuenta con un gran apoyo por diferentes tipos de convenios o prestamos que ayudan a la promoción de dichos servicios.

Los principales hallazgos obtenidos fueron los siguientes:

Figura 10: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Convenios interinstitucionales • Personal con amplia experiencia • Amplias instalaciones para la prestación del servicio • Procesos definidos • Amplia cobertura a nivel descentralizado • Confianza de la población • Diferentes actividades para la promoción de los servicios • Sistema avanzado de búsqueda de empleo (RENACEMPLEO) • Amplia experiencia en el área 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado posicionamiento de la imagen institucional y de los servicios que brinda • No cuenta con certificación de calidad • Personal con avanzada edad • Poca motivación del personal • Carencia de base de datos del tejido empresarial • Reducido presupuesto institucional • Desigualdad en conocimientos y experiencias entre el personal
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de organismos internacionales • Suscripción de acuerdos para la generación de empleo • Alianzas con diferentes empresas • Apertura de nuevas oficinas • Crecimiento de las inversiones públicas y privadas • Apertura de nuevos mercados que generan nuevas oportunidades de empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Coyuntura política • Amplia competencia por empresas privadas • Clima social conflictivo en materia laboral sindical

La información obtenida y sistematizada en la matriz FODA permite modelar los aspectos sustantivos o más relevantes, con la finalidad de orientar acciones a futuro, dado que expresa situaciones descritas desde la perspectiva actual, hasta una situación deseable, por tanto, la información obtenida del análisis realizado en la bolsa de empleo de San Salvador del MTPS da como resultado tres importantes ejes en los que se debe de realizar intervención:

Eje Estratégico 1: Modernización y transparencia de la gestión institucional a fin de obtener mayores niveles de eficiencia y lograr una mejor atención ciudadana priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

Eje Estratégico 2: Promover el empleo de manera articulada junto con la empresa privada, a fin de lograr una inserción laboral exitosa especialmente para grupos vulnerables de la población en un marco de igualdad de oportunidades.

Eje Estratégico 3: Impulsar la necesidad de fomentar un sistema democrático de relaciones laborales, en base a la promoción del trabajo decente con énfasis en los derechos fundamentales del trabajo y seguridad social, que sea un sistema sostenible, con objetivos a largo plazo de tal manera que los cambios políticos no perjudiquen el desarrollo del mismo.

3.1.2. Las 7p de La bolsa de Empleo del Ministerio de trabajo

El análisis de marketing de servicio dentro de la bolsa de empleo ayudó a definir las estrategias para lograr un mejor posicionamiento a través de la promoción o divulgación del servicio al cliente que deben ser implementadas para la obtención mejores resultados en la colocación de personal, así como para detectar qué áreas requieren de atención y apoyo.

3.1.2.1. Producto/Servicios:

Existen diferentes servicios que se entregan dentro de la bolsa de empleo, estos son la intermediación laboral que consiste en servir de enlace entre las personas buscadoras de empleo y las empresas buscadoras de fuerza laboral, servicio de atención a personas vulnerables que es básicamente la atención a personas de la tercera edad y personas con discapacidad buscadoras de empleo y permiso de trabajo para menores de edad.

3.1.2.2. Precio:

Los precios de los servicios de la bolsa de empleo son totalmente gratuitos tanto para las empresas como para las personas buscadoras de empleo y pueden hacer uso del servicio cuando lo consideren necesario.

3.1.2.3. Plaza:

Si bien es cierto la bolsa de empleo con la que cuenta el Ministerio de Trabajo está presente en los 14 departamentos de El Salvador, para el caso del presente estudio la plaza se considera solo para la bolsa de empleo central ubicada en Alameda Juan Pablo II y 17 ve. Nte. Edificios 4, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador, C.A.

3.1.2.4. Promoción:

Para dar a conocer los servicios de la bolsa de empleo, por el lado empresarial hay un grupo de profesionales que se dedican a diario a realizar visitas a las empresas con el fin que estas conozcan los beneficios de publicar las plazas con la bolsa de empleo y así captar las ofertas laborales para los usuarios buscadores de empleo, existen diferentes canales de comunicación por el cual se hace del conocimiento de las plazas que se ofertan, tales canales son la página web <http://www.renacemento.gob.sv/> que es la página oficial de las plazas publicadas por la bolsa de empleo, página de Facebook, Kioscos móviles, ferias de empleo y otros departamentos dentro del ministerio de trabajo.

3.1.2.5. Personal:

El personal que se dedica a la prestación del servicio al cliente dentro de la bolsa de empleo en su mayoría cuenta con una amplia experiencia dentro del tema ya que sobre pasan los 5 años laborales dentro de la bolsa de empleo, este personal está conformado por profesionales psicólogos que son los encargados de dar la orientación laboral a los usuarios, licenciados en diferentes áreas que se encargan de la intermediación laboral entre los usuarios y las empresas, además de contar con los gestores empresariales que son los encargados de la búsqueda de ofertas laborales dentro de las empresas para su posterior publicación.

3.1.2.6. Procesos

Los procesos establecidos para la prestación del servicio están clara mente definidos con el fin de facilitar la atención al usuario de la bolsa de empleo y asegurar el éxito en su contratación, dicho proceso comienza con la verificación de las ofertas laborales por parte del usuario, luego recibe una orientación laboral con el fin dar diferentes tips para las entrevistas de trabajo, tales como la presentación personal, elaboración de currículum, formas de expresión entre otras, para luego finalizar con la intermediación laboral que consiste en verificar que el aspirante a la plaza cumple con el perfil solicitado por la empresa y así ser enviado a entrevista. Este proceso es repetido con cada una de las personas que visitan la bolsa de empleo.

3.1.2.7. Pruebas físicas:

La bolsa de empleo cuenta una instalación con fácil acceso para las personas, con apariencia limpia y ordenada, al entrar se observan dos pantallas donde se proyectan las ofertas disponibles, cada empleado cuenta con su equipo de computación e impresión, aire acondicionado, sillas de espera, una sala de orientación laboral grupal debidamente equipada con computadoras con acceso a internet para que los usuarios puedan elaborar currículum, revisar correo electrónico, entre otras.

Se carece de teléfonos para dar seguimiento a las ofertas laborales y al personal enviado a entrevistas, los empleados, aunque cuentan con uniforme institucional algunos llegan con vestuarios distintos al sugerido por la organización.

Como conclusión referente al análisis realizado de las 7 P's, en la bolsa de empleo de San Salvador, y por la naturaleza de la institución, siendo esta pública, el presente análisis capta los puntos más importantes que servirán para realizar acciones correctivas o preventivas, puesto que brindan una visión practica y panorámica en materia de marketing institucional.

El análisis de las 7P's como estrategia de marketing busca definir lo mejor posible el servicio que ofrece la institución, en tal sentido este análisis nos ha permitido establecer algunas interrogantes que permitirán mejorar permanentemente el servicio brindado:

- ¿Se debe conocer en qué medida el servicio de la bolsa de empleo de San Salvador, satisface las necesidades de sus usuarios?
- ¿Qué beneficios están obteniendo los usuarios que acuden a la bolsa de empleo?

- ¿Qué valor agregado se está ofreciendo a nuestros clientes?
- ¿Los canales para dar a conocer nuestros servicios son los más adecuados?

Las interrogantes planteadas, en este apartado servirán de insumo para el desarrollo de la presente investigación, pues no nos limitaremos únicamente al estudio de las 7P's, más adelante servirán para el desarrollo de los instrumentos de encuesta los análisis del estudio del SERVQUAL, sin embargo es importante realizar este tipo de planteamientos que nos permiten en determinado momento poder medir de forma rápida y concisa la situación de marketing por la que atraviesa la institución y dependiendo la naturaleza de la instituciones y el que hacer de esta se pueden establecer muchas más de acuerdo a la necesidades percibidas.

3.1.3. Análisis Financiero de la Bolsa de Empleo de San Salvador

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social, siendo la entidad rectora que regula la Administración del Trabajo y que gestiona el proceso de política pública socio laboral, para la atención de los actores del mercado de trabajo; organizaciones estatales, y la sociedad civil. Para el periodo fiscal del año 2017, a través de la bolsa de empleo de San Salvador uno de los logros más significativos alcanzados fue la planificación y promoción del empleo, mejorando la empleabilidad a la población desempleada, de forma tal que cuente con las herramientas necesarias que le permitan una mejor y pronta inserción al mercado laboral, de esta forma se mejoran la calidad de vida. Estos logros significaron para el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, destinar y analizar un presupuesto que permitiera realizar todas sus funciones, y dicho presupuesto es asignado de forma anual por medio de la Asamblea Legislativa. En las tablas 20 y 21 se muestra el desglose del presupuesto general para el año 2017, en el cual se puede evidenciar que el Ministerio de Trabajo no está dentro de las instituciones prioritarias para la distribución de dicho presupuesto. Este hecho implica un reto para los logros institucionales, pues a pesar del importante rol que juega el Ministerio de Trabajo y Previsión Social en la sociedad salvadoreña, sus recursos financieros no son suficientes para ampliar y mejorar muchos de sus programas sociales.

3.1.3.1. Recursos Financieros Asignados a la bolsa de empleo central

Los recursos asignados al 31 de diciembre de 2017 según se detalló en el Capítulo I, en la Tabla 5, a efectos de realizar el presente análisis se consideró de forma puntual los recursos financieros

para Previsión Social, Empleo y Empleabilidad, que corresponde a un monto total USD\$2,316,755.55 además de donaciones como se detalla en el **anexo 6**:

3.1.3.2. Resultados de la Gestión realiza por la bolsa de Empleo de San Salvador

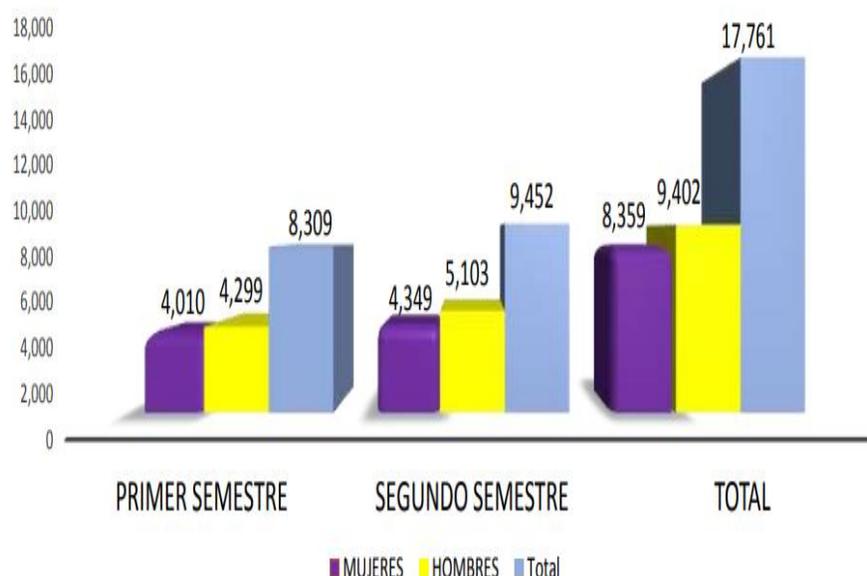
En apego a la metodología de programación y evaluación presupuestaria, orientada a resultados, que ha venido implementando la Dirección de Previsión Social; los indicadores se clasifican en **operativos** si están formulados para medir aspectos rutinarios o cotidianos del que hacer de dicha dirección y por consiguiente no miden resultados o efectos directos en la población a quien se brinda el bien o servicio, sino más bien, se quedan en el ámbito de procesos intermedios; y en **estratégicos** si están formulados para medir los aspectos relevantes de la institución y generan efectos directos sobre la población a quien se brinde el bien o servicio; por lo tanto, el presente análisis se enfoca a los resultados de los indicadores estratégicos. Asimismo, con el propósito de ir enfocándose en aquellos aspectos que la Institución ha considerado tienen mayor relevancia dentro de la estructura programática del ministerio, este apartado se refiere a la Dirección de Previsión Social que es la encargada de la administración de la Bolsa de Empleo de San Salvador, que forma parte de dicha Dirección y que corresponde a la que se le asignó mayor ponderación para el ejercicio económico del 2017.

Tabla 6: Principales Indicadores Estadísticos de Gestión (Año 2017)

Cuadro Resumen Principales Indicadores de la Dirección General de Previsión Social, Período: Enero - Diciembre 2017		
Total personas colocadas a través del Sistema Nacional de Empleo (SisNE)		17,761
Total personas colocadas en Bolsas de Empleo	13,578	
Total personas colocadas en Ferias de Empleo	4,183	
Total personas adolescentes atendidas		2,003
Total permisos de trabajo emitidos		321
Total visitas técnicas realizadas		3,600
Total personas trabajadoras cubiertas con las visitas técnicas		347,688
Total comités acreditados en las empresas		387
Total personas trabajadoras cubiertas con los comités		24,530
Total estudios ambientales realizados		650

Fuente: Registros administrativos de la Unidad de Estadística del MTPS

Gráfico 1: Total de Personas Colocadas a través del Sistema Nacional de Empleo



A continuación, se muestra el dato correspondiente a los colocados a través la bolsa de empleo de San Salvador que es igual a **5,418 personas**, que en relación con total general equivale en porcentaje aún **30.5%**, del total de colocados, siendo la bolsa de empleo de San Salvador la que brinda mayor atención a nivel nacional como se muestra a continuación:

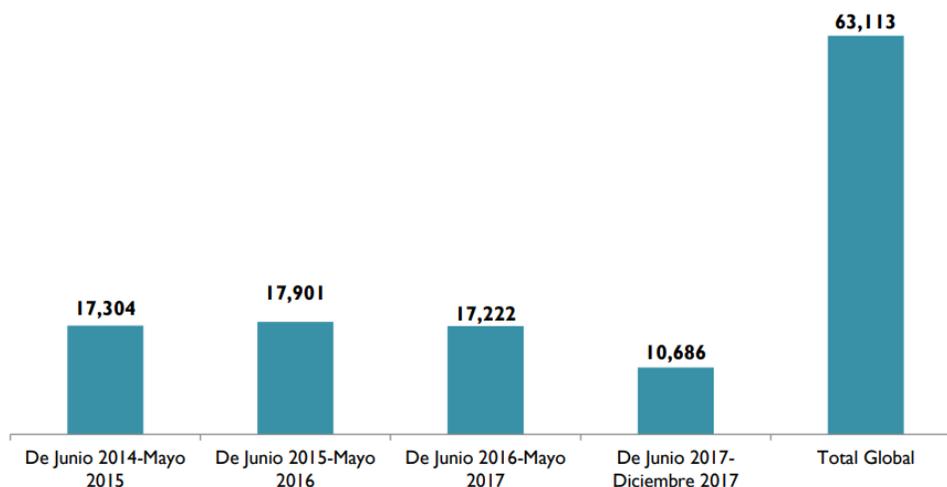
Tabla 7: Personas colocadas detalladas por departamento

DEPARTAMENTOS	De 18 a 29 Años			De 30 a Más Años			Total Personas Colocadas		
	Mujer	Hombre	Total	Mujer	Hombre	Total	Mujer	Hombre	Total
SANTA ANA	1,162	840	2,002	518	290	808	1,680	1,130	2,810
AHUACHAPAN	175	232	407	54	91	145	229	323	552
SONSONATE	435	662	1,097	154	542	696	589	1,204	1,793
SAN SALVADOR	2,152	2,073	4,225	470	723	1,193	2,622	2,796	5,418
LA LIBERTAD	643	783	1,426	154	360	514	797	1,143	1,940
CHALATENANGO	62	65	127	6	19	25	68	84	152
LA PAZ	133	203	336	48	89	137	181	292	473
CABAÑAS	117	114	231	66	89	155	183	203	386
CUSCATLAN	45	56	101	17	20	37	62	76	138
SAN VICENTE	42	59	101	10	24	34	52	83	135
SAN MIGUEL	586	695	1,281	149	245	394	735	940	1,675
USulután	335	370	705	104	113	217	439	483	922
MORAZAN	150	205	355	70	219	289	220	424	644
LA UNION	414	170	584	88	51	139	502	221	723
TOTAL	6,451	6,527	12,978	1,908	2,875	4,783	8,359	9,402	17,761

Fuente: Registros administrativos de la Unidad de Estadística del MTPS

El nivel de personas colocadas haciendo un análisis comparativo desde el año 2014 al cierre del 2017, puede notarse que ha presentado mínimas variaciones, así mismo sucede con el presupuesto asignado a la bolsa de empleo ha incrementado mínimamente, se detalla un comparativo en elación a los presupuestos de los años 2016 y 2017 de la tabla 24, y se presenta la visualización de la Grafica 14, como ha venido incrementado el total de personas colocadas desde el año 2014 al 2017:

**Grafica 2: Total de personas colocadas a través del sistema nacional de empleo
Periodo de junio 2014 a diciembre 2017**



Fuente: Registros administrativos de la Unidad de Estadística del MTPS

Tabla 8: Cuadro comparativo de presupuesto asignado a la bolsa de empleo y número de colocados en dichos años

C		Año 2017		Incremento del Presupuesto en relación al 2016	%	Incremento de usuarios colocados en relación al 2016	%
Presupuesto Autorizado	# de usuarios colocados	Presupuesto Autorizado	# de usuarios colocados				
\$ 2,316,755.00	17,100	\$ 2,866,775.00	17,761	\$550,020.00	23.74%	661	3.87%

Fuente: elaboración propia de acuerdo al presupuesto asignado

Es importante señalar que este análisis deja en evidencia que año con año el resultado obtenido del servicio de la bolsa de empleo, es favorable, se muestran incrementos en el presupuesto y en los servicios prestados, las variaciones no han sido significativas pero si positivas, y esto es importante, primero para reconocer que el servicio que se presta a la sociedad a través de la

bolsa de empleo, necesita más reconocimiento, que se puede llegar a obtener mayor protagonismo si de forma reforzara el presupuesto, lo cual permitirá a la vez incorporar mejoras o nuevos servicios que brindar.

3.2. Resultados obtenidos de la aplicación del Modelo SERVQUAL

Una vez diseñados los instrumentos de recolección de datos en la bolsa de empleo central de San Salvador, se procedió a la recolección de la información con los clientes internos y externos. Una de las dificultades encontradas fue el tiempo del que disponían las personas que se abordaron o la disponibilidad de querer ayudar a llenar los cuestionarios, sin embargo, alargando el tiempo programado para estas actividades después de un arduo trabajo se logró recolectar la cantidad de la muestra requerida y finalizar la labor de recolección de información.

Se realizó una tabulación de los datos obtenidos de la encuesta realizada, a cada respuesta se le asignaron valores como se describen a continuación:

Tabla N° 9: Rangos de calificación para las respuestas de las encuestas

RANGO DE CALIFICACIÓN OBTENIDA	CRITERIO DE EVALUACION DEL SERVICIO	ANALISIS CUALITATIVO
100	Totalmente de acuerdo	Cumplen los requisitos y expectativas
75	Parcial mente de acuerdo	Cumplen los requisitos
50	No sé. No tengo opinión	Tienen dificultades para cumplir los requisitos
25	Parcialmente en desacuerdo	Necesita Mejorar
0	Totalmente en desacuerdo	No cumplen los requisitos

Fuente: Elaboración Propia de la investigación.

A partir de los datos de las encuestas de clientes externos e internos se obtuvo por promedio el índice de satisfacción de cada uno de ellos; a partir de éstos, resulto el índice de satisfacción general (ISC) de la Bolsa de Empleo de San Salvador. (ver anexo 7 tabla de tabulación)

Tabla N° 10: Indicadores de Satisfacción del Cliente

Bolsa de Empleo Ministerio de Trabajo	2018
Índice General	67.37
Índice Clientes Externos	61.77
Índice Clientes Internos	72.96

Fuente: Elaboración Propia de la investigación.

Se obtuvo ISC de 67.37%, por lo que la brecha para alcanzar el cien por ciento es de 32.63%, este porcentaje refleja la diferencia entre las expectativas del servicio y lo que realmente perciben los clientes.

3.2.1. Resultados de la encuesta aplicada a los usuarios de los servicios de la bolsa de empleo de San Salvador

La calidad en la Administración Pública es un tema que ha venido tomando fuerza y muchas de las instituciones del Gobierno que prestan servicios públicos a clientes externos, están trabajando duro para lograr cambiar la percepción negativa que los usuarios poseen de los diferentes servicios que facilitan las diferentes instituciones gubernamentales.

Partiendo de la consideración que las instituciones públicas son complejas y que algunos de los servicios que prestan están interrelacionados con otras unidades internas o externas, lo que posiblemente vuelve inoperante el servicio que se brinda a la ciudadanía y que por tanto, se incide de manera decisiva en la vida cotidiana de muchos ciudadanos, en el bienestar y desarrollo de las sociedades, se pretende a través de esta investigación demostrar cómo perciben los demandantes de la bolsa de empleo de San Salvador del Ministerio de Trabajo, el servicio que reciben, de tal manera que a través de este estudio se pueda mejorar y garantizar un derecho fundamental del ciudadano, que lo logré recibir con la mayor calidad posible y por consiguiente obtener satisfacción total del mismo.

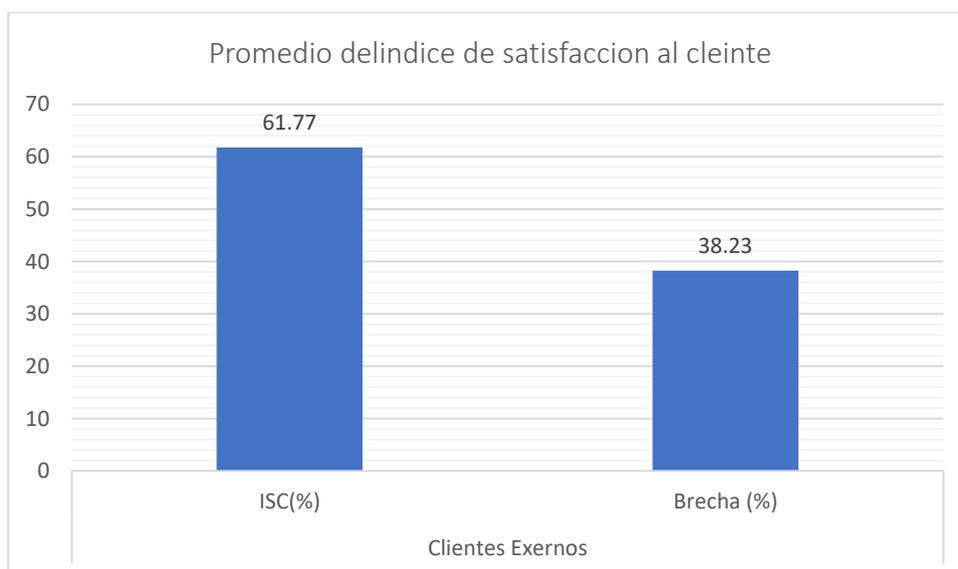
A continuación, se presentan los indicadores obtenidos por dimensión del servicio del cliente externo. **(ver anexo 8 tabulación de las dimensiones del servicio)**

Tabla N° 11: Indicadores de ISC Externo por Dimensión y sus brechas

Dimensión	Clientes Externos	
	ISC (%)	Brecha (%)
Elementos Tangibles	62.93	37.07
Fiabilidad	60.73	39.27
Capacidad de Respuesta	61.46	38.54
Seguridad	59.88	40.12
Empatía	63.87	36.13
Promedio	61.77	38.23

Fuente: Elaboración Propia de la investigación.

Gráfico 3: Promedio del Índice de Satisfacción del Cliente

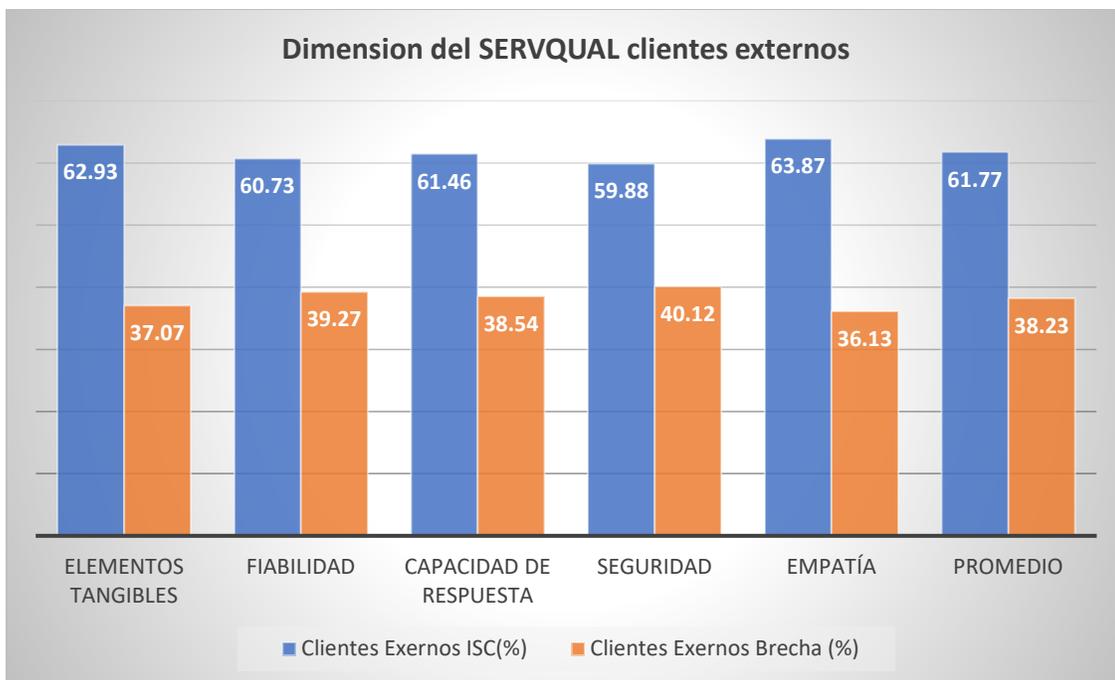


Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación.

Los resultados demuestran un Índice de Satisfacción General del Cliente Externo de 61.77% y una brecha del 38.23%, que es la oportunidad de mejora que tiene la institución en la calidad del servicio al cliente. Tomando como parámetro que sobre el 80% se considerará “muy bueno el servicio”. El gráfico 1 nos indica que posee una calificación satisfactoria, debiendo observar aquellos puntos específicos que el cliente ha calificado como deficientes en el servicio. Este Índice de Satisfacción General del Cliente Externo se describirá a partir de cada una de las 5 dimensiones partiendo de la mejor calificada.

En el gráfico 2 se presentan las 5 dimensiones que conforman el Modelo SERVQUAL; distribuidas de mayor a menor porcentaje de satisfacción, en el servicio a los clientes externos.

Gráfico 4: Dimensión del SERVQUAL cliente externo



Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación.

La brecha más alta con un valor de 40.12% se presenta en la dimensión de la seguridad. La menor brecha de 36.13% se presenta en la dimensión de empatía. Las demás dimensiones presentan brechas que oscilan entre 35% y 39% lo que se considera como “bueno o aceptable” para este estudio.

3.2.1.1. Análisis sobre la dimensión de elementos tangibles:

Se presentan los resultados de la dimensión de elementos tangibles donde se consideran aspectos de apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación y de que tan satisfechos están los clientes externos con relación a estos.

Se muestran las cinco preguntas consideradas en la encuesta en esta dimensión enfocadas a conocer “como es la bolsa de empleo” según la percepción de los clientes externos, se muestran los resultados de las preguntas en el Gráfico N° 4.

Tabla N° 12: I- ¿Cómo es la bolsa de empleo?

N°	Preguntas
1	¿La Bolsa de Empleo tiene equipo y apariencia moderna?
2	¿Las instalaciones de la bolsa son atractivamente visibles?
3	¿Está de acuerdo con los horarios de atención? Hay que quitar esto
4	¿Los empleados de la bolsa tienen buena presentación?
5	El material que se le entrega relacionados al servicio de la bolsa de empleo (folletos, formato de CV, Etc.) son visualmente atractivos

Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación.

Gráfico 5: Elementos Tangibles



Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación.

En esta dimensión la pregunta que obtuvo mejor evaluación fue la referente a la apariencia de la Bolsa de Empleo, la mayoría de las personas opinó sentirse cómodas con las instalaciones y el equipo, por otra parte, la pregunta 3 obtuvo menor puntaje 57.5, pues los horarios de atención parecen no favorecer a los usuarios.

3.2.1.2. Análisis sobre la dimensión de elementos fiables:

En esta dimensión se pretende medir la efectividad es decir que los usuarios de la bolsa de empleo de San Salvador obtengan el servicio mediante un proceso correcto que cumpla las expectativas para el que fue diseñado. Cuando un servicio no se da en forma efectiva se tiene que repetir, lo cual conlleva un costo económico en tiempo, materiales, horas hombre, etc.

Si el servicio que se brinda no necesita repetirse el usuario queda satisfecho a la primera, por lo tanto, la oportunidad que brinda el análisis de esta dimensión es conocer la oportunidad de mejora ante los problemas detectados y la forma en que se pudieran superar dichas dificultades. A continuación, se muestran los resultados de la dimensión de fiabilidad a fin de obtener la mejor respuesta a la interrogante de si es fiable el servicio de la bolsa de empleo.

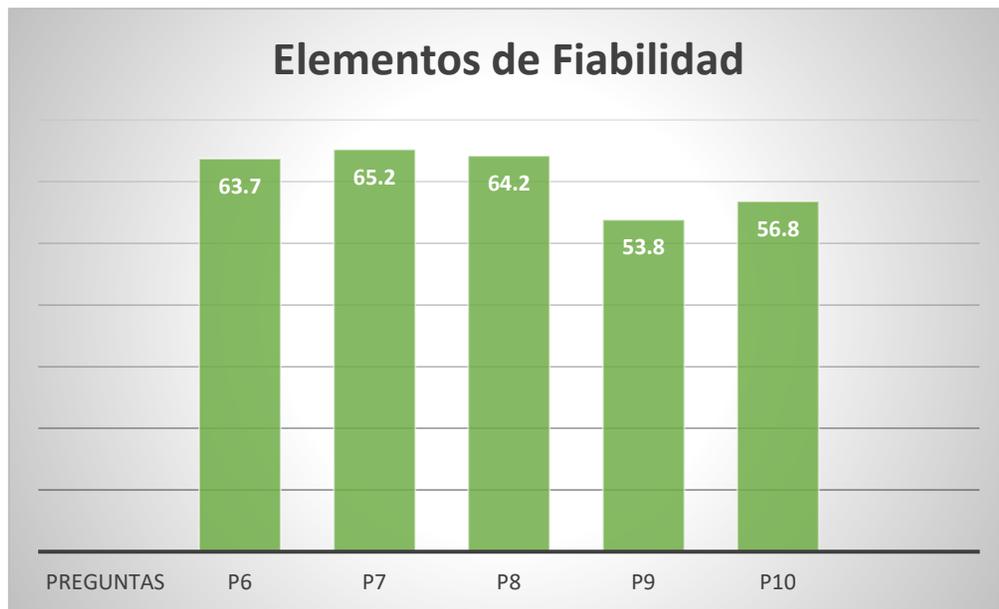
Tabla N° 13: ¿Es fiable el servicio de la bolsa de empleo?

N°	Preguntas
6	¿Cuándo la persona que lo atiende se compromete hacer algo lo hace?
7	¿Cuándo el Cliente tiene un problema el empleado le muestra interés en resolverlo?
8	¿La Bolsa de empleo debe de desarrollar bien el trabajo desde la primera vez?
9	¿El personal que le atendió concluyó el servicio en el tiempo promedio (¿10-20 minutos?)
10	¿El cliente recibe la respuesta deseada a como dé lugar?

Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación.

Como se muestra en la Gráfica 6 la pregunta con mejor puntaje en esta dimensión es la N° 7 ¿Cuándo el Cliente tiene un problema el empleado le muestra interés en resolverlo?, a lo que del 100% de los entrevistados para esta pregunta, el 65.2% indicaron sentirse satisfechos con dicho servicio considerándose un valor aceptable para esta investigación y la pregunta menor calificada con el 53.8 fue la 9 “¿El personal que le atendió concluyó el servicio en el tiempo promedio (¿10-20 minutos?)”, dicho resultado impulsa a mejorar el tiempo en los servicios brindados.

Grafica 6: Elementos de Fiabilidad



Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación.

3.2.1.3. Análisis sobre la dimensión de elementos de capacidad de respuesta:

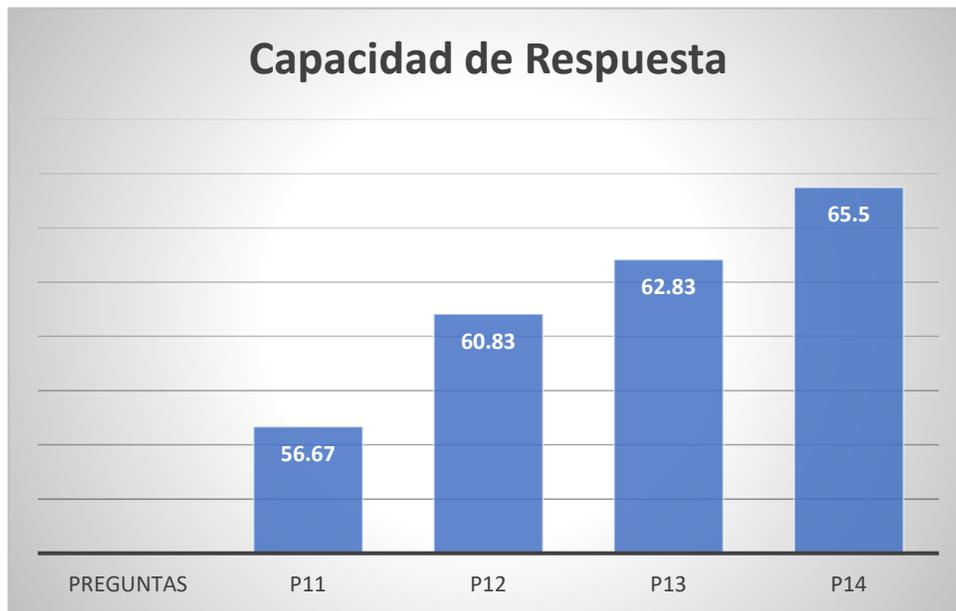
La dimensión de capacidad de respuesta, pretenden reconocer el deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de la bolsa de empleo, de forma rápida y eficiente, es decir de prestar el servicio de forma ágil. En la presente investigación se realizaron cuatro interrogantes a los usuarios de la bolsa de empleo de San Salvador, con la finalidad de conocer la satisfacción del servicio brindado. A continuación, se muestran los resultados obtenidos para conocer la capacidad de respuesta del servicio:

Tabla N° 14: III - ¿Cuál es la Capacidad de Respuesta en la Bolsa de Empleo de San Salvador?

N°	Preguntas
11	¿Se debe de mantener informado a los clientes con respecto a los servicios?
12	¿Considera aceptable el tiempo que tuvo que esperar para ser atendido?
13	¿Si tiene algún problema el empleado muestra un sincero interés en solucionarlo? No va
14	¿Los empleados de la bolsa de empleo no deben de estar demasiados ocupados para ayudar a los clientes?

Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación.

Grafica 7: Capacidad de respuesta



Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación.

Los datos obtenidos en la Grafica 7 muestran el resultado de las cuatro preguntas dirigidas a los usuarios de la bolsa de empleo de San Salvador, donde se obtuvo el mejor resultado para la pregunta N° 14 “¿Los empleados de la bolsa de empleo no deben de estar demasiado ocupados para ayudar a los clientes?”, a lo cual el 65.5% de encuestados respondió estar satisfechos con la ayuda que los empleados les brindan al hacer uso del servicio. La pregunta con menor puntaje es la N° 11 “¿Se debe de mantener informado a los clientes con respecto a los servicios?”, con un porcentaje de 56.67 lo que representa una oportunidad de mejora en cuanto a los medios donde se da a conocer la información de la bolsa de empleo a los usuarios.

3.2.1.4. Análisis sobre la dimensión de seguridad:

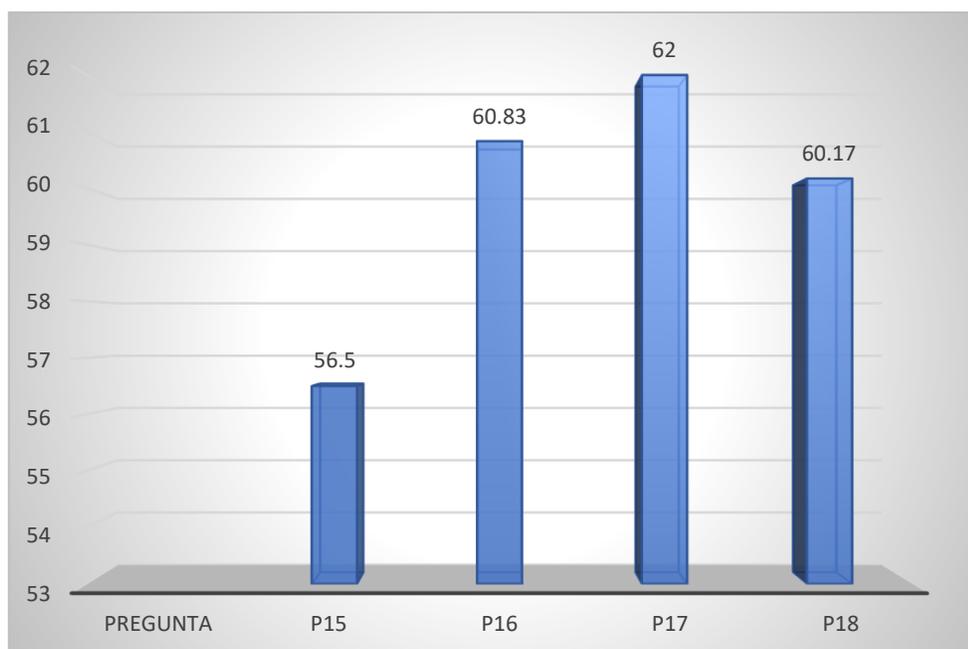
En esta dimensión se pretende valorar la garantía de en qué medida los empleados de la bolsa de empleo de San Salvador poseen el conocimiento del servicio prestado, cortesía y su habilidad para transmitir confianza al cliente. Se muestran los resultados de las cuatro interrogantes para dar respuesta a la pregunta de qué tanta seguridad le brinda el servicio de la bolsa de empleo al usuario.

Tabla N° 15: IV - ¿Qué tanta seguridad le brinda el servicio de la bolsa de empleo?

N°	Preguntas
15	¿El comportamiento de los empleados le infunde confianza?
16	¿El cliente se siente seguro de los servicios que le brindan?
17	¿Los empleados deben ser corteses de manera constante con usted?
18	¿Los empleados deben de tener los conocimientos para responder a las preguntas de los clientes?

Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación.

Gráfico 8: Elementos de Seguridad



Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación.

Al finalizar el análisis de las preguntas desarrolladas alrededor de la interrogante planteada para conocer el elemento de la Dimensión de Seguridad se muestra que la pregunta mejor evaluada fue la 17 sobre la cortesía que los empleados demuestran al usuario a lo cual, del 100% que respondió esta pregunta un 62% expresa sentirse conforme con la cortesía por parte de los empleados, resultado que es aceptable para este estudio, debiendo enfocar el esfuerzo necesario para mejorar la brecha del 38% para alcanzar el 100 en esta dimensión.

3.2.1.5. Análisis sobre la dimensión de empatía:

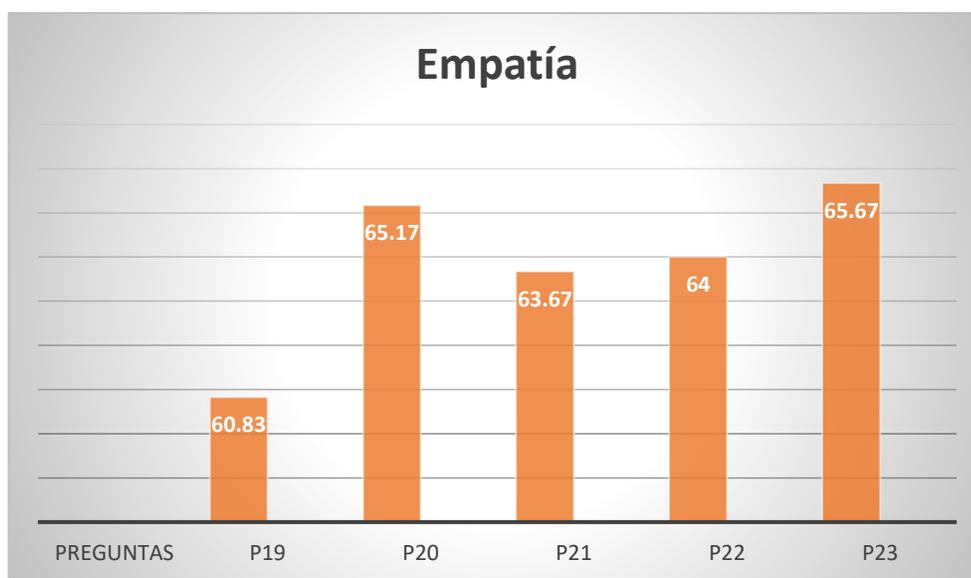
Realizando el análisis de la dimensión de empatía y considerándola como la conexión sólida entre dos personas, fundamental para comprender el mensaje del otro y siendo una habilidad de inferir en los pensamientos y los deseos del otro, se desarrollaron cinco preguntas como parte del cuestionario SERVQUAL, con la finalidad de dar a conocer si el servicio de la bolsa de empleo es empático con las necesidades de sus usuarios.

Tabla 16: V - ¿El servicio en la bolsa de empleo es empático con sus necesidades?

N°	Preguntas
19	¿La institución debe prestar atención personalizada a los usuarios?
20	¿La bolsa de empleo debe tener atención personalizada para cada uno de los clientes?
21	¿Está de acuerdo con los horarios de atención?
22	¿Los empleados deben de atender las necesidades específicas de usted?
23	¿Si tiene algún problema el empleado muestra un sincero interés en solucionarlo?

Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación.

Grafica 9: Elementos de Empatía



Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación.

Como puede observarse en el grafico 9 la pregunta mejor evaluada fue la numero 23, con un puntaje de 65.67. En general esta dimensión obtuvo una buena calificación de las cinco preguntas desarrolladas todas demostraron estar arriba del del 60%, la pregunta mejor calificada demuestra que el compromisos de los empleados por resolver las inquietudes de los usuarios de los servicios brindados, siendo la de menor calificación la 19 quedando en evidencia que se deben tomar acciones que permitan personalizar más el servicio que los usuarios esperan recibir, sin embargo cabe puntualizar que el puntaje de esta interrogante es de 60.83, una calificación bastante aceptable

3.2.1.6. Resultados cualitativos de la encuesta de índice de satisfacción del cliente interno:

De las preguntas abiertas que se realizaron a los usuarios de la bolsa de empleo de San Salvador, se presenta un resumen de dicho análisis, tratando de identificar las respuestas más impactantes y los aportes de mejora, así como los aspectos débiles en los que la institución debe de mejorar en cuanto al servicio prestado, para ello se consideraron las tres preguntas siguientes:

1. ¿Qué opina de la bolsa de empleo?
2. ¿Qué recomendación podría dar para recibir un mejor servicio?
3. ¿En qué estamos fallando para que usted reciba un excelente servicio?

Tabla 17: Análisis de preguntas abiertas clientes externos.

Aspectos positivos	Aspectos que mejorar
Se encuentra en un lugar accesible y seguro	Mejorar el sistema para elaboración de CV
Reduce costos en la búsqueda de empleo	Las alternativas de empleo no incluyen muchas opciones para profesionales
El personal es amable y conoce su trabajo	Deben promover el servicio que la bolsa de empleo presta
Es favorable que los servicios que se prestan sean totalmente gratuitos	Prestar un servicio Online eficiente seria de mayor beneficio
Hay una buena diversidad de opciones de empleo	Deberían de habilitar cursos para la población en general sobre las mejores prácticas para la elaboración de un CV
Las empresas sienten más confianza de contratar personal que va referido de la bolsa de empleo.	El servicio que prestan vía telefónica es malo

Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación

3.2.1.7. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes externos (25 empresas) de la bolsa de empleo de San Salvador-

A la bolsa de empleo, acuden muchas personas a hacer uso de los servicios que ahí se brindan, pero también hacen uso de estos servicios las empresas privadas y otras organizaciones, muchas empresas que necesitan incorporar con rapidez a nuevo personal hacen uso de esta herramienta. Incluso cuando mantienen procesos de difusión de los puestos de trabajo propios, Para la bolsa de empleo ha sido favorable también crear alianzas estratégicas importantes para que, durante estos últimos años, se hayan fortalecido los procesos de reclutamiento y selección, mejorando la calidad de los perfiles y llegando a constituirse en una herramienta que agiliza y dinamiza las ofertas de trabajo; es por ello que se consideran como parte de los clientes externos a los que se brindan servicios.

Para el caso del presente análisis se consideró una muestra de 25 empresas que son las que con mayor frecuencia acuden a la bolsa de empleo central para captar talento humano. Se puntualizó en realizar un cuestionario con siete preguntas abiertas debido a que estas empresas hacen uso del servicio de la bolsa de empleo en una actividad específica que es la de promover sus plazas vacantes y recibir posibles candidatos a ocupar estas. Los resultados de la investigación realizada se muestran en la tabla a continuación.

➤ Preguntas realizadas:

- 1) ¿Cuándo ha recurrido a los servicios de la bolsa de empleo, le han resultado útil a sus intereses?
- 2) ¿Le resultó fácil obtener atención e información sobre los servicios solicitados?
- 3) ¿Logró contratar personal referido por la bolsa de empleo del ministerio de trabajo?
- 4) ¿Cómo Evalúa El servicio recibido?
- 5) ¿Cómo valora el tiempo de respuesta?
- 6) ¿Recomendaría el uso de la bolsa de empleo a otras personas?
- 7) ¿Tiene alguna sugerencia para la mejorar los servicios que se brinda en la bolsa de empleo Central?

Figura 11: Análisis de preguntas abiertas clientes externos

Aspectos positivos	Aspectos a mejorar
Manejan una buena base de datos de personas inscritas a la bolsa de empleo	Capacitar de una mejor forma al personal en técnicas de reclutamiento y selección de personal
Los servicios que se brindan en la bolsa de empleo no poseen costos para el usuario y eso alienta a poder hacer uso de estos con mayor frecuencia.	Se debería de permitir un reclutamiento virtual para las empresas, a la fecha se tiene conocimientos de estas por medio de los gestores de empleo.
Brindan un seguimiento al servicio ofrecido hasta estar seguros de que la empresa quedó satisfecha del mismo	El tiempo de respuesta para encontrar a un candidato es muy lento deben de mejorar la capacidad de respuesta.
Si el personal que se busca para una determinada plaza está disponible el tiempo de respuesta es eficiente	El aspecto y la forma de expresión de las personas que visitan las empresas para conocer las ofertas de empleo disponibles debe de mejorarse.
Las empresas están dispuestas a recomendar la bolsa de empleo, debido a que es efectiva para sus intereses	

Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación

3.2.1.8. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes internos de la bolsa de empleo de San Salvador

Este índice representa la satisfacción que los clientes internos poseen en la atención a los clientes de La Bolsa de Empleo, el cual se ha obtenido en base a tres áreas de servicio y haciendo un promedio simple de las tres áreas

Tabla 18: Indicadores de Clientes Internos

Área	ISC	BRECHA
1. Nuestros Clientes	73.33	26.67
2. Estamos Comprometidos con la Satisfacción del Cliente	69.29	30.71
3. ¿En el Departamento la convivencia de los compañeros favorece la satisfacción del cliente?	76.27	23.73
Promedio	73	27

Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación.

Grafica 10: Índice general de satisfacción de los clientes internos y su brecha



La calificación total de la percepción de los clientes internos es de 73 puntos de un total de 100, lo que nos refleja que los clientes internos tienen una brecha de 27, la cual deben mejorar.

Los resultados obtenidos por cada una de las áreas de calificación se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 11: Índice de satisfacción de clientes internos por área



Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación

El gráfico muestra la calificación obtenida por cada una de las áreas evaluadas. Podemos observar que el área mejor calificada es “¿En el departamento la convivencia de los compañeros

favorece la satisfacción del cliente?” con una puntuación de 76.27 y la de menor puntuación “Estamos comprometidos con la satisfacción del cliente”. Con una puntuación de 69.29

Podemos observar que tanto la puntuación general como la puntuación por cada una de las áreas evaluadas son bastante aceptables, pero tienen un buen margen para poder mejorar.

Ahora para poder obtener un panorama más amplio de cómo se dieron los resultados por área se analizó cada una y sus respectivas afirmaciones.

3.2.1.9. Análisis de las afirmaciones del bloque denominado “nuestros clientes”

Tabla 19: Nuestros clientes

Afirmaciones
1. Conocemos las necesidades de nuestros clientes
2. Analizamos y respondemos las sugerencias o quejas de nuestros clientes.
3. Mi jefe inmediato mantiene contacto con nuestros clientes externos.
4. Le estamos preguntando a los clientes si el servicio es satisfactorio
5. Mi jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal del área, para tratar asuntos de los clientes.
6. Mi jefe inmediato nos pide sugerencias para servir mejor a los clientes externos.

Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación

Gráfico 12: Conocemos a nuestros clientes



Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación

En el primer bloque de afirmación donde la principal atención se pone en la afirmación 1 “conocemos las necesidades de nuestros clientes”, en donde los empleados consideran que en su mayoría conocer de las necesidades de los usuarios de la bolsa de empleo, caso contrario ocurre con la afirmación dos en donde al parecer los empleados no están tomando en cuenta ni respondiendo las sugerencias que los clientes externos hacen, también se les está olvidando preguntarle a los clientes si el servicio es satisfactorio tal como se muestra en la afirmación 4.

3.2.1.10. Análisis de las afirmaciones del bloque denominado: “compromiso con la satisfacción del cliente”

Tabla 20: ¿Estamos comprometidos con la satisfacción del cliente?

Afirmaciones
7. Existe el compromiso de toda nuestra área, en conocer los requisitos del cliente.
8. Nuestro Departamento asigna los recursos necesarios para servir a los clientes
9. Los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones.
10. Estamos comprometidos con alcanzar la satisfacción del cliente.
11. Mejoramos periódicamente los procedimientos para servir mejor al cliente.
12. Las normas y métodos de trabajo son eficientes para satisfacer a los clientes
13. Nuestra área busca servir mejor a los clientes

Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación

Grafica 13: Compromiso con la satisfacción del cliente



Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación

En cuanto al bloque II con la pregunta **¿Estamos comprometidos con la satisfacción del cliente?**, podemos observar, que Los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones. Esta es la percepción del 90% de los empleados que prestan el servicio, también, 85% de los empleados considera que existe el compromiso de toda el área, en conocer los requisitos del cliente, además de considerar que el 55% que el departamento asigna los recursos necesarios para servir a los clientes, este es un dato que lo que se puede percibir es que para el 45% de los empleados consideran que hacen falta recursos para poder cubrir las necesidades de los clientes.

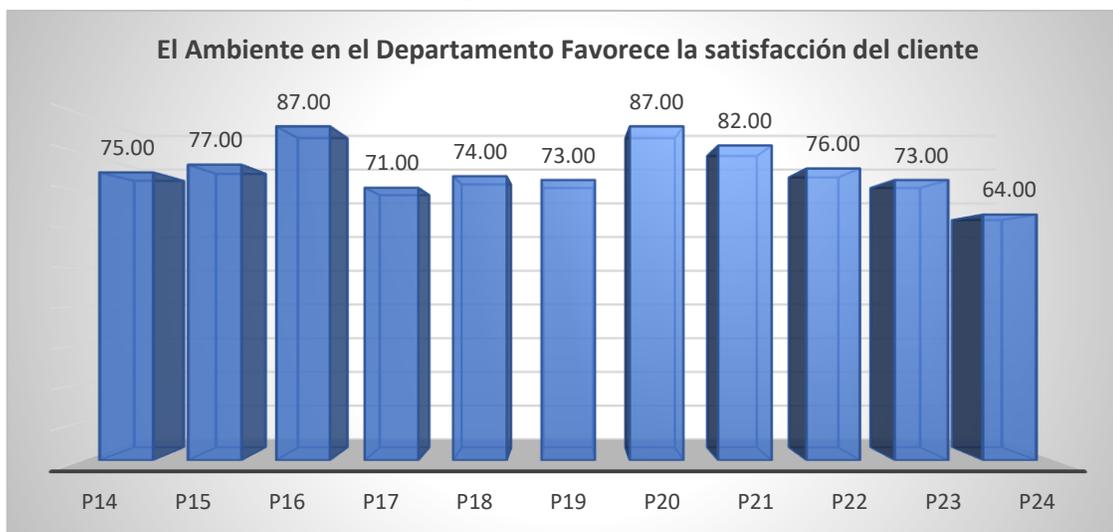
3.2.1.11. Análisis de las afirmaciones del bloque denominado: “convivencia de los compañeros que favorece la satisfacción del cliente”

Tabla 21: ¿En el Departamento la convivencia de los compañeros favorece la satisfacción del cliente?

Afirmaciones
14. Me han capacitado lo suficiente para atender y satisfacer a los clientes.
15. En nuestra área me dan los instrumentos y equipos que necesito para dar respuesta a los clientes.
16. Cooperamos voluntariamente con más frecuencia de lo que nos corresponde para atender a los clientes.
17. Soy un miembro importante de nuestro equipo de trabajo.
18. Me siento cómodo en mi trabajo.
19. En nuestro Departamento el personal está calificado para proporcionar los servicios.
20. Colaboro con mis compañeros a que realicen bien su trabajo.
21. Está a mi alcance resolver la mayor parte de las consultas de mis clientes.
22. Conozco bien todos los servicios y/o productos que ofrece nuestra área.
23. Mi jefe inmediato le da seguimiento al trato que le doy a mis clientes.
24. Me adapto fácilmente a los cambios que se introducen en mi área.

Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación

Gráfico 14: el ambiente en el departamento favorece la satisfacción del cliente



Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación

En cuanto al bloque III de afirmaciones que se encabeza como ¿En el Departamento la convivencia de los compañeros favorece la satisfacción del cliente?, se observa que en las afirmaciones 17 y 20 que van vinculadas a la colaboración en el departamento se percibe que hay una buena articulación y trabajo en equipo, esto se confirma con un 87% para cada una de las preguntas, hay una preocupación con respecto a la afirmación 24 “Me adapto fácilmente a los cambios que se introducen en mi área”. Solo el 64% de los empleados consideran que los cambios no son problemas versus un 36% consideran tener dificultad cuando ocurren cambios dentro del área.

3.2.1.12. Resultados cualitativos de la encuesta de índice de satisfacción del cliente interno:

En la encuesta se realizaron tres preguntas abiertas las cuales se describen a continuación:

1. ¿Qué mejoras ha percibido en el servicio proporcionado a nuestros clientes?
2. ¿En qué estamos fallando en el servicio a nuestros clientes?
3. ¿Qué podríamos hacer, para mejorar el servicio a nuestros clientes?

De las cuales se retomaron las respuestas más relevantes y aquellas oportunidades de mejora y fallas que los empleados puntualizaron y se muestra en el resumen siguiente:

Tabla 22: Resumen del análisis cualitativo de los clientes internos.

Mejoras percibidas	Fallas en el servicio	Que podemos mejorar
Las instalaciones físicas de la Bolsa de Empleo se han mejorado	Hay personal de la tercera edad que ya no son eficientes en su trabajo	Deben de considerar implementar un plan de rotación de personal
El personal está más capacitado en el tema de servicio al cliente	Los empleados se limitan a recomendar las ofertas que están a la vista en las pantallas de la bolsa de empleo y no tratan de buscar en el sistema una oportunidad que realmente este acorde al perfil del cliente externo.	Se debe ampliar la publicidad de los servicios que presta la Bolsa de Empleo a través de páginas web, medios de comunicación escritos, tv, entre otros
Se han ordenado y documentado los procesos	Las redes sociales no son eficientes	Fortalecer los recursos financieros y de infraestructura con los que cuenta la bolsa de empleo
La Bolsa de Empleo tiene más reconocimiento en la población	Hay ofertas laborales que no son atendidas oportunamente	Se debe de mantener un plan de capacitaciones para los empleados que prestan el servicio

Como conclusión a este apartado sobre la aplicación del SERVQUAL y el análisis de las 5 dimensiones que fue aplicada a la Bolsa de Empleo del Área Metropolitana de San Salvador del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, primero hacemos hincapié sobre la teoría de esta metodología que sus autores definen como “instrumentos resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes con respecto a un servicio”. Por lo tanto, partiendo de los datos obtenidos de las cinco dimensiones investigadas, se muestra que a nivel general la aplicación de este instrumento a la Bolsa de Empleo presenta un panorama bastante positivo pues todos los índices obtenidos están en categoría de bueno, lo que representa una oportunidad de crecimiento y mejora institucional, definiendo los tres aspectos más críticos en los que se deben de intervenir principalmente antes de proponer el plan de mejora a utilizar para dar solución a los mismos.

3.3. Ejes Críticos a Trabajar

- Fortalecer los servicios de información sobre procesos e instrumentos de selección dirigidos a los usuarios externos de la Bolsa de Empleo.

- Implementar programas de participación con clientes internos que permitan incrementar las buenas prácticas y mejora continua de las actividades que desarrollan a diario.
- Mejorar los medios de comunicación de la Bolsa de Empleo a través de estrategias que permitan un mayor reconocimiento de los servicios y beneficios que ofrece el Ministerio de Trabajo a los buscadores de empleo.

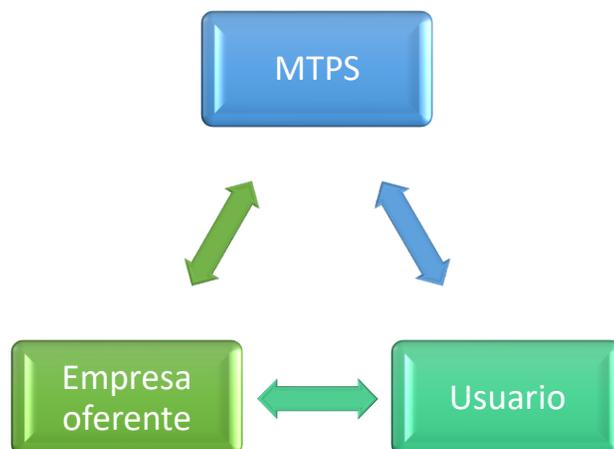
Capítulo IV: Propuesta del Plan de Mejora

4. Justificación:

En vista de la necesidad por parte de la Dirección de Trabajo y Previsión Social de la cual depende la Bolsa de Empleo de San Salvador, sobre la mejora a la calidad de los servicios que se brindan a través de esta unidad, se propone en el presente capítulo un plan de mejora para fortalecer los servicios a través del modelo SERVQUAL, dado que ha servido como herramienta para el desarrollo de la investigación realizada.

La Bolsa de Empleo es el espacio en el cual el Ministerio de Trabajo y Previsión Social hace de conocimiento de la población una serie de ofertas laborales que las diferentes empresas o instituciones tienen a disposición, y como ya abordamos también sirve como apoyo a las personas buscadoras de empleo que hacen uso de ella para registrarse y poder ser considerados en alguna de las oportunidades vacantes de forma efectiva.

Figura12: Ciclo del Servicios de Intermediación Laboral



Fuente: Elaboración propia

Es importante para la Bolsa de Empleo brindar un servicio de calidad que les permita a sus diferentes usuarios realizar contrataciones efectivas de candidatos, lo que vuelve este factor un punto crítico y a la vez un pilar fundamental que puede llevar muy lejos el prestigio de la institución en general. La correcta comunicación con la empresa ofertante será fundamental para que pueda proporcionarse un GANAR – GANAR

Figura 13: Ciclo de la Satisfacción del Servicios de Intermediación Laboral



Fuente: Elaboración propia

En el presente capítulo se plantea una propuesta para la elaboración de la Propuesta del Plan de Mejora a través de estrategias dirigidas a mejorar la satisfacción del cliente de la Bolsa de Empleo de San Salvador, como un medio efectivo para mejorar la satisfacción del cliente interno y externo, además de todas las partes interesadas involucradas en este proceso.

Este modelo es importante porque permitirá al Ministerio de Trabajo y Previsión Social poder medir periódicamente de una forma más certera la satisfacción de los clientes, apoyará la toma de decisiones, considerando las mejores alternativas para realizar acciones de corrección y/o prevención obteniendo como resultado mayor índice de satisfacción del cliente.

4.1. Fundamentación:

Considerando la aplicación de la calidad en el servicio y la mejora continua a los clientes externos e internos de la Bolsa de Empleo de San Salvador, se tendrá presente lo planteado por el equipo de investigadores conformado por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry sobre el desarrollo del Modelo SERVQUAL el cual se apoya en cinco dimensiones que se desarrollaron en el Capítulo II, y que por tanto sirvió como herramienta para desarrollar la

investigación planteada en el presente estudio, y que por tanto, constituye la base de las estrategias que se desarrollarán como parte del Modelo de Gestión de Calidad a Implementar.

Las estrategias serán dirigidas a los clientes internos y externos, de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis del SERVQUAL aplicado a la bolsa de empleo de San Salvador, el planteamiento de las estrategias será así:

- a. Clientes internos: Se describirán cinco estrategias considerando las debilidades que sobresalieron del estudio realizado al personal de la bolsa de empleo de San Salvador.
- b. Clientes externos: Las estrategias se desarrollarán considerando las cinco dimensiones que contempla el modelo SERVQUAL: a) Elementos tangibles, b) Fiabilidad, c) Capacidad de Respuesta, d) Seguridad y e) empatía, pero se puntualizará por cada dimensión aquellas preguntas que mostraron la calificación más baja en la dimensión a tratar.

4.2. Planteamiento de Estrategias Dirigida los Clientes Externos:

Los resultados demuestran un índice de Satisfacción General del Cliente Externo de 61.77% lo que indica una oportunidad de mejora para la bolsa de empleo del servicio del 38.23%.

Estrategia 1: Trascender innovando

- “Una imagen vale más que mil palabras”. La imagen de la institución es la primera impresión hacia los clientes. Se debe tener en cuenta que un diseño acogedor, utilización de colores, un logotipo llamativo, forman parte fundamental para que la bolsa de empleo sea considerada por el público y tenga la posibilidad de adquirir nuevos usuarios tanto empresas como publico buscadores de empleo.

Estrategia 2: Enfoque de redes sociales

- La estrategia permitirá captar la atención del cliente a través de las redes sociales, Facebook, Twitter. Mantener presencia traerá grandes beneficios a la bolsa de empleo, se tendrá que lograr que las redes sociales se administren de una manera eficiente
- Las redes sociales ayudan a captar la atención de los usuarios por la misma razón por la que un restaurante limpio y con buena atención atrae a más clientes ante uno de mala calidad.

La gente se da cuenta y respeta cuando le dedicas tiempo y esfuerzo a algo y las redes sociales no son la excepción.

4.2.1. Estrategias sobre la Fiabilidad:

Estrategia 3: Reducción de tiempos:

- Los clientes siempre se quejan del tiempo, este es un factor que hay que atacar como parte de nuestras estrategias de servicio al cliente. Por ello se debe de ser eficaz y eficiente con este factor y cubrir las expectativas de los usuarios de la bolsa de empleo. Sabemos que realizar un servicio en un tiempo razonable puede ser muy valioso para algunos y muy distinto para otros.
- Una de las mayores fallas del servicio es que en las horas pico las personas consideran que los empleados que prestan el servicio no atienden eficientemente debido a que les toca esperar más de la cuenta.
- La estrategia es usar un medidor de tiempo de atención el cual alerte a los empleados de una saturación de tiempo de espera y así hacer que las personas que no tienen atención a usuarios puedan dar apoyo para poder cubrir las necesidades de los mismos. Esto se puede lograr a través de la incorporación de ticket a cada persona en la que se muestre su hora de entrada.

De esta manera se logrará dinamizar la atención a los usuarios y disminuir el tiempo de espera

4.2.2. Estrategias sobre la dimensión de Capacidad de Respuesta:

Estrategia 4: Expresión del cliente

- La mayor parte de usuarios no quedan satisfechos con el servicio que se les proporcionó, y para ello se debe de contar con espacios de expresión del cliente, estos espacios pueden ser físicos o virtuales para que el cliente muestre sus inquietudes, quejas o hasta alternativas de cambio.

- Cuando un usuario de la bolsa de empleo es contactado para asistir a una entrevista, es frecuente que le digan: “le vamos a llamar”, se debe brindar un seguimiento adecuado a las personas que aplican a las plazas para poder mantenerlas informadas de su estatus en el proceso de contratación
- Dar información veraz cuando un usuario es o no candidato a la plaza para la que desea aplicar y así evitar una falsa esperanza al usuario y por tanto una mala experiencia.
- Buscar alternativas viables para que el resultado del usuario sea satisfactorio, brindándoles atención integral por parte de los empleados de la Bolsa de Empleo.

Estrategia 5: **Capacitación:**

- No es necesario de capacitaciones extensas con especialistas del tema, que más de beneficiar la atención al cliente aumentaría el presupuesto, sino, una charla de orientación una vez a la semana, dependiendo de la diversidad de comentarios que los usuarios expresen.

Estrategia 6: **Voluntad**

- El empleado debe de estar dispuesto a tomar las medidas expuestas en la capacitación, su estado de ánimo puede transmitir información, y dar una imagen positiva o negativa de la institución.

Estrategia 7: **Comunicación**

- Se debe mejorar la interacción desde el momento en la cual ingresa el cliente en el punto de atención, se debe ser prudente y educado, brindando la mayor información, algunas medidas que ya se vienen implementado, pero no están siendo realizadas como se espera.
- Que se atienda con un saludo, con trato amable y cortés, personalizado, que se reconozca como clientes habituales y perseverantes, además que se atienda en el mejor tiempo posible.

4.2.3. Estrategias sobre la dimensión de seguridad:

Estrategia 8: **Compartiendo Experiencias**

- El punto con menor fortaleza de la dimensión de seguridad es la confianza que infunden los empleados que prestan el servicio en la bolsa de empleo. Para mejorar es necesario que el personal conozca todos los servicios que se prestan en la bolsa de empleo, de este modo, pueda responder al cliente con rapidez, y de una manera eficiente. Para esto se propone hacer cruces de experiencias de cada uno de los puestos en los que se presta el servicio.

4.2.4. Estrategias sobre la dimensión de empatía:

Estrategia 9: **Dinamizando el Servicio a los Clientes**

- Para poder brindar una atención mucho más personalizada a cada usuario de la bolsa de empleo, se recomienda la colocación de buzones de sugerencias dentro de la bolsa de empleo, mediante la página web de la institución, con la finalidad de conocer cuáles son las mayores preocupaciones o inquietudes de nuestros clientes.

4.3. Planteamiento de Estrategias Dirigida los Clientes Internos:

Estrategia 10: **Apoyarse en los empleados**

- En su búsqueda por mantener a los clientes felices, los jefes a menudo descuidan las necesidades y las expectativas de sus propios empleados. No se puede olvidar: Empleados felices = clientes felices.
- Se debe escuchar las sugerencias y recomendaciones de los empleados, dar incentivos por el trabajo bien hecho. Después de todo, son ellos los que pasan la mayor parte de su tiempo interactuando directamente con los clientes.
- Una manera de estar al tanto de las necesidades de los empleados es aplicando una encuesta interna de satisfacción laboral.

Estrategia 11: Realiza encuestas periódicamente para conocer qué tipo de servicio **están dando**

- El uso de encuestas en línea es cada vez más utilizado, debido a que ahorran tiempo y dinero a las empresas. Las investigaciones indican que las ventajas de las encuestas en línea son muchas, y destacan de otros formatos. También exigen atención porque facilitan la interacción, construyendo así una relación y fomentando la retroalimentación y el diálogo.
- Las encuestas y los cuestionarios son eficaces, debido a que la información que recolectan ayuda a afinar el enfoque de una marca. El camino hacia el éxito de cualquier negocio está en la satisfacción del cliente, sin embargo, las áreas problemáticas pueden no ser tan visibles para una organización, como lo son para los clientes.
- La capacidad de utilizar encuestas para medir las experiencias y pensamientos de grandes grupos de personas es una de las cosas más valiosas que el Internet ofrece. Si un gran número de encuestados enumeran la misma queja, es una buena señal de que el servicio al cliente podría necesitar algunos ajustes. Estas oportunidades de crítica constructiva deben ser consideradas como un aporte valioso que ayudará al Ministerio de Trabajo a ser mejores en la prestación de servicio en la Bolsa de Empleo.
- Otra ventaja importante de las encuestas en línea es la relación costo-beneficio en comparación con otros métodos recolección de datos. Los costos de llevar a cabo una encuesta en línea son mínimos, pero la información que se obtiene es muy valiosa.

Estrategia 12: Formar al personal.

- El equipo de atención es la carta de presentación de la bolsa de empleo el tiempo que dure la experiencia con los usuarios es muy importante y no se puede suponer que ya conocen los conceptos básicos de la atención al cliente.
- Es por ello que todo el personal de la Bolsa de Empleo debe estar capacitado y contar con las herramientas necesarias para poder proporcionar un servicio de calidad y siempre reforzando su autoestima y confianza en sí mismo.

- Asegurarse que los gestores de empleo, gestores empresariales, orientadores y demás empleados conocen bien cada una de los servicios que se prestan así también conocer las labores que cada puesto realiza. De esta manera estará preparado para poder asesorar al cliente sobre los diferentes servicios o métodos de atención.

Estrategia 13: **Trabajo en equipo**

- La atención al cliente es definitivamente un trabajo en equipo, donde intervienen desde el personal de vigilancia hasta que se recibe al cliente para hacer uso del servicio que solicita, los orientadores laborales, y los gestores de empleo resuelven las necesidades de los usuarios convirtiéndose en la parte visible de la Bolsa de Empleo.
- Una buena atención al cliente conlleva tener en cuenta una serie de factores, que juntos, harán que el cliente disfrute de una experiencia que recordará siempre, y no solo querrá volver a vivirlo, sino que se asegurará de que otras personas lo hagan, recomendando la Bolsa de Empleo como ese lugar en el que resuelven sus inquietudes y ayudan de manera efectiva a las personas que buscan empleo.

Estrategia 14: **recuperar a clientes pasados**

- La mayoría de las empresas e instituciones se preocupan y enfocan su fuerza de ventas en la generación de nuevos clientes, sin darse cuenta que reactivar la cartera pasada o inactiva de clientes puede retribuirle muchos más beneficios a corto plazo.
- De acuerdo a la experiencia y el cliente ha probado de forma satisfactoria el servicio o producto es mucho más probable que vuelva a hacer uso del servicio, que alguien que no lo conoce.

Antes de iniciar con la reactivación de clientes se necesitará preparar el terreno haciendo lo siguiente:

- ✓ Elaborar una base de datos exclusiva con la información de todos los clientes pasados e inactivos de acuerdo a información histórica que se tenga, la única regla para elegir qué

contactos tomar en cuenta y cuales no es: “Que la experiencia con dicho cliente y el servicio dado haya sido favorable”.

- ✓ Buscar una razón de peso que muestre que vale la pena volver buscarlo. ¿Qué servicio o nuevos beneficios se pueden obtener con el fin de reactivar la relación con el servicio que se presta? Tiene que ser una razón poderosa y atractiva.
- ✓ Depurar la base de datos final antes de llevar a cabo cualquier tipo de campaña, es decir, revisar que los datos del cliente o usuario (teléfono y mail) sean los correctos o sigan vigentes.

4.4. Determinación de costos

Tabla 23: Costos de implementación de las estrategias

Dimensión	Estrategia	Tiempo de ejecución de las acciones	Inversión \$USD
Elementos Tangibles	1-Trascender innovando	1 mes	3,500.00
	2- Enfoque de redes sociales	12 meses	2,000.00
Fiabilidad	3. reducción de tiempos	2 meses	3,000.00
Capacidad de respuesta	4. expresión del cliente	12 meses	5,000.00
	5. capacitación	Cada 6 meses	8,000.00
	6. voluntad	2 meses	-
	7. Comunicación	12 meses	-
Seguridad	8. compartiendo experiencias	3 meses	3,000.00
Empatía	9. Dinamizando el servicio a los clientes	1 mes	5,000.00
Clientes Internos	10. Apoyarse en los empleados (encuesta de satisfacción de clientes)	1 vez al año	15,000.00
	11. Realiza encuestas periódicamente para conocer qué tipo de servicio están dando	1 mes	
	12. Formar al personal (capacitación)		
	13. Trabajo en equipo		
	14. recuperar a clientes pasados		
Total, Anual			44,500.00

Fuente: elaboración propia

CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones:

Se desarrolló la presente investigación con el objetivo de obtener información importante sobre el nivel de la calidad del servicio que se presta en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social a través de la Bolsa de Empleo de San Salvador, para ello se utilizó la herramienta SERVQUAL con la cual se logró conocer el índice general de satisfacción de los clientes, dicho diagnóstico demostró el resultado de **67.37%**, lo que indica según la escala utilizada que es “buena”.

Lo anterior representa para la Bolsa de Empleo una oportunidad de mejora de 32.63, partiendo de estos datos se plantearon 14 estrategias dirigidas a los clientes externos e internos, resultados obtenidos sobre las cinco dimensiones estudiadas del SERVQUAL. En general las oportunidades de mejora son viables, realistas sobre la situación actual, implementarlas requiere una inversión de US\$ 44,500, con lo que se pretende cerrar dicha brecha y así mejorar el dato del índice actual.

La investigación realizada por medio de la aplicación del SERVQUAL, reveló datos importantes sobre las principales causas y consecuencias que han generado las fallas en el servicio de la bolsa de empleo, y quizá lo más importante es la incorporación de esta herramienta del Ministerio para medir de forma constante los cambios y mejorar los resultados obtenidos, dado que este es uno de los servicios más significativos para la sociedad salvadoreña y el Ministerio, debido a que es uno de los objetivos del Plan Quinquenal del actual gobierno.

La calidad es un tema de mucha importancia y es por ello que han ido tomando relevancia; en el país diferentes instituciones públicas han tratado de posicionarse y obtener premios a su esfuerzo como por ejemplo EsCalidad, en tal sentido se consideró a bien la implementación del SERVQUAL en la bolsa de empleo de San Salvador, con la finalidad de dar un realce al servicio prestado y por lo tanto, obtener mayor credibilidad ante los usuarios y centrarse en el tema de la satisfacción en el servicio brindado.

5.2. Recomendaciones:

- Se recomienda a la Dirección de Trabajo y Previsión Social que implemente en la Bolsa de Empleo de San Salvador, un sistema de retroalimentación al cliente, colocando buzones de sugerencias y a también en la página Web del Ministerio, de tal manera que las empresas que son parte de nuestros clientes externos, también puedan dejar sus comentarios. Siendo así que las partes interesadas expresen su nivel de satisfacción midiendo así con mayor certeza los indicadores de calidad del servicio obtenido.

- Se recomienda a la Dirección de Empleo elaborar un Manual de Calidad para las bolsas de empleo en el cual se plasmen la visión, misión, políticas, objetivos del sistema de calidad a implementar, elaborar un plan de seguimiento y acciones donde se considere la capacitación del personal técnico que brinda el servicio en todos aquellos temas que sirvan de interés y beneficien la calidad, que como resultado de estas acciones al emitir las respectivas evaluaciones se obtengan resultados positivos y favorables para la institución, además que este tipo de acciones sean de largo plazo para poder medir el impacto y realizar las acciones de corrección que correspondan.

- Se recomienda que el sistema de calidad a implementar sea sobre la base del modelo SERVQUAL, con una ejecución periódica, el objetivo es que se maximice la satisfacción del cliente, y de todas las partes interesadas en general.

- Para finalizar y también muy importante es garantizar que dentro de la planificación y del presupuesto institucional se establezca el monto necesario para realizar estas acciones que son importantes para la motivación del personal y que por supuesto impactan directamente el nivel de satisfacción de los clientes externos.

Bibliografía

- ✓ James, P. “La gestión de la calidad total”. Prentice Hall, España
- ✓ Berry, L. y Parasuraman, A. “Marketing en las empresas de servicio”, Colombia
- ✓ Gonçalo Caetano Alves, “La percepción de la calidad”
- ✓ Gronroos (1984), “A service quality model and its marketing implication”, European Journal of Marketing
- ✓ Parasuraman, Zeithaml y Berry, “Calidad total de la gestión de servicios”. McGraw Hill
- ✓ Caetano Alvés Gonçalo Nuno, “Marketing en los servicios: modelos de percepción de calidad”, España 2003
- ✓ Fernández Hatre Alfonso, “Calidad en las Empresas de Servicios”. España 2004
- ✓ Adí Sharón Gabriel Weil, “Medición de la Calidad de los Servicios”. México 2003
- ✓ Gómez Adillón María Jesús “Modelos de evaluación de la calidad percibida: un análisis de fiabilidad y validez aplicado a los establecimientos virtuales”, España
- ✓ Flores Konja, Adrian A. “Metodología de gestión para la micro, pequeña y mediana empresa”, Perú 2003
- ✓ Abad Raúl, “Fidelización de los Clientes Internos o Empleados”, España.
- ✓ Juran Joseph, “Análisis y Planeación de la calidad”. McGraw-Hill, 1974.
- ✓ Registros administrativos de la Unidad de Estadística del MTPS

DIRECCIONES CONSULTADAS EN LA WEB

- ✓ <http://www.monografias.com>: Definición de Servqual. Fecha en línea: ago/2007
- ✓ <http://www.bcr.gob.sv>: 108 Estadísticas de datos varios. Autor: BCR. Fecha en línea: sept./07
- ✓ <http://www.gestiopolis.com>: Modelos de calidad de servicio. Autor: Gestipolis. Fecha en línea: Nov/07
- ✓ <http://www.expansionyempleo.com>
- ✓ [https://es.wikipedia.org/ciclo de Demin](https://es.wikipedia.org/ciclo%20de%20Demin)
- ✓ <https://www.aiteco.com/modelos-de-calidad-latinoamerica>
- ✓ <http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/principios-fundamentales-del-modelo/>
- ✓ <https://www.aiteco.com/modelos-de-calidad-latinoamerica>
- ✓ <http://www.mtps.gob.sv/servicios>
- ✓ <http://www.transparencia.gob.sv/institutions/mtps/documents/presupuesto-actual>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Clientes Internos



Ministerio de Trabajo y Previsión Social Evaluación Bolsa de Empleo de San Salvador Cuestionario clientes internos



A continuación, se presentan una serie de preguntas que tienen como propósito evaluar la capacidad del **Departamento** de la bolsa de empleo San Salvador del área metropolitana para conseguir la satisfacción de nuestros clientes y qué tan propicias son las condiciones internas para mejorar la calidad de los servicios que proporcionamos.

El propósito de esta encuesta es recoger la percepción que tienen los empleados del área que proporcionan el servicio.

Las respuestas serán manejadas confidencialmente, Luego se realizará un informe para tomar encuesta las mejoras propuesta para dar un mejor servicio.

Recuerde, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Instrucciones: Para determinar la importancia de cada ítem, se maneja una escala de Likert de 1 al 5, en donde, 1 representa el puntaje más bajo, es decir, cuando el cliente está en total desacuerdo, y 5 representa el puntaje más alto, es decir, cuando el cliente está muy de acuerdo con la pregunta.

I.- Nuestros clientes

7. Conocemos las necesidades de nuestros clientes	1	2	3	4	5
8. Analizamos y respondemos las sugerencias o quejas de nuestros clientes.	1	2	3	4	5
9. Mi jefe inmediato mantiene contacto con nuestros clientes externos.	1	2	3	4	5
10. Le estamos preguntando a los clientes si el servicio es satisfactorio	1	2	3	4	5
11. Mi jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal del área, para tratar asuntos de los clientes.	1	2	3	4	5
12. Mi jefe inmediato nos pide sugerencias para servir mejor a los clientes externos.	1	2	3	4	5

II.- ¿Estamos comprometidos con la satisfacción del cliente?

13. Existe el compromiso de toda nuestra área, en conocer los requisitos del cliente.	1	2	3	4	5
14. Nuestro Departamento asigna los recursos necesarios para servir a los clientes	1	2	3	4	5
15. Los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones.	1	2	3	4	5
16. Estamos comprometidos con alcanzar la satisfacción del cliente.	1	2	3	4	5
17. Mejoramos periódicamente los procedimientos para servir mejor al cliente.	1	2	3	4	5
18. Las normas y métodos de trabajo son eficientes para satisfacer a los clientes	1	2	3	4	5
19. Nuestra área busca servir mejor a los clientes	1	2	3	4	5

III.- ¿En el Departamento la convivencia de los compañeros favorece la satisfacción del cliente?

20. Me han capacitado lo suficiente para atender y satisfacer a los clientes.	1	2	3	4	5
21. En nuestra área me dan los instrumentos y equipos que necesito para dar respuesta a los clientes	1	2	3	4	5
22. Cooperamos voluntariamente con más frecuencia de lo que nos corresponde para atender a los clientes	1	2	3	4	5
23. Soy un miembro importante de nuestro equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
24. Me siento cómodo en mi trabajo.	1	2	3	4	5
25. En nuestro Departamento el personal está calificado para proporcionar los servicios.	1	2	3	4	5
26. Colaboro con mis compañeros a que realicen bien su trabajo.	1	2	3	4	5
27. Está a mi alcance resolver la mayor parte de las consultas de mis clientes.	1	2	3	4	5
28. Conozco bien todos los servicios y/o productos que ofrece nuestra área	1	2	3	4	5
29. Mi jefe inmediato le da seguimiento al trato que le doy a mis clientes	1	2	3	4	5
30. Me adapto fácilmente a los cambios que se introducen en mi área.	1	2	3	4	5

Responder de la manera más específica posible a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué mejoras ha percibido en el servicio proporcionado a nuestros clientes?

2. ¿En qué estamos fallando en el servicio a nuestros clientes?

3. ¿Qué podríamos hacer, para mejorar el servicio a nuestros clientes?

GRACIAS POR SU COLABORACION



Anexo 2. Cuestionario Clientes Externos



Ministerio de Trabajo y Previsión Social Evaluación Bolsa de Empleo de San Salvador Cuestionario clientes Externos

A continuación, se presentan una serie de preguntas que tienen como propósito evaluar la capacidad del Departamento de la bolsa de empleo San Salvador del área metropolitana para conseguir la satisfacción de nuestros clientes y qué tan propicias son las condiciones externas para mejorar la calidad de los servicios que proporcionamos.

El propósito de esta encuesta es recoger la percepción que tienen los clientes del área que proporcionan el servicio.

Luego se realizará un informe para tomar encuesta las mejoras propuesta para dar un mejor servicio.

Instrucciones: Para determinar la importancia de cada ítem, se maneja una escala de Likert de 1 al 5, en donde, 1 representa el puntaje más bajo, es decir, cuando el cliente está en total desacuerdo, y 5 representa el puntaje más alto, es decir, cuando el cliente está muy de acuerdo con la pregunta.

Nota: Recuerde, no hay respuestas correctas o incorrectas.

1. ¿Cómo es la Bolsa de empleo?

1	¿La Bolsa de Empleo tiene equipo y apariencia moderna?	1	2	3	4	5
2	¿Las instalaciones de la bolsa son Atractivamente visibles?	1	2	3	4	5
3	¿Está de acuerdo con los horarios de atención?	1	2	3	4	5
4	¿Los empleados de la bolsa tienen buena presentación?	1	2	3	4	5
5	El material que se le entrega relacionados al servicio de la bolsa de empleo (folletos, formato de CV, Etc.) Son visualmente atractivos					

2. ¿Es fiable el servicio de la bolsa de empleo?

1	¿Cuándo la persona que lo atiende se compromete hacer algo lo hace?	1	2	3	4	5
2	¿Cuándo el Cliente tiene un problema el empleado le muestra interés en resolverlo?	1	2	3	4	5
3	¿La Bolsa de empleo debe de desarrollar bien el trabajo desde la primera vez	1	2	3	4	5
4	¿El personal que le atendió concluyo el servicio en el tiempo promedio (¿10-20 minuto?	1	2	3	4	5
5	¿El cliente recibe la respuesta deseada a como de lugar?	1	2	3	4	5

3. de sensibilidad

1	¿Se de be de mantener informado a los clientes con respecto a los servicios?	1	2	3	4	5
2	¿Considera aceptable el tiempo que tuvo que esperar para ser atendido??	1	2	3	4	5
3	¿Si tiene algún problema el empleado muestra un sincero interés en solucionarlo?	1	2	3	4	5
4	¿Los empleados de la bolsa de empleo no deben de estar demasiados ocupados para ayudar a los clientes?	1	2	3	4	5

4. ¿Qué tanta seguridad le brinda el servicio de la bolsa de empleo?

1	¿El comportamiento de los empleados le infunde confianza?	1	2	3	4	5
2	¿El cliente se siente seguro de los servicios que le brindan?	1	2	3	4	5
3	¿Los empleados deben ser corteses de manera constante con usted?	1	2	3	4	5
4	¿Los empleados deben de tener los conocimientos para responder a las preguntas de los clientes?	1	2	3	4	5

5. ¿El servicio de la bolsa de empleo es empático con sus necesidades?

1	¿La institución debe prestar atención personalizada a los usuarios?	1	2	3	4	5
2	¿La bolsa de empleo debe tener atención personalizada para cada uno de los clientes?	1	2	3	4	5
3	¿Está de acuerdo con los horarios de atención?	1	2	3	4	5
4	¿Los empleados deben de atender las necesidades específicas de usted?	1	2	3	4	5
5	¿Si tiene algún problema el empleado muestra un sincero interés en solucionarlo?					

Responder de la manera más específica posible a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué opina de la bolsa de empleo?

2. Que recomendación podría dar para recibir un mejor servicio

3. ¿En qué estamos fallando para que usted reciba un excelente servicio?

GRACIAS POR SU COLABORACION



Anexo 3: Cuestionario dirigido a empresas
Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Evaluación Bolsa de Empleo de San Salvador
Cuestionario clientes Externos (empresas)



A continuación, se presentan una serie de preguntas que tienen como propósito evaluar la capacidad del Departamento de la bolsa de empleo San Salvador del área metropolitana para conseguir la satisfacción de nuestros clientes y qué tan propicias son las condiciones externas para mejorar la calidad de los servicios que proporcionamos.

El propósito de esta encuesta es recoger la percepción que tienen los clientes del área que proporcionan el servicio. Luego se realizará un informe para tomar encuesta las mejoras propuesta para dar un mejor servicio.

Nota: Recuerde, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Preguntas realizadas:

8) ¿Cuándo ha recurrido a los servicios de la bolsa de empleo, le han resultado útil a sus intereses? _____

9) ¿Le resultó fácil obtener atención e información sobre los servicios solicitados? _____

10) ¿Logro contratar personal referido por la bolsa de empleo del ministerio de trabajo? _____

11) ¿Como Evalúa El servicio recibido? _____

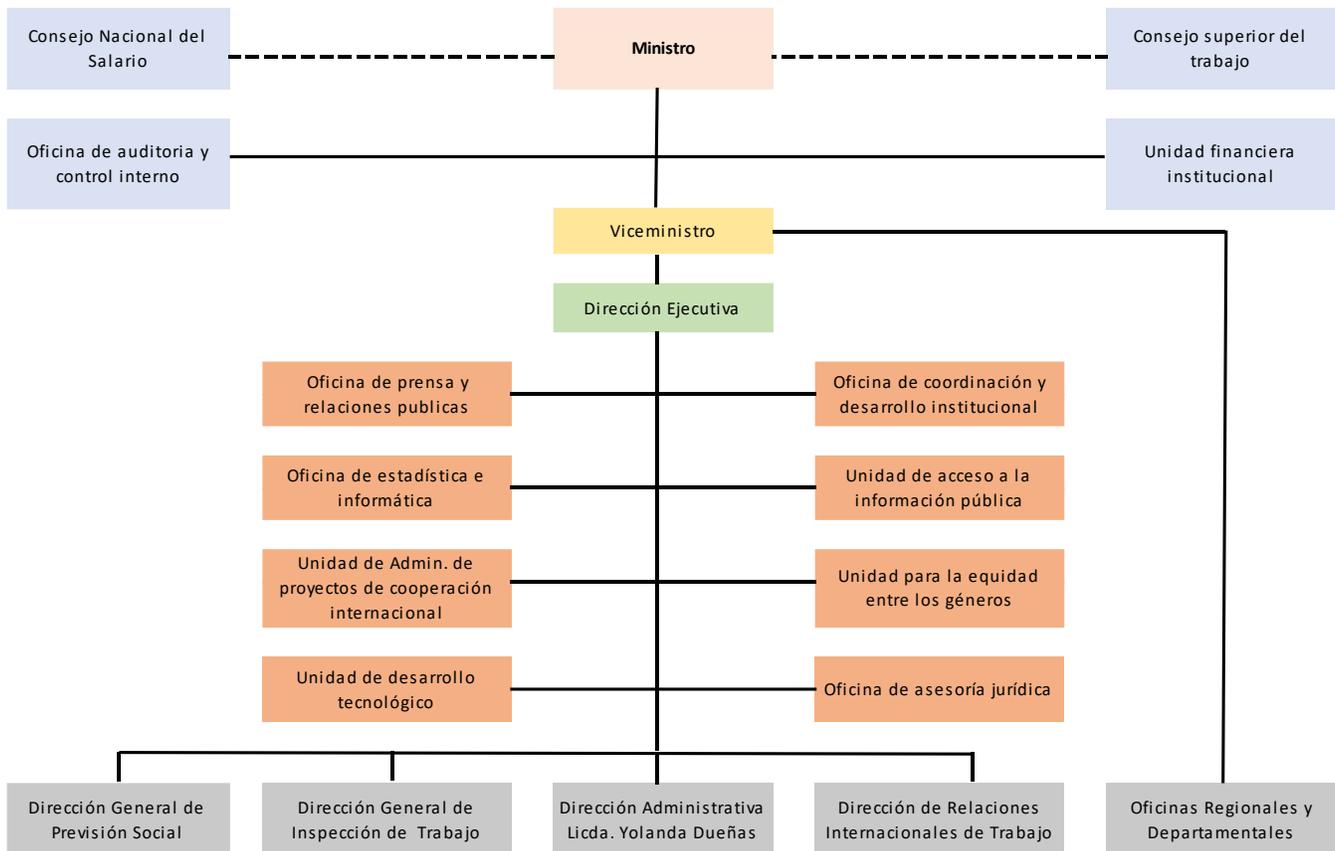
12) ¿Cómo valora el tiempo de respuesta? _____

13) ¿Recomendaría el uso de la bolsa de empleo a otras personas? _____

14) ¿Tiene alguna sugerencia para la mejorar los servicios que se brinda en la bolsa de empleo Central? _____

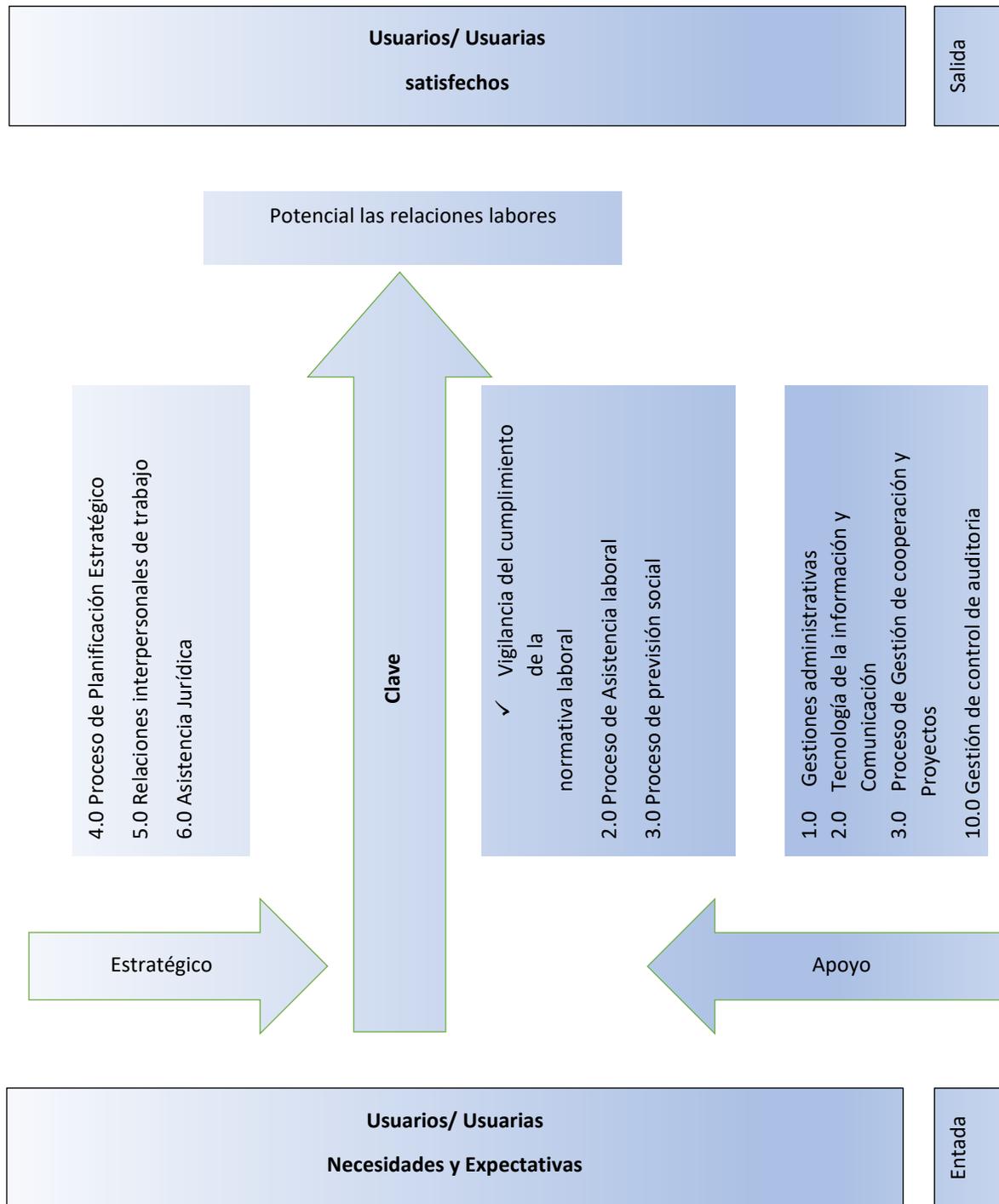
GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 4: Organigrama de la institución



Fuente: Oficina de Coordinación y Desarrollo Institucional – MTPS octubre 2012

Anexo 5: Mapa de procesos MTPS



Fuente: Oficina de Coordinación y Desarrollo Institucional – MTPS octubre 2013

Anexo 6: Recursos financieros asignados a la Bolsa de Empleo Central

Tabla 20: Remuneraciones del Gobierno Central a diciembre 2017

En millones de US dólares

Clasificación	Presupuesto Modificado	Devengado	Part. % en el Devengado
Instituciones Prioritarias	1,087.90	1,086.60	61.6
• Ramo de educación	630.8	630.6	35.7
• Ramo de justicia y seguridad pública	273.2	273.2	15.5
• Ramo de salud	183.9	182.8	10.4
Resto de Instituciones	686.8	677.2	38.4
• Órgano judicial, Defensa Nacional, Obras Públicas, Agricultura y Ganadería, Economía y Ministerio Público	438.0	431.4	24.5
• Otras Instituciones	248.8	245.8	13.9
Total	1,774.7	1,763.8	100.0

Fuente: Dirección General del Presupuesto y Sistema SAFI

Tabla 21: Presupuesto Ejercicio Fiscal 2017
Incrementos al presupuesto al mes de diciembre
En US dólares

Mes	Acuerdo / Decreto	Concepto	Fondo General	Préstamos Externos	Donaciones	Total
I.		Presupuesto votado al 2017	4,697,005,600	245,016,400	15,809,280	4,957,831,280
II.		Incrementos institucionales	415,250,103	12,793,079	4,221,210.0	432,264,392.0
		Presidencia de la Republica	471,502	-	200,000.0	671,502
		Ramo de Trabajo y Previsión Social	562,159	-	-	562,159
Noviembre	D.L 840	Incorporación de recursos provenientes de la Fuente de Ingresos Financieros y Otros, los cuales fueron orientados a fortalecer la Gestión Institucional del Ramo de Trabajo y Previsión Social. Decreto Legislativo aprobado el 22/11/2017	562.159			562.159

Fuente: Dirección General del Presupuesto y Sistema SAFI

Recursos Financieros Ejecutados por la Bolsa de Empleo durante el año 2017.

Unidad Presupuestaria	Descripción	Monto
Previsión de Empleo y Empleabilidad: Fondos Propios	Fomentar y facilitar la inclusión de los trabajadores y grupos vulnerables; mediante estrategias que conduzcan a la inserción laboral en la vida productiva.	2,316,775.00
Donaciones: asistencia técnica no reembolsable	JICA: Fortalecer La Red Nacional de Empleo a través de la creación de un nuevo software de intermediación laboral, que se adapte a las necesidades actuales del mercado laboral en El Salvador	150,000.00
	BIRF: Proyecto de Protección de Ingreso y Empleabilidad, con el fin de fortalecer a nivel institucional en la intermediación laboral, estadística y formación.	400,000.00
Presupuesto Total Asignado:		2,866,775.00

Fuente: Ministerio de Hacienda-Informe de Seguimiento y Evaluación de los Resultados Presupuestarios a diciembre 2017

Anexo 7: Tabla de tabulación

Tabulación ISC Clientes Externos 2018

Encuesta	Departamento Nacional de Empleo																						
	Como es la bolsa de empleo					¿Es fiable el servicio de la bolsa de empleo?					De sensibilidad				¿Qué tanta seguridad le brinda el servicio de la bolsa de empleo?				¿El servicio de la bolsa de empleo es empático con sus necesidades?				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
1	100	50	75	50	25	100	75	25	75	50	50	75	50	25	100	75	75	50	25	100	75	50	25
2	75	100	50	50	50	25	50	50	75	75	25	50	50	50	25	50	50	50	50	50	25	50	50
3	75	100	75	50	100	75	25	25	50	75	25	75	50	100	75	75	75	50	100	75	25	50	100
4	100	75	50	25	50	50	25	75	50	25	25	50	75	75	50	50	50	25	50	50	25	0	50
5	75	75	50	75	25	50	75	75	50	75	25	50	75	25	50	75	50	75	25	50	75	75	25
6	50	100	50	75	50	50	75	50	25	50	50	50	75	50	50	75	50	75	50	50	75	75	0
7	50	50	75	75	75	75	100	50	25	50	50	75	75	75	75	100	75	75	75	75	100	75	75
8	25	100	50	50	50	50	75	25	75	25	25	50	50	50	50	75	50	50	50	50	75	50	50
9	75	75	75	75	75	75	100	75	50	75	75	75	75	75	75	100	75	75	75	75	100	75	75
10	100	50	75	75	75	100	50	50	75	75	75	75	75	75	100	50	75	75	75	100	50	75	75
11	75	50	50	75	50	25	100	100	50	50	50	25	50	100	50	50	50	25	50	50	25	100	75
12	75	75	25	50	50	50	25	100	75	50	100	75	25	100	75	50	100	75	25	50	50	25	50
13	50	75	25	75	50	100	75	75	50	25	50	50	25	75	50	25	50	50	25	50	100	75	25
14	50	25	25	50	75	75	50	75	50	75	25	50	75	75	50	75	25	50	75	25	50	50	25
15	50	75	25	50	75	25	50	100	50	75	50	50	75	100	50	75	50	50	75	75	25	50	75
16	25	50	50	50	75	50	50	50	75	75	75	75	100	50	75	75	75	75	100	75	50	50	75
17	25	50	50	75	75	75	75	100	50	50	50	50	75	100	50	50	50	50	75	75	75	75	100
18	75	25	25	50	50	50	50	75	75	75	75	75	100	75	75	75	75	75	100	50	50	50	75
19	50	75	75	75	75	75	75	50	75	75	75	100	50	50	75	75	75	100	50	75	75	75	100
20	75	75	75	75	75	75	100	50	50	75	50	25	100	50	50	75	50	25	100	75	75	100	50
21	50	25	75	75	50	75	50	75	25	50	50	50	25	75	25	50	50	50	25	50	50	50	75
22	50	75	75	75	75	50	50	75	25	75	50	100	75	75	25	75	50	100	75	75	75	75	100

23	50	75	50	50	50	75	50	25	25	50	75	75	50	25	25	50	75	75	50	75	75	100	50
24	75	100	50	75	75	50	75	75	25	50	75	25	50	75	25	50	75	25	50	100	75	75	75
25	25	25	100	75	75	75	100	50	50	50	75	50	50	50	50	50	75	50	50	75	50	50	75
26	50	50	75	50	25	100	75	25	75	50	50	75	50	25	100	75	75	50	25	100	75	50	25
27	75	100	50	50	50	25	50	50	75	75	25	50	50	50	25	50	50	50	50	25	50	50	50
28	75	100	75	50	100	75	25	25	50	75	25	75	50	100	75	75	75	50	100	75	25	50	100
29	100	75	50	25	50	50	25	75	50	25	25	50	75	75	50	50	50	25	50	50	25	0	50
30	75	75	50	75	25	50	75	75	50	75	25	50	75	25	50	75	50	75	25	50	75	75	25
31	50	100	50	75	50	50	75	50	25	50	50	50	75	50	50	75	50	75	50	50	75	75	0
32	50	50	75	75	75	75	100	50	25	50	50	75	75	75	75	100	75	75	75	75	100	75	75
33	75	100	50	50	50	50	75	25	75	25	25	50	50	50	50	75	50	50	50	50	75	50	50
34	75	75	75	75	75	75	100	75	50	75	75	75	75	75	75	100	75	75	75	75	100	75	75
35	100	50	75	75	75	100	50	50	75	75	75	75	75	75	100	50	75	75	75	100	50	75	75
36	100	50	50	75	50	25	100	100	50	50	50	25	50	100	50	50	50	25	50	50	25	100	75
37	75	75	25	50	50	50	25	100	75	50	100	75	25	100	75	50	100	75	25	50	50	25	50
38	100	75	25	75	50	100	75	75	50	25	50	50	25	75	50	25	50	50	25	50	100	75	25
39	100	25	25	50	75	75	50	75	50	75	25	50	75	75	50	75	25	50	75	25	50	50	25
40	50	75	25	50	75	25	50	100	50	75	50	50	75	100	50	75	50	50	75	75	25	50	75
41	50	50	50	50	75	50	50	50	75	75	75	75	100	50	75	75	75	100	75	50	50	50	75
42	25	50	50	75	75	75	75	100	50	50	50	50	75	100	50	50	50	75	75	75	75	75	100
43	75	25	25	50	50	50	50	75	75	75	75	75	100	75	75	75	75	75	100	50	50	50	75
44	50	75	75	75	75	75	75	50	75	75	75	100	50	50	75	75	75	100	50	75	75	75	100
45	75	75	75	75	75	75	100	50	50	75	50	25	100	50	50	75	50	25	100	75	75	100	50
46	50	25	75	75	50	75	50	75	25	50	50	50	25	75	25	50	50	50	25	50	50	50	75
47	50	75	75	75	75	50	50	75	25	75	50	100	75	75	25	75	50	100	75	75	75	75	100
48	50	75	50	50	50	75	50	25	25	50	75	75	50	25	25	50	75	75	50	75	75	100	50
49	75	100	50	75	75	50	75	75	25	50	75	25	50	75	25	50	75	25	50	100	75	75	75
50	75	25	100	75	75	75	100	50	50	50	75	50	50	50	50	50	75	50	50	75	50	50	75
51	50	75	25	50	75	25	50	100	50	75	50	50	75	100	50	75	50	50	75	75	25	50	75

52	25	50	50	50	75	50	50	50	75	75	75	75	100	50	75	75	75	75	100	75	50	50	75
53	50	50	50	75	75	75	75	100	50	50	50	50	75	100	50	50	50	50	75	75	75	75	100
54	75	25	25	50	50	50	50	75	75	75	75	75	100	75	75	75	75	75	100	50	50	50	75
55	50	75	75	75	75	75	75	50	75	75	75	100	50	50	75	75	75	100	50	75	75	75	100
56	75	75	75	75	75	75	100	50	50	75	50	25	100	50	50	75	50	25	100	75	75	100	50
57	50	25	75	75	50	75	50	75	25	50	50	50	25	75	25	50	50	50	25	50	50	50	75
58	50	75	75	75	75	50	50	75	25	75	50	100	75	75	25	75	50	100	75	75	75	75	100
59	50	75	50	50	50	75	50	25	25	50	75	75	50	25	25	50	75	75	50	75	75	100	50
60	75	100	50	75	75	50	75	75	25	50	75	25	50	75	25	50	75	25	50	100	75	75	75
61	50	25	100	75	75	75	100	50	50	50	75	50	50	50	50	50	75	50	50	75	50	50	75
62	50	50	75	50	25	100	75	25	75	50	50	75	50	25	100	75	75	50	25	100	75	50	25
63	75	100	50	50	50	25	50	50	75	75	25	50	50	50	25	50	50	50	50	25	50	50	50
64	75	100	75	50	100	75	25	25	50	75	25	75	50	100	75	75	75	50	100	75	25	50	100
65	100	75	50	25	50	50	25	75	50	25	25	50	75	75	50	50	50	25	50	50	25	0	50
66	75	75	50	75	25	50	75	75	50	75	25	50	75	25	50	75	50	75	25	50	75	75	25
67	50	100	50	75	50	50	75	50	25	50	50	50	75	50	50	75	50	75	50	50	75	75	0
68	50	50	75	75	75	75	100	50	25	50	50	75	75	75	75	100	75	75	75	75	100	75	75
69	75	100	50	50	50	50	75	25	75	25	25	50	50	50	50	75	50	50	50	50	75	50	50
70	75	75	75	75	75	75	100	75	50	75	75	75	75	75	75	100	75	75	75	75	100	75	75
71	100	50	75	75	75	100	50	50	75	75	75	75	75	75	100	50	75	75	75	100	50	75	75
72	100	50	50	75	50	25	100	100	50	50	50	25	50	100	50	50	50	25	50	50	25	100	75
73	75	75	25	50	50	50	25	100	75	50	100	75	25	100	75	50	100	75	25	50	50	25	50
74	50	75	25	75	50	100	75	75	50	25	50	50	25	75	50	25	50	50	25	50	100	75	25
75	50	25	25	50	75	75	50	75	50	75	25	50	75	75	50	75	25	50	75	25	50	50	25
76	50	75	25	50	75	25	50	100	50	75	50	50	75	100	50	75	50	50	75	75	25	50	75
77	100	50	50	50	75	50	50	50	75	75	75	75	100	50	75	75	75	75	100	75	50	50	75
78	100	50	50	75	75	75	75	100	50	50	50	50	75	100	50	50	50	50	75	75	75	75	100
79	100	25	25	50	50	50	50	75	75	75	75	75	100	75	75	75	75	75	100	50	50	50	75
80	50	75	75	75	75	75	75	50	75	75	75	100	50	50	75	75	75	100	50	75	75	75	100

81	75	75	75	75	75	75	100	50	50	75	50	25	100	50	50	75	50	25	100	75	75	100	50
82	100	25	75	75	50	75	50	75	25	50	50	50	25	75	25	50	50	50	25	50	50	50	75
83	50	75	75	75	75	50	50	75	25	75	50	100	75	75	25	75	50	100	75	75	75	75	100
84	50	75	50	50	50	75	50	25	25	50	75	75	50	25	25	50	75	75	50	75	75	100	50
85	100	100	50	75	75	50	75	75	25	50	75	25	50	75	25	50	75	25	50	100	75	75	75
86	25	25	100	75	75	75	100	50	50	50	75	50	50	50	50	50	75	50	50	75	50	50	75
87	25	50	50	75	75	75	75	100	50	50	50	50	75	100	50	50	50	50	75	75	75	75	100
88	75	25	25	50	50	50	50	75	75	75	75	75	100	75	75	75	75	75	100	50	50	50	75
89	100	75	75	75	75	75	75	50	75	75	75	100	50	50	75	75	75	100	50	75	75	75	100
90	75	75	75	75	75	75	100	50	50	75	50	25	100	50	50	75	50	25	100	75	75	100	50
91	50	25	75	75	50	75	50	75	25	50	50	50	25	75	25	50	50	50	25	50	50	50	75
92	50	75	75	75	75	50	50	75	25	75	50	100	75	75	25	75	50	100	75	75	75	75	100
93	50	75	50	50	50	75	50	25	25	50	75	75	50	25	25	50	75	75	50	75	75	100	50
94	75	100	50	75	75	50	75	75	25	50	75	25	50	75	25	50	75	25	50	100	75	75	75
95	25	25	100	75	75	75	100	50	50	50	75	50	50	50	50	50	75	50	50	75	50	50	75
96	50	50	75	50	25	100	75	25	75	50	50	75	50	25	100	75	75	50	25	100	75	50	25
97	75	100	50	50	50	25	50	50	75	75	25	50	50	50	25	50	50	50	50	25	50	50	50
98	75	100	75	50	100	75	25	25	50	75	25	75	50	100	75	75	75	50	100	75	25	50	100
99	100	75	50	25	50	50	25	75	50	25	25	50	75	75	50	50	50	25	50	50	25	0	50
100	75	75	50	75	25	50	75	75	50	75	25	50	75	25	50	75	50	75	25	50	75	75	25
101	75	100	50	75	50	50	75	50	25	50	50	50	75	50	50	75	50	75	50	50	75	75	0
102	50	50	75	75	75	75	100	50	25	50	50	75	75	75	75	100	75	75	75	75	100	75	75
103	100	100	50	50	50	50	75	25	75	25	25	50	50	50	50	75	50	50	50	50	75	50	50
104	100	75	75	75	75	75	100	75	50	75	75	75	75	75	75	100	75	75	75	75	100	75	75
105	100	50	75	75	75	100	50	50	75	75	75	75	75	75	100	50	75	75	75	100	50	75	75
106	75	50	50	75	50	25	100	100	50	50	50	25	50	100	50	50	50	25	50	50	25	100	75
107	75	75	25	50	50	50	25	100	75	50	100	75	25	100	75	50	100	75	25	50	50	25	50
108	50	75	25	75	50	100	75	75	50	25	50	50	25	75	50	25	50	50	25	50	100	75	25
109	50	25	25	50	75	75	50	75	50	75	25	50	75	75	50	75	25	50	75	25	50	50	25

110	50	75	25	50	75	25	50	100	50	75	50	50	75	100	50	75	50	50	75	75	25	50	75
111	25	50	50	50	75	50	50	50	75	75	75	75	100	50	75	75	75	75	100	75	50	50	75
112	25	50	50	75	75	75	75	100	50	50	50	50	75	100	50	50	50	50	75	75	75	75	100
113	75	25	25	50	50	50	50	75	75	75	75	75	100	75	75	75	75	75	100	50	50	50	75
114	100	75	75	75	75	75	75	50	75	75	75	100	50	50	75	75	75	100	50	75	75	75	100
115	75	75	75	75	75	75	100	50	50	75	50	25	100	50	50	75	50	25	100	75	75	100	50
116	50	25	75	75	50	75	50	75	25	50	50	50	25	75	25	50	50	50	25	50	50	50	75
117	50	75	75	75	75	50	50	75	25	75	50	100	75	75	25	75	50	100	75	75	75	75	100
118	100	75	50	50	50	75	50	25	25	50	75	75	50	25	25	50	75	75	50	75	75	100	50
119	75	100	50	75	75	50	75	75	25	50	75	25	50	75	25	50	75	25	50	100	75	75	75
120	50	25	100	75	75	75	100	50	50	50	75	50	50	50	50	50	75	50	50	75	50	50	75
121	100	75	50	50	75	50	25	100	100	50	50	50	25	50	100	50	50	50	25	50	50	25	100
122	75	75	75	25	50	50	50	25	100	75	50	100	75	25	100	75	50	100	75	25	50	50	25
123	75	50	75	25	75	50	100	75	75	50	25	50	50	25	75	50	25	50	50	25	50	100	75
124	25	50	25	25	50	75	75	50	75	50	75	25	50	75	75	50	75	25	50	75	25	50	50
125	75	50	75	25	50	75	25	50	100	50	75	50	50	75	100	50	75	50	50	75	75	25	50
126	50	25	50	50	50	75	50	50	50	75	75	75	75	100	50	75	75	75	75	100	75	50	50
127	50	25	50	50	75	75	75	75	100	50	50	50	50	75	100	50	50	50	50	75	75	75	75
128	100	75	25	25	50	50	50	50	75	75	75	75	75	100	75	75	75	75	100	50	50	50	50
129	75	50	75	75	75	75	75	75	50	75	75	75	100	50	50	75	75	75	100	50	75	75	75
130	100	75	75	75	75	75	75	100	50	50	75	50	25	100	50	50	75	50	25	100	75	75	100
131	75	50	25	75	75	50	75	50	75	25	50	50	50	25	75	25	50	50	50	25	50	50	50
132	75	50	75	75	75	75	50	50	75	25	75	50	100	75	75	25	75	50	100	75	75	75	75
133	50	50	75	50	50	50	75	50	25	25	50	75	75	50	25	25	50	75	75	50	75	75	100
134	50	75	100	50	75	75	50	75	75	25	50	75	25	50	75	25	50	75	25	50	100	75	75
135	50	25	25	100	75	75	75	100	50	50	50	75	50	50	50	50	50	75	50	50	75	50	50
136	75	75	25	25	50	50	50	50	75	75	75	75	75	100	75	75	75	75	75	100	50	50	50
137	100	50	75	75	75	75	75	75	50	75	75	75	100	50	50	75	75	75	100	50	75	75	75
138	75	75	75	75	75	75	75	100	50	50	75	50	25	100	50	50	75	50	25	100	75	75	100

139	50	50	25	75	75	50	75	50	75	25	50	50	50	25	75	25	50	50	50	25	50	50	50
140	75	50	75	75	75	75	50	50	75	25	75	50	100	75	75	25	75	50	100	75	75	75	75
141	100	50	75	50	50	50	75	50	25	25	50	75	75	50	25	25	50	75	75	50	75	75	100
142	100	75	100	50	75	75	50	75	75	25	50	75	25	50	75	25	50	75	25	50	100	75	75
143	75	25	25	100	75	75	75	100	50	50	50	75	50	50	50	50	50	75	50	50	75	50	50
144	75	50	75	75	75	75	75	75	50	75	75	75	100	50	50	75	75	75	100	50	75	75	75
145	100	75	75	75	75	75	75	100	50	50	75	50	25	100	50	50	75	50	25	100	75	75	100
146	100	50	25	75	75	50	75	50	75	25	50	50	50	25	75	25	50	50	50	25	50	50	50
147	100	50	75	75	75	75	50	50	75	25	75	50	100	75	75	25	75	50	100	75	75	75	75
148	75	50	75	50	50	50	75	50	25	25	50	75	75	50	25	25	50	75	75	50	75	75	100
149	75	75	100	50	75	75	50	75	75	25	50	75	25	50	75	25	50	75	25	50	100	75	75
150	50	25	25	100	75	75	75	100	50	50	50	75	50	50	50	50	50	75	50	50	75	50	50
SUMA	10150.00	9400.00	8625.00	9450.00	9575.00	9550.00	9775.00	9625.00	8075.00	8525.00	8500.00	9125.00	9425.00	9825.00	8475.00	9125.00	9300.00	9025.00	9125.00	9775.00	9550.00	9600.00	9850.00
PROMEDIO	67.67	62.67	57.50	63.00	63.83	63.67	65.17	64.17	53.83	56.83	56.67	60.83	62.83	65.50	56.50	60.83	62.00	60.17	60.83	65.17	63.67	64.00	65.67

Encuesta	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
----------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Tabulación ISC Clientes Interno 2018

Ministerio de trabajo y previsión social Julio de 2018																								
Bolsa de Empleo Local de San Salvador																								
Encuesta	1. Nuestros clientes						2. ¿Estamos comprometidos con la satisfacción del cliente?									3. ¿En el Departamento la convivencia de los compañeros favorece la satisfacción del cliente?								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	100	50	75	50	50	75	100	100	75	75	25	75	50	50	75	75	50	75	50	75	50	75	75	75
2	100	50	50	50	50	100	75	75	100	75	75	75	50	50	100	75	50	100	50	100	75	100	75	75
3	75	50	50	75	75	75	75	100	75	75	75	75	75	75	75	75	50	100	75	100	75	75	75	50
4	100	75	50	50	50	75	75	25	100	50	100	50	50	50	75	100	100	75	50	100	100	25	50	75
5	100	75	100	75	75	75	75	25	100	50	100	50	75	75	75	100	100	50	75	75	75	75	75	50
6	100	100	75	75	25	75	100	25	75	50	75	50	25	100	75	100	75	50	100	75	100	75	75	75
7	75	75	100	75	75	75	75	50	100	75	100	75	25	100	75	75	50	100	50	100	75	100	75	75
8	75	100	75	75	75	75	100	50	100	75	75	75	25	75	75	75	50	100	75	100	75	75	75	50
9	75	25	100	50	100	50	100	100	75	75	25	75	50	100	75	100	100	75	50	100	100	25	50	75
10	75	25	100	50	100	50	75	75	100	75	75	75	50	50	100	50	75	75	75	75	75	75	75	50
11	100	25	75	50	75	50	75	100	75	75	75	75	75	75	75	100	75	50	100	75	100	75	75	75
12	75	50	100	75	100	75	75	25	100	50	100	50	50	50	75	100	100	50	75	75	75	75	75	50
13	100	50	100	75	75	75	75	25	100	50	100	50	75	75	75	100	75	50	100	75	100	75	75	75
14	100	75	100	100	100	100	100	25	75	50	75	50	50	50	75	50	100	50	100	75	100	75	75	75
15	75	50	75	75	75	75	75	100	75	75	75	75	75	75	75	75	50	100	75	100	75	75	75	50
16	50	75	75	100	75	100	75	25	100	50	100	50	50	50	75	100	100	50	75	75	75	75	75	50
17	50	100	75	25	75	25	75	25	100	50	100	50	75	75	75	100	75	50	100	75	100	75	75	75
18	100	25	75	25	100	50	100	25	75	50	75	50	25	100	75	75	50	100	50	100	75	100	75	75
19	50	50	100	25	100	50	75	50	100	75	100	75	25	100	75	75	50	100	75	100	75	75	75	50
20	75	50	75	50	75	50	100	50	100	75	75	75	25	75	75	100	75	50	100	75	100	75	75	75
21	75	50	100	50	100	75	100	100	75	75	25	75	50	100	75	100	100	50	75	75	75	75	75	50
22	75	50	100	75	100	75	75	75	100	75	75	75	50	50	100	100	75	50	100	75	100	75	75	75
23	100	100	75	50	100	100	100	25	75	50	75	50	25	100	75	75	50	100	50	100	75	100	75	75
24	100	100	50	75	75	75	75	50	100	75	100	75	25	100	75	75	50	100	75	100	75	75	75	50
25	100	75	50	100	75	100	100	50	100	75	75	75	25	75	75	100	100	50	75	75	75	75	75	50
SUMA	2100.00	1550.00	2000.00	1575.00	1975.00	1800.00	2125.00	1375.00	2250.00	1625.00	1950.00	1625.00	1175.00	1875.00	1925.00	2175.00	1775.00	1850.00	1825.00	2175.00	2050.00	1900.00	1825.00	1600.00
PROMEDIO	84.00	62.00	80.00	63.00	79.00	72.00	85.00	55.00	90.00	65.00	78.00	65.00	47.00	75.00	77.00	87.00	71.00	74.00	73.00	87.00	82.00	76.00	73.00	64.00
Encuesta	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24

Anexo 8: Tabulaciones de las dimensiones por servicio

Calificación: Departamento BEL 2018

Dimensión del Servicio	
1. Elementos Tangibles	62.93
2. Fiabilidad	60.73
3. Capacidad de Respuesta	61.46
4. Seguridad	59.88
5. Empatía	63.87
Promedio	61.77

1. Elementos Tangibles	
p1	67.67
p2	62.67
p3	57.50
p4	63.00
p5	63.83
Promedio	62.93

2. Fiabilidad	
p6	63.7
p7	65.2
p8	64.2
p9	53.8
p10	56.8
Promedio	60.7

3. Capacidad de Respuesta	
p11	56.67
p12	60.83
p13	62.83
p14	65.50
Promedio	61.46

4. Seguridad	
p15	56.50
p16	60.83
p17	62.00
p18	60.17
Promedio	59.88

5. Empatía	
p19	60.83
p20	65.17
p21	63.67
p22	64.00
p23	65.67
Promedio	63.87

**TABULACION ISC EXTERNO:
Tabla de Frecuencias**

No. Pregunta	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total encuestas	Promedios	Brecha
P1	21.33%	36.00%	34.67%	8.00%	0.00%	150.00	67.67	32.33
P2	14.67%	39.33%	28.00%	18.00%	0.00%	150.00	62.67	37.33
P3	6.00%	39.33%	33.33%	21.33%	0.00%	150.00	57.50	42.50
P4	2.00%	54.67%	36.67%	6.67%	0.00%	150.00	63.00	37.00
P5	2.67%	55.33%	36.67%	5.33%	0.00%	150.00	63.83	36.17
P6	8.00%	47.33%	36.00%	8.67%	0.00%	150.00	63.67	36.33
P7	16.67%	36.67%	37.33%	9.33%	0.00%	150.00	65.17	34.83
P8	17.33%	34.67%	35.33%	12.67%	0.00%	150.00	64.17	35.83
P9	2.67%	33.33%	40.67%	23.33%	0.00%	150.00	53.83	46.17
P10	0.00%	43.33%	40.67%	16.00%	0.00%	150.00	56.83	43.17
P11	2.67%	38.00%	42.67%	16.67%	0.00%	150.00	56.67	43.33
P12	8.67%	37.33%	42.67%	11.33%	0.00%	150.00	60.83	39.17
P13	15.33%	34.67%	36.00%	14.00%	0.00%	150.00	62.83	37.17
P14	19.33%	36.00%	32.00%	12.67%	0.00%	150.00	65.50	34.50
P15	8.00%	30.67%	40.67%	20.67%	0.00%	150.00	56.50	43.50
P16	5.33%	43.33%	40.67%	10.67%	0.00%	150.00	60.83	39.17
P17	2.67%	46.00%	48.00%	3.33%	0.00%	150.00	62.00	38.00
P18	8.67%	37.33%	40.00%	14.00%	0.00%	150.00	60.17	39.83
P19	18.00%	26.67%	36.00%	19.33%	0.00%	150.00	60.83	39.17
P20	13.33%	42.67%	35.33%	8.67%	0.00%	150.00	65.17	34.83
P21	10.00%	46.67%	31.33%	12.00%	0.00%	150.00	63.67	36.33
P22	11.33%	42.67%	39.33%	4.00%	2.67%	150.00	64.00	36.00
P23	19.33%	40.67%	26.00%	11.33%	2.67%	150.00	65.67	34.33

Distribución de Resultados por pregunta

	P1-100	P1-75	P1-50	P1-25	P1-0	TOTAL
Suma por rango	3200	4050	2600	300	0	150
Número de encuestas	32	54	52	12	0	

	P2-100	P2-75	P2-50	P2-25	P2-0	TOTAL
Suma por rango	2200	4425	2100	675	0	150
Número de encuestas	22	59	42	27	0	

	P3-100	P3-75	P3-50	P3-25	P3-0	TOTAL
Suma por rango	900	4425	2500	800	0	150
Número de encuestas	9	59	50	32	0	

	P4-100	P4-75	P4-50	P4-25	P4-0	TOTAL
Suma por rango	300	6150	2750	250	0	150
Número de encuestas	3	82	55	10	0	

	P5-100	P5-75	P5-50	P5-25	P5-0	TOTAL
Suma por rango	400	6225	2750	200	0	150
Número de encuestas	4	83	55	8	0	

	P6-100	P6-75	P6-50	P6-25	P6-0	TOTAL
Suma por rango	1200	5325	2700	325	0	150
Número de encuestas	12	71	54	13	0	

	P7-100	P7-75	P7-50	P7-25	P7-0	TOTAL
Suma por rango	2500	4125	2800	350	0	150
Número de encuestas	25	55	56	14	0	
	P8-100	P8-75	P8-50	P8-25	P8-0	TOTAL
Suma por rango	2600	3900	2650	475	0	150
Número de encuestas	26	52	53	19	0	

	P9-100	P9-75	P9-50	P9-25	P9-0	TOTAL
Suma por rango	400	3750	3050	875	0	150
Número de encuestas	4	50	61	35	0	

	P10-100	P10-75	P10-50	P10-25	P10-0	TOTAL
Suma por rango	0	4875	3050	600	0	150
Número de encuestas	0	65	61	24	0	

	P11-100	P11-75	P11-50	P11-25	P11-0	TOTAL
Suma por rango	400	4275	3200	625	0	150
Número de encuestas	4	57	64	25	0	

	P12-100	P12-75	P12-50	P12-25	P12-0	TOTAL
Suma por rango	1300	1300	1300	1300	1300	150
Número de encuestas	13	56	64	17	0	

	P13-100	P13-75	P13-50	P13-25	P13-0	TOTAL
Suma por rango	2300	3900	2700	525	0	150
Número de encuestas	23	52	54	21	0	

	P14-100	P14-75	P14-50	P14-25	P14-0	TOTAL
Suma por rango	2900	4050	2400	475	0	150
Número de encuestas	29	54	48	19	0	

	P15-100	P15-75	P15-50	P15-25	P15-0	TOTAL
Suma por rango	1200	3450	3050	775	0	150
Número de encuestas	12	46	61	31	0	

	P16-100	P16-75	P16-50	P16-25	P16-0	TOTAL
Suma por rango	800	4875	3050	400	0	150
Número de encuestas	8	65	61	16	0	

	P17-100	P17-75	P17-50	P17-25	P17-0	TOTAL
--	----------------	---------------	---------------	---------------	--------------	--------------

Suma por rango	400	5175	3600	125	0	150
Número de encuestas	4	69	72	5	0	

	P18-100	P18-75	P18-50	P18-25	P18-0	TOTAL
Suma por rango	1300	4200	3000	525	0	150
Número de encuestas	13	56	60	21	0	

	P19-100	P19-75	P19-50	P19-25	P19-0	TOTAL
Suma por rango	2700	3000	2700	725	0	150
Número de encuestas	27	40	54	29	0	

	P20-100	P20-75	P20-50	P20-25	P20-0	TOTAL
Suma por rango	2000	4800	2650	325	0	150
Número de encuestas	20	64	53	13	0	

	P21-100	P21-75	P21-50	P21-25	P21-0	TOTAL
Suma por rango	1500	5250	2350	450	0	150
Número de encuestas	15	70	47	18	0	

	P22-100	P22-75	P22-50	P22-25	P22-0	TOTAL
Suma por rango	1700	4800	2950	150	0	150
Número de encuestas	17	64	59	6	4	

	P23-100	P23-75	P23-50	P23-25	P23-0	TOTAL
Suma por rango	2900	4575	1950	425	0	150
Número de encuestas	29	61	39	17	4	