

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS



TRABAJO DE GRADO
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD EN
LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA
PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA AUXILIAR SANTA ANA

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTADO POR
KEVIN ANTONIO CASTILLO CENTENO
EVERSSON BALMORE CRUZ BLANCO
NESTOR ALEXANDER TREJO CÁRCAMO

DOCENTE ASESOR
LICENCIADA STEFFANY EDITH MACALL CHIGÜILA

OCTUBRE, 2019
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M. Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RIOS BENÍTEZ

SECRETARIO GENERAL

M. Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA

DEFENSORAS DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

DECANO

M. Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

VICEDECANO

M. Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

SECRETARIO

M. Sc. WALDEMAR SANDOVAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por ser mi creador, fortaleza, mi padre y amigo, el motor de mi vida, por ayudarme a levantar cada vez que me rendía, por iluminarme para seguir adelante.

A MI MADRE LA VIRGEN MARIA:

Por acompañarme siempre en mi camino y llenar mi alma de fe y confianza para seguir adelante.

A MIS PADRES:

María Imelda Cárcamo y Jorge Patricio Trejo Menéndez (QDDG).

Gracias por el apoyo y la comprensión que me brindaron, por todos los sacrificios que hicieron a lo largo de mi carrera, así como su paciencia en los momentos difíciles que tuvimos.

A TODOS MIS FAMILIARES:

Y a todo aquel que de una u otra manera estuvieron pendientes del desarrollo de mi trabajo de graduación.

A LA LICENCIADA: Steffany Edith Macall Chigüila

Por proporcionarme la ayuda en cuanto a la asesoría de mi trabajo de grado y poder realizarlo de la mejor manera.

NESTOR ALEXANDER TREJO CARCAMO.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS PADRE TODOPODEROSO: A ti mi Señor y mi Creador, por estar conmigo en todo momento de mi vida, por no abandonarme en los momentos difíciles y enseñarme que la vida sigue a pesar de los golpes que esta pueda ocasionar, te doy gracias por cuidar de mi familia y de mi persona y por permitirme culminar una etapa más de mi vida.

A MI MADRE: Dora Alicia Blanco, por darme la vida, enseñarme valores, educarme en el hogar, por creer en mí siempre, por protegerme en todo momento, por sacarme adelante en los peores momentos de nuestras vidas, por darme todas las herramientas necesarias para convertirme en un profesional, de todo corazón gracias madre.

A MI HERMANA: Karla Blanco, por su cuidado en mi niñez, por brindarme esa felicidad en mi vida, has estado en todos los momentos de mi vida, siempre te estaré agradecido por todo lo que has hecho por mí, y por compartir sus conocimientos y contribuir a mi formación personal.

A MI ASESORA DE TESIS: La licenciada, Steffany Edith Macall Chigüila, por apoyar esta temática y con su conocimiento guiar la elaboración de este estudio.

Y a todas las personas que contribuyeron a mi desarrollo personal y profesional a lo largo de mi vida, como aquellas personas que siempre estuvieron conmigo para apoyarme y brindarme consejo y ayudarme a cambiar aspectos de mi persona para así poder mejorar, muchas gracias.

EVERSSON BALMORE CRUZ BLANCO.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO: Por ser el creador de la vida y de la existencia misma, porque me dio la oportunidad de tener una gran familia, por haberme dado a la mejor familia que jamás habría imaginado, por tener la oportunidad de nacer en el evangelio, por conocer que la vida es más que sólo vivir, sino vivir para Dios todopoderoso.

A MI MADRE: Sonia Eugenia Centeno de Castillo. Infinitas gracias por haberme concebido, por haberme criado con todo el amor que solo ella me pudo dar, así como las millones de veces que me alentaste a seguir adelante, doy gracias a Dios por haberme dado a la mejor madre que alguien jamás podría tener, por haberme educado de la manera más dulce y amorosa que solo ella podía darme, agradezco a Dios por haberla tenido hasta el último momento de su vida, jamás olvidaré todo lo que siempre me enseñó de la vida, de todas las veces que me levanto cuando nadie más lo hizo y aunque estaba deprimido y solo, ella siempre estaba ahí para mí, nunca poder pagarle por todo que hizo en mi vida, la amaré por el resto de mi vida, hasta el día en que nos debamos encontrar nuevamente, te amo mamá, muchas gracias por todo, y en especial por haber sido mi mamá.

A MI PADRE: Juan Antonio Castillo Centeno. Doy gracias a Dios por tenerlo como padre, muchas gracias por guiarme por el buen camino y nunca dejarme, por estar cada momento junto a mí, gracias por evitar que anduviera en malos pasos y nunca apartarme de los caminos de Dios, por ser la persona más amable, honesta y bondadosa que ninguna persona tiene en este mundo, por ser un ejemplo de vida para mí, más que un padre es un maestro, un amigo, la persona a la que más admiro en esta vida, y espero algún día ser como él, espero seguir sus pasos que va guiando para mí, de todo corazón muchas gracias por ser mi papá y estar para mí, jamás podré pagárselo, solo deseo que estés orgulloso de mi.

A MIS HERMANOS:

Marlon Alonso Castillo Centeno, Wendy Lissette Castillo Centeno y Wilber Efraín Castillo Centeno. Muchas gracias a Dios por tener a los mejores hermanos, gracias por ser mi consuelo en los momentos difíciles, por aguantarme tanto tiempo, por estar cuando más los necesitaba, por el apoyo tan incondicional tal y como un hermano lo puede dar, por ser mi compañía y siempre estar cuando más los necesito para mí, por preocuparse y cuidar de mí, por ser mis amigos y compartir, un lazo que nos une para siempre y que nada ni nadie nos podrá separar en esta vida, muchas gracias mis hermanos.

A TODOS MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE TESIS:

Gracias a Dios por poner en mi camino a las personas correctas en mi vida, por darme su amistad incondicional y su apoyo, por hacer una diferencia en mi vida volviéndola más divertida y agradable cada día, el día a día que compartimos juntos los guardare en mi memoria por el resto de mi vida, gracias amigos.

A MI DOCENTE ASESOR:

Por guiarnos en la realización de esta tesis, por su apoyo y su dedicación para nuestro y aprendizaje profesional, por la amabilidad que la caracteriza y por brindarnos su amistad.

KEVIN ANTONIO CASTILLO CENTENO.

INDICE

INTRODUCCION	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 SITUACION PROBLEMÁTICA	17
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	19
1.3 JUSTIFICACIÓN	20
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	22
1.5 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	23
1.6 OBJETIVOS	24
1.6.1 Objetivo General	24
1.6.2 Objetivos Específicos.....	24
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	25
2.1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.	26
2.1.1 En Países Desarrollados.	26
2.1.2 En Países en vías de Desarrollo.....	27
2.1.3 En El Salvador.....	27
2.2. GENERALIDADES DE LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA	28
2.2.1 Historia de la Procuraduria General de la Republica	28
2.2.2 Filosofía Institucional.....	31
2.2.3 Estructura Organizativa de la Procuraduría General de La República.....	33
2.2.4 Funciones Principales.....	34
2.3 PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPUBLICA AUXILIAR SANTA ANA.....	35
2.3.1 Historia.....	35
2.3.2. Servicios que Ofrece	36
2.4 CONCEPTOS SOBRE EL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE.....	40
2.4.1 Definición de servicio	40

2.4.2 Características de los servicios.....	40
2.4.3 Clasificación de los servicios	41
2.4.4 Ciclos del servicio	42
2.4.5 El triángulo del servicio	43
2.4.6 Definición de cliente	45
2.4.7 Características de los clientes.....	47
2.4.8 Clasificación de los clientes	48
2.5 GENERALIDADES DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	53
2.5.1 Inicios de la Atención al Cliente en las Instituciones Públicas.	53
2.5.2 Objetivos de las Instituciones Públicas.	55
2.5.3 Percepciones de los usuarios sobre las instituciones públicas.....	58
2.5.4 La Calidad Como Valor de la Nueva Gestion Pública	59
2.5.5 Las Instituciones Públicas Deben Generar Valor al Público.....	61
2.6 PLAN ESTRATEGICO	62
2.6.1 Conceptos de Plan.	62
2.6.2 Clasificación de los Planes.	63
2.6.3 Concepto de Estrategia.	63
2.6.4 Naturaleza de las Estrategias.	64
2.6.5 Definición de Plan Estratégico.	65
2.6.6 Etapas de un Plan estratégico.	65
2.7 CALIDAD DEL SERVICIO.....	69
2.7.1 Definición de la Calidad en el Servicio.....	69
2.7.2 Trece Principios de la Calidad.....	70
2.8. LOS PROCESOS	75
2.8.1 Definición de Procesos.....	75

2.8.2 Clasificación de los Procesos	75
2.9. MARCO LEGAL	75
2.9.1 Ley de Protección al Consumidor	75
2.9.2 Ley de ética gubernamental.....	76
2.9.3 Ley de procedimientos administrativos.....	77
2.9.4 Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa Republica de El salvador.....	79
CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO.....	82
3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA AUXILIAR SANTA ANA.	83
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	83
3.1.1 Tipo de Estudio	83
3.1.2 Diseño de la Investigación	83
3.1.3 Tipos de Investigación a Realizar	84
3.1.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	85
3.1.5 Determinación del Universo.....	85
3.1.6 Determinación de la Muestra.	86
3.1.7 Método y Tipo de Muestreo.	86
3.2 RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN.	87
3.2.1 Proceso de Inducción.....	87
3.2.2 Manual de Procedimientos.	87
3.2.3 Capacitación del Personal.....	88
3.2.4 Áreas de Capacitación.	89
3.2.5 Rotación de Personal.....	89
3.2.6 Posibilidades de Ascenso.	90
3.2.7 Personal Existente.	90

3.2.8 Recursos Materiales del Personal.....	91
3.2.9 Controles de Eficiencia en el Servicio.	92
3.2.10 Ambiente Laboral.....	93
3.3 PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS ACERCA DE LOS SERVICIOS BRINDADOS EN LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPUBLICA AUXILIAR DE SANTA ANA	93
3.3.1 Servicios con Mayor Demanda	94
3.3.2 Información en los Procesos a Seguir.	94
3.3.3 Problemas al Demandar los Servicios.	95
3.3.4 Tiempo de Respuesta a los Problemas.	96
3.3.5 Calificación del Servicio.	96
3.3.6 Tiempo de Espera para la Prestación del Servicio.	97
3.3.7 Personal Capacitado.	97
3.3.8 Atención del Personal.....	98
3.3.9 Eficiencia de La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana.....	98
3.3.10 Señalización Adecuada en la Institución.....	99
3.3.11 Accesibilidad a la Información.....	100
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	102
4. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA AUXILIAR SANTA ANA.	103
4.1 PLAN ESTRATÉGICO.	103
4.2 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.	103
4.3 IMPORTANCIA.	104
4.4 MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	104
4.5 VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN.	105
4.6 PLAN PROPUESTO.....	105
4.6.1 Clima Organizacional.....	106

4.6.2 Cultura Organizacional.	107
4.6.3 Motivación.	109
4.6.4 Comunicación.....	110
4.6.5 Buen trato al Cliente.....	111
4.6.6 Infraestructura.	113
4.6.7 Tecnología Adecuada.	115
4.6.8 Información:	116
4.6.9 Expectativas del Cliente:	118
4.6.10 Satisfacción de los Clientes:.....	120
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
5.1 CONCLUSIONES	123
5.2 RECOMENDACIONES.	125
BIBLIOGRAFIA	126
ANEXOS	128



INTRODUCCION

En el mundo de hoy, las empresas buscan ser percibidas de la mejor manera ante personas externas a estas, en la que los empleados deban de transmitir el buen funcionamiento y que a su vez disfrute de las actividades que desempeña y principalmente lograr que ese personal maximice las metas dentro de la organización. Sin embargo, estas compañías no se han preocupado en su totalidad de la organización en la que los procesos estén estructurados de forma en que la satisfacción del cliente sea la prioridad, para ello es necesario que los encargados de realizar los procesos posean las herramientas necesarias para que estos se efectúen de manera adecuada, pero no basta con cuidar a los empleados y procesos en esa etapa, también se deben cambiar ciertas pautas en la estructura organizativa para resaltar la atención al cliente de manera que esta sea una de las prioridades ya sea el servicio que preste la empresa.

El tema es referente a la atención al cliente en la institución llamada Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, en la cual se trabajó con la información proporcionada por la institución, además de contar con la ayuda del Procurador de esta, así como las unidades que la conforman, conociendo las practicas que han desarrollado para mejorar la atención con los clientes y las diferentes estrategias que se han utilizado para mejorar este segmento, por lo cual se trabajó en un plan estratégico en el que se busque mejorar la calidad de los procesos referente con la atención al cliente.

Se considera el tema importante y relevante en la esfera administrativa y de inminente conmoción social por la cantidad de personas que diariamente acuden a las distintas unidades de la Procuraduría General de la Republica para recibir los servicios legales y/o administrativos. La investigación constituyó una evaluación de los procedimientos aplicados para la consecución de los objetivos, a fin de mejorar la calidad, en los procesos del servicio de atención al cliente y de esta manera lograr la satisfacción y respuesta a los usuarios en forma oportuna y eficiente para el beneficio de toda la Institución y la sociedad, manteniendo un nivel de eficacia y equilibrio interno.

El trabajo está diseñado en cinco capítulos así:



Capítulo I. se inició con aspectos como la situación problemática, el enunciado del problema, así como la exposición de la justificación de la investigación. De la misma forma, en este capítulo se muestran los objetivos que se pretendían alcanzar con la elaboración de este trabajo, Así mismo se mencionan los diferentes alcances y limitaciones con los que se encontró a la hora de llevar a cabo la investigación.

Capítulo II. Se abordó el análisis de los aspectos más generales sobre los orígenes y antecedentes más remotos de la Procuraduría General de La República, su conceptualización y el conjunto de características que les son propias. Asimismo aspectos históricos de la Procuraduría General de la República Auxiliar Santa Ana así como los servicios que esta ofrece a través de las unidades que la integran. Además se hace referencia a la información teórica y conceptual compilada, sobre temas relacionados a los clientes, planes estratégicos, la calidad y procesos, así como la base legal que sustenta la presente investigación, todos estos temas fueron empleados como elementos de base para llevar a cabo la investigación.

Capítulo III. Se desarrolló en este capítulo el diagnóstico de la situación actual de una de las instituciones públicas que presta sus servicios a gran número de usuarios en la zona occidental; La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, se describen los métodos y técnicas de investigación utilizados, además se presentarán los resultados de la observación directa realizada por los investigadores en la institución, también se incluyen los resultados de entrevistas y encuestas realizadas tanto personal que labora en la institución así como de los usuarios de los servicios.

Capítulo IV. Este apartado se enfoca en la propuesta desarrollada por los investigadores, después de conocer algunos aspectos que pueden estar causando problemas a la hora de atender a los usuarios, se pretende plantear una propuesta que ayude a la institución a mejorar la calidad en los procesos de atención a los usuarios, además se pretende que esta propuesta de mejora sirva a la institución como vehículo que contribuya al cumplimiento de los estándares de calidad y eficiencia, que requieren las instituciones públicas que brindan algún servicio a la comunidad.

Capítulo V. en este capítulo se hace una reflexión sobre los principales puntos expuestos en cada capítulo y se expone los resultados de toda la investigación, de esta



forma se detallan las conclusiones derivadas de la investigación teórica empírica, asimismo se propone posibles recomendaciones para mejorar el servicio de atención que presta la Procuraduría General de la República Auxiliar Santa Ana, en beneficio de sus usuarios.



CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO

DEL PROBLEMA



1. 1 SITUACION PROBLEMATICA

La Procuraduría General de la República Auxiliar Santa Ana tiene como propósito fundamental velar por la defensa de la familia, de las personas e intereses de los menores, incapaces y adultos mayores; conceder asistencia legal y atención psicosocial de carácter preventivo; representar judicial y extrajudicialmente a las personas en defensa de la libertad individual y de los derechos laborales; representar judicial y extrajudicialmente a las personas, especialmente de escasos recursos económicos, en materias de Familia y de derechos reales y personales, velar por el cumplimiento y la eficaz aplicación de la Ley, el acceso a la justicia en igualdad de condiciones para todos los ciudadanos además de la protección de la defensa de los derechos de las personas adultas, menores, indigentes e incapaces; asimismo facilitar el acceso a una pronta y cumplida justicia en materia de resolución de conflictos menores, a través de la Mediación y Conciliación, contribuyendo de esta forma a la PAZ SOCIAL.

La Procuraduría General de la Republica auxiliar Santa Ana se encuentra ubicada sobre la Av. Fray Felipe de Jesús Moraga Norte, entre calle Libertad poniente y 4º calle poniente #6, Santa Ana. Contando con una infraestructura justa para la realización de sus actividades del día a día, es por ello que se ha podido observar que las instalaciones no son los adecuados para poder atender de la manera más ordenada a los diferentes usuarios que solicitan un servicio, además de no contar con una adecuada señalización para poder llegar a las oficinas de cada una de las unidades con las que cuenta la institución.

Otro de los elementos importantes a destacar es que la institución cuenta con nueve unidades, las cuales están bajo la supervisión de un jefe, el cual es el procurador auxiliar, y además cuenta con más de setenta y tres empleados distribuidos de diferentes unidades en las que se brindan los diferentes servicios, con todo lo anterior mencionados se ha logrado identificar que los empleados con los que cuenta la institución no son suficientes para poder cubrir la gran demanda de usuarios que solicitan un servicio día con día, es por ello que la atención por parte de algunos empleados quizás no es de la manera más amable, para satisfacer las necesidades de los usuarios.



También se ha podido observar que la institución carece de algunos recursos necesarios a la hora de realizar las labores diarias en las diferentes unidades que brindan servicios a los usuarios, ya sean estos recursos tecnológicos, materiales, equipos, entre otros. Esto más que todo se debe según los empleados al poco interés que los gobernantes han mostrado a la hora de proveer los recursos necesarios a las diferentes instituciones públicas del país. Tomando en cuenta que los recursos cumplen un papel fundamental para la ejecución eficiente de las actividades de cualquier empresa, este es un factor importante que afecta el desenvolvimiento adecuado de las actividades que se realizan en la institución.

Luego de haber mencionado algunos inconvenientes observados y que aquejan el diario vivir de la institución al momento de brindar un servicio eficiente a las personas, se hace necesario reconocer que La Procuraduría General de la Republica, como una de las instituciones públicas más importantes en el país necesita contar con una mejor planificación que haga cumplir con todos los requerimientos necesarios para poder brindar un servicio de calidad, para que de esta manera se pueda cubrir a la mayor medida con las necesidades de las personas que requieren algún apoyo por parte de la institución.



1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Existirá la manera de mejorar el servicio de atención al cliente con base en una propuesta de un plan estratégico que ayude a mejorar los procesos en beneficio de usuarios y empleados en la Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana?



1.3 JUSTIFICACIÓN

El Trabajo de Graduación que se desarrolló consistió en una propuesta de un plan estratégico para mejorar la calidad en los procesos del servicio de atención al cliente en la Procuraduría General de la República auxiliar Santa Ana, es por ello que a través de conversaciones preliminares con las personas responsables de la administración de recursos humanos y personas en recepción quienes son las que tienen contacto directo con los usuarios de dicha institución se detectó la necesidad de contar con un plan estratégico el cual de decante por mejorar la prestación de servicios a los usuarios en cuanto a la atención de estos, pero su elaboración es responsabilidad y privilegio de instancias superiores y escapan a la jurisdicción local. Sin embargo, un plan estratégico que se enfoque en la atención al cliente no es exigido formalmente a la Procuraduría General de la República, pero si es necesario contar con él y por lo tanto existe la posibilidad de crear uno utilizable en esta Institución.

Entre las razones primarias al llevar a cabo esta propuesta de un Plan Estratégico decantado por la atención al cliente fue el conocimiento que obtendrán las personas sobre las instalaciones físicas del área de trabajo, los compañeros de trabajo con los cuales es necesario que tenga una buena comunicación, sus jefes inmediatos, así como comprender que las actividades y procesos realizados pueden ser ejecutados en beneficio del cliente en cuanto a un mejor servicio, conocer la estructura jerárquica de la Institución y quiénes son los responsables de cada unidad para que de esta manera no cause impresiones negativas por no darse a conocer con claridad la nueva orientación del plan estratégico, es decir llevar a todo el personal a un acercamiento más individualizado con todas las personas que forman parte de dicha entidad.

Es por ello que se cree que fue de gran importancia haber elaborado esta propuesta ya que de esta forma se pretende hacer conciencia en todas las personas encargadas de brindar y organizar todas las actividades de la institución, Además de ser necesario elaborar un plan estratégico para mejorar la calidad en los procesos de atención al cliente que sirva de



herramienta para la institución y de guía para el buen desempeño de las funciones de todos los involucrados en brindar un servicio a los usuarios.

Para finalizar se espera que después de entregar esta propuesta se pueda cumplir con las expectativas planteadas y que al final los beneficiarios sean todo el personal de cada una de las unidades que conforman la Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, así como también todos los usuarios que requieren de los servicios de esta.



1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances:

1. Se llevó a cabo un estudio teórico.
2. Se verificó la forma de actuar frente a todo tipo de usuarios.
3. Se investigó las distintas formas de actuar por parte del personal frente a las situaciones problemáticas en la institución.
4. Se conoció más a fondo la forma actual de los procesos utilizados hoy en día en sus actividades del que hacer de la institución.
5. Se dio a conocer un plan estratégico que engloba la manera más eficiente de realizar los procesos en atención al cliente así como la forma correcta de actuar por parte de los empleados según los lineamientos de este.

Limitaciones:

1. Al presentar el plan de trabajo de investigación el procurador Auxiliar asigno su propio horario.
2. La infraestructura de la institución no permite hacer procesos de manera más eficiente.
3. El seguimiento del plan estratégico no puede ser llevado luego del periodo de tiempo pautado con la institución.



1.5 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

Temporal

La presente temática según el tiempo establecido para investigar se inició en el mes de marzo de 2019 en los cuales se ejecutaron los diferentes componentes de la investigación hasta llegar a la presentación del trabajo en septiembre de 2019. Todo esto se ejecutó con la única finalidad de brindar una propuesta para mejorar en la calidad en los procesos de atención al cliente que se brindan actualmente en la Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana.

Geográfica

La presente investigación se realizó en las instalaciones de la Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, ubicada sobre la Av. Fray Felipe de Jesús Moraga Norte, entre calle Libertad poniente y 4º calle poniente #6, Santa Ana, en los cuales se interactuó con los diferentes usuarios y empleados de los cuales se solicitó su ayuda para poder obtener información importante para el desarrollo de la investigación.

Específica o Social

Este proyecto se enfocó en el desarrollo de una propuesta conteniendo una serie de estrategias que ayuden en alguna medida a mejorar la calidad de los procesos de servicio de atención al cliente en la Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, debido a que los servicios que brinda esta institución de gobierno por medio de sus diferentes unidades son de vital importancia para toda la población salvadoreña ya que esta institución fue creada con el propósito primordial de defender los derechos de las personas, la familia y la sociedad, promoviendo y facilitando el acceso a la justicia para contribuir a la seguridad jurídica y social.



1.6 OBJETIVOS

A continuación, se presentan los siguientes objetivos General y Específicos que se pretendió lograr con la realización de dicha investigación:

1.6.1 Objetivo General

- Definir un plan estratégico que mediante su implementación mejore los procesos de servicios de atención al cliente en la Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, así como también lograr que dicha institución pública sea más eficiente, y con ello obtenga la plena satisfacción de los usuarios.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Contribuir a la creación de una mejor imagen de la Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana a través de la modernización de los procesos de atención al cliente en la prestación de servicios.
- Definir las estrategias apropiadas para lograr una significativa mejora en la atención al cliente de la institución.
- Disminuir quejas e inconformidades de clientes.
- Diseñar un plan estratégico preciso y factible con sus respectivas estrategias y acciones que guíen su futura implementación.
- Crear conciencia en toda la institución que el proceso de mejoramiento de la calidad de todos sus servicios y atención al cliente, se debe dar de forma continua y sistemática.



CAPÍTULO II:

MARCO TEORICO



2.1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

La historia de las primeras transacciones comerciales se remonta a miles de años atrás y con esto la atención al cliente. Y desde el momento que hubo clientes, por ende, ha existido lo que se conoce por servicio de atención al cliente, sin embargo en épocas anteriores nunca tuvo la importancia que merecía, hasta que recientemente se le empezó reconocer como un elemento importante. Con el paso del tiempo los clientes se han educado con referente a cómo debe de ser la atención recibida en los establecimientos que visitan por lo que son muchos más exigentes a la hora de recibir atención.

2.1.1 En Países Desarrollados.

La mayoría de empresas de servicios que realmente satisfacen a sus clientes es muy compleja, esta complejidad crece a la vez que la intangibilidad o el carácter público o sin fines de lucro del servicio prestado. Los clientes en la actualidad ya no compran solo un producto tangible ahora quieren que todo el proceso mediante el cual ellos fueron capaces de obtenerlo sea de la manera más agradable y satisfactoria posible, ahora ellos pagan por sentirse bien, porque se les resuelva un problema, de manera de satisfacer su necesidad.

Debido a todos los cambios que han ocurrido con el paso de los años, las empresas han aprendido que buscar la satisfacción del cliente es buen negocio, y eso lo sabe bien la primera potencia mundial, Estados Unidos, de hecho, si el cliente no está satisfecho, es probable que haya negociado ese día, pero lo más probable es que no se repita. Aunque en un sistema de libre competencia los clientes buscan la buena calidad a los mejores precios, una parte fundamental de las franquicias que vienen de los Estados Unidos es el entrenamiento de los empleados, para que aprendan a sonreír y prestar la atención cordial y debida al cliente.

Lo más importante y que toda empresa debería de saber para lograr una satisfacción en el cliente es saber escuchar. Existe una gran tendencia entre los vendedores de mostrar el producto y mencionar el precio. El vendedor experimentado hace que el cliente se ponga cómodo y comienza con una pregunta amigable. El cliente habla y el vendedor escucha. La satisfacción del cliente es uno de los principios básicos de las buenas compañías de los



Estados Unidos. "Satisfacción garantizada o le devolvemos el dinero." Esa es una promesa difícil, aventurada, pero miles de negocios crecen y sobreviven en los Estados Unidos con base a esta promesa.

2.1.2 En Países en vías de Desarrollo.

La globalización es un proceso el cual integra diferentes ámbitos en todo el mundo el cual permite este a su vez esté más interconectado, dando así oportunidad a muchas empresas las cuales están en países en vías de desarrollo, pero a la vez implica consecuencias negativas para la supervivencia de muchos de ellos, que se han visto forzados a enfrentar gradualmente los programas de ajustes macroeconómicos, para realizar una apertura de sus mercados a la competencia internacional.

A veces los países en vías de desarrollo no han adaptado sus economías al comercio internacional. Los procesos de apertura han permitido revitalizar el debate sobre el rol del estado en la economía de los países, el subsidio a los servicios públicos y el financiamiento del gasto público, no hay actividad social, cultural, política y económica de los países que no esté sometida a una controversia ideológica en este sentido la empresa en su rol no podía escaparse de esta cruzada de discusión, polarizándose los planteamientos entre los que argumentan la necesidad de contar con una protección del estado por vía del financiamiento preferencial, la asistencia tecnológica, etc. Los que buscan esta fuerza de mercado decidirán sobrevivir como empresa.

Las grandes compañías transnacionales muy frecuentemente realizan visitas a países que están en vías de desarrollo, con el objetivo de instalarse en ellos, para así minimizar costos en mano de obra y contratan al personal fomentándoles sus principios y orientando a las personas para mejorar en cuanto a cómo debe ser el servicio al cliente, y así poder cumplir con sus estándares en cuanto a calidad en el servicio al cliente.

2.1.3 En El Salvador.

El Salvador cuenta con muchas grandes empresas operando dentro del territorio, las cuales una parte de ellas están siendo dirigidas por empresarios los cuales ya superan los cincuenta



años de edad, estos cuentan con viejos paradigmas a la hora de hacer negocios, los cuales se les ha sido inculcados desde pequeños y para cambiar se les será más difícil que otros empresarios, pero esto no significa que sea imposible para ellos.

Existen paradigmas que los empresarios consideran como básicos y que no deberían modificarse ya sea con Globalización o sin ella, pues en ellos reside la "mística" de éxito en sus negocios. Estos paradigmas básicos son tan simples y sencillos que increíblemente a veces hasta a las personas mejor preparadas les cuesta o se les olvida ponerlos en práctica, tales como la responsabilidad de todo lo que pase en su empresa pues quien dirige es responsable de todo y de todos, el formalismo, la honradez, en caso de ser empresa familiar que sus fundadores o familiares pasen pendientes de su manejo, y la buena atención al cliente, aunque esta sea de forma sencilla pero amable.

Como último punto se puede reflexionar en que la globalización si bien ha convertido a las personas en "cosas" o como cualquier herramienta que pueda ser reemplazada fácilmente, pues al fin y al cabo lo importante es producir y producir para ganar más y más. Entonces es aquí cuando se cae en la cuenta que quizás eso que los grandes empresarios llaman "mística" no sea más que el recordar que todos somos seres humanos, y que tanto clientes como obreros deben ser tratados y respetados como tales y sobre todo cuidar a los clientes para que la empresa no muera.

2.2. GENERALIDADES DE LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA

2.2.1 Historia de la Procuraduria General de la Republica

Se divide la historia de la Procuraduria General de la Republica en tres períodos bien definidos, los cuales establecen claramente los cambios estructurales signados por tres constituciones diferentes que han marcado el devenir de esta institucion.

El primer período (1939-1950), marca la época de fundacion como Ministerio Público o fiscal, el cual once años despues cambia su nomenclatura para convertirse en Procuraduria General de Pobres.



El segundo periodo (1950-1983), representa la época de desarrollo y consolidación en el marco de la nueva constitución de 1950, en la cual el constituyente divide las funciones del Fiscal General y del Procurador General, para evitar las contradicciones propias de acusar y defender al mismo tiempo.

El tercer período (1983-2000), está signado por la nueva Constitución de 1983 y otro cambio de nomenclatura, no obstante que la institución sigue funcionando estructuralmente con la antigua Ley Orgánica de 1952. Se adopta una nueva ley orgánica sólo 13 años después de haber sido rebautizada como Procuraduría General de la República.

Historia de las Procuradurías Auxiliares

Según el Artículo 5° de la Ley del Ministerio Fiscal publicada en el Diario Oficial del viernes 2 de junio de 1939, se consideraban agentes auxiliares del Procurador General, los siguientes funcionarios: el Procurador General Militar, el Fiscal de la Corte Suprema de Justicia, los Fiscales de las Cámaras, los Fiscales del Jurado, el Fiscal de Hacienda, los Fiscales Militares, los Administradores de Rentas, los Receptores Fiscales, los Representantes del Fisco en el cobro de impuestos sucesorales y de donaciones, los Síndicos Municipales, y los Síndicos de entidades colectivas autónomas con personalidad jurídica creadas por el Estado.

Trece años después, en la Ley Orgánica del Ministerio Público (Parte Segunda correspondiente a la Procuraduría General de Pobres), publicada en el Diario Oficial del martes 18 de marzo de 1952, dice que se tendrán como Agentes Auxiliares del Procurador, los siguientes funcionarios: el Jefe del Departamento Jurídico, el Jefe del Departamento Civil y Comercial, el jefe del Departamento de Relaciones Familiares, el Procurador General del Trabajo y sus Procuradores Auxiliares, los Agentes Auxiliares Permanentes del Procurador General, los Agentes Auxiliares del Procurador General, los Agentes Auxiliares Específicos, el Procurador de Pobres de la Corte Suprema de Justicia, y los Procuradores de Pobres de las Cámaras de 2da Instancia. Asimismo en el Artículo 27 de esta Ley, dice que: “El Procurador General de Pobres podrá nombrar Agentes Auxiliares en los lugares donde convenga destinados exclusivamente al servicio de esta Procuraduría”, similar a lo expresado en el Artículo 11 de la Ley Orgánica de 1939.



Cuarenta y ocho años más tarde, en la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, aprobada por la Asamblea Legislativa el 7 de diciembre del año 2000, el Artículo 39 se refiere por primera vez a los conceptos de Procuradurías Auxiliares y de Procurador Auxiliar, estableciendo que: “Habrá Procuradurías Auxiliares en las cabeceras departamentales del país y en las ciudades que, en atención de las necesidades del servicio, fuere necesario a efecto de facilitar el acceso a la población usuaria. Al respecto, la primera noticia sobre nombres de representantes del Procurador General al interior del país, se encuentra en el Diario Oficial del martes 23 de enero de 1951, donde aparecen nombrados como Auxiliares del Procurador, los bachilleres Manuel Cruz en Chalatenango, Alfonso Hernández Cea en Ilobasco, Fernando Mejía Vidal en San Vicente, y el doctor Godofredo Laúd en San Miguel. En abril de ese mismo año se nombra al bachiller Carlos Nieto Hachacq, como auxiliar del Procurador en Santa Ana, en sustitución del bachiller José Fernando Escobar Mejía.

Estos nombramientos se efectuaban en el marco de la nueva Constitución de 1950, la cual como se vio antes había escindido al Ministerio Público o Fiscal, por un lado en Fiscalía General de la República y por otro en Procuraduría General de Pobres. En esta nueva etapa institucional el primer Procurador General de Pobres nombrado por el Presidente Oscar Osorio, fue el doctor Juan Gregorio Guardado.

A continuación, se presentará un recuento sucinto de las diecisiete Procuradurías Auxiliares que funcionan actualmente a nivel nacional.

PROCURADURIAS AUXILIARES	PROCURADOR AUXILIAR
SANTA ANA	Lic. José Roberto Castillo Lemus.
AHUCHAPÁN	Lic. Fredy Mauricio Calderón Sierra
SONSONATE	Lic. Walter Edgardo Fuentes Rodríguez.
METAPÁN	Lic. Rafael Antonio Peraza Nájera
SAN SALVADOR	Lic. Mario Edwin Peña Rauda.
LA LIBERTAD	Licda. Sara del Carmen Guardado Gómez.
CUSCATLAN	Lic. Alex Huben Mejía Díaz
SOYAPANGO	Lic. Pedro Carlos Navarro Montes



APOPA	Lic. Salvador Antonio Figueroa Portillo
LA PAZ	Licda. María Julia Parada Hernández
CHALATENANGO	Lic. Francisco Vitelio Martínez
SAN VICENTE	Licda. Ana Gladis Jovel de García
CABAÑAS	Licda. Ana Ingrid del Carmen Henríquez Roque.
MORAZÁN	Lic. Héctor Antonio González
LA UNIÓN	Licda. Haroll Ivette Quinteros Ochoa.
USULUTAN	Licda. Nora Jacqueline Montesinos Muñoz.
SAN MIGUEL	Lic. José Rolando Chica Amaya

2.2.2 Filosofía Institucional

Misión

Defender los derechos de las personas, la familia y la sociedad, promoviendo y facilitando el acceso a la justicia para contribuir a la seguridad jurídica y social en El Salvador.

Visión

Ser la institución líder en la protección de los derechos de las persona y fomento de la paz social en El Salvador.

Lema

La defensa de tus derechos es nuestra razón de ser.

Objetivos Institucionales

Objetivos estratégicos 2017-2021

- Lograr excelencia en la prestación de nuestros servicios.
- Potenciar el talento humano hacia el logor de resultados.
- Optimizar los recursos institucionales.
- Impulsar las relaciones institucionales.



Valores

- Responsabilidad:

Trabajamos con agilidad, conocimiento y comprometidos con la protección de los derechos de quien lo necesite.

- Ética:

Actuamos con honestidad, transparencia, integridad, probidad y profesionalismo en todo lo que hacemos para proteger los derechos y la dignidad de las personas.

- Proactividad:

Sobresalimos con nuestras acciones, damos lo mejor de nosotros, actuamos con iniciativa, anticipándonos con entusiasmo en la defensa y protección de los derechos de las personas, externas e internas.

- Respeto:

Ofrecemos un trato digno, con igualdad de derechos para todas las personas, internas y externas, sin discriminación alguna y promoviendo una amplia comunicación entre las partes.

- Trabajo en equipo:

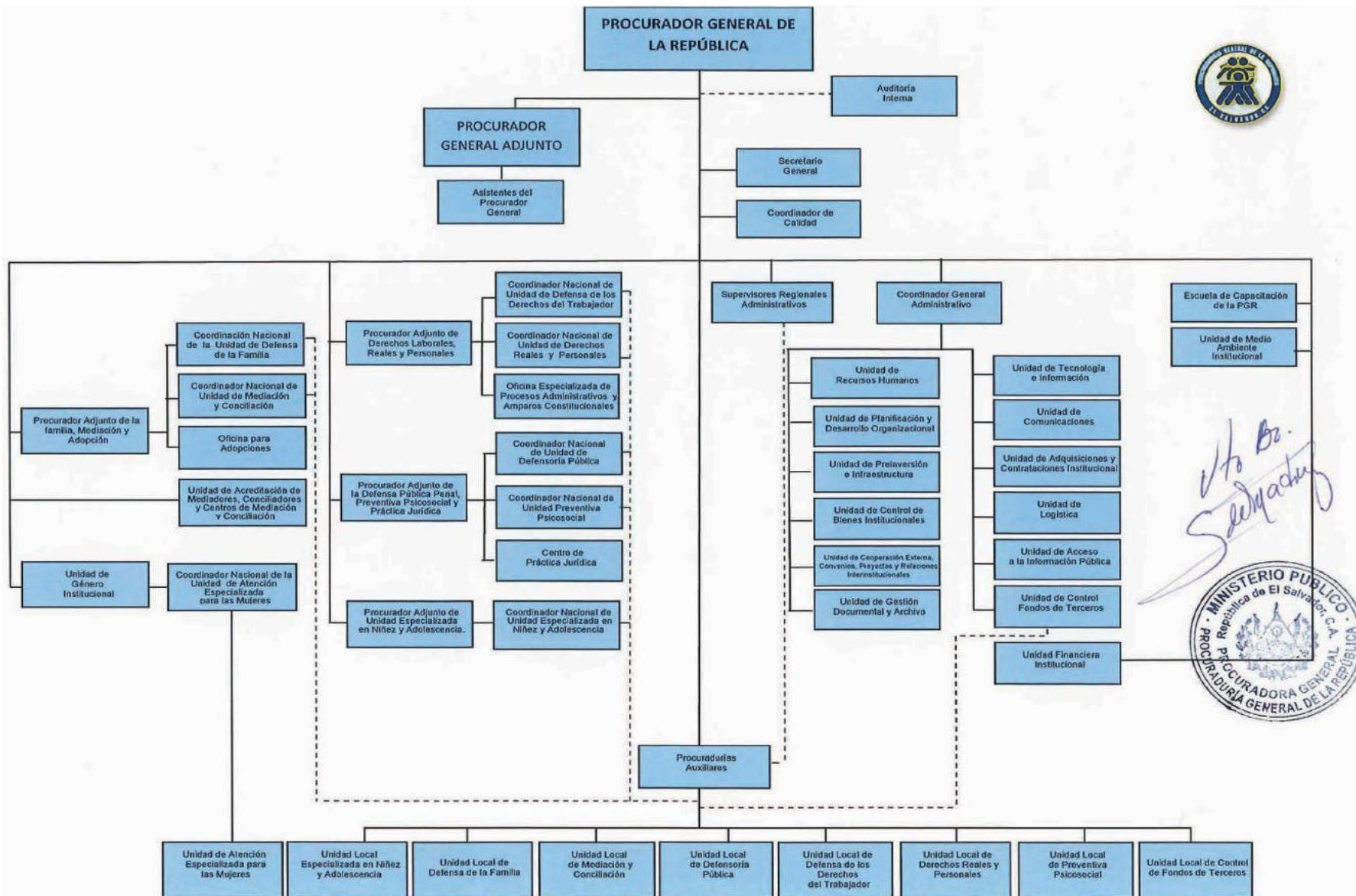
Desarrollamos nuestras actividades con empatía, espíritu de servicio y cooperación hacia los demás, a fin de lograr los objetivos institucionales.

- Solidaridad:

Nos identificamos con las necesidades de las personas y respondemos colaborando hacia el bien común, somos sensibles a los derechos de las personas.

Política de Calidad

Satisfacer las necesidades de la ciudadanía, mediante el fortalecimiento de las competencias de nuestro talento humano, en consonancia con los valores institucionales, para el fortalecimiento de los procesos, en la búsqueda de la mejora continua de los servicios, promoviendo el acompañamiento y participación de la sociedad, facilitando el acceso a la justicia.



Marzo de 2019

2.2.3 Estructura Organizativa de la Procuraduría General de La República



2.2.4 Funciones Principales

La Procuraduría General de la República tiene como propósito fundamental velar por la defensa de la familia, de las personas e intereses de los menores, incapaces y adultos mayores; conceder asistencia legal y atención psicosocial de carácter preventivo; representar judicial y extrajudicialmente a las personas en defensa de la libertad individual y de los derechos laborales; representar judicial y extrajudicialmente a las personas, especialmente de escasos recursos económicos, en materias de Familia y de derechos reales y personales, velar por el cumplimiento y la eficaz aplicación de la Ley, el acceso a la justicia en igualdad de condiciones para todos los ciudadanos y la protección y defensa de los derechos de las personas adultas, menores, indigentes e incapaces; asimismo facilitar el acceso a una pronta y cumplida justicia en materia de resolución de conflictos menores, a través de la Mediación y Conciliación, contribuyendo de esta forma a la PAZ SOCIAL.

Atribuciones del Procurador General según Ley Orgánica

1. Velar por la defensa de la familia y de las personas e intereses de los menores y demás incapaces.
2. Dar asistencia legal a las personas de escasos recursos económicos, y representarlas judicial y extrajudicialmente en la defensa de su libertad individual y de sus derechos laborales.
3. Llevar un registro nacional de los Centros de Mediación y Conciliación Públicos y Privados, así como, brindar asesoría técnica y administrativa para la constitución de estos centros y el fortalecimiento de la mediación en general en El Salvador.
4. Fomentar y promover la mediación y conciliación para la solución de conflictos; brindar servicios de formación y otorgar la acreditación a los Centros de Mediación y conciliación.
5. Promover atención preventiva psicológica y social; facilitar la creación y ejecución de programas preventivos.



6. Fijar, aumentar, disminuir y cesar mediante resolución administrativa, la pensión alimenticia en aquellos casos en que las partes no logren un acuerdo o no compareciere el alimentante obligado, una vez agotado el procedimiento respectivo y respetando el debido proceso.
7. Definir la política institucional para la prestación de los servicios y dar a conocer la Misión de la Procuraduría, en el ámbito nacional e internacional.
8. Crear, organizar, fusionar o modificar Procuradurías Auxiliares, Unidades de Atención al Usuario, Unidades de Apoyo Institucional, proponer la creación de toda clase de plazas, de acuerdo a las necesidades del servicio y disponibilidades presupuestarias.
9. Nombrar, remover, conceder licencias y aceptar renunciaciones a todos los servidores públicos de la institución.
10. Promover la suscripción, ratificación o adhesión de tratados internacionales y proponer reservas y declaraciones respecto a los mismos, en materias de competencia de la Procuraduría.
11. Autorizar la filiación adoptiva.
12. Celebrar y autorizar matrimonios
13. Proponer a los funcionarios que tienen iniciativa de Ley, los proyectos de Ley vinculados a las funciones de la Procuraduría.
14. Emitir los instructivos y demás instrumentos normativos necesarios para la aplicación de la presente Ley y del reglamento de la misma, para el funcionamiento de la Procuraduría.
15. Realizar las acciones necesarias para hacer efectivas las sentencias y arreglos provenientes de los diferentes procesos de las unidades de atención al usuario.

2.3 PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPUBLICA AUXILIAR SANTA ANA

2.3.1 Historia

Esta Procuraduría Auxiliar tiene jurisdicción en 10 municipios del departamento: Candelaria de la Frontera, El Pajonal, Texistepeque, Chalchuapa, El Porvenir, San Sebastián



Salitrillo, El Congo, Coatepeque y Santa Ana. Cuenta en la actualidad con 61 empleados (29 mujeres y 32 hombres).

Como ya se mencionó anteriormente, en 1951 el procurador General Juan Gregorio Guardado nombra como Auxiliar de la Procuraduría General de la Republica auxiliar Santa Ana en aquella ciudad al bachiller Carlos Nieto Hachacq en sustitución de José Fernando Escobar Mejía.

En el diario de occidente del jueves 12 de junio de 1952, se anunciaba que: “el quince del corriente mes quedara establecida en esta ciudad la oficina de la procuraduría auxiliar de la República, en un local que ha proporcionado para tal objeto la municipalidad, en el edificio de la alcaldía, a fin de que esa dependencia este cerca de los juzgados y de las cámaras seccionales. La procuraduría auxiliar tendrá además del jefe, una secretaria y tres escribientes, para atender con eficiencia las demandas del público. Actualmente la procuraduría tiene en tramitación ciento treinta y dos juicios, en su mayor parte demandas de alimentación”.

Según libros de actas y registros consultados en la unidad de recursos humanos de la Procuraduría General de la República, la lista de funcionarios que fungieron como agentes auxiliares del procurador general en esta ciudad, son: Héctor Pénate Hernández(1956), Francisco Flores Menéndez (1957), Ricardo Armando Moisa (1961), Mario Antonio Romero (1963), Manuel de Jesús Herrera Segovia (1969), Jaime Antonio Arias Bojórquez(1973), Teresa Elsy Ochoa (1978), Santos Iveth Erazo Quijano (1979), y Gloria Ruth Adelaida Pacheco Calderón (1980). José Roberto Castillo Lemus (1998

2.3.2. Servicios que Ofrece

UNIDAD	COORDINADOR LOCAL
Unidad de Defensa de la Familia	Lic. Amanda Isabel Girón González
Unidad Especializada en Niñez y Adolescencia	Lic. Raúl Arana
Unidad de Defensa de los Derechos del Trabajador	Lic. Héctor Ulises Amaya Menjivar



Unidad de Derechos Reales y Personales	Licda. Julia Lissette Pineda de Padilla
Unidad de Defensoría Pública	Licda. Gloria Odilia Hernández
Unidad de Atención Especializada para las Mujeres	Licda. Irma Hernández Chicas
Unidad Preventiva Psicosocial	Lic. Mirna Idalia Villeda Viana
Unidad de Mediación y Conciliación	Lic. Rosa Alba Reina García
Unidad de Control de Fondos de Terceros	Leticia Isabel Nájera de Vargas

Unidad de Defensa de la Familia

Con base a los principios rectores que conforman el Derecho de Familia; que son la igualdad de los derechos de las personas y los hijos, la protección integral de la niñez y demás incapaces, de los adultos mayores, del padre o la madre cuando uno de ellos fuere el único responsable del hogar; La Unidad de Familia se trazó el siguiente objetivo: “Proveer la representación legal y judicial, asistencia administrativa, notarial, psicológica y social en el ejercicio de la defensa de los derechos humanos de la familia, niñez ,adolescencia y personas adultas mayores, en un marco de equidad e inclusión para el goce de sus derechos derivados de las relaciones de familia.

Unidad Especializada en Niñez y Adolescencia

La niñez y adolescencia requiere de una atención especializada, prioritaria y oportuna; en razón de ello a partir de la creación de la Unidad Especializada, se tiene como objetivo primordial brindar servicios legales, psicológicos y lúdicos, que garanticen la protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes a través del ejercicio de los mismos. Además de garantizar el cumplimiento de todo el procedimiento de Atención legal, Manuales e Instructivos Especializados.

Unidad de Derechos Reales y Personales

La Unidad de Derechos Reales y Personales de la Procuraduría General de la República atiende aquellos casos que sin ser de índole penal, laboral o de familia, nos son presentados en busca de la asistencia sobre Derechos Reales y Personales, dentro de los cuales figuran procesos relacionados con el Medio Ambiente, con la expropiación de



inmuebles por parte del Estado o de las Municipalidades; así como Juicios de Cuentas iniciados por la Corte de Cuentas de la República contra ex funcionarios o empleados del Estado, etc.

El servicio en el área de los Derechos Reales y Personales se proporciona principalmente a personas que son demandadas en procesos civiles y mercantiles, inquilinato, tránsito y otras; además se asiste legalmente en diligencias de jurisdicción voluntaria, como aceptación de Herencia, Títulos de Propiedad, etc. Se proporciona apoyo administrativo de carácter legal, en lo que se refiere a gestiones administrativas y conciliaciones.

Unidad de Defensoría Pública

Esta es la Unidad encargada de dar cumplimiento al mandato constitucional de brindar asistencia técnica legal a toda persona a quien se le impute el cometimiento de un hecho delictivo, sea esta persona mayor o menor de edad, que enfrente un juicio penal, del nuevo o antiguo proceso.

Corresponde a la Unidad de Defensoría Pública, las siguientes funciones específicas:

1. Ejercer la defensa técnica de la libertad individual de personas adultas y menores, a quienes se les atribuye el cometimiento de una infracción penal
2. Proveer la defensa técnica desde el inicio de las diligencias extrajudiciales del proceso a las personas detenidas, y a las que teniendo calidad de imputado/a ausente la soliciten, por sí o por medio de sus familiares o cualquier otra persona.
3. Proporcionar, por medio del/la defensor/a público, asistencia legal en cuanto a la vigilancia penitenciaria y a la ejecución de la pena, en la fase posterior a la sentencia definitiva impuesta de conformidad al Código Penal.

Unidad Preventiva Psicosocial

La Unidad Preventiva Psicosocial de la Procuraduría General de la República, brinda Atención Psicosocial de Carácter Preventivo y tiene como objetivo “proporcionar atención psicológica y social en beneficio de las personas y grupos familiares que lo soliciten; la educación en familia y la proyección social, que contribuya a resolver la problemática familiar.



Desarrolla Programas Preventivos de Tratamiento Psicológico y de Asesoría Escolar, los cuales son de suma importancia para contribuir a la salud mental de la sociedad, promoviendo la prevención a nivel escolar y de adultez, la superación de crisis emocionales de quienes en algún momento se han enfrentado a situaciones de violencia física, y psicológica.

Unidad de Mediación y Conciliación

La Unidad de Mediación y Conciliación tiene por función facilitar la solución de conflictos en las naturalezas Familiar; Patrimonial; Penal; Laboral; Escolar; Comunitaria; Convivencia y de otras materias que sean procedentes resolver, la solución total o parcial del conflicto al que llegasen las partes en la Unidad, por medio de acta de acuerdo, la cual tiene fuerza ejecutiva.

Los servicios de Mediación y Conciliación se prestan a la población de forma gratuita en las naturalezas Familiar, Patrimonial, Convivencia, Laboral, Comunitario, Discriminación de forma ágil, flexible; económico; confidencial; inmediato, rápido; proceso que es conducido por un mediador o mediadora de manera imparcial y neutral quien facilita el diálogo por medio de técnicas y herramientas que permiten a las partes involucradas en el conflicto llegar a acuerdos voluntarios.

Unidad de Control de Fondos de Terceros

Esta unidad tiene como objetivo principal contribuir a la protección económica, bienestar y desarrollo de la niñez, adolescencia, adultos mayores y demás población beneficiaria de los servicios de la Procuraduría General de la República, mediante la supervisión y control tanto de los fondos que ingresan a las cuentas de la institución producto del depósito o pago de las cuotas alimenticias, indemnizaciones laborales, derechos reales y personales y otros recursos legales, como de los fondos que se entregan a beneficiarios(as).

Unidad de Atención Especializada para las Mujeres

Esta unidad tiene como objetivo primordial brindar servicios de atención especializada en el área legal, psicológica y social a mujeres, que garanticen la igualdad y no discriminación, así como una vida libre de violencia, en el ejercicio real de sus derechos fundamentales.



Es por ello que es obligación de esta unidad brindar asesoría, representación y acompañamiento legal a mujeres que enfrentan hechos de Violencia Intrafamiliar, Violencia de Género o Discriminación, así como realizar visitas a usuarias que enfrentan en estos hechos además de Facilitar grupos de autoayuda en las diferentes Unidades de Atención Especializada para las Mujeres de las distintas Procuradurías Auxiliares.

Unidad de Defensa de los Derechos del Trabajador

Esta unidad tiene como función principal proveer asistencia legal en materia laboral a los trabajadores y asociaciones conformados por éstos, que lo soliciten en forma verbal o escrita, además de representar judicial y extrajudicialmente, promoviendo o interviniendo en procesos, juicios o diligencias, interponiendo los recursos y providencias de derecho que procedieren.

2.4 CONCEPTOS SOBRE EL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE

2.4.1 Definición de servicio

Servicio es en primer lugar un proceso, es una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor, puede entenderse al servicio como al conjunto de prestaciones accesorios de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente. (L. Berry, R. Bennet, y W. Brown, 1989). El servicio es la acción y efecto de servir desde el punto de vista de una organizacional se puede decir que está destinada a cuidar los intereses y satisfacer necesidades públicas o privadas.

2.4.2 Características de los servicios

a) Intangibilidad

No es posible probar, sentir, ver, oler o probar los servicios antes de ser consumidos. Mientras los productos son producidos, los servicios son realizados. Los servicios son difíciles de describir, demostrar y promover. El promedio de consumidores siente que la compra de servicios es más difícil de entender y por consiguiente con más



riesgos; esto se debe a que el prospecto tiene menos información en las cuales fundamentar su juicio.

b) Inseparabilidad o simultaneidad

En el caso de los servicios, las principales implicaciones de inseparabilidad son porque el vendedor es parte del producto y la compañía productora no tiene una real oportunidad de interrumpir el proceso de recobrar una venta perdida.

c) Heterogeneidad

Los servicios no pueden ser repetidos con la misma uniformidad de calidad por el gran contenido humano que se envuelve en la entrega. Así mismo, la calidad puede variar de tiempo en tiempo, de lugar en lugar, de cliente en cliente, con la misma venta de un vendedor. Por lo tanto, el control de calidad no es posible, o sea que no existe una garantía de la consistencia del producto.

d) Permanencia

Los servicios no se pueden mantener, salen de la existencia justamente en el momento que son creados. Tienen que ser producidos en la demanda. Los servicios no tienen propiedad y son intransferibles.

2.4.3 Clasificación de los servicios

Existen diversas percepciones acerca de lo que son los servicios y de la manera en cómo se clasifican. Por ejemplo, algunos autores conciben los servicios superiores, los servicios a los particulares (comercio al detalle, cines, teatros, hoteles, restaurantes, etc.), los servicios a las empresas (sociedades de transporte, instituciones financieras, servicios especializados, etc.) y servicios públicos (escuelas, universidades, hospitales, administraciones públicas, etc.) (Mario Polèse, 1998), otros más, como servicios superiores (servicios financieros y servicios a las empresas) y servicios al consumidor (servicios de educación, salud, bienestar, de recreación, personales, técnicos, etc. (Salvador Pérez, 1996).



A continuación, se describen de manera más explícita los diferentes conceptos que engloban a la clasificación de los servicios:

Servicios financieros: son aquellas instituciones ser instituciones de crédito y auxiliares, instituciones bancarias y monetarias, bolsas de valores, aseguradoras, entre otras.

Servicios a las empresas: son aquellas que se brindan a las personas morales y físicas siendo muy especializadas, incluyéndose en ellas, las consultorías, bufetes jurídicos y contables, informática, publicidad, diseño gráfico, etc. Es un sector considerado de alta jerarquía, y que a medida que las empresas se desarrollan y sofistican, van apareciendo de manera vital.

Servicios de educación, salud y bienestar: tienen que ver con los prestados a los consumidores directamente y donde se incluyen escuelas, universidades, hospitales, etc.

Servicios de recreación: aquí se incluyen los prestados por centros de recreación, así como hoteles, bares, restaurantes, cines, teatros, etc.

Servicios personales: se componen por estéticas, tintorerías, etc.

Servicios de reparación: constituyen un sector más especializado en cuanto a que no solo va dirigido a los consumidores, sino algunas veces también a las empresas

2.4.4 Ciclos del servicio

Se denomina así al mapa que representa los momentos de verdad a medida que los experimentan los clientes. Se activa cada vez que un cliente entra en contacto con la empresa. Para elaborar el ciclo de servicio se debe dibujar un círculo y en forma secuencial se van señalando cada uno de los contactos (momentos de verdad), que vive el cliente, numerándolos y viéndolos desde la óptica del cliente. Cuando todas las personas que participan en el ciclo del servicio a través de los momentos de verdad, reconocen cómo su desempeño y actitudes impactan positiva o negativamente en la imagen y sensación del cliente, tienden a mejorar y a reconocer que del trabajo en equipo depende que el cliente regrese.

Analizar y mejorar los ciclos del servicio, es una parte fundamental del proceso de la gerencia del servicio. Así lo fundamental de la gerencia del servicio consiste en manejar los



momentos de verdad, lo cual es posible y factible mediante el desarrollo e implantación de una cultura de servicios.

2.4.5 El triángulo del servicio

Para construir una verdadera cultura de servicio, se hace indispensable, ante todo, desarrollar el triángulo del servicio interno, ya que es el cliente interno el que la hace cierta y real. El cliente interno requiere que de manera monolítica todo el ente empresarial este a su servicio. El recurso humano necesita sentirse útil y ser resueltas sus necesidades básicas. Es por esto que la organización, la cultura y el liderazgo al interior de la empresa deben ser coherentes con esta afirmación.

Karl Albrecht ha desarrollado y analizado el tema del cliente interno. Afirma: “Así como necesitamos que el triángulo del servicio ayude a la gente a pensar en la calidad del servicio externo y comunicarla, también necesitamos un triángulo del servicio interno para ayudarlos a entenderse con la calidad del servicio interno”. Interpretando el pensamiento de K. Albrecht sobre el “triángulo del servicio interno” que más bien llamaría del cliente interno, se apoya en los tres pilares estructurales de la organización los cuales son:

1. Cultura.
2. Liderazgo.
3. Organización.

La descripción del triángulo muestra en la parte superior la cultura de la organización. El extremo inferior derecho del triángulo ubica el liderazgo y en extremo inferior izquierdo la estructura organizativa.

Estos tres puntos de apoyo están orientados y al servicio del cliente interno. El cliente interno requiere que estos apoyos actúen de manera sinérgica y coherente con el fin de generar en el recurso humano las garantías de éxito de su gestión frente al servicio. El cliente interno es el eslabón que enlaza a la empresa con el mercado.

FIGURA 1: El triángulo del servicio interno



El triángulo del servicio interno es el punto de partida para el desarrollo **del triángulo del servicio, o mejor llamarlo, el triángulo del servicio del cliente externo.**

Cuando la organización enfoca su prioridad hacia el cliente interno, la relación con el externo garantiza respuestas adecuadas que generan real satisfacción de sus necesidades. La cultura desarrollada al interior de una organización debe ser sustentada por un liderazgo decidido de hacerla crecer, que no pierda vigencia y que siempre esté al servicio del cliente interno, lazo conductor de las relaciones exitosas con el mercado.

El triángulo del servicio al cliente externo

El servicio se ve corrientemente en una forma plana, en la cual la relación se produce entre el cliente y el personal de línea frontal, entendiéndose por este último las personas que prestan el servicio en relación directa e inmediata con el cliente. Para la mayoría de los escritores del tema servicio, esta es una labor delegada al personal de línea frontal. Se supone que en ellos recae el mayor peso del servicio al cliente.

Para Jan Carlzon, el servicio es algo más complejo y para ello desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio, para describirlo ideó el triángulo del servicio. Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: **la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.**

FIGURA 2: El triángulo del servicio externo



Resulta evidente que si no existe una Estrategia del Servicio, diseñada para cada empresa en particular, y atendiendo las necesidades concretas de los clientes de la misma, es muy difícil que el todo funcione. Las empresas son muy diferentes en su naturaleza y al igual que los humanos que la componen son peculiares, es por ello que una estrategia debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio de cada organización, y definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente.

Por "sistemas" en este caso se entienden todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, tales como sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, sistemas de audio o video, ascensores, escaleras mecánicas y otros muchos. Se conoce muy bien, cada día se incorporan nuevos artefactos digitalizados inteligentes y dada la constante reducción de costo de las tecnologías, esto se incrementará en el futuro. El "personal", esto es las personas que tradicionalmente han prestado el servicio, están teniendo una labor periférica y oficial, dependiendo de los "sistemas" para sus labores.

2.4.6 Definición de cliente

“Un cliente es una persona que acude a una organización en busca de la satisfacción de sus necesidades y tiene expectativas ante lo que va a recibir”. Es el elemento más importante del proceso debido a que constituye por sí mismo la razón de ser del servicio y de su respectivo proceso” (Avellano, R. (1993, p. 13)



Un cliente es aquel que recibe bienes o servicios, comúnmente esto involucra una transacción en la cual algo de valor cambia de manos. Se puede hablar de dos tipos de clientes, los internos y externos. El cliente interno se refiere a los empleados que reciben bienes o servicios dentro de la misma empresa. El cliente externo se refiere a los que pagan por recibir un servicio fuera de la empresa. Son las últimas personas a las que se busca satisfacer con el trabajo de la empresa.

"El concepto de cliente ha evolucionado, así se conocen tres tipos de conceptos: el tradicional, el moderno y contemporáneo".

El concepto tradicional

Es común escuchar que las personas expresen el siguiente argumento: "Sin clientes, las empresas u organizaciones, no existen", y ¡cuánta razón tienen! porque dicha frase adquiere una importancia cada vez mayor. Sin embargo, y paradójicamente, aún es común encontrar muchas empresas u organizaciones que no demuestran tener conciencia de lo que significa tratar y servir a un cliente, con efectividad. De ahí que no cause extrañeza, cuando muchas de ellas, se vienen abajo, entrando en crisis serias e incluso muchas terminando en procesos de quiebra. Reafirmando la frase inicial, se deduce que las empresas no pueden existir sin clientes externos, que compren productos y/o servicios, y éstos en general no pertenecen a las empresas, son externos a ellas. Se darán ocasiones en las cuales los miembros de una empresa resultan comprando a la empresa para la cual laboran, formando la excepción de este concepto, por se afirma que en su mayoría los clientes tradicionales no pertenecen o no son miembros de las empresas, sino todo lo contrario, son externos a toda su estructura orgánica.

El concepto moderno

Sin embargo, el concepto de "Cliente" evolucionó hacia el interior de las empresas, así, se llega a la siguiente definición de "Cliente", es "aquella persona que solicita (sin comprar) un servicio". Para comprender dicho concepto es oportuno aclarar las diferencias entre lo que es un producto y un servicio:

- La primera consiste en que el producto es tangible y el servicio intangible. El concepto "tangible" significa que el cliente percibe el producto a través de los sentidos, así mira el televisor, escucha el radio, como también lo gusta y puede



tocarlo; por el contrario, el servicio, no. Sólo se percibe la satisfacción a través del comportamiento del vendedor. El "servicio al cliente", deriva del verbo "SERVIR", de ahí que signifique, "disposición o indisposición para servir a otros". Si existe disposición el servicio será bueno, si lo que prevalece es la indisposición, el servicio será malo.

- La segunda diferencia explica que el producto es el resultado de un proceso de producción, donde se compran los insumos y se transforman a través de todo un proceso en productos finales que son los que perciben los clientes. El servicio, no es el resultado de un proceso de producción, sino de un proceso de transformación de las personas que lo brindan. Ello indica que las personas deben conocer lo que hacen para que estén aptas para brindarlo.

El concepto contemporáneo

"El tradicional derivó en el conocido concepto de "cliente externo"; el moderno derivó en el concepto de "cliente interno" y el contemporáneo está derivando en la unión de estos dos conceptos". Este último concepto, se asocia o deriva en la noción de "cliente interno", resultando en que son generalmente, las personas que pertenecen a una organización, es decir, todos los funcionarios y empleados de la misma. De ahí que cuando las personas miembros de una organización o empresa solicitan un servicio, lo que están solicitando es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les sirva. A este concepto se le denomina, el "concepto moderno de cliente". Como excepción, este concepto puede abarcar a un cliente externo, es decir, a un cliente que no pertenece a la estructura orgánica y que no viene a nuestra empresa a comprar, sino solo a solicitar un servicio, como, una información sobre los productos, una cotización, o simplemente una orientación que probablemente, no tiene nada que ver con el rubro de la empresa.

2.4.7 Características de los clientes.

Tener la capacidad de conocer a fondo cada proceso que se realiza en la empresa o institución es síntoma se conoce perfectamente el giro de esta. Sin embargo, también es importante que se conozca los diferentes tipos de clientes que hay porque así sabrá cómo



tratarlos y, sobre todo, gestionar sus intereses. No hay nada peor que encontrarse ante una situación desconocida y no saber qué hacer.

Entre las características más destacadas de los clientes se pueden mencionar:

- Normalmente no expresa sus deseos, salvo cuando no está satisfecho y en este caso ni siquiera lo dice, simplemente cambia de proveedor.
- El cliente no es fiel y se dirige siempre al mejor postor.
- El cliente no siempre sabe lo que quiere, pero tiene una gran capacidad de adquirir lo que le gusta.
- El cliente es exigente y está dispuesto a cambiar al mínimo fallo.
- El cliente se considera único y quiere ser tratado de modo diferente a los demás.
- Cuando no se siente satisfecho lo declara abiertamente y perjudica el prestigio de la empresa.

2.4.8 Clasificación de los clientes

Cada uno de estos dos tipos de clientes (actuales y potenciales) se divide y ordenan de acuerdo a la siguiente clasificación.

Clasificación de Los Clientes Actuales:

Se dividen en cinco tipos de clientes, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.

1. Clientes Activos e Inactivos:

Son aquellos que, en la actualidad, están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron.

Esta clasificación es muy importante debido a estas dos razones:



- Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa.
- Para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no compran a la empresa, y que, por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

2. Clientes de Compra Frecuente, Habitual y Ocasional

Una vez que se han identificado a los clientes activos, estos se pueden clasificar según su frecuencia de compra, en:

Clientes de Compra Frecuente: son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el resto de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que les haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.

Clientes de Compra Habitual: son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.

Clientes de Compra Ocasional: son aquellos que realizan compras esporádicas o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactar con él en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.

3. Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras:

Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación (según el volumen de compras):



Clientes con Alto Volumen de Compras: Son aquellos que realizan compras en mayor cantidad que el resto de clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, estos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio.

Clientes con Promedio Volumen de Compras: Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo general, son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales. Para determinar si vale la pena o no, el cultivarlos para que se conviertan en Clientes con Alto Volumen de Compras, se debe investigar su capacidad de compra y de pago.

Clientes con Bajo Volumen de Compras: Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.

4. Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos:

Después de identificar a los clientes activos e inactivos, y de realizar una investigación de mercado que haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se les puede clasificar en:

Clientes Complacidos: Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. El estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. (Philip Kotler ("Dirección de Mercadotecnia")) Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado.

Clientes Satisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.



Cientes Insatisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias.

5. Clientes Influyentes:

Un detalle que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independientemente de su volumen y frecuencia de compras, es su grado de influencia en la sociedad o en su entorno social, debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto y servicio que la empresa ofrece.

Este tipo de clientes se dividen en:

Cientes Altamente Influyentes: Este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio. Por ejemplo, estrellas de cine, deportistas famosos, empresarios de renombre y personalidades que han logrado algún tipo de reconocimiento especial.

Cientes de Regular Influencia: Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos, por ejemplo, médicos que son considerados líderes de opinión en su sociedad científica o de especialistas.

Cientes de Influencia a Nivel Familiar: Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos, por ejemplo, la ama de casa que es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención.

Clasificación De Los Clientes Potenciales:

El término cliente potencial es aquella persona física o jurídica que tiene la capacidad legal para adquirir un producto/servicio, estos se dividen en tres tipos de clientes, de acuerdo a; su posible frecuencia de compras, su posible volumen de compras y el grado de influencia que tienen en la sociedad o en su grupo social.



Los Diez Mandamientos de la Atención al Cliente.

1. El cliente por encima de todo.

El cliente es a quien se debe tener presente, antes que nada.

2. No hay nada imposible cuando se quiere.

A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.

3. Cumplir todo lo que prometa.

Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.

Es lógico, un cliente se siente satisfecho cuando recibe más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocando sus necesidades y deseos.

5. Para el cliente, tú marcas la diferencia.

Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6. Fallar en un punto significa fallar en todo.

Puede que todo funcione a la perfección, que se tenga controlado todo, pero que pasa si se falla en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada, todo se va al piso.

7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.

Los empleados propios son “el primer cliente” de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.

La única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9. Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar.

Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, “la competencia no da tregua”



10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo

Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

2.5 GENERALIDADES DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.

2.5.1 Inicios de la Atención al Cliente en las Instituciones Públicas.

En primer lugar, se tiene que conocer cuáles fueron las primeras instituciones y estas tuvieron su origen en Roma y en Grecia. Pero los modos y procedimientos mediante los cuales los hombres han administrado justicia, son diversos en el tiempo y en el espacio y esas diferencias pueden verse en tres conceptos estructurales que son: jurisdicción, defensa y proceso.

Con la aparición del Estado de bienestar en Europa y el populismo en América Latina luego de la Segunda Guerra Mundial, se hizo muy común la estatización o nacionalización de empresas privadas que pasaron a la órbita pública; hasta mediados de la década del '70 del siglo XX hubo en casi todos los países del mundo gran cantidad de instituciones públicas en el marco del denominado Estado empresario. En aquellos países con un sistema económico socialista y una economía planificada como lo fue la Unión Soviética y lo es Cuba, el Estado controla la totalidad de la economía o gran parte de ella, por lo que prácticamente cualquier empresa existente es estatal.

No obstante, así como se dice que las empresas públicas buscan el bien de la sociedad, son blanco de críticas por parte de la ortodoxia económica y la doctrina neoliberal, que las describe como ineficientes por naturaleza, a causa de la burocracia administrativa y la falta de estímulo de los trabajadores, planteando además que la libre competencia mejora la productividad. Con el auge de esta serie de teorías a finales de los años '70 y su posterior hegemonía en los '80 y '90, muchas antiguas empresas del estado fueron privatizadas y convertidas en empresas privadas, dando lugar al llamado libre mercado.



La crisis fiscal que afrontan hoy los gobiernos no implica, como es evidente, que el sector Público tienda a desaparecer, continuando vigente la clásica explicación hacendística de que la Economía privada es incapaz de solucionar los fallos del mercado, dando lugar a la intervención del Estado en la Economía.

Sin duda alguna el contexto político, social, económico mundial ha cambiado. Quien puede a esta altura no creer que esto es así, basta con señalar algunos ejemplos para entender el marco referencial: La caída del muro de Berlín (noviembre de 1989), señala el fin de la contienda entre el capitalismo y el comunismo, la integración del Mercado Común Europeo (Aproximadamente 380 millones de habitantes), la del Mercado Común del Sur (198 millones de habitantes), el NAFTA (Integración de EE.UU., Canadá y México) y el Mercado Común Asiático. A partir de 1990 se acentuaron las tendencias hacia la globalización y a sus marcadas influencias sobre la competitividad. Hay un énfasis puesto en:

- Aperturas de economías que eran reguladas y cerradas o protegidas.
- Aparecen diversas políticas arancelarias.
- Aparecen nuevos competidores, nuevos clientes y nuevos gustos.
- Aparecen nuevas formas de demandar servicios y productos.

Los gobiernos han pasado a manos privadas un importante número de servicios que antiguamente brindaban ellos mismos. Pero no todas las tareas que realiza el estado pueden pasar a manos privadas. Sin embargo, hay una demanda cada vez más creciente de que los organismos públicos actúen de acuerdo con los parámetros de eficiencia que se le exige al sector privado. En realidad, ya no importa tanto quien lo haga, sino como, y sea capaz de agregar valor a las tareas que desempeña. Las reparticiones gubernamentales de todo el mundo se muestran indiferentes e insensibles frente a sus clientes finales, es decir, los ciudadanos, cuyos impuestos le pagan sus salarios. Solo las organizaciones totalitarias obligan a la gente a tolerar comportamientos arbitrarios y desconsiderados de sus servidores públicos y de las organizaciones que los emplean, por ello se han acostumbrado.



2.5.2 Objetivos de las Instituciones Públicas.

La razón de ser de las instituciones públicas es servir al desarrollo de la sociedad de la cual es producto. Este principio debe ser rector en toda la actividad, Solamente cuando sean capaces de anteponer el bien común y el desarrollo de dichas instituciones se puede avanzar hacia la construcción de sociedades más justas y humanas.

La institución pública precisa conocer claramente cuáles son los objetivos de índole social que se esperan lograr mediante su actuación, qué contraprestación social va a recibir por atender a esa finalidad y qué indicadores van a ser utilizados por la sociedad para medir los logros que se deben realizar.

Los cuatro objetivos básicos que deben alcanzar las acciones de la empresa pública son:

1. Rentabilidad
2. Efectos macroeconómicos
3. Eficiencia económica
4. Efectos sobre la distribución de la renta.

Rentabilidad.

A diferencia de la empresa privada, en la que el objetivo es la maximización del beneficio, en la institución pública en principio no tiene una especial consideración. A diferencia del criterio estricto del beneficio, en el caso de la institución pública resulta más apropiado hablar de excedente comercial bruto para estimular la eficiencia tecnológica y directiva.

Este concepto abarca los conceptos de intereses, amortización y beneficios, permitiendo al Estado conocer qué necesidades financieras presenta cada una de las instituciones públicas. La búsqueda de la rentabilidad por parte de la institución pública se contempla también como un medio de estimular la eficiencia tecnológica y de gestión.

De esta forma se sabe que, si una empresa busca maximizar su beneficio, ello le exige que minimice sus costes para cualquier nivel de output. Sin embargo, el objetivo de la



maximización del beneficio se ha rechazado explícitamente para las instituciones públicas, puesto que, en general, gozan de poder monopolístico en al menos algunos de los mercados en que se suministran sus productos.

Desde un punto de vista financiero y económico, los fondos que financian la inversión de las instituciones públicas provienen de dos fuentes: de sus propias reservas y de las aportaciones que realiza la Hacienda Pública. Esta, por su parte, obtiene los fondos principalmente de los excedentes brutos comerciales de las instituciones públicas, de los impuestos y de otras fuentes. Por ello, conocida la inversión que tiene que realizar las instituciones públicas, cuanto menor sea su excedente, mayor tiene que ser la tributación y la financiación externa.

Eficiencia económica

Eficiencia en el sentido que se logren los propósitos a menor costo y que la inversión sea rentable desde el punto de vista económico, financiero, social y cultural, etc., en el sentido que los ingresos fiscales o los empréstitos internacionales sean bien invertidos, al evitar el desperdicio de los recursos, malversación y sustracción indebida por parte de los funcionarios públicos, por tal razón las rendiciones de cuentas y la transparencia en la función pública son indispensables.

Por otra parte podemos agregar que este objetivo se subdivide en **eficiencia tecnológica y de gestión y eficiencia asignativa**. La eficiencia asignativa implica la eficiencia tecnológica; sin embargo, la correspondencia inversa no puede mantenerse, de modo que la existencia del último tipo de eficiencia es una condición necesaria, pero no suficiente, para la primera. Así, una empresa que utiliza un proceso tecnológicamente ineficiente que supone un exceso de mano de obra, de modo que la misma calidad de outputs podría producirse con menos trabajo y las mismas cantidades de los inputs.

Reasignado el exceso de trabajo es posible producir más de algunos outputs sin disminuir la producción de ningún otro. Todos los individuos que componen la economía incluidos los trabajadores reasignados verán mejorada su posición. Una asignación de recursos tecnológicamente ineficiente no es, por consiguiente, asignativamente eficiente. Una



asignación de recursos asignativamente debe ser, por definición, tal que no existan ineficiencias tecnológicas.

Efectos sobre la distribución de la renta

Las instituciones públicas suelen actuar sobre la renta de los consumidores garantizando un determinado nivel de prestación del servicio más elevado o bien aplicando un sistema de precios políticos que posibilita una efectiva distribución real de renta, a no ser que resulte perversa la distribución de la carga impositiva que facilita la financiación del déficit en que se incurre. Un ejemplo claro de esto es el que aplica al transporte público.

La ordenación de preferencias en este terreno acostumbra a vencerse a favor de la distribución y en contra de la rentabilidad, con argumentos que incluyen también costes privados y sociales de la congestión. El riesgo más grave en que se incurre en este caso radica en que si no se especifica muy claramente la cuantía (implícita o explícita) de la subvención y quién y cómo va a satisfacerla, la cuantía del déficit puede hacerse absolutamente inmanejable, lo que afecta de forma definitiva también a la eficiencia tecnológica y de gestión.

Efectos macroeconómicos

Una de las materias que más preocupan a los Gobiernos es la política macroeconómica, y puesto que las decisiones de las instituciones públicas pueden incidir en ella, sus efectos macroeconómicos potenciales devienen materia de interés político. De nuevo, ciertas variables bajo el control de la empresa pública pueden contemplarse desde una perspectiva positiva, como instrumentos de política macroeconómica. Al formular las políticas macroeconómicas, la atención se centra en cuatro variables objetivo: nivel de desempleo, tasa de inflación, superávit/déficit de la balanza de pagos y tasa de crecimiento del producto nacional potencial.

Algunos aspectos de las actividades de las instituciones públicas y, en particular sus políticas de inversión, precios y salarios, parecen afectar los valores de las variables objetivo. Los gastos en inversión pueden, a través de los efectos multiplicadores habituales, influir en el nivel agregado de la actividad económica a corto plazo, y a largo plazo ayuda a determinar la tasa de crecimiento del producto potencial. Estos gastos en inversión, en conjunción con los



excedentes comerciales brutos, también afectan a las necesidades financieras del Gobierno y, por tanto, a sus necesidades de endeudamiento y tributación.

2.5.3 Percepciones de los usuarios sobre las instituciones públicas.

¿Qué es un Servicio para un Usuario (Cliente)?

Un servicio representa un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos.

Los servicios públicos son funciones ejercidas por las instituciones públicas adscritas o conformadas por el gobierno, los cuales son de carácter obligatorio y son realizados con el fin de generar una estabilidad y comodidad en la sociedad, estos servicios abarcan una cantidad de acciones entre las cuales destacan, hospitales, acueductos y drenajes para que haya agua en las casas, el servicio eléctrico, la recolección de basura, la información etc.

Los ciudadanos que reciben estos y muchos más servicios deben cancelar un pequeño impuesto controlado por los gobiernos los cuales sirven para optimizar la calidad del servicio prestado y crear nuevas comodidades.

Un servicio tiene como resultado llevar a cabo al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, donde el servicio generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil).
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos).
- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento).
- La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurante).



¿Qué es Calidad para el Usuario (Cliente)?

Para un usuario, la calidad es el conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisface las necesidades establecidas por el usuario, el ciudadano o el cliente de los mismos.

La Calidad es un concepto subjetivo y está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición.

El usuario (cliente) percibe y diferencia cuando existe hacia él un énfasis marcado de satisfacción permanente en todos los detalles y los valora económicamente. Y para desarrollar una gestión de calidad lo primero se debe entender son los principios que rigen a la misma:

- Calidad es la percibida por el cliente.
- Todo el trabajo es parte de un mismo proceso.
- Desarrollar sistemas de prevención.
- Mejora continua.
- Reducir el precio del incumplimiento y agregar valor.
- La base es la gente.

La administración está cambiando con respecto a la hora de relacionarse con los ciudadanos buscando lograr un fortalecimiento institucional que está enfocado en las personas tanto internas como externas para así lograr una sinergia completa entre el empleado-cliente.

2.5.4 La Calidad Como Valor de la Nueva Gestion Pública

La calidad no puede incorporarse de la misma forma en que lo hace la administración privada, ya que en este terreno la administración pública no puede limitarse a quedar atrapada en un proceso de imitación pues se trata de avanzar hacia una era de innovación.

Por tanto en un primer acercamiento a la gestión de calidad, se puede advertir que su incorporación a la gestión pública obliga a ubicar su verdadera dimensión y alcance, es decir,



“se necesita reconocer aquellos valores propios del sector público tendentes a buscar la máxima calidad posible en el marco de la cultura administrativa y adaptarlos.

Lo importante no es solamente hablar de calidad como una simple técnica de gestión importada del sector privado, sino adaptarla correctamente a partir de los factores administrativos y sociopolíticos que circundan la gestión pública y darles su dimensión justa para hacer de ésta una estrategia efectiva que responda a las expectativas de reforma de las administraciones públicas.

La Nueva Gestión Pública es una respuesta a la necesidad de adaptación de la Administración Pública al entorno socioeconómico reciente, puesto que el Modelo Tradicional de gestión pública no responde a los cambios que se van produciendo en los distintos países.

El enfoque de la gerencia pública es reciente, aproximadamente tiene cuatro décadas de haberse puesto en boga, en particular en los países anglosajones. En El Salvador se puede considerar que es de reciente abordaje y de forma marginal, hasta este año de 2018 se abrió la Escuela Nacional de Formación Pública, Es decir, que no ha existido una concepción de la necesidad de elaborar planes, programas y políticas públicas de largo plazo, para resolver problemas de índole estructural.

El enfoque de la gerencia pública se ha abordado en el contexto de la modernización del Estado, es decir, que es indispensable que las instituciones del Estado sean funcionales, y para lograr el objetivo están obligadas en el ejercicio de su rol a tener;

- Eficacia
- eficiencia
- calidad y legitimidad.

Eficacia

Eficacia en el cumplimiento de la misión y visión institucional, los cuales se objetivan en la ejecución efectiva de los programas y planes gubernamentales de acuerdo a lo planificado previamente.

Eficiencia



Eficiencia en el sentido que se logren los propósitos a menor costo y que la inversión sea rentable desde el punto de vista económico, financiero, social y cultural, etc., en el sentido que los ingresos fiscales o los empréstitos internacionales sean bien invertidos, al evitar el desperdicio de los recursos, malversación y sustracción indebida por parte de los funcionarios públicos, por tal razón las rendiciones de cuentas y la transparencia en la función pública son indispensables;

Calidad y Legitimidad

La calidad en la prestación de servicios o recursos demandados por la ciudadanía a las instituciones del Estado, se percibe cuando se brindan con niveles ópticos de satisfacción de las expectativas de la población demandante, de acuerdo con parámetros internacionales sobre la calidad, esta puede ser observada y evaluada a nivel nacional y también por organismos internacionales que otorgan certificados de cumplimiento con los estándares internacionales de la calidad;

La legitimidad, tiene relación directa con el ordenamiento jurídico nacional y con la justificación de su existencia en cuanto que son o no, necesarias para brindar servicios a la población, estas dos cualidades tienen que ver, en el contexto macro con el tipo sistema político y con el modelo económico que prevalece en el país.

2.5.5 Las Instituciones Públicas Deben Generar Valor al Público

El concepto de valor al público se encuentra referido al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población.

La finalidad que busca la gestión pública es la administración correcta y eficiente de los recursos del Estado a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo de un país, ya que lo ideal es que la gestión pública tenga impacto en la comunidad a través de la generación de valor público, el cual se origina en la medida en que la comunidad reconozca el bien o el servicio que se le brinda, como respuesta a una necesidad o preferencia,



y aprecie su calidad como respuesta adecuada a la misma. El norte de esa gestión está delineado por lo establecido en las políticas, planes, proyectos y programas que proyectan las administraciones tanto a nivel nacional, departamental y municipal, y cuyo eje central son los diferentes planes de desarrollo de cada administración.

Es necesario entender claramente que para generar valor al público, la estructura organizacional de las entidades públicas, no deben estar ajustadas a un accionar burocrático, donde se enfocan en analizar el manejo presupuestal y aspectos funcionales, sin fijarse si están apuntando a lo planeado estratégicamente, para esto es obligatorio que las entidades estén abiertas a escuchar a los ciudadanos, para que estos puedan participar en la implementación y desarrollo de las políticas con lo cual se generaría confianza, que es el corazón en la relación entre el hombre y el Estado.

2.6 PLAN ESTRATEGICO

2.6.1 Conceptos de Plan.

El concepto de plan puede expresarse de manera simple como un conjunto de medidas que alguien proyecta realizar en miras a cumplir un objetivo.

“Plan es el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención, generalmente estatal en la economía”. (J. Arturo Ortega Blake)

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

“Es un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentaliza un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional, etc.” (Horacio Landa retoma la definición de Plan contenida en la Ley General de Asentamientos Humanos de 1976.)

“Plan es la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados”. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la



forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un Plan es: Justificación del Plan, Visión del Plan, Diagnóstico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos del Plan.

2.6.2 Clasificación de los Planes.

Planes Estratégicos.

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

Planes Tácticos o funcionales.

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.

Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

Planes Operativos.

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por La Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

2.6.3 Concepto de Estrategia.

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Strategos, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. Actualmente se



habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin, en cada aspecto de la vida diaria.

Según Michael Porter estrategia “Es encontrar una forma diferente de competir, creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad”. (Michael Porter. ("Estrategia Competitiva"))

La estrategia es la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?, es una decisión presente con efecto futuro, pero el tiempo de la estrategia es indeterminado, porque la estrategia establecida solo es válida hasta la próxima maniobra propia o ajena.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

Se recurre a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro grupo cuyo comportamiento no puede pronosticar. Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder: ¿Qué empresa queremos ser?, ¿Adónde queremos llegar?

2.6.4 Naturaleza de las Estrategias.

La naturaleza propia de la estrategia abarca:

- Toma de decisiones.
- Rumbo de la organización.
- Adaptación al cambio del entorno.
- Cumplimiento de metas y fines.

Todas estas pautas señaladas se construyen a través de un transcurso estratégico que conforma cuatro etapas imprescindibles:

1. **El análisis estratégico:** La comprensión de la situación actual de las empresas.



2. **El planeamiento estratégico:** Es decir la selección de los cursos de acción a seguir para alcanzar los propósitos.
3. **La implementación estratégica:** El proceso de confección de las distintas acciones previstas en los planes.
4. **El control estratégico:** El conjunto de ajustes y correcciones a realizar durante el proceso de implementación para mantener el rumbo correcto.

2.6.5 Definición de Plan Estratégico.

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Las características de esta planeación son las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

2.6.6 Etapas de un Plan estratégico.

Para abordar correctamente el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en



diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones; se pueden identificar dichas etapas como se detalla a continuación:

ETAPA 1. Análisis de la situación.

En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y los competidores; así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de la empresa.

Es importante comenzar por un estudio del grado de competitividad del sector, en este caso comercio minorista, y del subsector de actividad en el que opera la empresa, ya sea de textil, de calzado, electrónica, etc. Este estudio podría incluir cantidad y calidad de la competencia, capacidad de negociación con los proveedores o cualquier servicio de valor añadido en su forma de negocio.

El análisis del mercado puede resultar vital para la empresa, por lo que se deben analizar los diferentes tipos de competidores, formatos con los que se compite y los clientes que se tienen. Aquí se tendrán en cuenta aspectos como:

- Situación del mercado en nuestra área de influencia natural.
- Competidores
- Formas comerciales alternativas.
- Situación y evolución de los segmentos de mercado.

ETAPA 2. Diagnóstico de la situación.

Es la conclusión del análisis de la etapa anterior y supone la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, así como los puntos fuertes o débiles de la empresa con relación a los competidores. Este tipo de análisis es denominado FODA, puesto que pone de relieve:

- Debilidades.
- Amenazas.
- Fortalezas.



- Oportunidades

Las amenazas y oportunidades se derivan del análisis externo y reflejan aspectos no controlables que marcan el grado de atractivo que tiene para la organización el mercado en el que se desenvuelve. Por otro lado, las fortalezas y debilidades son un reflejo del análisis interno y ponen de manifiesto aspectos controlables de ventaja o desventaja frente a los competidores.

El objetivo de este tipo de análisis es utilizar los puntos fuertes de la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma forma que para reducir o eliminar las amenazas es conveniente suprimir o al menos corregir los puntos débiles. Es mediante este tipo de actuaciones que surgen las principales decisiones estratégicas que se deben abordar en las etapas siguientes.

ETAPA 3. Declaración de Objetivos Corporativos.

En esta etapa se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de la empresa, denominada “Misión”, con los objetivos que a alcanzar, denominado “Visión”, con los valores en los que se creen y se comparten en la empresa, “Valores”.

Naturalmente, dependerá del tamaño de la empresa el grado de exigencia en la declaración de los objetivos.

Algunos de los objetivos estratégicos pudieran abordar las siguientes consideraciones:

- La pequeña empresa buscará la consolidación de su negocio alcanzando un determinado nivel de rentabilidad, en vez de perseguir altas tasas de crecimiento. En este caso, la supervivencia de su negocio para mantener las ventas a niveles actuales, o ligeramente superiores, con unos beneficios que le compensen seguir con la actividad será su objetivo principal.
- La empresa de tamaño medio que apuesta por ser alguien en el sector, y por sobrevivir en el negocio con el mayor grado de independencia posible, debe marcarse como



objetivo prioritario alcanzar la masa crítica cuanto antes para estar consolidada en el mercado.

ETAPA 4.- Estrategias Corporativas.

Las diferentes estrategias corporativas y funcionales que deben abordarse en un plan estratégico son las siguientes:

a) Definición del negocio:

En este apartado deben concretarse aspectos como el tipo de necesidades que van a ser satisfechas por la empresa, segmentos de consumidores que van a ser atendidos, así como áreas geográficas, tecnologías que van a ser empleadas.

b) Estrategias competitivas genéricas:

En este apartado se tendrán en cuenta aspectos como la diferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado. Lo más habitual es que la pequeña empresa adopte la especialización y la concentración en el cliente potencial de su zona de influencia como estrategia competitiva.

c) Estrategia de Crecimiento:

Se definirá una estrategia de penetración en su mercado natural con el crecimiento mínimo posible y mediante desarrollo interno u orgánico.

d) Estrategia de Cartera:

Una vez definidas las actividades de la empresa, se concretarán todas las alternativas de negocio, de producto y de mercado.

ETAPA 5.- Planes de Actuación.

La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor importancia en la toma de decisiones. Es, por lo tanto, la hora de actuar.



Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

2.7 CALIDAD DEL SERVICIO

2.7.1 Definición de la Calidad en el Servicio

Para poder familiarizarse con la calidad en el servicio al cliente, es primordial conocer algunos conceptos básicos:

Calidad: “Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios“(Ignacio Álvarez, 2006).

Servicio: “Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos” (Bon, 2008)

Calidad en el servicio: Según Mariana Pizzo (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Atención al cliente: “Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o



incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (Antonio Blanco, 2001, citado en Carolina Pérez, 2007, p.6).

Calidad en la atención al cliente: “Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa” (Antonio Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007, p.8).

La Calidad en la atención y en el servicio al cliente, radica en la aplicación de dos tipos de habilidades, las relacionadas con la comunicación, que se establecen en las relaciones entre personas, por lo que se les denomina "Habilidades Personales" y las que derivan del trabajo mismo de las personas, por lo que se les llama "Habilidades Técnicas".

De hecho, para que el cliente se sienta satisfecho a plenitud, se deben aplicar tanto la atención como el servicio al cliente con calidad, y la calidad es poner en práctica tanto habilidades personales como habilidades técnicas. Todos los clientes tienen, tanto necesidades como expectativas. Las necesidades se satisfacen con buenos productos o servicios y los conocimientos que sobre ellos deben poseer los vendedores y ello tiene que ver con el "SERVICIO AL CLIENTE" (Con habilidades técnicas).

Las expectativas se satisfacen con el trato que se les proporciona, es decir con "ATENCIÓN AL CLIENTE" (con habilidades personales, que invitan a una buena comunicación y a establecer una relación perdurable). El reto mayor de las empresas es superar las expectativas, si así se hace, lo que se está brindando es un valor agregado tanto de la atención como del servicio al cliente.

2.7.2 Trece Principios de la Calidad

Para que exista la calidad en un servicio o producto se deben de cumplir trece principios los cuales son: (Según Jesús Alberto Viveros. ("Apuntes de Principios y modelos de calidad.", 2002))

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez.
2. Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno ampliamente)



3. Buscar soluciones y no estar justificando errores.
4. Ser optimista.
5. Tener buen trato con los demás.
6. Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
7. Ser puntual.
8. Colaborar con amabilidad con los compañeros de equipo de trabajo.
9. Aprender a reconocer los errores y procurar enmendarlos.
10. Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
11. Ser ordenado y organizado con el equipo de trabajo.
12. Ser responsable y generar confianza en los demás.
13. Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

2.7.3 Normas de Calidad

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (Comités miembros de la ISO).

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (Comités miembros de la ISO). Los comités técnicos de la ISO se encargan por lo general de la elaboración de normas internacionales. Los comités miembros nacionales interesados por un tema particular tienen el derecho de formar parte del comité técnico creado para este efecto. Las organizaciones internacionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales, relacionadas con la ISO participan igualmente en estos trabajos.

La publicación en 1987 de las Normas Internacionales de la serie ISO 9000 obedeció a exigencias básicas de los programas genéricos de gestión de calidad.

Las normas de la serie ISO 9000 están redactadas en términos genéricos y son igualmente aplicables a empresas de servicios tales como bancos, hospitales, hoteles y restaurantes. Se desarrollaron principalmente para ser usadas dentro de las empresas y en las relaciones entre comprador y vendedor. Esta última aplicación implicaba para las empresas la posibilidad de evaluaciones múltiples y, en cierto número de países, la práctica de confiar la evaluación de



sistemas de calidad de proveedores a organismos terceros, lo cual se ha desarrollado rápidamente.

Las normas de calidad dotan a las organizaciones de un certificado de calidad indispensable a la hora de establecer confianza y ofrecer en el mercado estándares positivos y generar un valor añadido de garantía para el usuario que quiere consumir un servicio o producto determinado.

Tipos de normas internacionales sobre sistemas de la calidad

Las normas ISO se clasifican en:

- ISO 9000 (vocabulario de la calidad)
- ISO 9001 (modelo para sistema de gestión)
- ISO 9002 reemplazada por la ISO 9001
- ISO 9003 (modelo para producción): Esta norma es anulada por la ISO 9001:2000, siendo la versión actual la ISO 9001:2015.
- ISO 9004 (directivas para mejorar el desempeño).
- ISO 9001 (modelo para sistema de gestión)

La ISO 9001 es una norma ISO internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente.

El sistema de gestión de calidad se basa en la norma ISO 9001, las empresas se interesan por obtener esta certificación para garantizar a sus clientes la mejora de sus productos o servicios y estos a su vez prefieren empresas comprometidas con la calidad. Por lo tanto, las normas como la ISO 9001 se convierten en una ventaja competitiva para las organizaciones.

Norma ISO 9001:2008

Tiene muchas semejanzas con el famoso “PDCA”, acrónimo de Plan, Do, Check, Act ("Planificar, Hacer, Verificar, Actuar"). La norma está estructurada en cuatro grandes bloques,



completamente lógicos, y esto significa que con el modelo de sistema de gestión de calidad basado en ISO se puede desarrollar en cualquier actividad, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o privada, cualquiera que sea su tamaño.

Estructura de la norma ISO 9001:2008

1. Objeto y campo de aplicación: Guías y descripciones generales.
2. Referencias normativas: Guías y descripciones generales.
3. Términos y definiciones: Guías y descripciones generales.
4. Sistema de gestión de la calidad: incluye los requisitos generales de la ISO-9001 y los requisitos específicos para realizar una adecuada gestión documental.
5. Responsabilidad de la dirección: La dirección de la organización debe cumplir con los requisitos expuestos en este apartado, entre los que se destacan: definir la política, garantizar que están definidas las responsabilidades y autoridades, aprobar objetivos, etc.
6. Gestión de los recursos: Contiene los requisitos necesarios para la correcta gestión de los recursos de la organización. La norma ISO diferencia entre recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.
7. Realización del producto: Hace referencia a los requisitos de los productos o servicios prestados, como por ejemplo la atención al cliente o la fabricación del producto.
8. Medición, análisis y mejora: En este apartado quedan establecidos los requisitos para aquellos procesos que agrupa información, la analizan y llevan a cabo medidas que permiten la mejora continua en los procesos de la organización que hacen posible el suministro de productos y servicios de calidad.

La nueva ISO 9001:2015

El 23 de septiembre de 2015, se publicó la nueva versión ISO 9001:2015. La revisión de la norma surgió por la necesidad de adaptar la norma a los tiempos actuales en los que se ven envueltas las organizaciones. determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad, que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto y/o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su rama, para su certificación o con fines contractuales.



Estructura de la norma 9001:2015

La estructura de la nueva ISO 9001:2015 incluye dos nuevos requisitos:

1. Alcance
2. Referencias Normativas
3. Términos y Definiciones
4. Contexto de la Organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Soporte
8. Operación
9. Evaluación del Desempeño
10. Mejora

Beneficios de los Sistemas de Calidad Basados en las normas ISO 9000.

- Mejor diseño del producto.
- Mejor calidad del producto.
- Reducción de desechos, rectificaciones y quejas de los clientes.
- Eficaz utilización de mano de obra, máquinas y materiales con el resultado de mayor productividad.
- Eliminación de cuellos de botella en la producción y creación de un clima de trabajo relajado, lo que conduce a buenas relaciones humanas.
- Creación de una conciencia respecto a la calidad y mayor satisfacción de los empleados en el trabajo, mejorando la cultura de la calidad dentro de la empresa.
- Mejora de la confianza entre los clientes.
- Mejora de la imagen y credibilidad de la empresa en los mercados internacionales.



2.8. LOS PROCESOS

2.8.1 Definición de Procesos

Un proceso (del latín *processus*) es un conjunto de actividades o eventos coordinados u organizados que se realizan o suceden de manera alternativa o simultáneamente con un fin determinado.

En el marco de la economía, se habla de proceso productivo para hacer mención a la transformación de entradas (insumos) en salidas (bienes y servicios), gracias al aprovechamiento de recursos físicos, tecnológicos y humanos, entre otros.

2.8.2 Clasificación de los Procesos

La clasificación de los procesos más habitual en la práctica es la siguiente:

1. Los procesos estratégicos: son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto o servicio, etc.
2. Los procesos clave u operativos: son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.
3. Los procesos de apoyo o de soporte: son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.

2.9. MARCO LEGAL

2.9.1 Ley de Protección al Consumidor

Según se hace referencia en el artículo 1 el objeto y finalidad de esta ley es proteger a los Consumidores, ya que éstos, al adquirir bienes y servicios, pueden encontrarse en una posición desigual o asimétrica frente al proveedor.



La Ley se aplica en todas las relaciones comerciales, las cuales son transacciones entre compradores y vendedores ya sean personas naturales o jurídicas y que adquieran productos o servicios a cambio de un precio, tasa o tarifa.

Los derechos del consumidor son las condiciones mínimas que todo consumidor debe gozar y exigir en sus relaciones con el proveedor al hacer una compra, contratar un servicio o cualquier tipo de relación comercial.

Los derechos del consumidor han sido objeto de reconocimiento internacional. La Asamblea General de Naciones Unidas aprobó las Directrices de la ONU para la protección al Consumidor, ocasión en la que se logró el reconocimiento internacional de siete derechos básicos del consumidor: derecho a la información, a ser educado en materia de consumo, libertad de elección y derecho a un trato igualitario, derecho a no ser discriminado, derecho a la seguridad y calidad, derecho a la compensación y derecho a la protección. Bajo esta línea, correspondía a cada Estado crear una política de protección al consumidor y las normas para hacerla efectiva. Desde esta perspectiva, la nueva Ley de Protección al Consumidor toma como base las directrices de La ONU.

Las ofertas de servicios deberán establecerse en forma clara, de tal manera que, según la naturaleza de la prestación, los mismos no den lugar a dudas en cuanto a su calidad, cantidad, precio, tasa o tarifa y tiempo de cumplimiento, según corresponda.

2.9.2 Ley de ética gubernamental.

La ley de ética gubernamental tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública; salvaguardar el patrimonio del Estado, prevenir, detectar y sancionar la corrupción de los servidores públicos, que utilicen los cargos o empleos para enriquecerse ilícitamente o cometer otros actos de corrupción.

Esta Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato emanado de la autoridad competente, que presten servicio en cualquier entidad estatal o municipal, dentro o fuera del territorio de la República de El Salvador.



La actuación de las personas sujetas a esta Ley deberá regirse por los siguientes principios de la ética pública:

- a) Supremacía del Interés Público: Anteponer siempre el interés público sobre el interés privado.
- b) Probidad: Actuar con integridad, rectitud y honradez.
- c) Igualdad: Tratar a todas las personas por igual en condiciones similares.
- d) Imparcialidad: Proceder con objetividad en el ejercicio de la función pública.
- e) Justicia: Dar a cada quien lo que le corresponde, según derecho y razón.
- f) Transparencia: Actuar de manera accesible para que toda persona natural o jurídica, que tenga interés legítimo, pueda conocer si las actuaciones del servidor público son apegadas a la ley.
- g) Responsabilidad: Cumplir con diligencia las obligaciones del cargo o empleo público.
- h) Legalidad: Actuar con apego a la Constitución y a las leyes dentro del marco de sus atribuciones.
- i) Lealtad: Actuar con fidelidad a los fines del Estado y a los de la institución en que se desempeña.
- j) Eficiencia: Cumplir los objetivos institucionales al menor costo posible.
- k) Eficacia: Utilizar los recursos del Estado de manera adecuada para el cumplimiento de los fines institucionales.
- l) Rendición de cuentas: Rendir cuentas de la gestión pública a la autoridad competente y al público.

2.9.3 Ley de procedimientos administrativos

El artículo 1 de la Ley de Procedimientos Administrativos, establece que el objetivo de la mismas es regular “los requisitos de validez y eficacia de las actuaciones administrativas de toda la Administración Pública; los derechos de los ciudadanos frente a la Administración Pública, el régimen de responsabilidad patrimonial de la Administración Pública y de sus funcionarios; el ejercicio de la potestad normativa, así como los principios y garantías del procedimiento administrativo sancionador”.



Esta Ley se aplicará al Órgano Ejecutivo y sus dependencias, a las entidades autónomas y demás entidades públicas, aun cuando su Ley de creación se califique de carácter especial; y a las municipalidades, en cuanto a los actos administrativos definitivos o de trámite que emitan y a los procedimientos que desarrollen.

Asimismo, se aplicará a los Órganos Legislativo y Judicial, la Corte de Cuentas de la República, la Procuraduría General de la República, la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos, la Fiscalía General de la República, el Consejo Superior de Salud Pública, el Tribunal Supremo Electoral y, en general, a cualquier institución de carácter público cuando excepcionalmente ejerza potestades sujetas al derecho administrativo.

Esta ley también hace referencia a que La Administración Pública debe servir con objetividad a los intereses generales, y sus actuaciones están sujetas a los siguientes principios:

1. **Legalidad:** La Administración Pública actuará con pleno sometimiento al ordenamiento jurídico, de modo que solo puede hacer aquello que esté previsto expresamente en la Ley y en los términos en que ésta lo determine.
2. **Proporcionalidad:** Las actuaciones administrativas deben ser cualitativamente aptas e idóneas para alcanzar los fines previstos, restringidas en su intensidad a lo que resulte necesario para alcanzar tales fines y limitadas respecto a las personas cuyos derechos sea indispensable afectar para conseguirlos.
3. **Antiformalismo:** Ningún requisito formal que no sea esencial debe constituir un obstáculo que impida injustificadamente el inicio del procedimiento, su tramitación y su conclusión normal.
4. **Eficacia:** La Administración, antes de rechazar el inicio del procedimiento o recurso, su conclusión anormal o la apertura de un incidente, debe procurar la reparación o subsanación de cualquier defecto que haya advertido, incluso sin necesidad de prevención al interesado.
5. **Celeridad e Impulso de Oficio:** Los procedimientos deben ser ágiles y con la menor dilación posible y serán impulsados de oficio cuando su naturaleza lo permita;



6. Economía: La actividad administrativa debe desarrollarse de manera que los interesados y la Administración incurran en el menor gasto posible, evitando la realización de trámites o la exigencia de requisitos innecesarios.
7. Coherencia: Las actuaciones administrativas serán congruentes con los antecedentes administrativos, salvo que por las razones que se expliciten por escrito y se motiven adecuadamente, sea pertinente en algún caso apartarse de ellos;
8. Verdad Material: Las actuaciones de la autoridad administrativa deberán ajustarse a la verdad material que resulte de los hechos, aun cuando no hayan sido alegados ni se deriven de pruebas propuestas por los interesados; y,
9. Buena fe: Todos los participantes en el procedimiento deben ajustar sus comportamientos a una conducta honesta, leal y conforme con las actuaciones que podrían esperarse de una persona correcta, la cual se presume respecto de todos los intervinientes.

2.9.4 Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa Republica de El salvador

La presente ley tiene por finalidad especial regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus servidores públicos; garantizar la protección y estabilidad de éstos y la eficiencia de las Instituciones Públicas y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud.

Esta ley menciona que para pertenecer al servicio civil y pertenecer a la carrera administrativa es necesario; Ser salvadoreño, centroamericano de origen o extranjero que reúna los requisitos establecidos por la Constitución Política y leyes secundarias, Ser mayor de dieciocho años de edad, o haber obtenido título que lo habilite para desempeñar el cargo o empleo, Someterse a las pruebas de idoneidad, exámenes o concursos que esta ley y el reglamento respectivo establezcan, Estar físicamente capacitado para el desempeño del cargo y acreditar buena conducta, especialmente con atestados extendidos por las oficinas donde hubiere trabajado con anterioridad, además de pasar un período de prueba de tres meses, contados a partir de la fecha en que se tome posesión del cargo o empleo.

Los Derechos, Deberes, Obligaciones y Prohibiciones de los Servidores Públicos.



Se puede decir que los derechos son valores fundamentales y facultades legales que poseen todas las personas, por su naturaleza de ser humana, pero que necesitan ser incorporados a las leyes de un país para que gocen de una efectiva protección.

De acuerdo al concepto mencionado anteriormente se puede afirmar que todo servidor público protegido por esta ley tendrá derecho a permanecer en su empleo, sin ser despedido, trasladado o rebajado de categoría, también tendrán derecho a ser ascendidos en su puesto de trabajo, a devengar un sueldo, a recibir viáticos, y a gozar de los días de asuetos, vacaciones y aguinaldos y a una libre sindicación de acuerdo a lo estipulado por la ley, además tendrán derecho a una digna jubilación, y a ser pensionados, y en caso de muerte tendrán derecho a funerales por cuenta del estado o del municipio que pertenezcan.

En cuanto a los deberes de los servidores públicos se indica que es la relación de obligaciones establecidas para los servidores públicos y particulares que ejerzan funciones públicas, encaminadas al efectivo cumplimiento de la función pública. Un concepto propio de los deberes son el conjunto de tareas y funciones del cargo que el trabajador está obligado a cumplir.

En cuanto a las obligaciones es el Estado, hecho o condición, de estar en deuda con otro por un servicio o favor especial recibido; un deber, contrato, promesa o cualquier otro requisito social, moral o legal que obliga a la persona a hacer o a evitar un cierto curso de acción; el sentimiento de estar en deuda con otro, son asimismo las relaciones jurídicas que se establecen entre dos personas por medio de cualquier tipo de contrato.

Entre algunas de las principales obligaciones a que hace referencia la ley del servicio civil se puede mencionar que todo empleado público tiene la obligación de asistir con puntualidad a su puesto de trabajo, a desempeñar con celo y diligencia las tareas en su puesto de trabajo, además de guardar reserva y discreción en los asuntos de los cuales tenga conocimiento por razón de su cargo, además otra de las obligaciones importantes es que todo empleado público tiene la obligación de rechazar dadas, promesas o recompensas que le puedan ofrecer como retribución en su puesto de trabajo, otra obligación sería atender en forma esmerada y guardar el debido respeto al público, además de conducirse con una correcta relación con los compañeros de trabajo y sus subalternos.



Y en cuanto a las prohibiciones constituye la descripción que de manera negativa realiza el legislador de los comportamientos exigibles a los servidores públicos. Entre algunos importantes se menciona que se les prohíbe estrictamente a los funcionarios y empleados públicos o municipales; imponer sanciones a sus subalternos por alguna represalia de orden político, solicitar directa o indirectamente contribuciones o suscripciones de otros servidores públicos para campañas políticas, Desempeñar empleos de carácter privado que fueren incompatibles con el cargo o empleo público o municipal, patrocinar asuntos o realizar gestiones administrativas referentes a terceros que se tramite en las oficinas donde trabajan, otra obligación importante es usar la violencia física o psicológica o coaccionar para que los no afiliados ingresen a un sindicato, a los afiliados para que no se retiren del mismo o a unos u otros para impedirles el libre ejercicio de su trabajo.

Por último es importante mencionar que no todos los funcionarios públicos pueden pertenecer a la ley del servicio civil, y este el caso de los funcionarios de elección popular, Los Ministros y Viceministros de Estado, El Fiscal General de la República, **el Procurador General de la República**, el Procurador para la Defensa de los Derechos Humanos, los Secretarios Generales de las Instituciones Públicas y los Procuradores Adjuntos, Los Secretarios de la Presidencia de la República, Los Gobernadores Políticos Departamentales y los Secretarios de las Gobernaciones Políticas Departamentales de las Alcaldías, El Presidente, Magistrados, Secretario General y Oficial Mayor de la Corte Suprema de Justicia, Los miembros del Tribunal del Servicio Civil, Tribunal Supremo Electoral, Tribunal de Apelaciones de Impuestos Internos y Aduanas y los miembros que conforman el pleno del Consejo Nacional de la Judicatura y su Secretario Ejecutivo, El Presidente, Magistrados y Secretario de la Corte de Cuentas de la República.



CAPÍTULO III:

MARCO

METODOLÓGICO



3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA AUXILIAR SANTA ANA.

3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Es conocido que toda investigación sirve para elaborar teorías sobre problemas determinados o buscar soluciones para dichos problemas, debido a esto se debe realizar de forma ordenada con el propósito de conceptuar todos los hechos y fenómenos que afecten de manera directa en las causas que han dado origen a la realización de la investigación.

3.1.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se utilizó fue de tipo Descriptivo, explicativo y propositivo, de esta manera en el primer y segundo capítulo se desarrolló un estudio descriptivo, ya que en estos capítulos se describieron todos los aspectos generales y conceptuales referentes al servicio de atención al cliente. En este capítulo se trató de explicar aquellas variables en las cuales se fundamentó la investigación, y por último en el capítulo cuatro y cinco se realizó un estudio propositivo ya que en estos capítulos se pretendía realizar una propuesta de un plan estratégico y luego sacar las conclusiones y recomendaciones necesarias que ayuden a la Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana a mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente.

En la realización de la investigación se utilizó un enfoque cuantitativo debido a que su naturaleza requiere de la recolección de datos por medio de los instrumentos pertinentes para el posterior análisis estadístico de los resultados de la información obtenida.

3.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación indica al experto investigador los parámetros de actuación para alcanzar los objetivos principales del estudio.



Para este caso el tipo de diseño que se utilizó para realizar la investigación fue de tipo no experimental, en este tipo de investigaciones la característica principal es que no se manipulan intencionalmente variables en el estudio, ya que se realizó una observación de los fenómenos en su ambiente natural para después ser analizados.

3.1.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN A REALIZAR

Para el logro satisfactorio de los objetivos se utilizaron los siguientes tipos de investigación.

Investigación Preliminar.

Esta investigación se realizó al inicio para tener un conocimiento previo de las actividades desarrolladas en la Procuraduría General de la Republica auxiliar Santa Ana.

Investigación Bibliográfica.

Fue efectuada para realizar el marco teórico durante todo el desarrollo del trabajo de grado, que contendrá los temas relacionados de cómo desarrollar un plan estratégico orientado a la mejora en la calidad de los procesos de servicio de atención al cliente para lo cual se utilizarán los siguientes medios: Internet, libros de texto, revistas, tesis, folletos y publicaciones.

Investigación de Campo.

La investigación de campo es aquella que se aplica extrayendo datos e información directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevista o encuesta) con el fin de dar respuesta al problema planteado previamente.

Esta etapa del trabajo de investigación consistió en la recopilación de la información pertinente en la institución que será objeto de estudio, obteniendo la información necesaria para su posterior análisis por medio de las técnicas e instrumentos para la realización de un diagnóstico de la situación actual.



3.1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Entrevista.

Debido a que existe la necesidad de recolectar información para poder desarrollar con éxito los objetivos y todas las actividades que han sido planeadas, se decidió utilizar este instrumento de recolección de datos con las autoridades que facilitaron información para el desarrollo de la investigación, que incluyó realizar una entrevista estructurada al Procurador Auxiliar de la Procuraduría Auxiliar de la ciudad Santa Ana, para de esta forma conocer su punto de vista acerca de la calidad actual en los procesos del servicio de atención al cliente realizado en dicha institución.

La Observación.

Se utilizó la observación directa a través de una serie de visitas esporádicas en distintos horarios con el objeto de constatar de manera visual la forma como se llevan a cabo las diferentes actividades diarias en la institución, observar los procesos para la ejecución de las diferentes tareas y en qué condiciones se prestan los servicios en la Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana.

Cuestionario.

Dicho instrumento permitió recolectar información de los grupos estratificados a los cuales se deseaba estudiar, y consistió en hacer preguntas cerradas y de opción múltiple.

Se aplicó de acuerdo a la selección de la muestra, los cuales fueron:

- Empleados de la Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana.
- Usuarios.

3.1.5 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

La población o universo se define como la totalidad de individuos o elementos de los cuales pueden representarse determinadas características susceptibles de ser estudiadas. Por lo tanto el universo de la investigación lo constituye el Procurador auxiliar y los



empleados, así como también los usuarios que demandan los diferentes servicios que presta la Procuraduría General de la República Auxiliar Santa Ana.

3.1.6 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

En relación a los empleados de la Procuraduría General de la República Auxiliar Santa Ana se consideró al cien por ciento del universo, ya que se entrevistó al Procurador auxiliar y también se pasaron encuestas a los empleados.

Para determinar la muestra de los usuarios de La Procuraduría General de la República Auxiliar Santa Ana, se utilizó la fórmula estadística para la población infinita.

$$n = \frac{Z^2 P * Q}{E^2}$$

n = Población objeto de estudio.

Z = Valor de la unidad normal estándar asociada a un nivel de confianza.

P = Probabilidad que no se preste un servicio de calidad.

Q = Probabilidad que se preste un servicio de calidad

E = Margen de error del muestreo.

Entonces...

$$Z = 1.96 \quad n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.08)^2}$$

P = 0.5

Q = 0.5 n= 150.0625

E = 0.08 n= 150 personas

3.1.7 MÉTODO Y TIPO DE MUESTREO.

Método de Muestreo.

Para realizar la investigación el método que se utilizó el método probabilístico, ya que a través de éste todo el universo tuvo la posibilidad de ser considerado.



Tipo de Muestreo.

El tipo de muestreo que se utilizó fue el aleatorio simple, para que cualquier integrante de la población o universo tenga la oportunidad de ser tomado en cuenta en la realización de la encuesta.

3.2 RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN.

A continuación se muestran los resultados obtenidos tanto por la observación directa en la institución así como de los cuestionarios y entrevistas realizados tanto al personal de la institución como al jefe de esta.

3.2.1 Proceso de Inducción.

La mayoría de empleados expresaron que no pasan por ningún proceso de inducción; ya que la institución no cuenta con un manual de inducción, lo que si se les proporciona es el manual de procedimientos en el cual se describen la forma en que se deben de desarrollar las diferentes tareas asignadas en cada puesto de trabajo, de esta manera su etapa de inducción lo van conociendo en marcha de sus labores, en el transcurso de los días van aprendiendo como realizar las actividades de su trabajo, manifestando que no hay nadie en específico en la institución que los oriente acerca de sus responsabilidades, sus deberes, sus obligaciones y sus derechos así también la forma en cómo está estructurada la institución, de los puestos existentes, acerca de la misión, visión, objetivos.

También los empleados comentaron que cuando llega un nuevo empleado, no existe una presentación formal con los demás compañeros. Por otro lado, lo que comentó el procurador auxiliar acerca de este punto es que a no a todos los empleados se les da una bienvenida acorde, ya que por lo saturado que pasa la institución por la gran cantidad de usuarios que solicita un servicio muchas veces no es posible darles el recibimiento esperado a los nuevos empleados.

3.2.2 Manual de Procedimientos.

Para cada servicio que ofrece la institución existe un procedimiento a seguir, esto



comentaron los empleados y el jefe procurador auxiliar, al igual que los coordinadores de cada unidad; es un documento muy extenso describe en forma detallada las actividades a desarrollar en cada cargo que ostenta, incluyendo la forma en que se debe de interactuar con los diferentes usuarios que pueden llegar a solicitar un determinado servicio en la institución. Por ejemplo se pudo constatar a través de la observación que algunos pasos del proceso no son aplicados por los trabajadores, que muchos solo se limitan a recibir documentación y no se aseguran que las tareas que están realizando sean las correctas; esto conlleva a que los usuarios podrían tener algunas dificultades a la hora de comprender los pasos a seguir a la hora de solicitar un servicio.

Por otra parte también es importante mencionar que por el poco personal con el que se cuenta, se hace muy frecuente contar con varios estudiantes haciendo prácticas jurídicas y horas sociales, y ya que el manual de procedimientos es de carácter confidencial, este documento solo se les puede proporcionar a los empleados, este factor muchas veces afecta a la hora de brindar un servicio eficiente a los usuarios, ya que los jóvenes estudiantes no cuentan con la inducción adecuada en el puesto que se pueden desempeñar.

3.2.3 Capacitación del Personal.

El Personal que labora dentro de la institución ya sea los que ingresaron a trabajar este año así como los que llevan años laborando en esta, manifestaron que si recibieron capacitaciones durante el año, y que estas fueron a temas referentes a Políticas de Igualdad y no discriminación, principio de igualdad, de carácter técnico legal; dichas capacitaciones fueron impartidas por facilitadores acreditados; ya que la Procuraduría General de la Republica cuenta con una escuela de capacitación inaugurada el 28 de junio del 2012 que se abrió con el apoyo del Programa USAID para el Fortalecimiento de la Democracia, estas capacitaciones se realizan durante los doce meses del año y son cuatro por mes.

Se le cuestionaron las mismas preguntas al procurador auxiliar y este manifestó, que efectivamente si se realizan capacitaciones durante el año y estas se desarrollan de acuerdo a un Plan de Capacitación, como producto de un Diagnóstico de Necesidades que se necesitan para fortalecer el talento humano, que ayuda a cumplir los objetivos institucionales, y de esta



forma se pueda brindar una atención esmerada para la población que demanda los diferentes servicios que presta la Institución.

3.2.4 Áreas de Capacitación.

Se les interrogó al personal que labora en la institución acerca de las áreas en que preferirían ser capacitados, y así poder constatar cual es el área en la cual los empleados encargados de brindar la atención al cliente en la Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana consideran que deben ser reforzados, las opciones entre las cuales podían escoger son las siguientes: capacitación en el área de atención al cliente, capacitación en relaciones interpersonales, capacitaciones sobre ética, legales así como capacitaciones o charlas enfocadas al manejo del estrés y la motivación entre otras áreas.

La mayoría de los empleados respondió que le gustaría ser capacitados en el área de motivación, recibir charlas motivacionales que ayuden a elevar la moral del personal y poder realizar sus funciones motivados, creando un agradable ambiente de trabajo, ya que sus actividades son rutinarias y repetitivas, otra de las áreas que se repitió con mayor frecuencia en los resultados del cuestionario fue recibir capacitaciones sobre el manejo del estrés ya que algunos de los empleados manifestaron estar estresados en el trabajo debido a que hay ocasiones en las cuales su trabajo se vuelve muy estresante por la gran cantidad de personas que solicitan los servicios, en las diferentes unidades de la institución.

3.2.5 Rotación de Personal.

En cuanto a la rotación del personal, según la entrevista realizada al procurador auxiliar, él nos manifestó que las rotaciones en la institución prácticamente no se dan, ya que por el momento se cree que no es necesario aplicarlo, ya que no se sabe cómo podría afectar esta práctica en el desenvolvimiento de las actividades diarias de la institución, además que se cree que sería una situación en la cual los empleados no estarían de acuerdo en llevarla a cabo.

Por otra parte lo que si mencionó el procurador auxiliar es que lo que si se da muy a menudo es la permuta, este es un término que ellos utilizan a la hora de trasladar a un empleado de una procuraduría auxiliar a otra, esto se da cuando un empleado solicita el traslado de una Procuraduría auxiliar a otra, porque quizá a la procuraduría auxiliar a la que



quiere ser trasladado le queda más cerca de su vivienda, por ejemplo un empleado que trabaja en la Procuraduría Auxiliar de Santa Ana, pero que vive en una zona más alejada por ejemplo Ahuachapán, lógicamente a este trabajador le queda más cerca la Procuraduría Auxiliar de Ahuachapán, es por esa razón que tiene derecho a pedir que lo trasladen, esta permuta se puede dar según palabras del procurador auxiliar siempre y cuando el traslado sea a la misma unidad a la que se estaba desempeñando anteriormente, esto para que no afecte el nivel de servicio de la unidad.

3.2.6 Posibilidades de Ascenso.

El personal de la institución manifestó en su gran mayoría que no existen posibilidades de ascenso dentro de la institución, algunos empleados expresaron que el hecho de que no existan posibilidades de poder crecer dentro de la institución era un factor desmotivante. Por su parte el procurador auxiliar manifestó que realmente existen pocas posibilidades de ascenso pero siempre se tomaba en cuenta el personal que labora dentro de la institución a la hora de quedar una plaza vacante, pero esto se da con muy poca frecuencia debido a que muy rara vez existe una vacante en la institución la cual pudiese ser llenada por medio del ascenso del personal.

Por otra parte, pocos empleados admitieron que existían posibilidades de ascenso, constatando, así que las oportunidades reales de poder lograr un ascenso dentro de la institución son mínimas.

3.2.7 Personal Existente.

Una de las interrogantes que surgió durante la observación de campo en la institución fue si realmente la institución cuenta con suficiente personal para poder cubrir la demanda de los usuarios, durante las visitas realizadas a la institución se logró observar que los usuarios llegan de manera constante durante los diferentes horarios de atención al cliente y se les atendió sin ningún problema, sin embargo existen algunos días específicos durante los cuales la afluencia de personas que acuden a la institución se incrementa en gran manera y parece que el personal no da abasto para atender a esta gran cantidad de usuarios formándose largas filas de espera inclusive fuera de las oficinas de las diferentes unidades que ofrecen un servicio en la institución y haciendo tediosa y larga la espera para muchos de los usuarios.



Debido a esta situación se le hizo la siguiente interrogante a los encargados de atención al cliente: ¿Considera que la institución actualmente cuenta con el personal suficiente para poder satisfacer la demanda de los usuarios?

La respuesta del personal fue que la institución no cuenta con el personal suficiente para poder satisfacer la demanda, ya que hay días que los empleados no dan abasto para poder atender de la mejor manera a los usuarios que visitan las diferentes unidades de la institución, por esta razón se presentan unas largas filas, con personas que exigen que se les atienda con prontitud.

Otro de los motivos de tardanza en la atención a los clientes es que muchas veces algunos usuarios no tienen el conocimiento real de su caso, por lo cual se hace más tardado el proceso de atención, esto se da muchas veces porque quizás el encargado de atenderle anteriormente no ha tenido la capacidad o la voluntad de explicarle correctamente el procedimiento a seguir.

3.2.8 Recursos Materiales del Personal.

A la interrogante si los empleados poseen los recursos materiales necesarios para desempeñar sus labores diarias tanto el procurador auxiliar así como los coordinadores de las diferentes unidades comentaron que se quisiera contar con más recursos para poder desempeñar con más rapidez el trabajo en cada unidad, pero que eso no dependía de ellos ya que ellos hacen los requerimientos necesarios para obtener los materiales, ya que hay materiales que se terminan rápidamente y es necesario reemplazarlos con prontitud, pero por la misma tardanza en los procesos de asignación de recursos por medio del gobierno, esto complica la pronta obtención de dichos recursos.

A través de la observación se pudo constatar lo que dijo el señor procurador auxiliar y los coordinadores de cada unidad ya que indagando más a fondo con los empleados efectivamente no contaban con los recursos necesarios para realizar las labores diarias en su puesto de trabajo de la mejor manera posible, esto se puede ver por ejemplo en algunas oficinas en donde se observó la escasez de materiales como lapiceros, engrapadoras, sellos, entre otros, materiales que son de mucha importancia a la hora de agilizar los procesos en las diferentes unidades.



El problema puede radicar según expresaron algunos de los empleados que no hay una asignación adecuada por parte del gobierno a la hora de suministrar los recursos necesarios, además de la tardanza en la asignación de estos, sin dejar a un lado la mala distribución que muchas veces se le da a dichos recursos de parte de los encargados dentro de la institución, según lo mencionan algunos trabajadores.

3.2.9 Controles de Eficiencia en el Servicio.

En cuanto a los controles de eficiencia se pudo indagar con el señor procurador que se cuenta con un mecanismo de control que son las auditorías internas, las cuales se realizan con el propósito de verificar si los procedimientos realizados en cada unidad están cumpliendo con el grado de eficiencia requerido para poder brindar un servicio adecuado a los diferentes usuarios que visitan a la institución.

Estas auditorías internas son realizadas por personal pertenecientes a la unidad de auditoría de la Procuraduría General de la República cada tres meses y consisten en medir el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo esto para poder mejorar el desempeño de las actividades que inciden con la calidad del servicio.

Otra forma de Controlar la eficiencia en el servicio es por medio de los controles efectivos en el proceso de atención al cliente, estos controles son los siguientes:

- Tratamiento de Quejas: promoción y divulgación de la queja para que el cliente cuente con un instrumento efectivo para interponer sus dificultades en la tramitación de los casos.
- Aplicación de Encuestas de satisfacción al Cliente, para medir el grado de satisfacción de los clientes de las diferentes en cuanto a los servicios recibidos en cada unidad de la Procuraduría General de la República Auxiliar de Santa Ana.



3.2.10 Ambiente Laboral.

Uno de los aspectos importantes en toda institución sea esta pública o privada es el clima organizacional o ambiente laboral, en el cual se desenvuelven diariamente los empleados, la presión o la incomodidad en el lugar de trabajo puede llevar a un mal desempeño de las funciones de los empleados ocasionando errores o desinterés en los trabajadores, dando como resultado un ambiente hostil entre los mismos compañeros de trabajo e inclusive una actitud antipática ante los usuarios de los servicios que brinda la institución.

Durante las visitas esporádicas realizadas a las instituciones se pudo constatar la situación del ambiente laboral de la institución, se observó que algunos empleados no se llevan muy bien quizá porque en el pasado han tenido un choque de opiniones y su relación actual no es de la que se requiere para poder convivir en un ambiente de armonía.

Al administrar el cuestionario entre los empleados se les hizo la interrogante acerca de cómo se sentían en su ambiente de trabajo, algunos dijeron que era un ambiente favorable y adecuado para poder desarrollar sus labores sin ningún problema, sin embargo otros manifestaron que el ambiente de trabajo era un poco estresante debido muchas veces por la incompatibilidad con sus demás compañeros y a veces hasta con los mismos coordinadores de las unidades quizás por la forma en que se está desarrollando algún determinado caso.

3.3 PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS ACERCA DE LOS SERVICIOS BRINDADOS EN LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPUBLICA AUXILIAR DE SANTA ANA

La opinión de los usuarios acerca de los servicios que reciben por la institución, es de gran importancia debido a que esta opinión representa la percepción de cómo las personas que reciben dichos servicios, califican la atención y eficiencia de lo demandado.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a una parte de la población que utilizan los servicios proporcionados por la Procuraduría General de la



Republica Auxiliar Santa Ana. (Dicha encuesta fue realizada en las instalaciones de la institución).

3.3.1 Servicios con Mayor Demanda

Al realizar la encuesta se logró descubrir cuáles son los servicios más demandados por los usuarios en La Procuraduría General de la Republica auxiliar Santa Ana, los servicios con mayor demanda son los que brinda la unidad de defensa de la familia, la cual es la encargada de brindar representación legal, judicial, asistencia administrativa, notarial, psicológica y social, por algún problema de índole familiar.

En segundo lugar, con un poco menos porcentaje que el servicio anterior esta los servicios brindados por la unidad de Defensoría Pública Penal, que es la encargada de ejercer la defensa técnica de la libertad individual a personas adultas y menores a quienes se les atribuye el cometimiento de una infracción penal, en esta unidad hay muchas visitas por parte de los usuarios, ya que constantemente solicitan información acerca de algún proceso legal.

Otro servicio que demandan los usuarios en un menor porcentaje que los dos anteriores son los servicios brindados por la unidad de defensa de los derechos del trabajador la cual tiene como propósito principal Proveer asistencia legal en materia laboral a los trabajadores y asociaciones conformados por éstos, que lo soliciten en forma verbal o escrita.

3.3.2 Información en los Procesos a Seguir.

Las personas que visitan las instalaciones de la procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana llegan, para realizar un trámite y la mayor parte de ellos no conocen los pasos a seguir, muchas veces se debe a que es la primera vez que realizan un trámite determinado, y al preguntarles a las personas que en ese momento salían de las oficinas de las unidades, si el personal que los atendió les proporcionó la información adecuada de los procedimientos a seguir en la realización de los tramites, la mitad de la población encuestada respondieron que si se les informó, mientras que una cuarta parte respondió que no y la última



parte respondieron que en ocasiones lo hacían, al conversar con estas personas se descubrió que no son atendidas siempre por la misma persona y que eso depende de la falta de información.

Por otro lado, mediante las observaciones directas llevadas a cabo y en las entrevistas al personal, se constató que no todos los empleados tienen la misma experiencia y capacidad ya que a veces son los de las prácticas jurídicas o de horas sociales los encargados de atender a los usuarios, es por ello que no hay una forma estandarizada de atender a los usuarios.

3.3.3 Problemas al Demandar los Servicios.

En toda empresa tanto privada como pública se dan problemas de toda índole y no es de extrañar que en La Procuraduría General de la República Auxiliar Santa Ana sucedan situaciones problemáticas como por ejemplo; cuando una persona llega por primera vez a solicitar un servicio y no conoce los requisitos que deben cumplir para iniciar el trámite y para exponer su caso.

Para obtener información los usuarios hacen fila y siguen el orden para pasar con un auxiliar jurídico y al llegar su turno se dan cuenta que lo que se les solicitó está incompleto, por lo que deben regresar otro día para completar su trámite.

Otros usuarios llegan muy a menudo solo para consultar acerca de cómo va el seguimiento de su caso, y pierden mucho de su valioso tiempo, ya que esto podrían preguntarlo por teléfono o a través de la página web de la institución pero como ya se mencionó anteriormente muchos usuarios desconocen que existe dicha página de Internet, esto se da por falta de información por parte del personal que labora en la institución y por no saberles explicar a los usuarios la manera más sencilla de consultar información.

Así como este hay muchos problemas; alrededor de la mitad de la población encuestada no han tenido problemas al momento de realizar sus trámites, mientras que la otra mitad de personas han tenido problemas con los servicios que demandan y al momento de realizar sus trámites manifestando que ha sido en varias oportunidades.



3.3.4 Tiempo de Respuesta a los Problemas.

Como toda institución que brinda sus servicios a una gran parte de la población suele tener algunos inconvenientes con sus usuarios, La procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana no es la excepción ya que una parte significativa de la población (poco menos de la mitad) que acude a las instalaciones ha tenido algún problema en más de una ocasión.

Pero el hecho que una institución de tal envergadura y que gran número de usuarios presente problemas no es nada raro, aunque una de las inquietudes en la investigación fue el conocer cuál es la percepción de la población que requiere los servicios de la institución en cuanto al tiempo en el que la Procuraduría General de la Republica Auxiliar de Santa Ana da respuesta o solución a los problemas que los usuarios presenten.

Los resultados arrojados por la encuesta fue que una gran parte de las personas encuestadas que manifestaron haber tenido problemas con anterioridad, consideran que el tiempo de respuesta que la institución da a los usuarios es con lentitud.

Por medio de algunos comentarios de las personas encuestadas se logró constatar que esta situación es una de las cuales causa muchas molestias entre las personas que demandan los servicios de la institución, inclusive algunos usuarios se quejaron que para poder solventar su problema tendrían que regresar varias veces a la institución para conocer acerca de su caso.

3.3.5 Calificación del Servicio.

Gran parte de personas encuestadas comentaron con respecto al servicio que éste es bueno, por el hecho que lograron realizar el trámite que iban hacer. Otra cantidad significativa de usuarios clasificaron el servicio como regular comentando que ni era bueno ni era malo, si no que este era término medio. Ya en menor proporción algunos clientes calificaron el servicio como excelente, ya que ellos no habían tenido ningún tipo de inconveniente al momento que se les prestó el servicio, comentaron que todo estaba bien, que todo iba con fluidez. Menor porcentaje de personas que participaron en la encuesta expresaron que el servicio que se les prestó fue deficiente por diferentes razones y una de las que expresaron fue que el empleado que los atendió, no estaba capacitado para brindarles el servicio que demandaban.



3.3.6 Tiempo de Espera para la Prestación del Servicio.

El hacer que los usuarios reciban lo que requieren en el momento que lo demandan es un factor de importancia para que la empresa pública o privada preste eficientemente los servicios, a través de la medición del tiempo de espera ya que el tiempo en el cual se recibe un servicio se puede determinar la eficiencia del mismo. En este caso La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana no cuenta con un parámetro estandarizado de tiempo de atención para los usuarios, lo cual afecta a la hora de brindar un servicio más eficiente.

Con respecto al tiempo de espera la mitad de la población encuestada expresaron que era bueno, que ellos no sentían que había sido mucho el tiempo de espera, ni en el tiempo de atención, una tercera parte calificó el tiempo de espera como regular, manifestando que el tiempo de atención había sido relativamente corto pero que el tiempo de espera si había sido muy largo.

Un poco más de la décima parte de la población que se encuestó manifestó que el tiempo de espera fue deficiente manifestando que éste fue demasiado largo al igual que el tiempo efectivo. A diferencia de los demás hubo alguna minoría de usuarios que calificaron el tiempo de espera como excelente ya que no habían tenido ningún inconveniente al momento de realizar la fila y al momento de que los atendieron.

3.3.7 Personal Capacitado.

Al cuestionar a los usuarios con respecto a la capacidad que tienen los empleados para realizar su trabajo un mayor porcentaje se manifestaron de manera positiva, es muy importante que los usuarios perciban que los atiende una persona con capacidades, una persona que sabe lo que está haciendo, y alguien que lo oriente y entienda acerca del servicio que está demandando; esto es de suma importancia en todas las organizaciones ya sean privadas o públicas por el hecho que la gente se merece un servicio de calidad.

Un poco más de un veinte por ciento de los usuarios contestaron que algunos empleados no están capacitados en el área de atención al cliente ya que no tratan de la manera más amable a los usuarios, también mencionaron que muchos empleados lo que hacen es pararse e ir a



consultar a otro compañero lo que se les había cuestionado para regresar y darles respuestas a las preguntas. Por tal razón estos usuarios salían molestos de las oficinas de las diferentes unidades y calificaban a los empleados como arrogantes y con falta de organización.

3.3.8 Atención del Personal

Un buen servicio en gran parte depende de la actitud que poseen los empleados para atender a los diferentes usuarios que llegan todos los días para demandar un servicio, a través de la observación se pudo constatar que en algunas unidades a los usuarios se les atiende con amabilidad por parte de todos los empleados que laboran en la institución.

Se pudo reafirmar lo que se descubrió en la observación, ya que más de la mitad de usuarios que fueron encuestados contestaron que la atención que le brindó el personal que lo atendió fue amable con ellos, que los recibieron con una sonrisa y con un saludo al igual que también los despidieron con amabilidad.

En contraste con la opinión anterior, una tercera parte de personas contestaron que la atención que se les había brindado dejaba mucho que desear ya que había sido con indiferencia que los empleados son muy cortantes a la hora de atender, al ver dicha situación muchos usuarios no expresan sus dudas por el hecho que temen que los empleados les respondan de manera indiferente y con falta de amabilidad.

Más de la décima parte de los usuarios que se encuestaron calificaron la atención brindada por parte del personal con falta de cortesía manifestando que ciertos empleados se molestan porque no llevaban la documentación completa.

3.3.9 Eficiencia de La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana

La gran mayoría de los usuarios encuestados han calificado como bueno la eficiencia en los servicios prestados por las diferentes unidades de La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana , por el hecho que lograron realizar el trámite que iban hacer, a pesar que a veces se pueden presentar lentitud en los tramites.



Otra cantidad significativa de usuarios encuestados calificaron la eficiencia en el servicio como regular comentando que ni era bueno ni era malo, si no que este era término medio, ya que creían que habían cosas que mejorar a la hora de recibir un servicio por parte de la institución.

Más de la décima parte de los usuarios que se encuestaron calificaron la eficiencia en el servicio prestado como deficiente, ya que consideraban que habían tenido muchos inconvenientes a la hora de solicitar un servicio.

Ya en menor proporción algunos usuarios calificaron la eficiencia en el servicio como excelente, ya que ellos no habían tenido ningún tipo de inconveniente al momento que se les prestó el servicio, comentaron que todo estaba bien, que todo iba con fluidez.

3.3.10 Señalización Adecuada en la Institución.

En la entrada de Las instalaciones de la de La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa cuentan con un vigilante en la entrada de la institución, el cual muchas veces orienta a las diferentes personas que solicitan información acerca de la dirección que debe tomar para encontrar la unidad en la cual tiene que realizar sus trámites, otro inconveniente que se pudo observar y que se pudo apreciar es que afuera de las instalaciones no se cuenta con el parqueo idóneo para estacionar su vehículo, esto se da por lo disminuido del lugar.

Muchas de las personas que ingresan por primera vez a la institución no reciben orientación de los vigilantes debido a que se encuentran ocupados con otros usuarios, un error común de las personas que visitan la institución por primera vez (en su mayoría las personas que acuden a solicitar información para saber cómo y qué pasos debe de seguir para poder llevar a cabo sus trámites referente a su caso. por lo cual surge la interrogante:

¿La institución cuenta con la señalización adecuada para llegar a las oficinas donde se realizan los tramites y ofrecen los servicios a los usuarios?

De todas Las personas que participaron en la encuesta la mayoría de los usuarios encuestados expresaron que la institución no contaba con la señalización adecuada, y



consideraron que la señalización actual debería ser mejorada para para evitar errores y facilitar el acceso de los usuarios a las oficinas donde se realizan los trámites.

Mientras que la opinión de las personas restantes en menos proporción consideró que la institución si cuenta con la señalización adecuada,

Una de las observaciones realizadas además de la señalización fue la falta de una infraestructura adecuada para personas discapacitadas haciendo difícil el acceso a las oficinas de las unidades de La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana.

3.3.11 Accesibilidad a la Información.

En las visitas realizadas a la institución se logró observar que las personas que ingresan a la institución son recibidas por los vigilantes, quienes preguntan a las personas el tipo de trámite o servicio que solicita de la institución y estos ordenan a las personas en el área de espera, sin embargo se logró observar que algunas personas llegaban a la institución para obtener información sobre algún servicio o tenían dudas sobre la realización de un trámite, claro está que el vigilante encargado de recibir a estas personas no está capacitado para poder contestar algunas de las dudas o inquietudes de los usuarios. Por lo cual las personas tenían que esperar a ser atendidas como todos los demás usuarios que requerían algún servicio solventando sus dudas o inquietudes hasta el momento de pasar a ser atendidos en alguno de las unidades de la institución.

Esto demuestra la importancia que es contar con la información necesaria en el momento que se solicita. Por ese motivo se hace necesario el plantear la interrogante sobre la conveniencia de contar con una caseta de información en las instalaciones de La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana.

Para poder determinar si existía la necesidad de una unidad de atención que proporcione información a los usuarios se realizó la siguiente interrogante a las personas encuestadas:

¿Cree que sea conveniente contar con una unidad de atención al usuario en las instalaciones La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana?



Los usuarios encuestados respondieron en su gran mayoría que esa era una de las mayores necesidades que tenían, un lugar en el cual se les pueda proporcionar información, lineamientos a seguir, y también solucionar dudas con respecto a la realización de los diferentes tramites, siendo esta una de las preguntas realizadas a los usuarios cuyo margen de diferencia fue uno de los más elevados, dado que las personas encuestadas consideraron casi en su totalidad la necesidad de la existencia de una unidad de atención a los usuarios que brinde información que facilite la realización de los tramites.



CAPÍTULO IV:

PROPUESTA



4. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA AUXILIAR SANTA ANA.

4.1 PLAN ESTRATÉGICO.

La definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices lineamientos y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que se han plasmado en sus objetivos. Un plan estratégico es cuantitativo y manifiesto, cuantitativo porque indica la cantidad de objetivos a alcanzar por la empresa, y es manifiesto porque indica las líneas de actuación para conseguir los objetivos.

4.2 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Objetivo General

- Definir un plan estratégico que mediante su implementación se mejore la calidad de los procesos del servicio de atención al cliente en La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, para que de esta forma dicha institución pública sea más eficiente, en todas sus unidades, y de esta forma lograr la máxima satisfacción de los usuarios.

Objetivos Específicos.

- Contribuir a la creación de una buena imagen de La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, a través de la modernización de sus servicios.
- Definir las estrategias apropiadas para lograr una significativa mejora en la atención al cliente de la institución.
- Disminuir quejas e inconformidades de los usuarios.
- Diseñar un plan estratégico preciso y factible con sus respectivas estrategias y acciones que guíen su futura implementación.
- Crear conciencia en toda la institución que el proceso de mejoramiento de la calidad de todos sus servicios, se debe dar de forma continua y sistemática.



4.3 IMPORTANCIA.

La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, es una institución gubernamental destinada a prestar sus servicios a toda la ciudadanía, diariamente muchas personas acuden a la institución demandando sus servicios, con la propuesta de un plan estratégico se pretende ayudar a la institución a mejorar de manera significativa la calidad de sus procesos de atención al cliente y así mejorar la imagen de la empresa ante la opinión de los usuarios.

Con la realización de este plan estratégico se agilizarán los servicios de atención al cliente de la institución, haciendo más placentera la estadía de los usuarios que diariamente visitan las instalaciones, logrando llegar a complacer en mayor medida las expectativas que los usuarios tienen de la institución, y así poder convertir a esta en una organización moderna que preste servicios de calidad enfocada a la satisfacción de sus usuarios.

4.4 MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN.

La institución actualmente cuenta con la siguiente misión:

Defender los derechos de las personas, la familia y la sociedad, promoviendo y facilitando el acceso a la justicia para contribuir a la seguridad jurídica y social en El Salvador.

Está orienta a la institución a velar por la población pero a la vez carece de algunos elementos importantes entre los cuales destacan la inclusión y equidad de toda la población en general, de esta forma para que cualquier persona se identifique y busque apoyo en esta, se propone la siguiente misión:

Somos una institución pública que defiende los derechos de las personas, la familia y la sociedad, a través de la representación legal y atención a la población, inculcando valores que permitan actuar de manera equitativa en todas las personas, para contribuir a la seguridad jurídica y social en El Salvador.



4.5 VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN.

La institución cuenta actualmente con la siguiente visión:

Ser la institución líder en la protección de los derechos de las personas y fomento de la paz social en El Salvador.

Con el plan propuesto se busca que la institución cuente con una visión la cual genere compromiso y seguridad con la población, y así ser reconocida por su profesionalismo y su buen desarrollo de actividades en cuanto a materia legal que las personas requieran en todo momento, por lo que se propone la siguiente visión:

Llegar a ser una Institución reconocida por su compromiso en la efectiva asesoría y consultoría, representación y defensa de los intereses de la población que por mandato legal le corresponde, formada por personas íntegras y profesionales con vocación de servicio.

4.6 PLAN PROPUESTO.

Un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión. Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible, también las acciones necesarias para lograr ese futuro.

Dependiendo de la naturaleza de cada empresa así serán las estrategias a seguir, La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, es parte de una gran institución gubernamental la cual tiene como uno de sus fines prestar servicios a la población, es debido a esta razón y a la naturaleza de la institución que se optó por la propuesta de estrategias orientadas al cliente, lo que demanda un mejoramiento continuo en los procesos de atención al cliente, lo cual permitirá mejorar la calidad de los servicios de atención al cliente en la institución.



A continuación se presentaran las diferentes estrategias a implementar en La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, con sus respectivas tácticas a seguir para lograr que esta sea más eficiente y permita alcanzar los objetivos planteados del plan estratégico.

4.6.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

ESTRATEGIA:

Crear un buen ambiente laboral.

Es necesaria la creación de un ambiente de trabajo que sea agradable para las personas que laboran en la institución esto ayudará a lograr un buen desempeño del personal y facilitará el trabajo en equipo de los empleados.

TÁCTICAS:

Para poder mejorar el clima organizacional en la institución es necesario poner en práctica lo siguiente:

- Tener una misión y visión inspiradoras; que el personal se sienta identificado y pueda facilitar la comprensión del porqué de su trabajo.
- Reconocer que el personal es el elemento más importante de la institución.
- Dar a conocer las políticas de la institución y sus valores a todo el personal.
- Involucrar al personal en la toma de decisiones en cuanto a mejoras en las actividades que ellos realizan en sus puestos de trabajo.
- Realizar reuniones periódicas para los niveles de jefaturas para ejercer un mejor liderazgo y así generar confianza en los empleados.
- Escuchar las sugerencias brindadas por el personal de la institución.
- Realizar actividades informales como fiestas de fin de año o eventos deportivos con el personal, que contribuyan a la creación de relaciones cordiales y que fortalezcan la confianza entre el personal.



- Capacitar al personal sobre temas relacionados al trabajo en equipo para motivarlo y así mejorar las relaciones interpersonales.

BENEFICIOS:

La creación de un favorable clima organizacional permitirá lograr la armonía, coordinación y trabajo en equipo, a fin de poder brindar un servicio de calidad y tener una mejor imagen ante los usuarios.

4.6.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.

Una de las formas de lograr que el personal se sienta parte de la institución es a través de los incentivos, los cuales pueden ser económicos, por ejemplo alguna remuneración por su esfuerzo en concepto de actividades realizadas con dedicación que con llevan otorgar una recompensa y no económicos, las cuales pueden ser expresadas de manera intangible como una felicitación en público, hacerle saber al personal que está realizando un excelente trabajo, estos permiten que los empleados se esfuercen y realicen las actividades de atención al cliente de una manera placentera y agradable.

ESTRATEGIA:

Programa de Incentivos.

Para poder fomentar una cultura organizacional dentro de la institución se debe de crear un programa de incentivos que tenga como fin reconocer el trabajo de los empleados y hagan sentir a todo el personal que trabaja en la institución valorado y premiado por su esfuerzo.

TÁCTICAS:

- Se recomienda seguir la siguiente serie de incentivos como parte del programa para mejorar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la institución.



- Celebración de cumpleaños del personal. Se debe contar con un listado con las fechas de cumpleaños del personal y realizar una pequeña reunión durante la hora de almuerzo en la que celebren el cumpleaños del o los empleados.
- Premio anual al empleado eficiente. Se refiere a la entrega de un reconocimiento como estímulo al personal que realice su trabajo de manera eficiente y que no tenga faltas de ninguna índole. Puede ser un viaje al extranjero a algún lugar turístico, con los gastos pagados.
- Realizar cena navideña. La institución deberá organizar cada año una cena navideña en la cual se incluya a todo el personal de la institución y puedan de esta manera reforzar el clima organizacional.
- Rifas de canastas navideñas. Durante la celebración navideña anual se realizaran rifas de canastas entre el personal asistente, estas canastas pueden ser utilizadas además como incentivos para las personas considerada para el premio anual del empleado más eficiente.
- Demostrar interés hacia los empleados. Se refiere a que los supervisores u otras personas de distinto cargo con personal subordinado a cargo debe mostrar interés por los empleados a través de estar pendiente de algún problema de cualquier índole que pueda afectar el desempeño del empleado.
- Otorgar a los empleados una formación. Consiste en hacer que los empleados muestren interés en desarrollarse no solo en el puesto que desempeña sino en otros aspectos que lo vuelvan más competitivo, por ejemplo; cursos online o presenciales, patrocinarle alguna maestría, etc.

BENEFICIOS:

Los incentivos harán sentir al personal como parte importante de la institución, reconociendo su labor e importancia en la institución, haciéndolos sentir valorados y premiados por su buen desempeño, logrando una actitud positiva en los empleados, traduciendo esto en una mejora en la calidad de atención al cliente ya que la eficiencia del trabajo del personal se verá reflejada en la satisfacción de los usuarios.



4.6.3 MOTIVACIÓN.

La motivación en los empleados es de suma importancia puesto que es la razón anímica que tiene para realizar una función o tarea, puede repercutir en el comportamiento y el desempeño laboral. La motivación no es más que el influir en la conducta de las personas basado en el conocimiento que hace que la gente funcione.

ESTRATEGIA:

Realizar programas de capacitación.

Es necesario desarrollar capacitaciones que sean de utilidad e interés para el empleado para mejorar las habilidades laborales y con ello lograr que el trabajador de la institución sea mucho más competitivo y diestro en la realización de su trabajo, prestando un mejor servicio.

TÁCTICAS:

- Capacitar al personal en relación con las tareas que realizan, pero no solamente en esta área sino también capacitaciones que tengan como finalidad fortalecer la salud mental de los empleados, además de charlas motivacionales y sobre el manejo del estrés, ya que el personal de atención al cliente trabaja de forma directa con los usuarios, estos últimos pueden percibir si el empleado está inconforme o molesto y eso podría ocasionar un mal servicio.
- Para poder mejorar la motivación se debe de realizar encuestas dirigidas a los empleados en la cual puedan elegir o sugerir temas de interés para ser capacitados, esto hará que se sientan importantes por ser tomados en cuenta en las decisiones que tienen que ver con su trabajo.

BENEFICIOS:

La motivación de los empleados conlleva a la satisfacción laboral, produciendo beneficio para los trabajadores ayudándoles a mantener una buena salud mental, para la organización; realizando un buen desempeño de su trabajo y por último a los usuarios ofreciéndoles una mejoría en la calidad de los servicios.



4.6.4 COMUNICACIÓN.

Un canal de comunicación debe de ser interno y también externo para ser verdaderamente efectivo, para que exista una buena coordinación tanto con los miembros de la organización como con los usuarios para un excelente entendimiento.

ESTRATEGIA 1:

Inducción Adecuada del Personal.

Para que exista un buen funcionamiento en toda la organización se debe comenzar por una buena orientación del elemento más importante de toda organización; el elemento humano, todo el personal debe tener una inducción adecuada para que trabajen en base a los objetivos de la organización logrando una mejor sincronía.

TÁCTICAS:

- Se le debe de proporcionar un manual de bienvenida a todo el personal nuevo de la organización, esto les permitirá conocer la institución y su modus operandi.
- También es necesario crear un manual de inducción para que el personal conozca las funciones específicas de cada puesto, haciendo mención del reglamento laboral y de los objetivos y misión de la institución.

BENEFICIOS:

A través de una comunicación clara efectiva y abierta se desarrolla en la institución la sinergia, difusión de directrices y logros. Al existir una buena comunicación podrán atender adecuadamente al cliente y evitaran dejar de escuchar a los clientes por dedicarse a resolver problemas internos debidos a la mala comunicación interna.

ESTRATEGIA 2:

Comunicación Verbal.

Al momento de comunicarse, el lenguaje y contenidos empleados deben ser claros, concretos y al mismo tiempo completo, y así tener una adecuada comunicación con los usuarios.



TÁCTICAS:

Para que el personal que atiende a los usuarios logre tener una buena comunicación con los usuarios que demandan los servicios de la institución deben de:

- Tener conocimiento del tema para que facilite su explicación.
- No se debe recurrir a tecnicismos innecesarios.
- Escuchar activamente (comprender)
- Atender a las señales no verbales.
- Resumir lo que se está exponiendo.
- Hacer preguntas cortas y directas.
- Ser positivo.
- Dar información útil.

BENEFICIOS:

Con la realización de estas técnicas se logrará una eficiente comunicación verbal con los usuarios y se ofrecerá un mejor servicio y atención al cliente en la institución, facilitando el trabajo de los empleados y un buen entendimiento con los usuarios.

4.6.5 BUEN TRATO AL CLIENTE.

A nivel externo se requiere tener estrategias para el buen trato y comunicación de los usuarios para lograr que estos se sientan satisfechos con el servicio y la atención recibida, ya que el contacto directo con la gente es la esencia del servicio al cliente.

ESTRATEGIA 1:

Contacto Cara a Cara.

Para poder mejorar el trato a los usuarios de la institución, cada empleado encargado de la atención al cliente deberá de realizar una adecuada comunicación al momento del contacto cara a cara con los usuarios.



TÁCTICAS:

El comportamiento del personal que se encuentra frente a los usuarios deberá realizarse de la siguiente manera:

- Respeto a las personas.
- Mostrar atención y nunca mostrar favoritismos.
- Sonreír al momento de conversar con el cliente.
- Atención amable a los usuarios.
- Ofrecer información o ayuda.
- Tener a la mano la información adecuada.
- Expresión corporal y oral adecuada.

BENEFICIOS:

Al realizar un adecuado contacto cara a cara con los usuarios, se pueden disminuir las incomodidades a los usuarios y mejorar la atención al momento de prestar los servicios, además de proyectar una buena imagen.

ESTRATEGIA 2:

Comportamiento No verbal.

El comportamiento no verbal es un elemento importante para toda institución que tiene como finalidad el prestar servicio y atención a la población, se debe de tener un adecuado comportamiento no verbal al momento de atender a los usuarios.

TÁCTICAS:

Desde el punto de vista de la atención al cliente, se debe de tener en cuenta las siguientes conductas para realizar una adecuada atención al cliente:

- Sonreír cordialmente y sin exageraciones al inicio.
- Mirar a los ojos. El contacto visual ayuda y refuerza la comunicación.
- Asentir o negar con la cabeza. Para mostrar que se comprende y sigue la comunicación.



- Controlar los movimientos corporales. No debe ser excesivo o estereotipado.
- Dar la mano con seguridad. Estrechar la mano con seguridad y cordialidad.

BENEFICIOS:

El cliente debe de sentirse entendido cuando se le presenta algún problema, y cuando este intenta solucionar espera obtener una atención amable y cordial, estas conductas conseguirán que los usuarios se sientan comprendidos y se obtendrá una mejora en la calidad de atención al cliente en la institución.

4.6.6 INFRAESTRUCTURA.

La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, tendrá que hacer unos pequeños cambios en su infraestructura que permitan brindar un mejor servicio a los usuarios, estos cambios son: Contar con una adecuada señalización, y tener un mejor acceso para personas discapacitadas en la institución.

ESTRATEGIA 1:

Mejorar la Señalización.

La señalización no es más que el conjunto de estímulos que condicionan la actuación de las personas que los captan frente a determinadas situaciones que se pretende resaltar, por tal razón es necesario contar con una mejor señalización, en donde se indique de forma precisa las rutas de acceso a los lugares correspondientes dentro de la institución.

TÁCTICAS:

Para lograr una correcta señalización en la institución se debe de colocar rótulos en lugares estratégicos de las instalaciones colocándolos desde el portón de entrada de la misma, estos deben indicar la ruta a seguir para la realización de los distintos servicios de forma clara, dichos rótulos deben ser perfectamente visibles para los usuarios, deben indicar tanto la ubicación de la institución, así como las diferentes unidades que se encuentran en las instalaciones, y los lugares de estacionamiento para el personal, los usuarios y personas



discapacitadas.

BENEFICIOS:

Con la realización de esta estrategia se logrará ayudar a los usuarios que visitan la institución por primera vez, a dirigirse directamente al lugar correspondiente para la realización de sus trámites, y les será más fácil llegar a las oficinas de atención al cliente de la institución.

ESTRATEGIA 2:

Acceso para personas Discapacitadas.

Se debe de facilitar el acceso a las personas con discapacidades físicas, modificando la infraestructura existente para mejorar la atención brindada a este segmento de la población, ya que en la actualidad la institución no ofrece las mejores condiciones para recibir en sus instalaciones a personas con discapacidades.

TÁCTICAS:

Se recomienda la construcción de rampas que faciliten el acceso a la institución a las personas en sillas de rueda, de esta manera se brindaran facilidades para el ingreso y traslado dentro de la institución y mejore la calidad de los servicios prestados a las personas que posean este tipo de discapacidad.

Además se debe de contar con un área especialmente reservada para que estas personas puedan estacionar sus vehículos.

BENEFICIOS:

Si esta estrategia se realiza se lograra prestar un mejor servicio y facilidades a este sector de la población, no limitando el acceso a este servicio a personas con discapacidades físicas, realizando estas pequeñas modificaciones se beneficiará a los usuarios que posean este tipo de discapacidad.

**ESTRATEGIA 3:****Ordenar espacio en pasillos**

Debido a que la circulación masiva de usuarios impide la realización de actividades entorpeciendo los procesos, que se realizan con esta estrategia se logrará acelerar los procesos y disminuir la incomodidad de los usuarios.

TÁCTICAS:

Se debe de reubicar los escritorios en los pasillos y aumentar el tamaño de la puerta de entrada ya que esta no es del tamaño adecuado para el acceso del personal y los diferentes usuarios que visitan a la institución. Con esta reubicación se espera eliminar ese cuello de botella que impide el paso tanto de usuarios, notificadores, y empleados haciendo más tardíos los procesos.

BENEFICIOS:

Con esto se estará agilizando los trámites para los usuarios logrando hacer su estadía más corta en filas de espera y ser atendidos de una manera más ordenada y eficiente mejorando la calidad del servicio recibido.

4.6.7 TECNOLOGÍA ADECUADA.

La utilización de tecnologías que sirvan como apoyo en el buen servicio de atención a los clientes es indispensable hoy en día en cualquier institución; para llevar a cabo dicho objetivo, las organizaciones deben buscar el desarrollo tecnológico que facilite el trato a las diferentes personas que demandan sus servicios.

ESTRATEGIA:**Servicio de trámites y citas en línea**

Los tramites y consultas realizadas en la institución a veces son muy engorrosas, esta situación provoca que se formen grandes líneas de espera; personas esperando su turno para realizar sus trámites. Estos inconvenientes nunca dejen de existir, pero si se podría disminuir por tal razón es conveniente poseer la tecnología adecuada para modernizar sus procesos. Una



herramienta tecnológica que ayudaría a solventar este problema en gran medida sería crear un sitio en la página web de la institución en donde se puedan realizar las citas previas para realizar los diferentes trámites, esto agilizaría todos los procesos de atención, y harían más corta la estadía de los usuarios.

BENEFICIOS:

Se podrá mejorar en gran medida el tiempo de atención a los usuarios, también se logrará mayor rapidez y orden en la atención al cliente y por lo tanto menos tiempo de espera para los usuarios.

4.6.8 INFORMACIÓN:

Hoy en día se encontrará en plena era de la información, existe una gran accesibilidad a la información, la cual es un recurso vital para cualquier empresa, esta herramienta es de mucha importancia también para los clientes quienes cada vez exigen una mayor accesibilidad a la información y lo necesitan hacer de la manera más rápida posible.

ESTRATEGIA 1:

Respuesta Rápida a Solicitudes de Información.

La Internet se ha vuelto uno de los medios de información más rápidos, por lo cual las personas lo utilizan con mayor frecuencia. Es necesario que la institución de respuesta a las solicitudes de información vía online de manera rápida, ya que la capacidad de respuesta de una institución manifiesta el grado de preparación que está posee para hacerle frente a las diferentes necesidades que poseen sus usuarios.

TÁCTICAS:

El personal encargado de responder estas dudas o solicitudes de información deberá tratar de responder las preguntas de los usuarios de ser posible en menos de veinticuatro horas después de haberlas recibido, proporcionando la información de manera rápida demostrando el auténtico profesionalismo de la institución y su orientación al cliente.



BENEFICIOS:

De esta manera se podrá solventar las dudas de los usuarios en línea de forma rápida y garantizando que los usuarios se sientan escuchados y atendidos de manera eficiente dejando una buena imagen de la institución con sus usuarios al preocuparse por brindar la información de forma rápida.

ESTRATEGIA 2:

Creación de una unidad de atención al usuario

Una unidad de atención al cliente que coordine a todas las unidades en cuanto a brindar la información correspondiente, con la creación de esta unidad se podrá mejorar la relación existente con los usuarios, y brindar un servicio de atención más eficiente, además de agilizar los procesos.

TÁCTICAS:

Para tener una mejor comunicación telefónica o presencial con los usuarios, se deberá crear una guía de comunicación bien estructurada y previamente establecida para que los empleados encargados puedan interactuar de la forma ordenada y concreta con los usuarios, y de esta forma se pueda brindar un servicio de atención más coordinado.

A continuación se presentan los pasos esenciales para iniciar la comunicación, cuando sea vía telefónica.

1. Saludar al interlocutor.
2. Dar el nombre de la institución.
3. Decir nuestro nombre.
4. Ofrecer ayuda (en que puedo ayudarle).
5. Brindar la información necesaria requerida por los usuarios.

A continuación se presentan los pasos esenciales para iniciar la comunicación, cuando sea vía presencial.

1. Saludar al usuario de manera atenta.
2. Escuchar al usuario acerca de su caso.
3. Darle respuesta a su consulta.



4. Remitirlo a la unidad correspondiente, cuando sea necesario.

BENEFICIOS:

Con la creación de la unidad de atención al cliente se logrará un mayor y rápido acceso a la información para los usuarios, estos podrán solventar sus dudas o inquietudes sobre los requisitos o procesos de los tramites a realizar, obteniendo la orientación necesaria, permitiendo una atención rápida que evitará pérdida de tiempo en filas de espera y agilizará los trámites de la institución y dar un servicio de mayor calidad.

4.6.9 EXPECTATIVAS DEL CLIENTE:

Las expectativas de los usuarios están ligadas a la percepción que tienen tanto de la institución como de las instalaciones y los empleados. La imagen empresarial es un reflejo de lo que es en si la institución, a través de la primera imagen que el cliente se forma de la empresa puede tener una expectativa de calidad o no de la institución.

ESTRATEGIA 1:

Cuidado de las Instalaciones.

Las instalaciones son un componente que está totalmente ligado a las expectativas de los usuarios ya que estos pueden formar sus expectativas al momento de verlas, por lo cual se debe de cuidar la apariencia de las instalaciones.

TÁCTICAS:

- Las instalaciones son un componente importante de la organización y se debe de cuidar de dos aspectos fundamentales:
- La apariencia física de las instalaciones en la que cuentan factores como la iluminación, la temperatura, la limpieza y el orden.
- La atmosfera profesional en la que destacan aspectos como la atención y el trato al cliente, la organización de los puestos de trabajo, la eficiencia el grado de colaboración de todas las personas de la institución.



BENEFICIOS:

El propósito final de esta estrategia no es solo generar la impresión de organización y eficiencia en la institución sino que la institución sea realmente organizada y eficiente, para cumplir con las expectativas de los usuarios dándoles un servicio de calidad.

ESTRATEGIA 2:

Aspecto de los Empleados.

Otro componente que se refiere a los aspectos que los clientes evalúan son los empleados, por eso se debe de cuidar la apariencia y conducta de los empleados cuando ofrecen sus Servicios.

TÁCTICAS:

Los aspectos que los empleados deben de cuidar al momento de atender a los usuarios para que estos los evalúen de manera favorable y logren alcanzar sus expectativas son los siguientes:

- Apariencia. La imagen que se requiere proyectar, la impresión que se desea que el cliente se lleve con relación a la institución.
- Actitud. Los clientes esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.
- Valores. Son los aspectos que le garantizan al cliente que esta es una entidad sólida,
- honrada, posee credibilidad y es confiable.

BENEFICIOS:

Los usuarios se llevarán una buena impresión de la institución, se cumplirá con las expectativas de calidad que estos poseen, los usuarios recibirán una buena atención y se sentirán cómodos realizando los trámites dentro de la institución.



4.6.10 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:

Es de gran importancia conocer la satisfacción de los clientes a los cuales la institución brinda el servicio, ya que solo de esta manera se podrá saber si en realidad se están realizando de una manera efectiva los esfuerzos para mejorar y garantizar la satisfacción de los usuarios.

ESTRATEGIA 1:

Sistema de Quejas y Sugerencias.

Una organización centrada en el cliente facilita que sus clientes presenten sugerencias y quejas, esto se podrá realizar a través de un sistema de quejas y sugerencias.

TÁCTICAS:

Se puede canalizar estas quejas y sugerencias a través de los siguientes mecanismos:

- Proporcionando formatos para que los clientes informen lo que les gusta y lo que no.
- Habilitar un sitio en la página web de la institución, para realizar quejas y sugerencias.
- Buzón de quejas.
- Correo electrónico.

BENEFICIOS:

Estos flujos de información proporcionarán a la institución muchas ideas de calidad ya que les permitirán actuar rápidamente para resolver los problemas que los usuarios tengan garantizando una mejor atención al cliente.

ESTRATEGIA 2:

Encuestas de Satisfacción.

Para una empresa que se interesa por el buen servicio a sus clientes no es suficiente contar con un buzón de quejas, ya que estos por si solos no son una buena medida de la satisfacción de los clientes se necesita realizar encuestas de satisfacción.



TÁCTICAS:

Las empresas con sensibilidad de respuesta miden la satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios prestados, por eso se debe de realizar encuestas de satisfacción periódicas, ya sean cuestionario en línea, vía telefónica, presenciales, de esta forma se puede tomar una muestra aleatoria de los diferentes usuarios y se podrá tener la información pertinente de la calidad en servicios brindados por la institución, todo esto para lograr conocer a primera mano cómo los usuarios perciben los servicios de atención proporcionados por la institución.

BENEFICIOS:

Al realizar las encuestas de satisfacción en La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, se podrá conocer de primera mano la opinión de los usuarios acerca de los servicios que están recibiendo, y así hacer las correcciones necesarias para poder mejorar la calidad de los servicios de atención al cliente.



CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES



5.1 CONCLUSIONES

A través de los resultados obtenidos en la investigación realizada en La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Se comprobó que La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, no cuenta con un manual de inducción para el personal de nuevo ingreso, lo único con lo que cuenta la institución es el manual de procedimientos, en este se basan los empleados para poder desarrollar sus actividades, y con el transcurso de los días van aprendiendo a cómo realizar las diferentes tareas asignadas en su puesto de trabajo, manifestando que no hay nadie en específico en la institución que los oriente acerca de sus responsabilidades, sus deberes, sus obligaciones y sus derechos así también la forma en cómo está estructurada la institución.
- A través de la información recopilada se verificó que en la institución se realizan sesenta horas de capacitación al año y que estas capacitaciones están relacionadas a temas de carácter técnico legal, Políticas de Igualdad y no discriminación, entre otras, relacionado a estos temas se consultó a los empleados y estos mencionaron que quisieran capacitaciones más enfocadas a la motivación, manejo del estrés, y relaciones interpersonales.
- Se determinó que dentro de la institución no existe la rotación de personal, ya que se piensa por parte de las autoridades que esto generaría algún tipo de malestar entre los empleados, lo que si se da muy a menudo de acuerdo a palabras del procurador auxiliar, es la permuta, que consiste en cambiar a un empleado de una procuraduría auxiliar a otra, esto se da siempre cuando algún empleado pide traslado a otra procuraduría que quede más cerca de su vivienda.
- Se evidenció gracias a la información recopilada que dentro de las diferentes unidades de la institución no existen posibilidades de ascenso, algunos empleados expresaron que el hecho de que no existan oportunidades de poder crecer dentro de la institución era un factor desmotivaste.
- Se confirmó de acuerdo con la información obtenida que en cada una de las unidades de La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, no se cuenta con el personal



suficiente para poder cubrir con la gran demanda de población que solicita un servicio diariamente en la institución.

- En cuanto a recursos materiales se comprobó que los empleados que atienden en las diferentes unidades de la institución no cuentan con los recursos necesarios para la realización a plenitud de sus funciones.
- A través de la información recolectada se detectó que gran cantidad de usuarios perciben el servicio prestado por La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, bueno, estando conformes con el desempeño del mismo.
- Por medio de los resultados de la encuesta realizada se logró observar que entre la gran gama de servicios que ofrece La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, existe un pequeño grupo de servicios el cual tiene una mayor demanda entre los usuarios, y a los cuales se les debe de dar prioridad para satisfacer de una manera más eficiente a los usuarios.
- Uno de los inconvenientes que ocasiona molestias entre los usuarios es el tiempo de respuesta que tarda La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, en dar solución a los problemas de los usuarios con respecto a un trámite.
- Se pudo comprobar que una de las mayores necesidades en las instalaciones La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, es la existencia de una unidad de al cliente para los usuarios, que agilice los procesos de atención al usuario, además de una correcta señalización para orientar a las personas que visitan la institución por primera vez.
- Se comprobó que los empleados que laboran en la institución a pesar de contar con deberes propiamente establecidos como cumplir y velar por el cumplimiento del ordenamiento jurídico, así como también asistir con buen rendimiento a las actividades de inducción, capacitación, y desarrollo organizacional, teniendo aun conocimiento de estas no cumplen y violentan al derecho de la prestación de servicios a la sociedad.



5.2 RECOMENDACIONES.

- Se recomienda crear un manual de inducción para que el empleado conozca más en detalle a la institución y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al Entorno Humano en que transcurrirá su vida laboral, para que de esta forma pueda desempeñar su trabajo en beneficio de la institución.
- Sería adecuado realizar un estudio previo que muestre las debilidades y necesidades de los empleados, para elegir los temas a impartir en las capacitaciones.
- Se recomienda crear nuevos sitios en la página web de la institución, para que los usuarios tengan más herramientas y puedan realizar algunos trámites vía online, esto serviría para agilizar los procesos de atención en la institución.
- Creación de una unidad de atención al usuario dentro de las instalaciones de la institución, que mejore el servicio, que ayude a agilizar los trámites a los usuarios y contribuya a despejar dudas de los usuarios.
- Debe mantenerse un proceso de evaluación permanente de cada uno de los empleados de la institución a fin de contar con personal idóneo para el cumplimiento del deber ser de la Procuraduría.
- Fomento de compañerismo entre los miembros de la institución, fortaleciendo lazos institucionales y creando un mejor ambiente laboral por medio de actividades deportivas o reuniones informales que mejoren la comunicación entre el personal.
- Conformar equipos de trabajo destinados a la solución de diferentes problemas que se puedan presentar a los usuarios y así poder disminuir el tiempo de respuesta a dichos problemas.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento a los empleados dentro de la institución, así como brindarles apoyo en cuanto a la superación en sus estudios académicos.
- Implementar el siguiente plan estratégico, a fin de mejorar la calidad en los procesos de atención al cliente brindados por la institución.



BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- ✓ HERNANDEZ SAMPIERI, R. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. MEXICO D.F: MC.GRAW-HILL. 6 EDICION
- ✓ ALBRECHT, K. (1996). *GERENCIA DEL SERVICIO*. COLOMBIA: LEGIS. 2 EDICION
- ✓ CHIAVENATO, I. (2011). *PLANEACION ESTRATEGICA- FUNDAMENTOS Y APLICACIONES*. MC. GRAW-HILL., 2 EDICION, TRADUCCION MEXICO
- ✓ DRA. MARÍA BEATRIZ CASERMEIRO DE GOYTIA, L. Y. (2015). *LA CALIDAD*. 2° EDICION PROVINCIA DE SALTA.,
- ✓ GONZÁLEZ, C. L. (2014). *PRÁCTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO*. 1° EDICION, BOGOTA.
- ✓ L. BERRY, R. BENNET, Y W. BROWN, (1989) *CALIDAD DE SERVICIO, 2 EDICION, MADRID*.
- ✓ MARIO POLÈSE (1998) *ECONOMIA URBANA Y REGIONAL*. 1 EDICION , TRADUCCIÓN MÉXICO
- ✓ AVELLANO, R. (1993, P. 13). *CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE, CHILE ,1 EDICION*
- ✓ PHILIP KOTLER (1996) "*DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA*". 8 EDICION, MEXICO.
- ✓ J. ARTURO ORTEGA BLAKE (1989) *DICCIONARIO DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA, 2° EDICION, MEXICO*.
- ✓ KARL ALBRECHT Y LAWRENCE J. BRADFORD, (2006) *LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO*. 1° EDICION, TRADUCCIÓN BOGOTÁ,
- ✓ JAN CARLZON (1991)(*LOS MOMENTOS DE LA VERDAD*) 1 EDICIÓN, TRADUCCIÓN MÉXICO
- ✓ TIGANI DANIEL(2006) *EXCELENCIA EN EL SERVICIO, 1° EDICION*
- ✓ ROBERT, M. (2006) *EL NUEVO PENSAMIENTO ESTRATEGICO, 1° EDICION*. MEXICO D.F.

PAGINAS WEB;

- ✓ PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA. *PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR*. obtenido de <http://www.pgr.gob.sv/www/#gsc.tab=0>.



- ✓ http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf
- ✓ <https://respuestas.tips/cual-es-el-origen-de-las-instituciones/>
- ✓ <http://www.pgr.gob.sv/www/lestrategicas.html#gsc.tab=0>
- ✓ <https://www.aulafacil.com/cursos/organizacion/calidad-en-la-empresa-y-organizaciones/las-caracteristicas-del-cliente-l20132>.
- ✓ <https://www.gestiopolis.com/10-mandamientos-atencion-cliente/>
- ✓ <http://virtual.esup.edu.pe/bitstream/esup/157/6/cap.%201.pdf>



ANEXOS



ANEXO 1

COSTOS TOTALES DEL PLAN

A continuación, se detallan los costos totales anuales de la implementación del plan estratégico para mejorar la calidad en los procesos del servicio de atención al cliente en la Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana.

RUBRO	COSTO TOTAL	TOTAL
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.	\$ 230.00	\$ 230.00
ESTRATEGIAS DE MOTIVACION.	\$ 275.00	\$ 275.00
MEJORAR LA SEÑALIZACION.	\$120.00	\$120.00
CREACIÓN DE UNA RAMPA PARA DISCAPACITADOS.	\$350.00	\$350.00
CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO.	\$10,150.00	\$10,150.00
SISTEMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.	\$150.00	\$150.00
ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO.	\$180.00	\$180.00
PROGRAMA DE INCENTIVOS.	\$ 450.00	\$ 450.00
ADQUISICION DE RECURSOS MATERIALES.	\$3,364.00	\$3,364.00
SUB-TOTAL		\$15,269.00
IMPREVISTO (5%)		\$763.45
TOTAL		\$16,032.45



ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS QUE SOLICITAN UN SERVICIO EN LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA AUXILIAR SANTA ANA.

OBJETIVO: Conocer la opinión de los usuarios sobre la atención al cliente y los servicios que presta La Procuraduría General de la República Auxiliar Santa Ana.

INDICACIÓN: Marque con una "X" su respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

1. ¿Qué tipo de servicio solicita?

- Solicitar información acerca del defensor público penal asignado
- Presentar denuncia para solicitar ayuda económica por abandono paterno, en la Unidad Especializada en Niñez y Adolescencia.
- Solicitar apoyo legal en caso de un problema de índole laboral, en la Unidad de Defensa de los Derechos del Trabajador.
- Solicitar asistencia legal, psicosocial por Violencia de Género o Discriminación, hacia la mujer, en Unidad de Atención Especializada para las Mujeres.
- Solicitar representación legal, judicial, asistencia administrativa, notarial, psicológica y social, en Unidad de Defensa de la Familia.
- Solicitar asistencia legal en casos relacionados con la propiedad, Posesión y tenencia de bienes raíces o muebles, en la Unidad de Derechos Reales y Personales.
- Otros (especifique) _____

2. ¿Los empleados que le atienden le proporcionan información clara acerca de los procedimientos a seguir, así como la documentación a presentar para poder realizar los trámites requeridos con respecto a su caso?

- Si
- No
- A veces

3. ¿Ha tenido problemas cuando demanda alguno de los servicios que presta la Procuraduría General de La Republica auxiliar Santa Ana?



Si

No

4. ¿Cuándo se le ha presentado un problema con algún trámite en su caso la solución ha dicho problema ha sido?

Con lentitud

Con rapidez

5 ¿Cómo califica el servicio brindado por el personal de La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana?

Deficiente

Regular

Bueno

Excelente

6. ¿Cómo califica el servicio que le fue prestado con respecto al tiempo de atención?

Deficiente

Regular

Bueno

Excelente

7. ¿Considera que el personal que lo atiende está capacitado para realizar su trabajo?

Si

No

8. ¿Cómo considera la atención que le brindo el personal de la unidad donde solicito asesoría en cuanto a su caso?

Con falta de cortesía

Con indiferencia



Con amabilidad

9. ¿Cómo Califica a La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana Auxiliar en cuanto a la eficiencia con que brinda sus servicios?

Deficiente

Regular

Bueno

Excelente

10. ¿Considera que existe la señalización adecuada para llegar a las oficinas donde se realizan los trámites?

Si

No

11. ¿Cree que sea conveniente contar con una unidad de atención al usuario en las instalaciones del de la Procuraduría General de La Republica Auxiliar Santa Ana?

Si

No



ANEXO 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

GUIA DE ENTREVISTA PARA LA JEFATURA DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA AUXILIAR SANTA ANA

OBJETIVO: Conocer la opinión del jefe del personal de atención al cliente de la Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, con respecto a la prestación de servicios de la institución y el desempeño de los empleados.

1. Cuáles son los objetivos de la institución?
2. Que servicios ofrece la Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana?
3. Reciben capacitaciones los empleados, en que área y que tan continuas son?
4. Los empleados reciben un manual de inducción al momento de ingresar a laborar a la Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana?
5. Existen posibilidades de acenso dentro de la institución?
6. Cada cuanto hay rotación de personal?
7. Existe un manual de procedimientos?
8. Existen evaluaciones del desempeño?
9. Si existen evaluaciones del desempeño, cuáles son?
10. Cada cuanto tiempo hay auditorias sobre el servicio de atención al cliente?
11. Los empleados cuentan con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones adecuadamente?



12. Con cuanto personal cuenta actualmente en la Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana?

13. Considera que el personal que existe actualmente da abasto para atender a los usuarios?



ANEXO 4

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE OFRECE EL SERVICIO DE ATENCION AL USUARIO EN LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA AUXILIAR SANTA ANA.

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados que atienden directamente a los usuarios de los diferentes servicios que presta la institución.

INDICACIÓN: Lea detenidamente cada una de las preguntas y señale con una X sus respuestas; de ser necesario complete la frase respectiva con la respuesta apropiada.

1. ¿Conoce los objetivos de la Institución?

SI _____ NO _____

2. ¿Conoce todos los servicios que proporciona la institución a los usuarios?

SI _____ NO _____

3. ¿Se le proporcionó el manual de inducción al momento de ingresar a laborar a la institución?

SI _____ NO _____

Porque _____



4. ¿Le dieron a conocer el manual de procedimientos?

SI _____ NO _____

Porque _____

5. ¿Sabe usted que procedimiento debe seguir por cada servicio?

SI _____ NO _____

Porque _____

6. ¿Le han impartido capacitaciones por parte de la institución?

SI _____ NO _____

Porque _____

7. Si su respuesta anterior fue si, en que área se le capacitó?



8. ¿Quién determina los temas a impartir en las capacitaciones?

9. ¿En qué área le gustaría ser capacitado?

Atención al cliente _____ Relaciones interpersonales _____ Ética _____ Legal _____

Manejo del estrés _____ Motivación _____

10. ¿Existen posibilidades de promoción y ascenso dentro de la institución pública en la que labora?

SI _____ NO _____

Porque _____

11. ¿Considera que el personal que existe actualmente es el suficiente para atender a los usuarios?

SI _____ NO _____

Porque _____

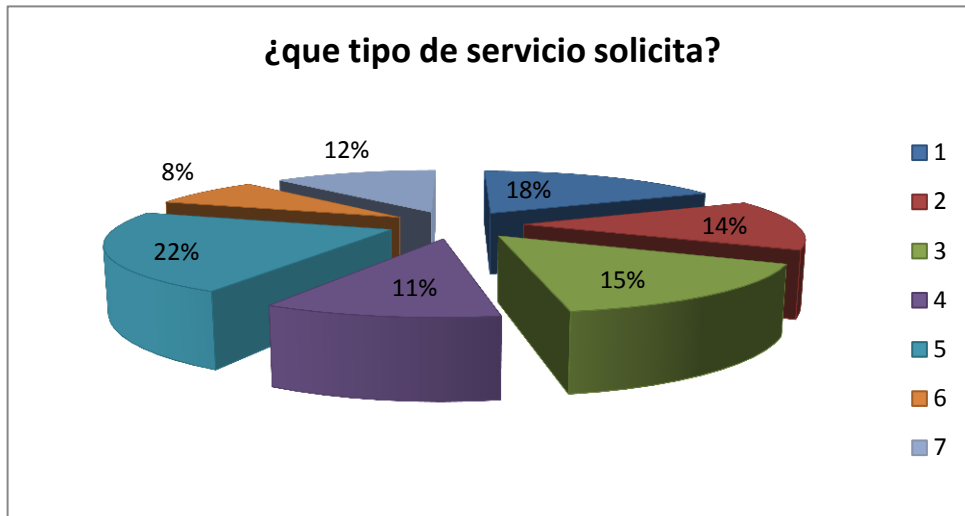


ANEXO 5

TABULACION

1. ¿Qué tipo de servicio solicita?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1. Solicitar información acerca del defensor público asignado, en la Unidad de Defensoría Pública Penal.	27	18.00%
2. Presentar denuncia para solicitar ayuda económica por abandono paternal, en la en la Unidad Especializada en Niñez y Adolescencia.	21	14.00%
3. Solicitar apoyo legal en caso de un problema de índole laboral, en la Unidad de Defensa de los Derechos del Trabajador.	23	15.33%
4. Solicitar asistencia legal, psicosocial por Violencia de Genero o Discriminación, hacia la mujer, en Unidad de Atención Especializada para las Mujeres.	16	10.67%
5. Solicitar representación legal, judicial, asistencia administrativa, notarial, psicológica y social, en Unidad de Defensa de la Familia.	33	22.00%
6. Solicitar asistencia legal en casos relacionados con la propiedad, Posesión y tenencia de bienes raíces o muebles, en la Unidad de Derechos Reales y Personales.	12	8.00%
7. Otros.	18	12.00%
Totales	150	100.00%



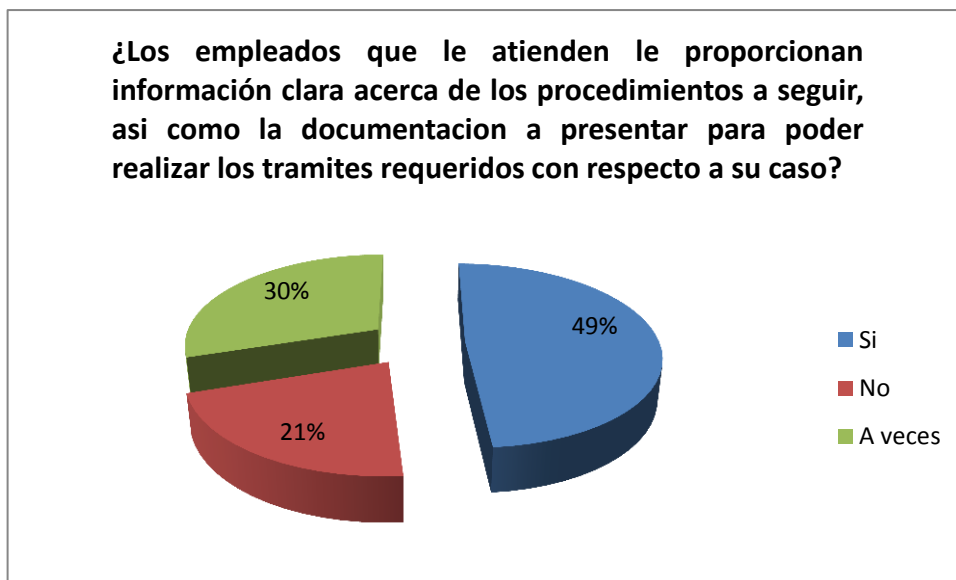
ANALISIS

La mayor parte de la población encuestada, visitan las oficinas de las diferentes unidades de La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana para Solicitar representación legal, judicial, asistencia administrativa, notarial, psicológica y social, por algún problema de índole familiar, así como solicitar información acerca del defensor público que se le ha sido asignado en su caso.



2. ¿Los empleados que le atienden le proporcionan información clara acerca de los procedimientos a seguir, así como la documentación a presentar para poder realizar los trámites requeridos con respecto a su caso?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	73	48.67%
No	32	22.33%
A veces	45	30.00%
Totales	150	100.00%



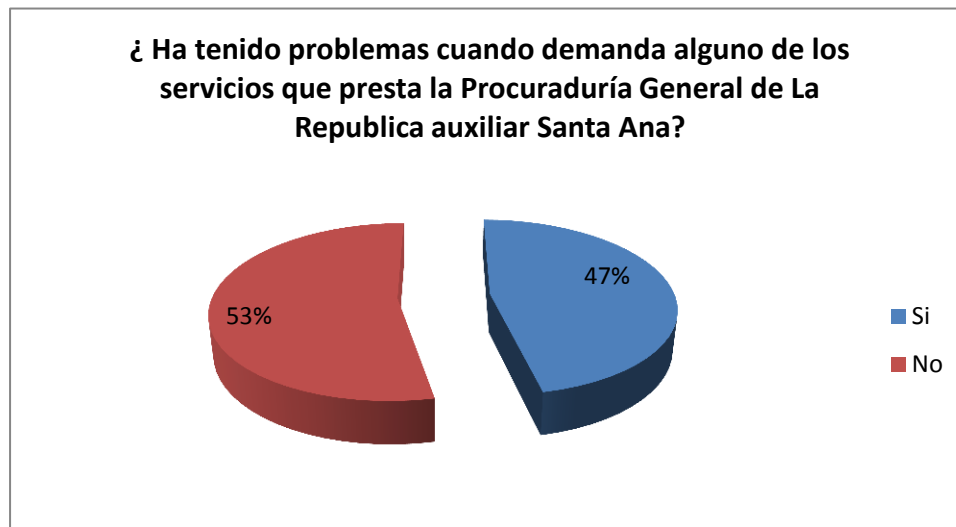
ANALISIS.

Como se puede observar en la gráfica de las ciento cincuenta personas encuestadas la mayor parte de los usuarios no han sido informados adecuadamente acerca de los procedimientos a seguir para una más fácil realización de sus trámites, referentes a la ejecución de su caso, generando muchas veces incertidumbre en ellos.



3. ¿Ha tenido problemas cuando demanda alguno de los servicios que presta la Procuraduría General de La Republica auxiliar Santa Ana?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	70	46.67%
No	80	53.33%
Totales	150	100.00%



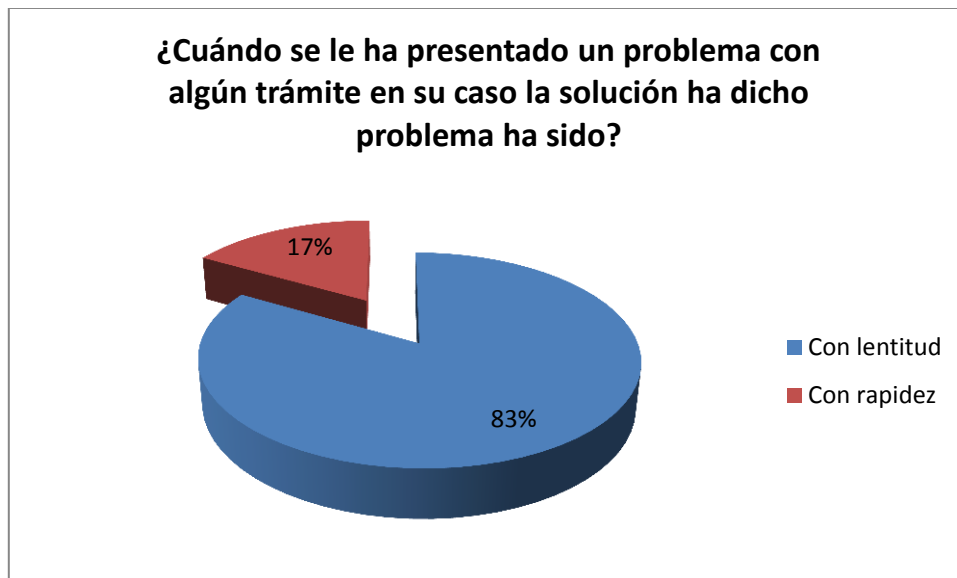
ANALISIS.

Después de observar los resultados obtenidos en el grafico podemos mencionar que al momento de realizar un trámite determinado un poco menos de la mitad de los usuarios encuestados han tenido algún inconveniente a la hora de realizar un determinado trámite.



4. ¿Cuándo se le ha presentado un problema con algún trámite en su caso la solución ha dicho problema ha sido?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Con lentitud	125	83.33%
Con rapidez	25	16.67%
Totales	150	100.00%



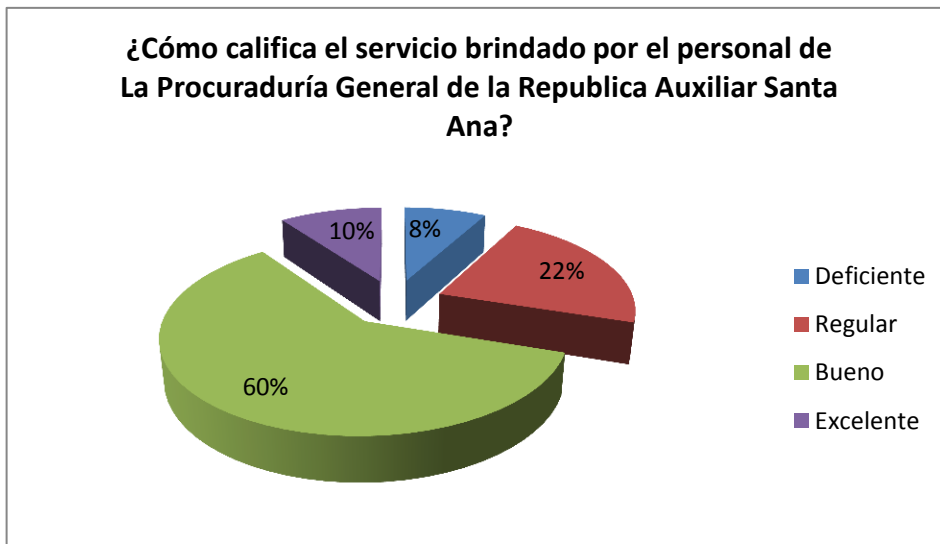
ANALISIS.

De las ciento cincuenta personas encuestadas la mayoría nos mencionaron que cuando se les ha presentado alguna dificultad en la realización de un trámite referente a su caso, el tiempo de respuesta a dicho problema ha sido con lentitud.



5 ¿Cómo califica el servicio brindado por el personal de La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Deficiente	12	8.00%
Regular	33	22.00%
Bueno	90	60.00%
Excelente	15	10.00%
Totales	150	100.00%



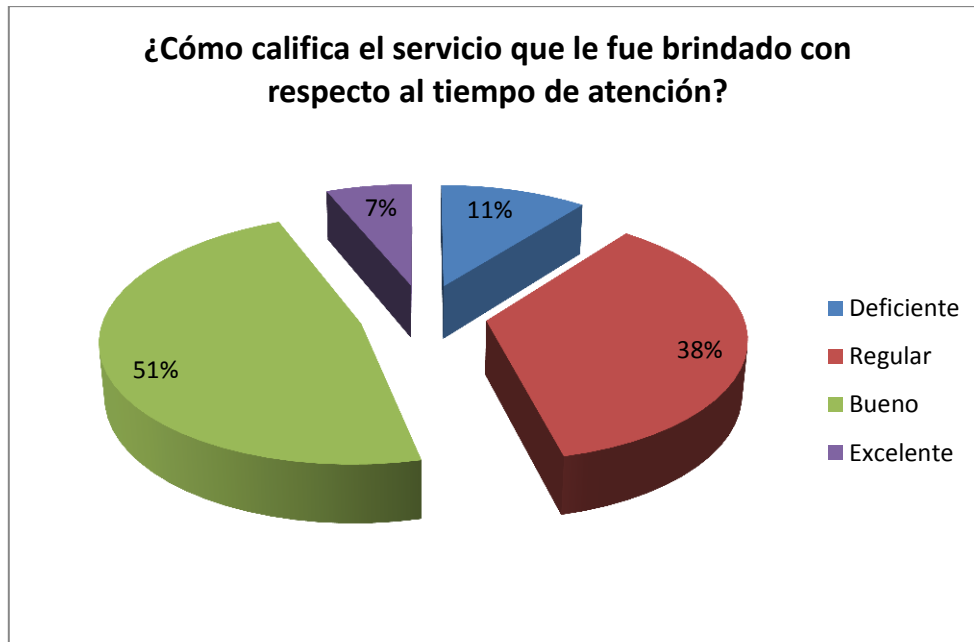
ANALISIS.

De acuerdo a las respuestas de los usuarios encuestados, se determinó que el servicio prestado por el personal de las diferentes unidades de La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana está calificado como buen o y regular, ya que son estos dos elementos los que prevalecen con mayor porcentaje de acuerdo a las respuestas brindadas por los usuarios que contestaron el cuestionario.



6. ¿Cómo califica el servicio que le fue brindado con respecto al tiempo de atención?

Respuesta	Cantidad	Porcentajes
Deficiente	17	11.33%
Regular	57	38.00%
Bueno	76	50.67%
Excelente	10	6.67%
Totales	150	100.00%



ANALISIS.

Con respecto al tiempo que se tarda el personal de La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana para atender a los usuarios, la mayoría de los encuestados consideran que el servicio brindado en las unidades donde solicitaron el servicio fue bueno.



7. ¿Considera que el personal que lo atiende está capacitado para realizar su trabajo?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	114	76.00%
No	36	24.00%
Totales	150	100.00%



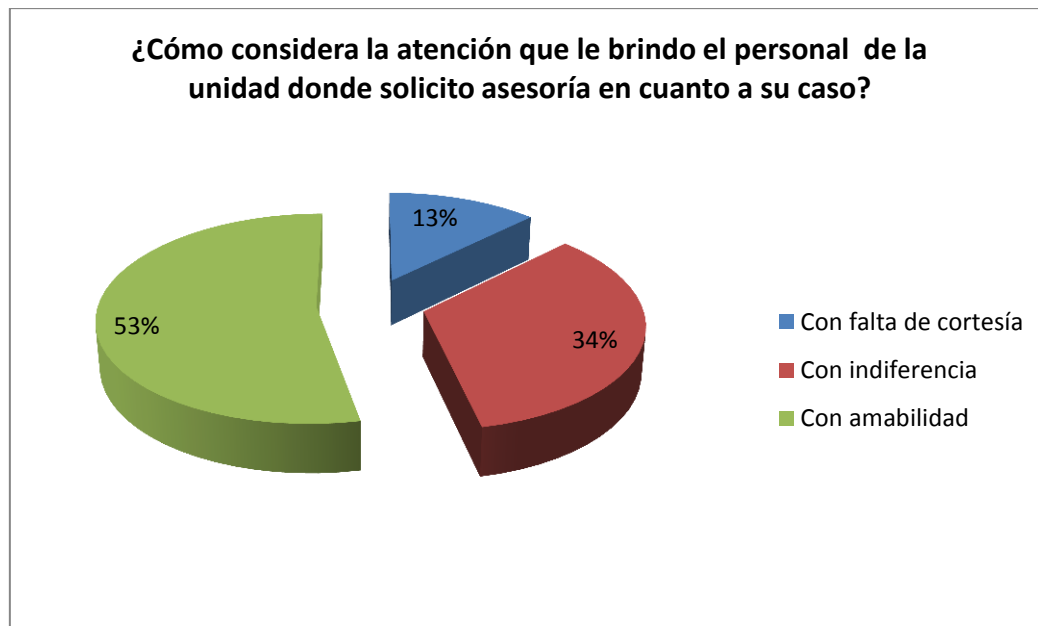
ANALISIS.

La mayor parte de la población encuestada respondió que el personal que los atiende en cada una de las diferentes unidades de La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana está capacitado para prestar los servicios requeridos por ellos.



8. ¿Cómo considera la atención que le brindo el personal de la unidad donde solicito asesoría en cuanto a su caso?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Con falta de cortesía	19	12.67%
Con indiferencia	51	34.00%
Con amabilidad	80	53.33%
Totales	150	100.00%



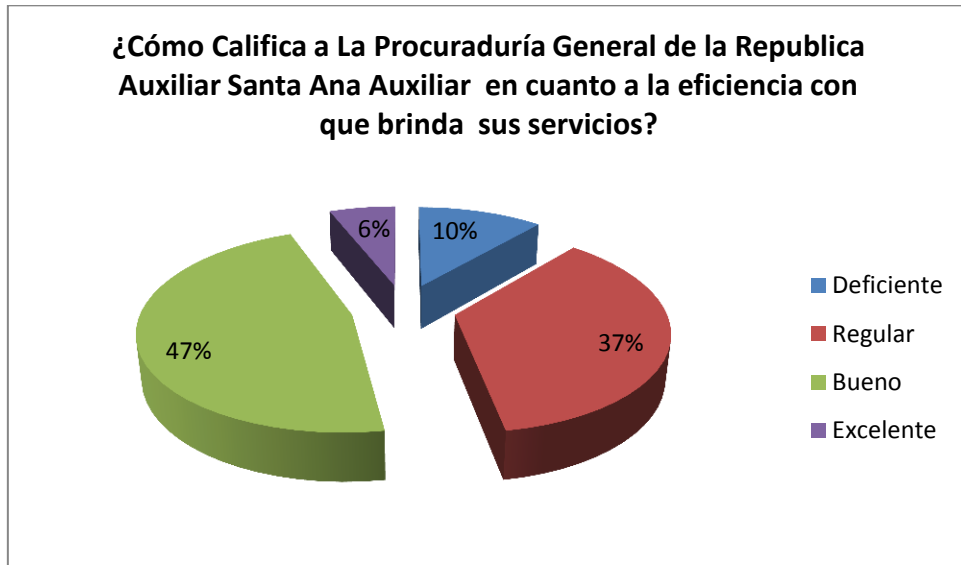
ANALISIS.

Hay distintas percepciones de los usuarios con respecto al trato brindado por parte del personal que brindan la atención en la institución, cerca de la mitad opinan que el servicio ha sido de manera amable, la tercera parte de los usuarios respondió que fue con indiferencia mientras que el resto opinan que fue con falta de cortesía.



9. ¿Cómo Califica a La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana Auxiliar en cuanto a la eficiencia con que brinda sus servicios?

Respuesta	Cantidad	Porcentajes
Deficiente	17	10.00%
Regular	54	36.67%
Bueno	70	47.33%
Excelente	9	6.00%
Totales	150	100.00%



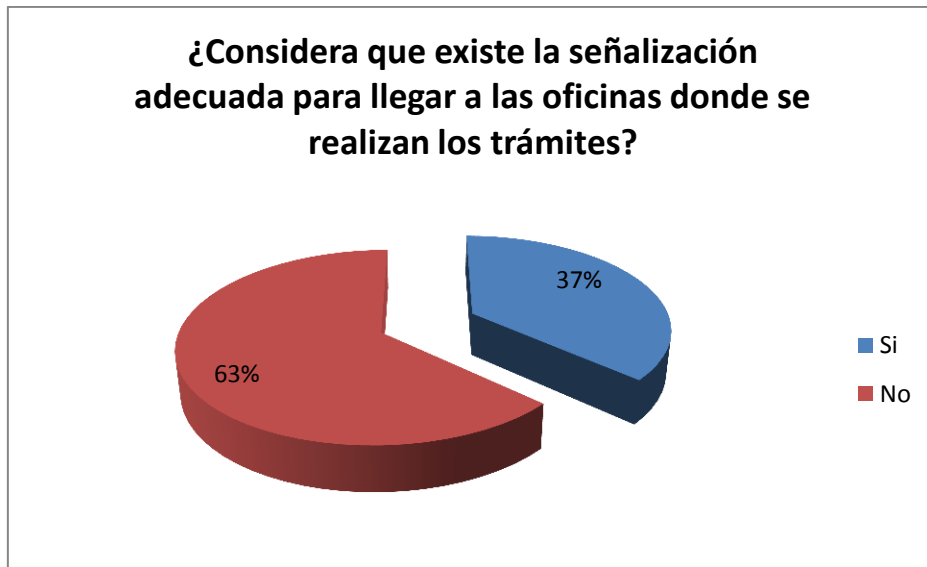
ANALISIS.

Con respecto a la eficiencia con la que La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana brinda sus servicios en las diferentes unidades, la mayoría de los encuestados consideran que el servicio brindado en las unidades donde solicitaron el servicio está entre bueno y regular.



10. ¿Considera que existe la señalización adecuada para llegar a las oficinas donde se realizan los trámites?

Respuesta	Cantidad	Porcentajes
Si	55	36.67 %
No	95	63.33%
Totales	150	100.00%



ANALISIS.

Al preguntar sobre la señalización utilizada en el reducido terreno de La Procuraduría General de la Republica Auxiliar Santa Ana, la mayoría de los usuarios respondieron que las instalaciones no son las adecuadas para poderse guiar a la hora de llegar a las oficinas de las unidades donde realizaran sus trámites.



11. ¿Cree que sea conveniente contar con una Unidad de atención al usuario en las instalaciones del de la Procuraduría General de La Republica Auxiliar Santa Ana?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	141	94.00%
No	9	6.00%
Totales	150	100.00%



ANALISIS.

Casi en su totalidad, los usuarios que fueron encuestados consideran que es necesario contar con una unidad de atención al usuario en las instalaciones de la institución, con la finalidad de estar mejor informados para una eficiente realización de los tramites por ellos solicitados.