

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



PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO DIRIGIDO AL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT,
DEPARTAMENTO DE LA PAZ

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

FLORES CISNEROS FATIMA DAYANA	FC06008
CERÓN CAMPOS JULIO CÉSAR	CC06078
RECINOS MÁRQUEZ YESENIA LISSETH	RM05058

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria General: Dra. Ana Leticia Zavala de Amaya

Facultad de Ciencias Económicas

Decano: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Coordinador del Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

Docente director: Lic. Alfonso López Ortiz

OCTUBRE 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios en primer lugar, por permitirme culminar mi carrera, a pesar que todo el camino no fue fácil, El siempre alentó mi espíritu y mis fuerzas para poder continuar, a mis padres y hermana por todo el amor, paciencia y apoyo brindado en este tiempo, a nuestro asesor por su enseñanza y por todos los consejos brindados, a mis compañeros del trabajo de graduación por haberme brindado su confianza formando parte del grupo logrando así, cumplir hoy uno de nuestros objetivos, y por último, pero no menos importante, a toda mi familia porque han estado en todos los momentos importantes de mi vida.

Yesenia Lisseth Recinos Márquez

Agradezco primeramente a Dios por regalarme la dicha de vivir día con día, por darme las fuerzas para seguir adelante y guiarme en toda la etapa de mis estudios, sin desampararme en los momentos más difíciles.

A mis padres y hermano por su confianza, amor y sobre todo por el apoyo incondicional que me brindaron de principio a fin en el transcurso de mi carrera, a mi equipo de trabajo por esforzarnos y ser parte importante para alcanzar este objetivo, y al Lic. Alfonso López por habernos apoyado en la realización de este trabajo de Investigación.

Julio César Cerón Campos

Hoy, mañana y siempre principalmente quiero dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante toda mi carrera, a mis padres y a mi hermana Carina en especial por todo el apoyo y esfuerzo realizado a ustedes quienes han sabido formarme para buscar siempre el mejor camino, a mi equipo de trabajo, Julio y Yese por el tiempo compartido a lo largo de la carrera, por su comprensión y paciencia para salir adelante con nuestro trabajo y mis más sinceros agradecimientos al Lic. Alfonso López Ortiz por la motivación, paciencia, tiempo y apoyo en la realización de este trabajo de investigación.

Fátima Dayana Flores Cisneros

ÍNDICE

RESUMEN.....	<i>i</i>
INTRODUCCIÓN.....	<i>iii</i>
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO MASAHUAT, ALCALDÍA MUNICIPAL Y PLAN DE CAPACITACIÓN	
A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO MASAHUAT	1
1. ANTECEDENTES.....	1
2. ECONOMÍA Y COMERCIO	2
3. GEOGRAFÍA.....	3
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.....	4
1. DEFINICIONES.....	4
a) Municipio.....	4
b) Alcaldía.....	5
2. ANTECEDENTES.....	6
a) Reseña Histórica.....	6
b) Generalidades.....	6
c) Misión.....	7
d) Visión.....	7
e) Estructura organizativa.....	8
f) Servicios que proporciona.....	11
g) Base legal.....	11
C. ASPECTOS GENERALES DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN.....	15
1. PLAN	15
a) Definición	15
b) Naturaleza de un Plan.....	16
c) Tipos de planes.....	16
2. CAPACITACIÓN.....	21
a) Definición	21

b)	Importancia.....	22
c)	Objetivos.....	23
d)	El Proceso de la Capacitación.....	24
e)	Etapas del Proceso de Capacitación	25
f)	Técnicas de Capacitación	26
g)	Métodos de enseñanza utilizadas en la capacitación	31
3.	PLAN DE CAPACITACIÓN.....	33
a)	Definición	33
b)	Importancia.....	34
4.	DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....	35
a)	Definición.....	35
b)	Medios Usados para la determinación del (DNC).....	35
c)	Clasificación de las Necesidades de Capacitación.....	37
d)	Beneficios del (DNC).....	38
e)	Métodos y Técnicas.....	39
D.	ASPECTOS GENERALES EN EL SERVICIO AL CLIENTE	43
1.	SERVICIO.....	44
a)	Definición	44
b)	Atención	46
c)	Características de los servicios	47
2.	CLIENTES.....	48
a)	Definición	48
b)	Clasificación de los clientes.....	49
3.	SERVICIO AL CLIENTE.....	52
a)	Definición	52
b)	Importancia.....	53
c)	Objetivos.....	54
d)	Características	54
e)	Elementos.....	55

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA ATENCIÓN AL USUARIO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT

A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	60
1. OBJETIVO GENERAL.....	60
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	60
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	62
1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	62
a) ANALÍTICO.....	62
b) SINTÉTICO.....	63
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	63
3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	64
a) Entrevista	64
b) Encuesta.....	65
c) La observación directa	65
5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	65
a) Fuentes primarias.....	66
b) Fuentes secundarias.....	66
6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA	66
a) Total de la muestra.....	68
b) Resumen de la muestra.....	69
7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	69
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	70
1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.....	70
a) Información general	70
b) Filosofía empresarial.....	71
c) Servicios.....	72

d) Clientes	72
e) Servicio al cliente	73
f) Mecanismo de atención de quejas y reclamos	74
g) Capacitación.....	75
2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE LOS USUARIOS EN RELACIÓN A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.....	77
a) Información general	77
b) Servicio y atención al usuario.....	78
c) Satisfacción de los usuarios.....	79
d) Perspectivas de los usuarios	81
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT, DEPARTAMENTO DE LA PAZ

A. GENERALIDADES DEL PLAN.....	87
B. OBJETIVOS	88
1. Objetivo general.....	88
2. Objetivos específicos	88
C. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	89
1. Justificación.....	89
2. Importancia.....	89
D. POLÍTICAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	90
E. PERFIL DEL ORIENTADOR DE LA CAPACITACIÓN	92
F. SELECCIÓN DE MÉTODOS DE ENSEÑANZAS	94
G. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	96
H. MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	98
1. Módulo I	99
a) Contenido del módulo.....	99
b) Contenido temático.....	100
2. Módulo II.....	102

a) Contenido del módulo.....	102
b) Contenido temático.....	103
3. Módulo III.....	105
a) Contenido del módulo.....	105
b) Contenido temático.....	106
I. CRONOGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	110
J. PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	112
1. Presupuesto por módulo.....	116
2. Presupuesto total del plan de capacitación.....	117
K. EVALUACIÓN.....	118
1. HOJA DE EVALUACIÓN DEL FACILITADOR.....	121
2. HOJA DE EVALUACIÓN DEL EMPLEADO PARTICIPANTE.....	122
3. DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN.....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
ANEXOS	

ÍNDICE DE ANEXOS

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.....	Anexo 1
TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.....	Anexo 2
ENTREVISTA AL GERENTE ADMINISTRATIVO.....	Anexo 3
GUÍA DE PREGUNTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS, USUARIOS Y GERENTE ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.....	Anexo 4
TABLA DEL IV CENSO DE POBLACIÓN PARA DETERMINAR EL NÚMERO DE LA MUESTRA.....	Anexo 5
FOTOGRAFÍAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.....	Anexo 6

RESUMEN

La Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat está ubicada en el departamento de la Paz, como gobierno local es la entidad encargada de ofrecer los servicios necesarios para beneficio de los ciudadanos; la institución cuenta con diferentes departamentos y unidades, cada uno de ellos con funciones específicas para garantizar el desarrollo de la comunidad, su infraestructura mantiene vestigios coloniales que datan de más de 250 años, el cual es un atractivo para usuarios y visitantes del municipio.

No obstante, la administración de la Alcaldía presenta una serie de deficiencias en el área administrativa en cuanto a la atención que brindan a los usuarios, así mismo los empleados mantienen poca comunicación al momento de atender a las personas; además les falta iniciativa al momento de solucionar los problemas que aquejan a los usuarios.

Razón por la cual, estos y otros aspectos dieron origen al objetivo de la investigación el cual es, elaborar un plan de capacitación en atención al usuario dirigido al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat, departamento de La Paz, con el fin de fortalecer y mejorar la atención al momento de brindar los servicios.

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

Para el desarrollo de la investigación, el objeto de estudio estuvo compuesto por dos universos, el primero constituido por el personal administrativo que labora en la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat que tiene contacto directo con el usuario, y el segundo se constituyó por los habitantes mayores de 18 años del municipio, los cuales son los que pueden hacer uso de los servicios públicos.

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

- ✓ La mayoría de los empleados desconocen la misión y visión de la Alcaldía.
- ✓ La institución no cuenta con planes de capacitación para el buen desempeño de sus empleados.
- ✓ Se detectó en la Alcaldía es relacionado con el servicio que se emite por la Unidad de Registro Familiar.

Y por lo tanto se recomienda lo siguiente:

- ✓ Que las autoridades coloquen en lugares visibles a los empleados la misión y visión de la Alcaldía
- ✓ Además que la alcaldía cuente con un plan de capacitación para fortalecer los aspectos deficientes de sus empleados.
- ✓ Es necesario que se actualice las bases de datos de los ciudadanos.

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

INTRODUCCIÓN

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

Las instituciones públicas como privadas deben responder a las necesidades y expectativas de los usuarios ya que ellos son la razón de ser de las mismas. Los empleados son el recurso más valioso, por esto la necesidad de invertir en ellos al proporcionarles capacitaciones continuamente para brindarles oportunidades de mejorar sus habilidades. Esto constituye el desarrollo del personal, que incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado, con el propósito de ampliar sus conocimientos y que estos sean responsables con las labores que desarrollan.

Por lo tanto, en este documento se ha desarrollado la investigación titulada:

“Plan de capacitación en atención al usuario dirigido a los empleados administrativos de la Alcaldía municipal de San Pedro Masahuat, departamento de la paz”.

Con esta investigación se pretende proporcionar a las autoridades de la alcaldía una propuesta de un plan de capacitación que ayude a los empleados administrativos a aumentar sus habilidades, conocimientos y actitudes que contribuyan al fortalecimiento en atención al usuario.

En tal sentido, se considera necesario llevar a cabo un estudio en dicha Alcaldía, con la finalidad de identificar las necesidades de capacitación de los empleados administrativos en relación con la atención al usuario.

El documento se divide en tres grandes apartados o bien en tres capítulos para fines de una mejor ejecución y comprensión del mismo.

En el capítulo I contiene generalidades del municipio de San Pedro Masahuat, de la alcaldía municipal y de todos los fundamentos teóricos sobre un plan de capacitación y servicio al cliente.

Mientras tanto, en el Capítulo II, se presenta un diagnóstico de la situación actual sobre la atención al usuario que brindan los empleados administrativos y sobre la satisfacción de los usuarios en cuanto a la prestación de los servicios recibidos, además, dentro de este se muestran los instrumentos y técnicas sobre la metodología utilizada, a fin de determinar las deficiencias y necesidades de capacitación de los empleados administrativos.

Finalmente, el Capítulo III comprende la propuesta de un plan de capacitación dirigido a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat, el cual contiene el perfil del capacitador, políticas; así como los métodos y medios de enseñanza a utilizar, el contenido de cada módulo, la calendarización, los presupuestos y la evaluación que deberá dársele al plan de capacitación, cuya finalidad es mejorar la atención a los usuarios de la municipalidad.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO MASAHUAT, ALCALDÍA MUNICIPAL Y PLAN DE CAPACITACIÓN.

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO MASAHUAT

1. ANTECEDENTES.

“El origen de la ciudad ha quedado perdida en los anales de los tiempos, puesto que no existe documentación o testimonios previos al periodo de la conquista y colonización”¹

San Pedro Masahuat ubicado a 40 kilómetros del departamento de San Salvador, es un municipio del departamento de La Paz que se constituye el tercer municipio más extenso del departamento, su nombre significa "río de los venados", ya que proviene de mazat, venado; y hua, el que tiene o posee venados. En consecuencia, se estableció de una tribu pipil llamada *mazahua*, quienes eran tribus nómadas y pacíficas, que se dedicaban al pastoreo de pequeños rebaños de venados blancos. En consecuencia, Mazahuat significa "río de los mazahuas", de *mazahua*, nombre de la mencionada tribu; y *at*, agua, río.

Con el paso de los años se ha caracterizado por la laboriosidad de sus habitantes, manteniendo un pueblo limpio y agradable, el incremento de la población y movimiento comercial, la villa de San Pedro Masahuat era, a fines de la primera década del siglo XX, una de las poblaciones más florecientes del área

¹ Vargas Méndez Jorge, Tierra Mágica del Venado, San Pedro Masahuat, 2007.

departamental. Durante la administración del general Fernando Figueroa y por Ley de 4 de abril de 1910, se otorgó a esta población el título de ciudad.²

De acuerdo a la base de datos proporcionada por el Servicio Geológico de los Estados Unidos (la USGS), el municipio es irrigado por ríos y quebradas que le proveen el recurso hídrico para los cultivos frutales, caña, hortalizas, granos básicos y para el drenaje de las aguas lluvias.³ Por la cantidad de población que posee, San Pedro Masahuat es considerado el cuarto municipio en importancia de su departamento después de Zacatecoluca, Santiago Nonualco y Olocuilta.

En la actualidad esta ciudad se desarrolla progresivamente; las calles de su centro urbano y administrativo aún conservan el trazado original y en su mayoría son empedradas, existiendo además tramos adoquinados; sus casas son de sistema mixto, aunque conservan varias de adobe y bahareque.

Las fiestas patronales se celebran en el mes de junio en honor a San Pedro apóstol. También existe otra celebración en el mes de enero en honor al Cristo Negro de Esquipulas.

2. ECONOMÍA Y COMERCIO

Entre las actividades económicas predominantes en la actualidad, en el municipio de San Pedro Masahuat se encuentran la pesca y los cultivos de granos básicos, caña de azúcar y las frutas; así mismo la crianza de ganado vacuno, entre otros.

La comercialización de estos productos la realizan dentro del municipio, en jurisdicciones aledaños como Zacatecoluca y San Salvador. Existen además actividades relacionadas a la pequeña industria y el comercio, entre las actividades

² <http://www.fisdI.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/la-paz/759-713>

³ <http://www.eird.org/deslizamientos/pdf/spa/doc15473/doc15473-4.pdf>

de la pequeña industria se encuentran algunos talleres familiares de estructuras metálicas, sastrerías, mecánica automotriz, pequeñas granjas para la crianza de pollos y talleres de artesanías familiares. En el comercio local existen tiendas, cafetines, comedores, pupuserías, y turismo.

Las remesas es otra fuente de ingreso, existe un porcentaje de la población que reciben remesas de residentes en el exterior, según el Almanaque 262. El estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009, en San Pedro Masahuat, un promedio del 8.3% de los habitantes reciben remesas, el 7,8% se concentra en la zona urbana y el 8.8 en la zona rural; de los receptores el 6.3% es masculino y el 8.1% es femenino. Según datos obtenidos de otras fuentes secundarias, las remesas familiares son irregulares con montos estimados de \$100.00 a \$400.00 dólares para algunas familias⁴

Según datos proporcionados por medio del IV censo agropecuario 2007-2008, existían en San Pedro Masahuat, 1,924 productores de los cuales, 310 se dedicaban a la actividad comercial y 1,614 eran pequeños productores orientados más a la producción para consumo; la mayoría se concentraba en la zona rural con 1,513 pequeños productores y solamente 100 en la zona urbana.

De acuerdo al VI censo de población y V de vivienda realizado en el 2007, la tasa de desempleo es de 20.32% es decir que San Pedro Masahuat cuenta con una tasa de población económicamente activa de 69.68% de la población en edad de trabajar.

3. GEOGRAFÍA

San Pedro Masahuat, se encuentra ubicado en el departamento de La Paz. La extensión territorial es de 121.39 kilómetros cuadrados, 120.77 en la zona rural y

⁴ Almanaque 262. El estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009. Pág. 184.

0.62 urbanos. El entorno de este municipio es dinámico, se encuentra al centro de municipios como: El Rosario, Olocuilta, San Antonio Masahuat, Santa María Ostuma entre otros.

El territorio tiene diferentes alturas desde cero metros sobre el nivel del mar hasta los 200 metros sobre el nivel del mar. Al norte se encuentra, el Lago de Ilopango, donde nace el río Jiboa que irriga el municipio de San Pedro Masahuat.

Los datos de la Alcaldía reflejan una población de 25,446 habitantes, de los cuales el 51.71% son mujeres, 48.29% son hombres y un 22.2% son jóvenes. La densidad poblacional, considerando los datos del VI Censo de Población y V de Vivienda del 2007, es de 209.63 habitantes por kilómetro cuadrado, de los cuales un 48.26% están en el área urbana y un 51.74% en la zona rural.

B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.

1. DEFINICIONES

a) Municipio

“Es la unidad política y administrativa primaria dentro del Estado Salvadoreño. Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población”.⁵

“Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios

⁵ Constitución de la República El Salvador Art.202.Pag.47.

generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas”⁶

Según el código Municipal en el título segundo, Conceptos Generales, Capítulo único, se describe: “que el Municipio es la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal” esta concepción concreta de municipio lleva a inferir que es la génesis del Estado, tomando en cuenta que es la estructura jurídica del Estado-nación, su único fin es el de procurar el bienestar social.

b) Alcaldía

La constitución de El Salvador lo define como: “La institución que realiza las funciones de órgano de gobierno o administración local de un municipio

“Es el ente administrativo de menor rango territorial y por tanto, el más cercano al ciudadano, además es el edificio que cumple las funciones de sede principal de la institución”⁷

Lo que significa que es donde primeramente los habitantes deberían dirigir el planteamiento de los problemas de la comunidad y además participar en la búsqueda de sus soluciones.

⁶ Constitución de la República de El Salvador Art.203.Pag.48.

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Ayuntamiento>

2. ANTECEDENTES

a) Reseña Histórica

Desde antes de la fundación de la ciudad que fue hace más de 100 años, la Alcaldía ya estaba fundada, la Municipalidad fue instituida el 23 de septiembre de 1842. Se procesó todo lo concerniente a una alcaldía; como el Registro del Estado Familiar, Unidad de Administración Pública, entre otras, pero también un Área Judicial, que después de finalizar la guerra civil surgida durante la década de 1980, dichas áreas se trasladaron a los Juzgados ya conformados e instituidos legalmente.

Donde actualmente está ubicada la Alcaldía tiene más de 250 años, y ha sido reconstruido por El Consejo Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA y que en el 2013 su nombre cambio a Secretaria de Cultura de El Salvador) para mantener los vestigios coloniales que aún se observan bien cimentados.⁸ Actualmente la Alcaldía es gobernada por el partido FMLN, cuenta con 80 empleados aproximadamente, (incluyendo jornales y contratos).

b) Generalidades

El Concejo Municipal, presidido por un Alcalde es considerado como la autoridad máxima del municipio, dotado de autonomía en la toma de decisiones y en el uso de los recursos.

El término Alcaldía se define, como la institución político-administrativa de gobierno de un municipio, siendo la responsable de implantar estrategias y la prestación de servicios al ciudadano. Además el gobierno municipal es el

⁸ <http://censoarchivos.mcu.es/CensoGuia/archivodetail.htm?id=1305205>

responsable de la dirección y la administración del bien común del municipio, cuenta con autoridad, poder y autonomía necesaria.

Por otra parte la alcaldía cuenta con atribuciones clásicas, éstas son variadas y suelen ser: de construcción de obras de infraestructura y de administración y la dotación de servicios a la ciudadanía. De ello se deriva el rol y la importancia que la Municipalidad tiene, ya que está obligada a brindar apoyo necesario a la población en las diferentes áreas de acción que ejerce.

Para desarrollar una buena administración y poder dar cumplimiento a compromisos con la población, la Alcaldía cuenta con su Misión y Visión las cuales están orientadas a contribuir al desarrollo local en beneficio del municipio; por lo que a continuación se detallan:

c) Misión

Dinamizar el desarrollo del Municipio promoviendo la Gestión y Cooperación a través de todos los sectores sociales, que conlleven a mejorar las condiciones de vida de las y los habitantes de San Pedro Masahuat.

d) Visión

Ser un Gobierno Local que genere y garantice el desarrollo del municipio, promoviendo los espacios de participación a todas las comunidades y sectores sociales con la finalidad de cambiar y mejorar las condiciones de vida de todas y todos los habitantes de San Pedro Masahuat.

e) Estructura organizativa

La alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat cuenta con diferentes unidades y departamentos cada uno de ellos con funciones específicas, de acuerdo con su organización, se relaciona entre sí para lograr cumplir sus objetivos. Dentro de ellas tenemos:

❖ Concejo Municipal:

“El gobierno municipal estará ejercido por un Concejo, que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrará un alcalde (quien es el representante legal y administrativo del municipio), un síndico y dos regidores propietarios y cuatro regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario”⁹

El Concejo Municipal constituye la máxima autoridad de la Alcaldía y es quien tiene la capacidad de decidir las acciones a seguir en cualquier situación, señala metas de cada área de la administración municipal.

❖ Comisiones

Las comisiones dependen jerárquicamente del concejo municipal.

❖ Sindicatura

Está conformada por un síndico, quien es el asesor del Concejo y del Alcalde, “Representa y defiende judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio en

⁹ Código Municipal, El Salvador, 1986. Capitulo II. Art. 24

todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales conforme a la ley y a las instrucciones del Código”¹⁰

❖ **Auditoría Interna**

“El municipio está obligado a llevar sus registros contables de conformidad al sistema de contabilidad gubernamental, el cual está constituido por el conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos para recopilar, registrar, procesar y controlar en forma sistemática toda la información referente a las transacciones realizadas”¹¹

La unidad depende jerárquicamente del concejo municipal y la conforma el Auditor Interno.

❖ **Secretaría Municipal**

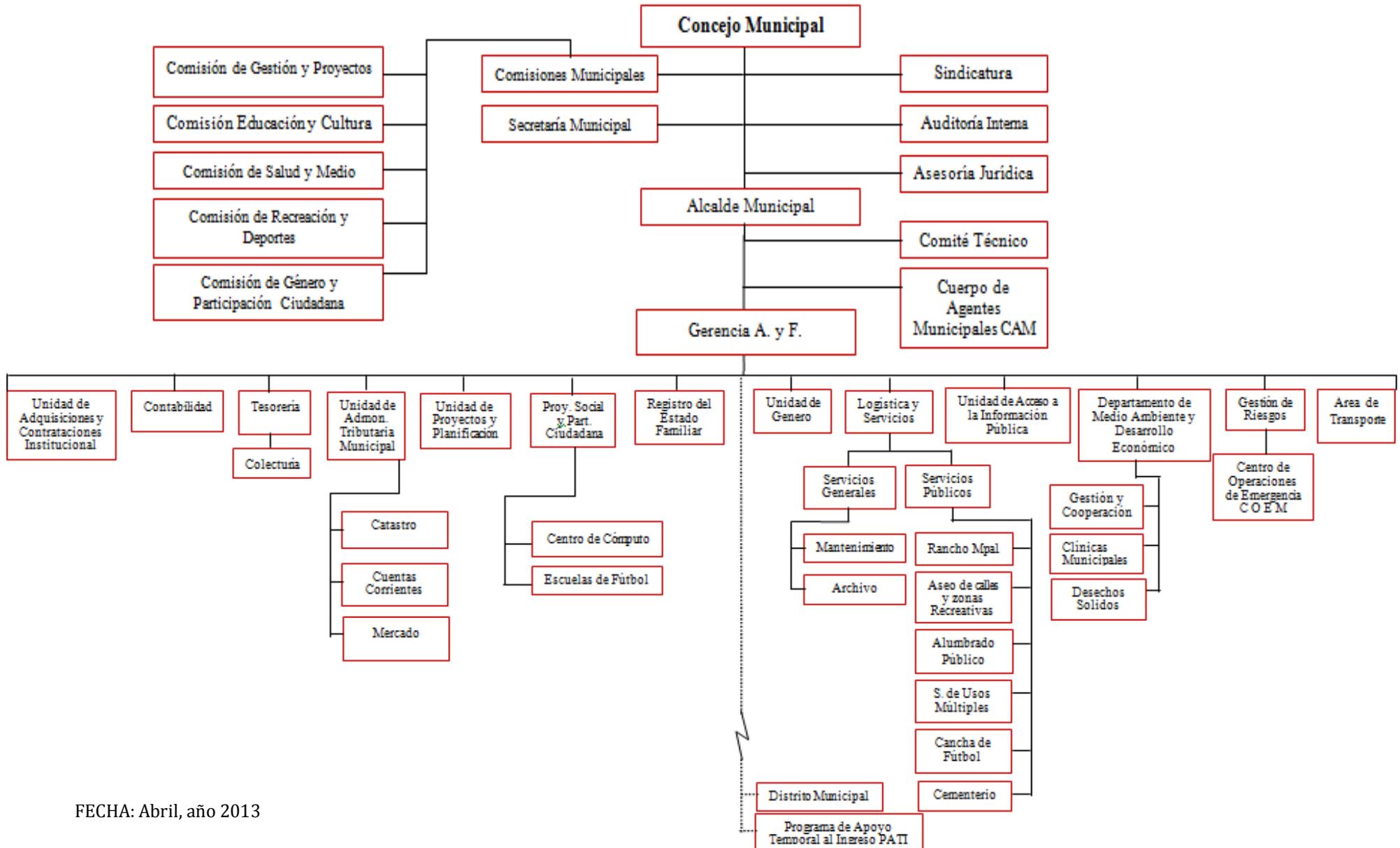
La secretaría está integrado por: el secretario municipal, una secretaria y además una secretaria auxiliar y encargada de archivo. Esta unidad del Concejo Municipal brinda asistencia en las reuniones de Concejo asesorando administrativa y legalmente.

Estas son algunas de las unidades de la Alcaldía municipal de San Pedro Masahuat, sin embargo existen otras que se pueden observar dentro del organigrama de la institución.

¹⁰ Código Municipal, El Salvador, 1986. Capitulo II. Art. 51

¹¹ Idem Art. 103

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT



FECHA: Abril, año 2013

f) Servicios que proporciona

Extensión de documentos tales como:

Certificación de partidas de nacimiento, matrimonio, defunción, carné de minoridad, solvencias municipales, estado de cuenta de la tasa de desechos sólidos, constancias o permisos para entierros entre otras.

Prestación de servicios a la ciudadanía:

- ❖ Recolección de desechos sólidos.
- ❖ Alumbrado Público.
- ❖ Atención y desarrollo de microempresarios municipales.
- ❖ Celebración de matrimonios civiles.
- ❖ Organización de Festividades patronales.
- ❖ Apoyo a Comunidades
- ❖ Desarrollo Urbano
- ❖ Seguridad Municipal
- ❖ Servicio de Mercado
- ❖ Sistema de becas con Alba Petróleos.
- ❖ Cementerio, mantenimiento de la red vial, zonas verdes, entre otros.

g) Base legal

- ❖ **Constitución de la República de El Salvador.**

Según el decreto constituyente número 38 con fecha 15 de diciembre del año 1983. En el capítulo VI sección segunda habla acerca de las municipalidades en los

artículos 202 y 203 expresan lo siguiente “Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.” Además establece que “Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.”

❖ **Código Municipal.**

Mediante el decreto legislativo número 274 del año 1986. Con base al código municipal en su primer artículo tiene como objetivo desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicios de las facultades autónomas de los municipios.

El artículo tres trata sobre la autonomía de los municipios, se establece que esta se extiende a:

- La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;
- El Decreto de su presupuesto de ingresos y egresos;
- El nombramiento y la remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias; entre otras cosas.

En el artículo dos del mismo código define al municipio como: Unidad política y administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida dentro de un territorio que le es propio, bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad, con autonomía para darse su propio gobierno.

❖ **Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)**

Mediante el decreto legislativo 74 del año 1988. En el artículo uno de esta ley establece que este fondo estará constituido para la inversión en proyectos de beneficio para el desarrollo de los municipios y gastos de funcionamiento del mismo, estos fondos provienen del Estado, el cual otorga un aporte anual igual al 8% de los ingresos corrientes netos del presupuesto Estatal, a partir del ejercicio fiscal del año 2005, este será entregado en forma mensual y podrá financiarse con:

- Aportes y donaciones
- Subsidios y aportes que otorgue El Estado
- Prestamos internos y externos
- Bonos u otros ingresos que reciba¹²

❖ **Decretos y estatutos de la corporación de las Municipalidades de El Salvador (COMURES)**

Creado en el decreto legislativo 1343 del año 1941. En su artículo número 3 tiene como finalidad contribuir en forma activa en la defensa y fortalecimiento de la autonomía y competencia municipal, dentro de la democracia participativa y propiciar un ámbito jurídico - legal actualizado dentro de las municipalidades.

❖ **Ley General Tributaria Municipal.**

Según el decreto legislativo número 86 del año 1991. Esta ley tiene como finalidad establecer los principios básicos para poder crear, modificar y suprimir

¹² http://www.isd.org.sv/publicaciones/documents/LeydecreaciondelFODES_000.pdf

contribuciones y tasas públicas como también modificar sus propias tarifas de ingresos mediante las reformas de las mismas.

En su artículo número tres, esta ley establece que son atributos municipales, las prestaciones generalmente en dinero que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines, es decir: los impuestos, las tasas y contribuciones especiales municipales.

❖ **Ley de la Corte de Cuentas de la República.**

Creada mediante decreto 438 del año 1995. Según el artículo 207, inciso 4 dice “los Concejos Municipales, administrarán el patrimonio de sus municipios y rendirán cuentas circunstanciadas y documentadas de su administración a la Corte de Cuentas de la República.”

❖ **Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (AFI)**

Creada mediante decreto 516 del año 1995. El objeto de esta ley es hacer normar y armonizar la gestión financiera del sector público.

Con respecto a las Municipalidades, estas quedan sujetas a las disposiciones señaladas en el Título V, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando se desarrollen proyectos y programas municipales de inversión.

C. ASPECTOS GENERALES DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN

1. PLAN

a) Definición

“Medios a través de los cuales el administrador espera lograr las metas deseadas. Esto conlleva a la planeación que es el proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus objetivos”¹³.

“Son instrumentos de acción que implican la selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción.”¹⁴

“Un plan es un instrumento dinámico de carácter global, sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.”¹⁵

Por lo tanto podemos resumir que un plan se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, por lo cual describe los detalles precisos. Además de ser un documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, identifica los medios, instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para lograr los objetivos.

¹³ MICHAEL HITT; STEWART BLACK; LYMAN PORTER. Administración. México: Pearson, 2006. P.270

¹⁴ HAROLD KOONTZ; HEINZ WEIHRICH. Administración Una Perspectiva Global. México: Mac Graw Hill, 2001. P. 122

¹⁵ Philip Kotler, Gary Armztrong, Fundamentos de Marketing, 8a edición, Prentice Hall, México, 2006.

b) Naturaleza de un Plan¹⁶

- **Plan Estratégico:** los planes estratégicos centran su atención en el futuro (en su sentido más amplio) de la organización, e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones que los administradores necesitan realizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone a largo plazo. Hay cierta evidencia de que el seguimiento riguroso de los planes estratégicos guarda relación con rendimientos financieros superiores.
- **Plan Táctico:** Los planes tácticos traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas particulares de la organización. Por consiguiente, sus marcos temporales tienden a ser más breves y su alcance de alguna forma es más reducido. Es decir, en vez de enfocar toda la organización, los planes tácticos por lo general centran su atención en un solo negocio dentro de la organización.
- **Plan Operativo:** Estos planes centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. En general, el corto plazo abarca 12 meses o menos. Entre las tres clases de planes este es el menos complejo y sus efectos directos rara vez inciden más allá del departamento o unidad específica para la cual se desarrolló.

c) Tipos de planes¹⁷

El plan como producto de la planeación es el resultado inmediato representa el evento intermedio entre el proceso de planeación y de implementación del

¹⁶ Ibídem 2. P. 271

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos64/proceso-administrativo/proceso-administrativo3.shtml>

mismo. El propósito de los planes se encuentra en: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos y por tanto estos deben responder al ¿Qué? (Objeto), ¿Cómo? (medios), ¿Cuándo? (secuencia), ¿Dónde? (local) y ¿Por quién? (ejecutante o persona). Por lo cual se detallan los tipos de planes a continuación:

➤ **Según su amplitud:**

- Estratégicos:

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. 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.

- Directivos:

Los planes pueden ser considerados específicos cuando no admiten ninguna interpretación y deben realizarse tal como han sido definidos. Los planes direccionales, por el contrario, marcan lineamientos generales y pueden ser adaptados de acuerdo con las circunstancias y el criterio de quienes los llevan a cabo.

➤ **Según el nivel en que se formulan:**

- Corporativos:

El propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común.

- Operativos:

Los planes operativos constituyen el apoyo necesario de los planes estratégicos porque atienden su aplicación a corto plazo. Se orientan a actividades específicas asignando recursos y definiendo estándares de actuación.

- 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.

➤ **Según el periodo:**

Los diferentes planes se pueden ejecutar apropiadamente en los siguientes períodos:

- Planes a corto plazo:

Se lleva a efecto en cada planta y almacén. Es una extensión de la planificación a mediano plazo, con gran énfasis en los presupuestos flexibles, los relacionados con los niveles de producción específicos durante el período no mayor a un año.

Incluye el uso de pronósticos trimestrales de ventas suministrados por mercadotecnia.

- Planes a mediano plazo:

Es un subconjunto de la planificación a largo plazo. Se centra en las mismas áreas que la planificación a largo plazo, pero dentro de un marco de tiempo menor (de dos a cinco años). El resultado de este nivel de planeación sirve como entrada para la planeación a corto plazo. Se relaciona primordialmente con la planificación financiera, de manera que pueda colocar a la organización en la mejor postura financiera para materializar las oportunidades descubiertas por la planificación a largo plazo.

- Planes a largo plazo:

Su parte central está formada por las consideraciones estratégicas en cuanto a oportunidades futuras. Una característica distintiva de este tipo de planificación es el descubrir oportunidades, y después desarrollar estrategias y programas efectivos para capitalizar dichas oportunidades.

**Según Harold Koontz (2008) en su libro “Elementos de la Administración”.
Los planes pueden clasificarse como:**

- ❖ **Propósitos o Misiones:** Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, o al menos debe tener.
- ❖ **Objetivos o Metas:** Este autor define ambos términos como sinónimos de la manera siguiente: “son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección o el control”. Sin embargo, en la

actualidad ambos términos son definidos de manera diferente, una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo.

- ❖ **Estrategias:** La estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo y la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.
- ❖ **Políticas:** Son afirmaciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento durante la toma de decisiones.
- ❖ **Procedimientos:** Son planes que establecen un método que se requiere para manejar actividades futuras. Se constituyen como secuencias cronológicas de acciones necesarias. Son guías de acción más que de pensamiento, y detallan la manera exacta en la que deben realizarse ciertas actividades.
- ❖ **Normas:** Estas explican de manera clara las acciones necesarias específicas, o la ausencia de ellas, sin permitir lugar a duda. Estas son de carácter coercitivo, es decir, que se sustentan de cierta forma en la amenaza de una sanción para hacer cumplir una norma determinada. Usualmente son el tipo de plan más sencillo. La esencia de una norma es reflejar una decisión administrativa sobre la adopción, o no, de cierta acción.
- ❖ **Programas:** Son un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, normas, asignación de tareas, pasos a tomar, recursos a utilizar y otros elementos necesario para llevar a cabo un curso denominado de acción y estos son sustentados por presupuestos.
- ❖ **Presupuestos:** Es una declaración de resultados esperados, expresada en términos numéricos. Según este autor puede recibir el nombre de “programa numerado” este puede obligar a una compañía a anticipar acontecimientos futuros financieramente.

2. CAPACITACIÓN

a) Definición

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador [...].¹⁸

Es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas [...].¹⁹

También se dice que la capacitación es un proceso realizado en una organización, como alternativa de respuesta a las necesidades que se presentan por parte de los empleados y los continuos cambios tecnológicos que se manifiestan en un momento determinado.

Por lo tanto se entiende por capacitación, como el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y aptitudes de un grupo de personas; de manera que permita reorientar las ideas al cumplimiento de metas y objetivos, y con las cuales la organización pueda obtener mayores beneficios en el área en la que se capacite. Generando de esta manera un mayor compromiso por parte de los empleados en sus puestos de trabajo donde se desempeñan, y ofreciendo los beneficios con calidad a la sociedad.

¹⁸ Silíceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición

¹⁹ Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.

b) Importancia

La capacitación constituye en toda organización una de las mejores inversiones en Recursos Humanos, ya que permite al personal fortalecer o complementar conocimientos en base al trabajo que desempeñan para un mejor desarrollo profesional y de la organización en conjunto.

- Cómo Beneficia la Capacitación a las Organizaciones²⁰

- ❖ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- ❖ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- ❖ Crea mejor imagen
- ❖ Mejora la relación jefes-subordinados
- ❖ Se promueve la comunicación a toda la organización
- ❖ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos
- ❖ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- ❖ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- ❖ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

-Cómo Beneficia la Capacitación al Personal

- ❖ Ayuda al personal para la toma de decisiones y solución de problema.
- ❖ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- ❖ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ❖ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ❖ Permitirá el logro de metas individuales.
- ❖ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ❖ Eliminará los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

²⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm>

Por lo tanto, con los beneficios de una Capacitación, permite tener una visión amplia de lo que las organizaciones esperan obtener, siendo estos cambios positivos, específicos y de gran impacto en su personal. Este es el caso de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat al optar por capacitar al personal estará abriendo nuevas oportunidades de que éstos puedan crecer profesionalmente, ampliando sus conocimientos y brindando servicios con mayor calidad y eficiencia, creando satisfacción al usuario del municipio, y desarrollando nueva imagen como Gobierno local.

c) Objetivos

Los principales objetivos de la capacitación son²¹:

- ❖ Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- ❖ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- ❖ Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

²¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

d) El Proceso de la Capacitación

Consta de dos pasos fundamentales, los cuales se describen brevemente:

Primer paso: Determinación de necesidades de capacitación²²

Toda empresa desarrolla proyectos que son prioritarios para su propia supervivencia y desarrollo. Estos proyectos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- ❖ Evaluación de desempeño
- ❖ Observación
- ❖ Cuestionarios
- ❖ Solicitud de Supervisores y Gerentes
- ❖ Entrevistas con Supervisores y Gerentes
- ❖ Reuniones Ínter departamentales
- ❖ Examen de Empleados
- ❖ Modificación de Trabajo
- ❖ Entrevista de Salida
- ❖ Análisis de cargos.

Segundo paso: Programación de la Capacitación²³

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación, la

²² Idem 21

²³ Idem 21

cual está fundamentada en los siguientes aspectos que se deben de analizar durante la determinación, los cuales mencionaremos algunos:

- ❖ ¿Cuál es la necesidad?
- ❖ ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- ❖ ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- ❖ ¿Cuál es su causa?
- ❖ ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ❖ ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
- ❖ ¿Se necesita alguna indicación Inicial antes de resolverla?
- ❖ ¿La necesidad es inmediata?
- ❖ ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
- ❖ ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ❖ ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
- ❖ ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?

e) Etapas del Proceso de Capacitación²⁴

Las etapas del proceso de Capacitación se pueden realizar de dos formas, la primera dentro del mismo grupo de trabajadores, intercambiando aprendizaje a través de experiencias compartidas; y la segunda forma por medio de un profesional o especialista en un área en específico, siendo éste externo a la empresa. Así mismo el proceso de capacitación es un proceso continuo, el cual está constituido de cinco pasos que mencionamos a continuación:

- ❖ Analizar las necesidades: Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.

²⁴ <http://www.monografias.com/trabajos82/proceso-capacitacion-adiestramiento/proceso-capacitacion-adiestramiento.shtml#procesodea>

- ❖ Diseñar la forma de enseñanza: Se elabora el contenido del plan a través de folletos, libros, actividades, etc.
- ❖ Validación: Se eliminan los defectos del programa y se presenta lo más representativo.
- ❖ Aplicación: Se aplica el plan de capacitación.
- ❖ Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del plan.

f) Técnicas de Capacitación²⁵

Para lograr una capacitación efectiva, y obtener excelentes resultados, se debe contar con las técnicas de capacitación adecuadas.

Estas se dividen en:

-Técnicas Aplicadas en el sitio de trabajo:

- ❖ Capacitación en el puesto:

Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente el más conocido es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o supervisor.

En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo esta técnica se utiliza con frecuencia en

²⁵ <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>

los niveles de alta gerencia. Por ejemplo, la posición de asistente se utiliza para capacitar y desarrollar a los futuros gerentes de alto nivel de la compañía.

❖ Rotación de puesto:

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función.

Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferencia constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

❖ Relación experto-aprendiz:

En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz se aprecian claras ventajas en la retroalimentación que se obtiene prácticamente de inmediato en especial para el grupo de los trabajadores calificados, como: plomeros, carpinteros, etc.

-Técnicas Aplicadas fuera del sitio de trabajo

❖ Conferencia, videos y películas, audiovisuales y similares:

La exhibición de esta técnica tiende a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencias y repetición que estas técnicas muestran, pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo

empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otros se inclinan por películas, videos, expositores profesionales.

Existe un método de capacitación, además que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras” La Simulación por Computadora.” Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones, un campo en el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

❖ Simulación de condiciones reales por computadoras:

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real, por ejemplo: bancos y hoteleras. Cuando se emplean estas técnicas, se proponen áreas especiales, dotadas de equipos similares a los que se utilizan en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

❖ Actuación o sociodrama:

La técnica de actuación o sociodrama obliga al capacitando a diseñar diversas identidades. Se puede pedir a un chofer de un camión que distribuye muebles, por ejemplo, que desempeñe el papel del despachador del almacén que le entrega la mercadería (mercancía), y el despachador que asuma las funciones del chofer. Continuando la actuación se les pide que lleven a cabo una actuación común en su labor diaria, como puede ser el envío de un juego de sala a un sector de la ciudad.

❖ Estudio de casos:

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprenden en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como las propias.

Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

❖ Lectura, estudios individuales, instrucción programada:

Las materias de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los recursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica sus respuestas, si fue correcta continúa. Si no vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, los cuales han alcanzado una amplia difusión a través de las computadoras personales.

❖ Capacitación en laboratorio (sensibilización)

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de los conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo, el mejoramiento de sus habilidades de Recursos Humanos (RR.HH). Mediante la mejor comprensión de sí mismo y de otras personas.

Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

Las técnicas de capacitación son herramientas importantes para las organizaciones, ya que es fundamental para obtener nuevos conocimientos u orientar a las personas en los distintos cargos que existen dentro del ambiente laboral, para la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat estas técnicas serán aplicadas en el área administrativa, para ampliar conocimientos, actitudes y habilidades que se necesiten para una mejor atención en el servicio al usuario.

Por lo tanto, en la Alcaldía es necesario poner en práctica algunas de las técnicas antes mencionadas como por ejemplo: capacitación en el puesto de trabajo, rotación de puestos, actuación o sociodrama, capacitación en laboratorios, etc. Técnicas que permiten a los empleados experimentar nuevos conocimientos y mejoren las habilidades en función de un mejor servicio para

la ciudadanía. De esta manera se esperan obtener resultados positivos de la capacitación en cada unidad y departamento dentro de la Alcaldía.

g) Métodos de enseñanza utilizadas en la capacitación

Método significa camino para llegar a un lugar determinado. Por lo tanto, el método indica el camino y la técnica cómo recorrerlo. Se puede decir que con base en un método se parte de una determinada postura para razonar y decidir el camino concreto que habrá de seguirse para llegar a una meta propuesta.

Los aspectos a considerar para la selección de los métodos son:

1. El número de participantes a quien se destina el curso.
2. El tiempo establecido para el tema, taller, curso, entre otros.
3. La naturaleza del curso, es decir, si está orientado a desarrollar habilidades, incrementar conocimientos o a modificar actitudes (áreas de aprendizaje).
4. La profundidad a desarrollar
5. El nivel de preparación de los participantes
6. Las condiciones que ofrece el aula o espacio de trabajo
7. La preparación y experiencia del capacitador
8. Recursos didácticos con los que cuenta.

Los métodos consisten básicamente en que los participantes y el capacitador se presenten entre sí, si no se conocen, o compartan con los miembros del grupo algunos aspectos importantes de su vida personal, desconocidos por los demás. En el caso de que haya conocimiento previo entre los participantes, esto sirve para que fijen las reglas del juego que regirán al grupo durante su funcionamiento.

Los métodos que son comúnmente más utilizadas en las capacitaciones son:

1. **Discusión de grupos:** Se definen como una serie de actividades en las que en un grupo de trabajo se exponen sus puntos de vista o razones que las personas quiere compartir según el tema que estemos hablando, en un grupo de personas tenga conocimiento de los diversos puntos de vista que se han dado; extrae conclusiones sobre ellos y se hace el resumen final.
2. **Las clases expositivas:** Los objetivos de las clases expositivas son la transmisión de conocimientos, ofrecer un enfoque crítico de la disciplina que conduzca a los participantes a reflexionar y descubrir las relaciones entre los diversos conceptos, formar una mentalidad crítica en la forma de afrontar los problemas y la capacidad para elegir un método para resolverlos.
3. **Lectura comentada:** La lectura comentada tiene por finalidad incentivar en los participantes el goce por la lectura. Para realizar esta actividad es muy importante elegir textos de gran calidad literaria, y que refuercen los conocimientos de los contenidos que se están impartiendo ya que, favorecen el análisis desde diferentes perspectivas y permiten reflexionar con mayor profundidad.
4. **Participación grupal:** Es una discusión informal, realizada por el capacitador y el grupo de participantes, para analizar los diferentes aspectos de un tema, aclarar controversias o tratar de resolver problemas de su interés.

Infraestructura Física y recursos didácticos necesarios

El espacio físico para la discusión de casos debe permitir a los participantes escuchar y verse unos a otros. La distribución más útil es en forma de U.

Aunque la esencia del método está en la discusión, es importante contar con

recursos de apoyo tales como pizarrón, y de ser posible equipo audiovisual.

El capacitador debe identificar a los participantes por su nombre, por lo cual es recomendable que los lugares individuales incluyan un espacio al frente para insertar una tarjeta con el nombre de cada participante.

En complemento a la sala de discusión, se pueden acondicionar pequeñas salas o espacios para discusión en equipo o preparación individual.

3. PLAN DE CAPACITACIÓN

Los planes de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en una empresa.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la organización se volverá más fuerte, productiva y rentable.

a) Definición²⁶

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización en un determinado periodo de tiempo, el cual corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion.shtml>

Es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

b) Importancia

En cualquier empresa es de mucha importancia poseer un plan de capacitación ya que va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

Además es muy importante porque a través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

El plan permite tener una visión general acerca de lo que se quiere realizar por lo que involucra aspectos importantes de una empresa e institución:

- ❖ Datos generales de la organización
- ❖ Nombre, dirección.
- ❖ Puestos de trabajo que involucra.
- ❖ Número de trabajadores que serán capacitados.
- ❖ Periodo de tiempo en que será desarrollado.
- ❖ Prioridades de atención
- ❖ Eventos a realizar.

4. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

a) Definición.

“El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación. Esto nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.”²⁷

También podemos decir que el DNC, es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a identificar las carencias que manifiesta un miembro de la organización en su puesto de trabajo y que le impiden desempeñar con eficiencia las funciones a él encomendadas.

Puede entenderse entonces por DNC, la detección de carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la empresa, así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la empresa que afectan el desempeño y pueden solucionarse mediante la capacitación.

b) Medios Usados para la determinación del (DNC)²⁸

❖ Evaluación de desempeño:

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

²⁷ Diplomado en Capacitación Modulo II. “Planeación táctica de Capacitación”. Fundación Empresarial Para el Desarrollo “FEPADE”. San Salvador. Junio de 1998.

²⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

- ❖ Observación :
Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.
- ❖ Cuestionarios:
Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de capacitación.
- ❖ Solicitud de Supervisores y Gerentes:
Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- ❖ Entrevistas con Supervisores y Gerentes:
Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante capacitación, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.
- ❖ Reuniones Ínter departamentales:
Discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- ❖ Examen de Empleados:
Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- ❖ Modificación de Trabajo:
Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

❖ **Entrevista de Salida:**

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

❖ **Análisis de cargos:**

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

c) Clasificación de las Necesidades de Capacitación²⁹.

POR EL MOMENTO

- ❖ **PREVENTIVA:** Prepara a las personas para situaciones futuras.
- ❖ **CORRECTIVAS:** Solución de problemas manifiestos.
- ❖ **PREDICTIVAS:** Sirve para asegurar la continuidad de la capacidad de respuesta y de evitar desviaciones.

POR SU PERCEPCIÓN

- ❖ **MANIFIESTAS:** Estas se observan a simple vista. Son aquellas surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, la movilidad de las personas, por los cambios tecnológicos, establecimiento de nuevos estándares de actuación y otras.

²⁹ Villatoro Pinto, Roberto .Planeación Estratégica de Capacitación, pág. 123. México: McGraw-Hill 2004

- ❖ **OCULTAS O ENCUBIERTAS:** Son más difíciles de detectar, ya que la persona se observa productivamente normal en su puesto de trabajo. La necesidad puede provenir de la falta y obsolescencia de conocimientos sobre alguna habilidad o destreza inherente al puesto, con lo cual se volvería más productivo.

POR SU MAGNITUD

- ❖ **GRAVES:** Representa un riesgo inmediato para la organización. Cuando fallece un gerente de alto nivel y no existe un sustituto inmediato, existe la necesidad de capacitar a una persona para dar continuidad a la toma de decisiones.
- ❖ **TOLERABLES:** Aparentemente no perjudican al trabajador y la organización. Pueden ser pérdidas de información por mal manejo de la misma, rechazo de documentos, trabajo repetitivo y otros, que aparentemente pueden esperar su debida capacitación.

d) Beneficios del (DNC)³⁰

Entre los beneficios que proporciona un buen estudio del DNC, se encuentran:

- ❖ Saber qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- ❖ Identificar las prioridades y profundidad del aprendizaje.
- ❖ Establecer las directrices de los planes y programas.
- ❖ Determinar con precisión los objetivos de los cursos.
- ❖ Identificar instructores potenciales.
- ❖ Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- ❖ Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

³⁰ Villatoro Pinto, Roberto .Planeación Estratégica de Capacitación, pág116. México: McGraw-Hill 2004

e) Métodos y Técnicas

Métodos para realizar DNC³¹

Dentro de los métodos se pueden mencionar los siguientes:

MÉTODOS DEL DNC	APLICACIONES
1. DNC CON BASE EN PUESTO-PERSONA	Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.
2. PROBLEMAS	Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas aún no resueltos. Es el método que mas resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar problemas.
3. DNC CON BASE DESEMPEÑO	Este el método que sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en el puesto se debe vigilar, no solo que se cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener podemos encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones.
4. DNC CON BASE EN MULTIHABILIDADES	Se aplica cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Debe existir la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales.

³¹ Villatoro Pinto, Roberto .Planeación Estratégica de Capacitación, Pág. 127. México: McGraw-Hill 2004

Técnicas para Realizar el DNC³²

“Las Técnicas son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas, la cual sirve de base para la determinación de necesidades.”

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

Entre las diferentes Técnicas para determinar necesidades de capacitación, están:

❖ DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO O ESPINA DE PESCADO:

El diagrama de causa y efecto o diagrama de espina de pescado, fue creado por el Doctor Kaoru Ishikawa, “esta técnica es un instrumento muy sencillo y útil para determinar cuáles son las causas de los problemas que se presentan en una organización”. Dicha técnica consiste en construir un diagrama similar al esqueleto de un pescado en cuya línea principal (flecha horizontal), se describe el problema a tratar y en las líneas que se derivan de esta (flechas diagonales), los factores y subfactores más importantes que inciden en él. De aquí podrá concluirse que uno de estos factores es la necesidad de capacitación en un aspecto específico y claro, es por ello que este medio se utiliza para la solución de problemas en la organización.

❖ LLUVIA DE IDEAS:

Esta técnica consiste en la formación de grupos de análisis, que permita activar sus mentes y generar el mayor número de ideas respecto a un tema determinado.

³² Diplomado en Capacitación Modulo II. “Planeación táctica de Capacitación”. Fundación Empresarial Para el Desarrollo “FEPADE”. San Salvador. Junio de 1998.

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

Por medio de este procedimiento se logra concluir las razones o los recursos de acción del tema tratado, uno de los cuales puede ser un proceso de capacitación.

❖ OBSERVACIÓN DIRECTA:

Esta consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de entrenamiento. La observación se puede realizar a un sujeto o aun grupo, y es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal.

A través de la observación directa las necesidades de capacitación se descubren por simple inspección por medio de un observador bien preparado, esta persona puede ser un supervisor de línea, un jefe de unidad o una persona especialista en capacitación de personal, ya que son ellos los que están en contacto directo y observan el comportamiento del empleado para determinar si es necesario capacitarlo, en caso de que se encuentren necesidades, se deberá decidir qué tipo de formación necesitan.

❖ LA ENTREVISTA:

Esta técnica permite recabar información a través del diálogo directo entre el investigador (entrevistador) y alguno de los trabajadores sujetos al DNC (entrevistado). Gracias a esta técnica se puede recabar información valiosa sobre

distintos aspectos de la organización, que vayan dirigidos a determinar los problemas de la misma y las necesidades específicas de capacitación en las áreas de trabajo del personal. La entrevista se puede llevar a cabo tanto con los gerentes, jefes y supervisores así también con los propios trabajadores.

El investigador puede utilizar diferentes formas de entrevistar para determinar esas necesidades como son: la entrevista dirigida o estructurada, la entrevista no dirigida o no estructurada, y la entrevista estandarizada.

La entrevista dirigida, es aquella en la cual el investigador prepara una lista de preguntas, que le sirven de guía para obtener la información deseada. Mientras tanto, la entrevista no dirigida, es aquella que se llena de manera informal, sin tener preparado ningún tipo de preguntas, sino que se va realizando de acuerdo al desarrollo de la plática. Finalmente, la entrevista estandarizada, es aquella en donde un mismo tipo de preguntas son formuladas a las personas, sin importar que puesto desempeñan.

LA ENCUESTA:

Esta técnica tiene por finalidad obtener información sobre hechos concretos y opiniones del personal de una organización. La información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo instrumento. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos.

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

El cuestionario es un instrumento que consiste en la elaboración de preguntas, las cuales pueden ser abiertas o cerradas, estas deben ser escritas en

forma breve, concisas y claras, de tal forma que puedan ser respondidas por los miembros de la organización, con la finalidad de brindar una idea de cuáles son las deficiencias que éstos pueden tener en cuanto conocimientos, habilidades y aptitudes que son necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo.

Es importante mencionar que en la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat, las técnicas que permiten determinar los factores que inciden en las necesidades de capacitación las cuales son: “La Entrevista y la Encuesta”, ambas proporcionan información precisa y clara.

Por medio de la entrevista se conocerá la opinión del Gerente Administrativo de la alcaldía, y a través de la encuesta aportarán la valiosa información el personal Administrativo y los usuarios de la Municipalidad, con la cual se espera lograr la detección de las necesidades de capacitación para fortalecer la atención al usuario que brindan los empleados de la Alcaldía.

D. ASPECTOS GENERALES EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Como una breve introducción en este tema es realmente necesario definir que es un servicio y además conocer el concepto de cliente como se detalla a continuación:

1. SERVICIO

a) Definición

“Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible que proporciona la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio”³³

Por otro lado según Malcom Peel (1990) en su libro “Servicio al Cliente” lo define como: "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad".

Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades".³⁴ En esta propuesta, cabe señalar que según los autores, esta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia.

Para Richard L. Sandhusen, "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo"³⁵

Según Lamb, Hair y McDaniel, "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente"³⁶

Philip Kotler y otros (1996), definen un servicio de la siguiente manera: "Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no

³³ Jacques Horovitz, Servicio al Cliente, Tomo 3 “La calidad del Servicio”. Pag.2. Editorial Mc Graw Hill Año 1994.

³⁴ Stanton, William y otros, Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, Mc Graw Hill, 2004

³⁵ Sandhusen L. Richard, Mercadotecnia, Primera Edición, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 385

³⁶ Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, Marketing, Sexta Edición, International Thomson Editores, 2002, Pág. 344.

resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico”³⁷

Desde el punto de vista del sector público se denomina “servicio público” a toda actividad que lleva a cabo una entidad u organismo con la finalidad de satisfacer la necesidad de interés general. Es la actividad organizada que efectúan las dependencias y entidades de la administración del Estado para satisfacer en forma permanente, uniforme, regular, y continúa la satisfacción de una necesidad colectiva de interés general.

Existen variadas y múltiples definiciones de los servicios como ya se explicó anteriormente, pero puesto en términos sencillos, los servicios son actos, procesos o desempeños brindados o coproducidos por una empresa, persona o grupo de personas que satisfacen una necesidad existente. Es importante hacer énfasis en las diferencias que existen entre un producto y un servicio, dichas diferencias se citan a continuación:

Bienes	Servicios	Implicaciones Resultantes
Tangible	Intangible	Los servicios no pueden inventariarse
		Los servicios no pueden patentarse con facilidad
		Los servicios no pueden exhibirse o comunicarse con facilidad
		La fijación de precios es difícil
Estandarizado	Heterogéneo	La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del empleado y el cliente
		La calidad del servicio depende de muchos factores
		No hay conocimiento seguro de que el servicio entregado corresponde a lo que se planeo o promovió

³⁷ Kotler Philip, Bloom Paul, El marketing de Servicios Profesionales Editorial Paidós SAICF, 2004, Pág. 10

Producción separada del consumo	Producción y consumo simultáneos	Los clientes participan en la transacción y le afectan
		Los clientes se afectan entre si
		Los empleados afectan el resultado del servicio
		La descentralización puede ser esencial
		La producción masiva es difícil
No perecedero	Perecedero	Es difícil sincronizar el suministro y la demanda con los servicios
		Los servicios no pueden devolverse o revenderse

Fuente: A. Parasuraman, V.A. Zeithaml y L. L. Berry, "A conceptual model of service quality and it's implications for future research", journal of marketing 49, 1985

Otro concepto muy importante de mencionar es el de atención el cual va inmerso dentro de lo que es servicio:

b) Atención

"La atención es la polarización de los sentidos sobre un punto, la aplicación de la mente a un objeto; es despertar la curiosidad. Ante los millares de estímulos que ofrece la vida cotidiana, las personas reaccionan respondiendo a las que están relacionadas con su propia actividad y desestimando los demás".

"Es aquella cordialidad- asesoría -expresión- amabilidad -intereses, que ejecuta la empresa o persona al ofrecer el servicio /producto al cliente por los diferentes medios o canales de contacto".³⁸

Por lo tanto, podemos decir que la atención es aquella que se percibe con una cortesía y respeto, con el lenguaje corporal y facial, con una sonrisa, con una clara demostración de interés y sus intereses, con empatía, haciéndole ver que se ha comprendido su preocupación o sus dudas.

³⁸ <http://jaureguililiana.blogspot.com/2011/05/el-cliente-y-sus-definiciones.html>

c) Características de los servicios

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes que el mercadólogo debe tomar en cuenta son: 1) Intangibilidad, 2) inseparabilidad, 3) heterogeneidad y 4) carácter perecedero.

❖ Intangibilidad

Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio³⁹

❖ Inseparabilidad

Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables⁴⁰

❖ Heterogeneidad ó variabilidad

Significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. ⁶ Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuándo y dónde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.

³⁹ Kotler Philip, Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, Prentice Hall, 2002, Págs. 200 al 2002.

⁴⁰ Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, Marketing, Sexta Edición, International Thomson Editores, 2002

❖ **Carácter Perecedero ó imperdurabilidad**

Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas.

Otros autores exponen en sus obras otras características adicionales, de las cuales muchas de ellas se derivan de las cuatro anteriores, por lo que se retomaron solamente las mencionadas debido a que engloban todas y cada una de ellas. Cada una de estas características también se aplica a los servicios públicos, de tal forma que garanticen la calidad, la atención y la finalidad del mismo.

En todo caso, estas características se interrelacionan para ofrecer un buen servicio.

2. CLIENTES

a) Definición

“Es un ser humano con sentimientos que merece un tratamiento respetuoso y la atención más comedida que podemos darle. Es la persona más Importante en cualquier tipo de negocio”⁴¹

La norma ISO (Organización Internacional Para La Estandarización) define a los clientes como “partes con intereses legítimos” abarcando los usuarios o consumidores, los propietarios de la empresa, el personal, los proveedores y la sociedad en general. Los clientes son los protagonistas principales y el factor más

⁴¹ Kart Albrecht y Lawrence J Bradford. “La excelencia en el Servicio” 1991.Pag.19

importante que intervienen en el juego de negocios. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia poco corta.

Tomando en cuenta las definiciones antes citadas, se entiende por cliente aquella persona que utiliza los servicios de otra, estos pueden ser consumidores finales, empleados y empresas. Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo. Además, es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar. Por lo tanto, todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque es éste el verdadero impulsor de todas las actividades de una empresa o institución, es la persona más importante de una empresa y dar cumplida respuesta a sus demandas se hace necesario e imprescindible. Cualquier comunicación que se reciba debe ser respondida o resuelta, y además es merecedor del trato más cordial y atento que se le pueda brindar.

b) Clasificación de los clientes⁴²

CLASIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Cliente Interno	Es aquel que está constituido por las personas que pertenecen a la misma institución en la cual laboran. Es decir son los compañeros de trabajo, jefes, colaboradores, etc.
Cliente Externo	Es aquel que no pertenece a la institución, es decir, es toda persona que mantiene una relación contractual directa con la empresa. Es quien consume los productos y/o servicios que produce o distribuye la empresa.
Usuario Final	Es la persona que se beneficia de los servicios de una empresa, sin que necesariamente tenga una relación directa con la misma.

⁴² Ministerio de Hacienda, D.G.I.I. Seminario taller "Calidad en la atención y servicio al cliente" San Salvador. 28 de mayo 1999.pag.17

c) Tipos de Clientes⁴³

TIPO DE CLIENTES	CARACTERÍSTICAS
Distraído o Despistado	Es aquel que está desorientado en el tiempo (no sabe en qué fecha esta) nunca sabe donde ni que hacer, olvida documentos, pide que se le repita con frecuencia la misma información, hace cola en el lugar incorrecto.
Impaciente o Preciso	Es aquel que siempre anda “contra reloj”, fácilmente se desespera, tiene dificultad para posponer, quiere las cosas para ayer, nunca aceptaría que le digan “espere”
Difícil	Anda en busca de una víctima, generalmente está enojado. Tienen un exagerado nivel de exigencia, demanda un trato preferencial, se comporta “como si fuera enemigo”
Descontento	Está molesto como consecuencia de un mal momento de verdad, se siente defraudado, se queja del mal trato recibido, espera que al menos se disculpen por lo sucedido, en el momento de la crisis quiere irse donde la competencia, a menos que le garantice que no volverá a ocurrir el error.

⁴³ Ibídem. Pág. 19-20

Victima	Procura inspirar lástima, se queja frecuentemente de su infortunio como cliente, tiende a exagerar los errores que se han cometido en el trato con el, demanda una atención especial e inmediata, es muy susceptible al lenguaje no verbal negativo.
Enamorado	No pierde oportunidad para cortejar, utiliza un lenguaje seductor, insiste en obtener una cita, se interesa por conocer detalles personales, envía algún presente sin motivo aparente.
Prepotente	Quiere hacer muy notoria su presencia, nunca dice “gracias” “ni por favor”, “vocea” a las personas, hace alarde de sus influencias, nunca pide si no ordena.
Platicón	Siempre tiene suficiente tiempo, llega con frecuencia aunque sea por trivialidades, inicia conversaciones con mucha facilidad, tiene necesidad de ser escuchado, llega a “pasar un rato ameno”.

Por lo tanto con las definiciones anteriores de servicio y cliente ahora se desarrollarán las generalidades del servicio al cliente.

3. SERVICIO AL CLIENTE

a) Definición

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”⁴⁴

El servicio al cliente según el autor Francés Gaither Inches lo considera como: "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación"⁴⁵

“El servicio al cliente como tal es una actividad eminentemente humana, cuyo objetivo descansa en la capacidad que tenga el ser humano de prestar el servicio”.

Por lo tanto de las definiciones anteriores se puede decir, que el servicio al cliente es aquella actividad que relaciona a la empresa o institución con el cliente, a fin de que este quede satisfecho con la misma. Además está dado por los individuos que prestan servicios para cubrir con las necesidades que los usuarios tienen, haciéndolas sentir que les interesa su bienestar.

Es de mucha importancia tratar de destacar también la definición de atención al cliente ya que es un concepto que va inmerso dentro del servicio al cliente y que a veces suele verse como sinónimo con el servicio al cliente pero en la actualidad son dos conceptos diferentes:

⁴⁴ <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm>

⁴⁵ Ministerio de Hacienda, D.G.I.I. Seminario Taller “Calidad en la Atención y Servicio al Cliente” San Salvador. 28 de Mayo 1999. Pag.17

Definición de Atención al Cliente:

“Se designa con el concepto de Atención al Cliente a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, con atención personalizada”.⁴⁶

Por lo anterior, la atención al cliente o usuario trata de satisfacer las necesidades e inquietudes de los clientes, es hacerle sentir que es la verdadera razón de nuestro trabajo, además de brindarle una atención personalizada con amabilidad, tolerancia, cortesía y un buen trato a la hora de brindarle un servicio, satisfaciendo sus necesidades y que este sienta que fue escuchado y comprendido, además de lo importante que es brindarle una sonrisa, atención rápida y cortesía a la hora de brindarle dichos servicios.

b) Importancia

Podemos decir que, el cliente siempre está evaluando la forma de cómo la institución presta los servicios que se demandan, como trata a los otros clientes y como esperaría que le traten a él. En la actualidad los clientes exigen buen servicio, calidad y más por el mismo precio o si es posible por menos, es por ello; que el servicio al cliente ha tomado gran importancia en las organizaciones debido a que los clientes son los principales generadores de ingresos y a su vez la razón de ser de éstos. Por lo tanto cuando se habla de los servicios públicos los usuarios esperan un buen trato y que se les resuelvan sus necesidades de manera rápida y eficiente.

⁴⁶ <http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>

c) Objetivos

- ❖ Satisfacer las necesidades que el cliente tiene del servicio.
- ❖ Hacer que el cliente se sienta comprometido con la empresa. Esto significa que si el cliente es bien atendido, este quedara con deseos de regresar.
- ❖ Diferenciarse de la competencia, a través de la prestación de un buen servicio.

d) Características

- Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. Antes de diseñar cualquier política de atención al cliente es necesario conocer a profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.
- Flexibilidad y mejora continua. Las empresas han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en su sector y a las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el personal que está en contacto directo con el cliente ha de tener la formación y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más difíciles.
- Orientación al trabajo y al cliente. Los trabajos que implican atención directa al cliente integran dos componentes: el técnico propio del trabajo desempeñado y el humano, derivado del trato directo con personas.
- Plantearse como meta de la atención al cliente la fidelización.

e) Elementos

Elementos del Servicio al Cliente:

- **Contacto cara a cara**

Entre cuyos factores o atributos encontramos desde los saludos, forma y modo de trato con el cliente. Si el trato cara a cara con el cliente es un problema, es casi seguro que la empresa tiene otros problemas más profundos. En dónde residen y cuáles son esos problemas es algo que sólo se puede saber mediante su diagnóstico.

A pesar de ello, el autor Peel Malcolm sugiere que de hecho las actitudes positivas en el trato con el cliente, como el respeto a las personas, las sonrisas amables, la ayuda desinteresada al cliente o el sutil trato con el cliente "difícil", en cambio las actitudes emocionales, la osadía con el cliente, o el favoritismo alejan el compromiso de uso de este elemento. Christopher Lovelock también sugiere que el contacto directo con la gente es la esencia del servicio al cliente.

Por consiguiente, aunque parezca insignificante un gesto, una sonrisa o incluso el tono de voz que utiliza un empleado en la Alcaldía pueden afectar la adquisición de dicho servicio y la imagen de ésta. El cliente o el usuario ya no busca solamente adquirir un producto o servicio sino que éste quiere que se le trate con respeto y cortesía al momento de adquirirlo.

Por lo tanto, en la Alcaldía municipal de San Pedro Masahuat, el contacto cara a cara en el servicio al cliente es un elemento muy importante ya que el usuario siente que se le toma en cuenta y que se le respeta cuando otra persona le está atendiendo sobre todo si le recibe con un saludo, con una sonrisa, si le trata bien, o si le ayuda a solucionar un problema.

El usuario se siente satisfecho y muy agradecido con cualquier empleado que le haya ayudado desinteresadamente o porque simplemente respetaron su derecho a ser tratado como igual ante otros clientes y no fueron víctimas del favoritismo.

- **Relación con el cliente**

Según el autor SCHIFFMAN - KANUK, en su libro El comportamiento del Consumidor, Octava Edición, dice: "Los clientes difíciles no siempre son difíciles" un análisis del servicio nos puede mostrar que se trata de algo reparable que no ha funcionado apropiadamente en la relación.

Sin embargo considera que el personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como las sorderas, parálisis o mal humor entre otros; que hacen "difícil" su atención, por lo que en lo posible, cada empleado debe servir al cliente de este tipo, de la manera más natural posible.

- **Contacto telefónico**

En este apartado se abordan los aspectos clave, desde el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata sobre el tiempo que se tarda en atender una llamada, así como en la cuestión de recibir llamadas telefónicas sin presencia física; tal el caso de los mensajes telefónicos, que deben ser recibidos conforme a todas las actitudes positivas de "servir al cliente", para que el individuo que recibe o emite un mensaje, quede consciente que fue comprendido.

- **Instalaciones**

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

- **Reclamos y cumplidos**

-

Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con el No – Cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje. Por eso, una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse.

Además para proporcionar un buen servicio al cliente se debe implementar lo siguiente:

-Cortesía:

- ❖ Deje que el cliente hable y exprese su necesidad.
- ❖ Por ningún motivo interrumpa al cliente cuando esté hablando, aún cuando se esté quejando.

-Amabilidad:

- ❖ Textualmente “amable” significa “Digno de ser Amado”

- ❖ Conviene examinar no solo nuestras palabras sino también el lenguaje no verbal.

-Respeto:

- ❖ Recuerde que el” Cliente siempre tiene la razón” aún cuando esté equivocado.
- ❖ Cuando los clientes se enojan suele decir expresiones ofensivas; comprenda que el cliente no tiene nada en contra de usted como persona, sino como empleado de la empresa que usted representa.
- ❖ Por ningún motivo ofenda al cliente en forma directa o indirecta; porque lo va a lamentar.

-Anticiparse a las necesidades del cliente:

- ❖ La manera de anticiparse a las necesidades del cliente es siendo empático.
- ❖ Otro requisito para adelantarse a las necesidades del cliente es conocerlo.

En resumen, la capacitación en la actualidad representa uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que desempeñan en el puesto de trabajo y por lo cual se busca:

- Motivar a los empleados administrativos hacia la mejora de la Calidad de Servicio.
- Llevar a cabo una comunicación eficaz y eficiente entre empleado-usuario.
- Desarrollar las competencias que permitan aplicar un proceso de Atención al usuario satisfactorio para éste.
- Mejorar la Calidad de Servicio percibida por los usuarios de la Alcaldía.

- Controlar las situaciones conflictivas con el usuario.

Por lo tanto, el más importante recurso con que cuenta una organización es el Recurso Humano. La capacitación sería una inversión para la Alcaldía, pues los resultados que se obtendrán de ella, no sólo beneficiarán al empleado, sino que contribuirían al logro de los objetivos y metas municipales.

Por lo cual, la utilización efectiva del personal, depende de la capacitación, ya que permite establecer y reconocer requerimientos actuales y futuros sobre las deficiencias que podrían tener algunos empleados, asegurando a la institución el suministro de empleados calificados, cualificados y permitiendo el desarrollo de sus aptitudes y habilidades. Además, ayudará al fortalecimiento y al crecimiento personal, permitiendo que los empleados desempeñen su trabajo y brinden una buena atención al usuario con mayor eficiencia y calidad, encaminadas hacia la satisfacción de los ciudadanos de San Pedro Masahuat.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA ATENCIÓN AL USUARIO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.

A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una investigación de campo para conocer la situación actual e identificar las necesidades de capacitación que tienen los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat en relación a la atención al usuario.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Evaluar a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat sobre sus actitudes y aptitudes respecto a la atención al usuario, así como también, conocer si han recibido capacitación en esta área.
- ❖ Utilizar las técnicas e instrumentos de recolección de información que permitan conocer la opinión del usuario sobre la atención recibida en los servicios brindados por los empleados administrativos de la Alcaldía.
- ❖ Realizar un análisis de la información obtenida, para diseñar un plan de capacitación que contribuya al mejoramiento en la atención al usuario en la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Hoy en día en las empresas públicas y privadas se considera al cliente como la razón de ser de las mismas, por lo tanto es muy importante que en una organización se planifique cuidadosamente aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo con el cliente. En este sentido, brindar un trato cordial, educado, resolutivo, eficiente, rápido y personalizado resulta de igual o mayor importancia que las otras áreas de una organización; por ello, cuánto más profesional y más excelente sea este servicio, inmensamente mayor será la satisfacción de los usuarios.

Por lo tanto, tomando en consideración lo planteado anteriormente, se hace necesario que la gerencia se preocupe por que los empleados tengan conocimiento de lo que significa el usuario y la atención que éste se merece. Es por ello, que se considera de mucha importancia, investigar las necesidades de capacitación que tienen los empleados de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat para que de esta forma se puedan fortalecer en alguna medida las competencias y habilidades que les permitan brindar con mayor eficiencia los servicios municipales.

La investigación también es importante porque pretende conocer la percepción y satisfacción de los usuarios en relación a la atención de los servicios brindados por la alcaldía. Por tanto, cualquier inversión en mejorar e integrar esta cultura de mejoramiento en la atención que brindan los empleados administrativos será, sin duda, un acierto y un beneficio para los usuarios y para la municipalidad.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la investigación fue necesario apoyarse de métodos y técnicas que permitieron establecer el camino lógico en la realización del estudio, dichos métodos y técnicas se presentan a continuación:

1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación principal que se utilizó en la investigación es el método científico, el cual se refiere al “conjunto de pasos necesarios para obtener conocimientos válidos (científicos) mediante instrumentos confiables. Este método intenta proteger al investigador de la subjetividad”⁴⁷. Además es una pauta que permite a los investigadores ir desde un inicio hasta el punto final con la confianza de obtener un conocimiento válido. Sin embargo este no es el único método utilizado, puesto que el método científico solo es la guía principal para desarrollar el estudio, por ello, fue necesario apoyarse en otros métodos auxiliares necesarios para mejorar e interpretar la información.

a) ANALÍTICO

“Éste consiste en descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo”.⁴⁸

En la investigación se utilizó este método ya que se estudia cada uno de los elementos inmersos en el estudio de un plan de capacitación dentro de los cuales

⁴⁷ <http://www.fullciencia.com/2010/11/metodo-cientifico.html>

⁴⁸ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>

están los empleados administrativos y los usuarios de los servicios que ofrece la Alcaldía de San Pedro Masahuat.

b) SINTÉTICO

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad.⁴⁹

Por medio de este método se unificaron todos los elementos involucrados y se relacionaron las variables, por medio del cual se podrán formular las posibles soluciones a la problemática.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existen diferentes tipos de investigación tales como: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa entre otras. Para la realización de la investigación se utilizó el correlacional el cual consiste en la búsqueda de algún tipo de relación entre dos o más variables, y en qué medida la variación de una de las variables afecta a la otra.

3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño de la investigación indica al experto investigador los pasos a seguir para alcanzar los objetivos principales del estudio.

⁴⁹ <http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml#ANALIT>

Para el estudio, el tipo de diseño que se utilizó para realizar la investigación es el no experimental, en este tipo de investigaciones la característica principal es que no se manipulan intencionalmente variables en el estudio, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento en particular.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo un trabajo de investigación valioso, fiable y oportuno, se utilizó diferentes técnicas de investigación que permitirán el éxito del mismo aplicando procedimientos racionales en la recolección, tabulación, análisis e interpretación de la información. Entre las técnicas que utilizamos se pueden mencionar:

a) Entrevista

Esta técnica consiste en: “orientar y establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información y tiene como propósitos obtener información más espontánea y abierta⁵⁰”

La entrevista, como técnica de recolección en esta investigación, es de vital importancia, debido a que permitió tener un contacto directo con los empleados y la gerencia de la alcaldía de San Pedro Masahuat, permitiendo relacionar preguntas de las funciones que hacen en sus puestos de trabajo con mayor detalle.

⁵⁰ Cesar Augusto Bernal, fuentes y tácticas de investigación. Pág. 173

b) Encuesta

“Esta herramienta es una de las técnicas de recolección de información más usada, se fundamenta en el cuestionario con el propósito de obtener información de las personas”⁵¹; el cuestionario fue dirigido a empleados de dicha institución y a través de él se obtuvo la opinión respecto a la capacitación, y las áreas que necesitan ser fortalecidas y la percepción que tienen los usuarios de la atención que se les brinda.

Dicho instrumento combinado con la técnica de la entrevista permitió que el proceso de obtención de la información sea más dinámico y menos aburrido.

La recolección y procesamiento de la información fue llevada a cabo por los miembros del equipo de investigación, con la finalidad de obtener elementos puntuales de la manera en que ellos ejercen sus funciones laborales.

c) La observación directa

Se utilizó esta técnica durante todo el tiempo en que se realizó la investigación, debido a que mediante ella, se obtuvo gran cantidad de datos e información valiosa para el análisis del problema y de la situación actual de los empleados, su desenvolvimiento y cumplimiento de sus funciones dentro de la institución. Y además se utilizó para determinar alguna información que no se pudo con el cuestionario y la entrevista.

5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó las dos principales fuentes de información: las primarias la cual se determina por el equipo investigador y la

⁵¹ Cesar Augusto Bernal, fuentes y tácticas de investigación. Pág. 172

fuentes secundarias es la que está formada por estudios previos, tesis entre otros, la cual se detallan a continuación:

a) Fuentes primarias

Fueron los datos e información de primera mano relativa a la investigación, dicha información necesaria para el desarrollo de la investigación fue facilitada por: el gerente administrativo de la institución, además por 30 empleados que ejercen sus labores como personal administrativo y por la población usuaria de los servicios de esta Alcaldía, los cuales fueron 118 los encuestados.

b) Fuentes secundarias

Este tipo de información se obtuvo a través de datos externos provenientes de libros, trabajo de investigación, revistas, manuales administrativos, documentación brindada por los empleados y páginas de internet relacionados con el tema.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

Para el cálculo de la muestra se tomó una población finita de 14,487 personas, las cuales son habitantes mayores de 18 años del Municipio de San Pedro Masahuat, así mismo se utilizó el Muestreo Aleatorio Simple (MAS), debido a que todos los habitantes tuvieron la misma probabilidad de ser encuestados; se aplicó la fórmula de población finita para determinar el tamaño muestral.

La fórmula que se utilizó para determinar el tamaño de la población es⁵²

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza 95%

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

N= Población

E = Error permisible

Sustituyendo en la fórmula

n =? p = 0.50

Z = 1.96 q = 0.50

N = 14,487 E= 0.09

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(14,487)}{(0.09)^2(14,487 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

n = 118 usuarios potenciales

Se utilizó un nivel de confianza del 95% debido a que el tamaño de la población es finito, por lo cual se establece que la estimación efectuada es

⁵² Bonilla Gildaberto, Estadística II. 3ª edición, UCA editores, 1995, El Salvador

bastante representativa con respecto al universo; la probabilidad de éxito y fracaso son de 0.50 cada una, debido a la incertidumbre con que se manejan los resultados de la investigación; el margen de error permisible que se consideró para la investigación es de 9%, el cálculo de estos datos a través de la fórmula determinó el número de usuarios potenciales que se encuestaron.

a) Total de la muestra⁵³

El total de la muestra que se ha tomado ha sido basado en el VII Censo de Población del 2007, realizado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), en el cual la población real que hace uso de los servicios que presta la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat son hombres y mujeres mayores de 18 años de edad a más.

DEPARTAMENTO	POBLACIÓN					TOTAL DE
	TRAMOS DE EDAD SELECCIONADOS					
La Paz						
MUNICIPIO	0 - 3	4 - 6	7 - 17	18 - 59	60 - Más	
San Pedro Masahuat	2,036	1,865	7,058	12,126	2,361	25,446

⁵³<http://www.censos.gob.sv/util/datos/Resultados%20VI%20Censo%20de%20Poblaci%C3%B3n%20V%20de%20Vivienda%202007.pdf>

b) Resumen de la muestra

Según los datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat, el número de empleados administrativos que tienen contacto con los usuarios son 30, como se muestra a continuación:

UNIDAD/DEPARTAMENTO	CANTIDAD(Personas)
Tesorería	2
Contabilidad	1
Unidad de Admón. Tributaria Municipal	4
Registro del Estado Familiar	2
Unidad de Género	1
Proyección Social y participación Ciudadana	5
Unidad de proyectos y planificación	1
Servicios Generales(Mantenimiento y Archivo)	2
Depto. Medio Ambiente y Desarrollo Económico	11
Gestión de Riesgos	1
Total muestra de empleados	30
Muestra de usuarios de Alcaldía Municipal	118
TOTAL DE LAS DOS MUESTRAS	148

7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos obtenidos mediante el proceso de recopilación de la información, fueron procesados a través de un software computacional llamado Microsoft Excel, la utilización de esta herramienta tecnológica logrará presentar cuadros estadísticos y gráficos que serán de gran ayuda al grupo investigador al momento de interpretar los resultados.

Además la información recopilada, se tabuló con base a cada interrogante planteada en el cuestionario, considerando el objetivo de cada una de estas y haciendo una representación a través de cuadros estadísticos de tal manera que permitieran el análisis de los mismos.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.

El presente apartado contiene los resultados del estudio que se realizó a 30 empleados administrativos de la Alcaldía municipal de San Pedro Masahuat a través de un cuestionario de preguntas y entrevistas, conteniendo los siguientes aspectos:

a) Información general

Con el fin de conocer aspectos generales de los empleados administrativos entrevistados, se obtuvo como resultado que el 60% de ellos son del género Femenino y el 40% restante del género Masculino; en cuanto a la edad, un número representativo de éstos, constituido por el 77% oscilan entre las edades de 20 a 35 años.

En relación al nivel de estudio que tienen los entrevistados, el 50% de los empleados son bachilleres, 40% poseen estudios universitarios, y un 10% estudios técnicos; considerando que el nivel de estudios en la mitad es relativamente bajo ya que la mayoría son bachilleres, debe de tomarse muy en cuenta este aspecto, al momento de brindarles capacitaciones para que estas sean comprensibles.

Respecto al tiempo al tiempo que tienen los empleados de laborar en la alcaldía, el 43% tiene de 1 a 3 años, lo que coincide con el periodo del actual Gobierno Municipal; un 33% tiene de 4 a 7 años, y el resto se encuentra distribuido entre 8 y los que tienen más de 20 años de laborar en ésta. Lo anterior refleja que no existe estabilidad laboral para casi la mitad de los empleados entrevistados, ya que, en cada elección de alcaldes se encuentran sujetos a los cambios de una nueva administración. (Ver Anexo 1, Datos de Identificación).

b) Filosofía empresarial

En relación sobre si los empleados conocen la misión y la visión de la Alcaldía aunque un 80% dijo que si, mediante las entrevistas se constató que los empleados no tienen una idea clara de cuáles son, además no supieron responder en qué consisten los fundamentos básicos, lo cual dificulta a que estos se sientan identificados con la Alcaldía y contribuyan al logro de los objetivos y metas como Gobierno local. (Ver anexo 1, pregunta 1)

En cuanto al conocimiento claro de los objetivos se observó que un 83% , dice conocer cuáles son los objetivos de la alcaldía (Ver anexo 1, pregunta 2), sin embargo, en la realidad al analizar los planes participativos y estratégicos que fueron proporcionados al grupo investigador por la unidad de acceso a la información , no se encontraron dichos objetivos generales, según nos expresaron algunos empleados dicen que cada departamento cuentan con objetivos pero no supieron mencionarlos y otros opinaron que la Alcaldía no tiene por escrito los objetivos que persigue como gobierno local, lo cual dificulta para que los empleados administrativos se guíen para satisfacer las necesidades de los usuarios.

c) Servicios

Al investigar entre los empleados sobre que entienden por la palabra servicio, a través del cuestionario el cual fue el instrumento para recolectar la información se obtuvo que un 13% del 100% no pudieron manifestar lo que entendían por la palabra servicio, por tanto, se deduce que no tienen una idea clara, o bien, no saben cuál es el significado, en cuanto al 87% restante, manifestaron una idea aceptable pero un poco limitada. (Ver anexo 1, pregunta 3)

Un 70% de los empleados entrevistados opinaron que los servicios que brindan en la Alcaldía satisfacen las expectativas de los usuarios un 10% dijo que no y un 20% se abstuvieron en responder (ver anexo 1, pregunta 4); de la opinión de los empleados sobre la satisfacción de las necesidades de los usuarios, se obtuvo que un 57% dijo que se satisfacen por que se resuelven y se procura suplir las necesidades de los usuarios con dichos servicios, un 10% dijo que no porque al momento de brindar los servicios los tramites eran lentos y poco agiles y un 33% que no quiso responder.(Ver anexo 1, pregunta 4.1)

En cuanto a las características que se deben implementar para brindar los servicios ofrecidos por la alcaldía un 80% opinó que la atención personalizada, la facilidad en los trámites y rapidez, amabilidad y cortesía son importantes para lograr brindar los servicios de manera eficiente; solo un 10% que con solo la facilidad en los tramites, y un mismo porcentaje que solo se necesita rapidez amabilidad y cortesía para lograr la eficiencia en brindar dichos servicios. (Ver anexo 1, pregunta 5)

d) Clientes

La gran mayoría de los empleados con un 80% dieron una definición de cliente aceptable, contrario de un 13% restante que dijeron que no y un 7% que no

respondieron, lo que se deduce que estos últimos porcentajes no saben, o bien no tienen una idea clara del significado de cliente. (Ver anexo 1, pregunta 6)

De los 24 empleados que dicen conocer la definición de clientes, un 75% dijo que un cliente es aquella persona que solicita un servicio, un 8% alguien que compra o adquiere algo para satisfacer una necesidad y un 17% que no respondieron, por lo que se puede decir que no se tiene una idea muy clara ya que un buen porcentaje no supieron explicar en qué consistía dicha definición y otro porcentaje que dijeron que si, pero no supieron definirlo. (Ver anexo 1, pregunta 6.1)

e) Servicio al cliente

Con un 60% los empleados consideran que el usuario que solicita servicios en la alcaldía es la verdadera razón de su trabajo, el 30% dijo que era alguien que necesitaba del empleado, un 13% una persona común y corriente y un 17% lo considera un cliente, (Ver anexo 1, pregunta 7), esto quiere decir que hay que trabajar con el 40% de los empleados que tienen un concepto desacertado del significado de usuario para la alcaldía, ya que el usuario es la razón de ser de toda empresa u organización, por este motivo es importante realizar un análisis sistemático de los deseos y necesidades de los usuarios para la creación de servicios direccionados a la satisfacción de los mismos.

El 73% de los encuestados responden afirmativamente a la interrogante ¿Sabe porque son importantes los usuarios? (Ver anexo 1, pregunta 8), al preguntarles ¿Por qué? Respondieron con el 68% porque son la razón del funcionamiento de la institución, y sin lugar a dudas deben ser vistos con importancia y respeto. Los patrones y pautas que se deberán tener en cuenta al momento de servir a un usuario son básicamente, darles confianza desde que se encuentran en la puerta hasta el momento en que salen. (Ver anexo 1, pregunta 8.1)

El 70% de los empleados encuestados afirman conocer la definición del servicio al cliente y esto ayuda a la alcaldía ya que contribuye a brindar un buen servicio, que debe estar presente en todos los aspectos en donde haya alguna interacción con el cliente, desde el saludo del personal de seguridad que está en la entrada, hasta una llamada contestada por la secretaria es importante. (Ver anexo 1, pregunta 9), el 48% respondió que el servicio al cliente es, atención al usuario, un 24% dice que es satisfacer las necesidades de los mismos y un 9% dice buen trato o buena atención, estas respuestas son correctas ya que el servicio que se preste debe ser aquel que se anticipe a las necesidades de los clientes. Para lo cual es necesario capacitar y entrenar a todo el personal y no sólo a aquél que tenga contacto frecuente con el usuario. (Ver anexo 1, pregunta 9.1)

Con un 70% los empleados coinciden que las actitudes que deben implementarse para un mejor servicio al usuario son la cortesía, amabilidad, respeto, y honestidad. Los clientes se sienten verdaderamente satisfechos, cuando se les ofrece un servicio de calidad, con unos empleados de calidad y cuando perciben que el personal está capacitado, para solventar cualquier problema e imprevisto que se presente. (Ver anexo 1, pregunta 10)

f) Mecanismo de atención de quejas y reclamos

El 77% de los empleados expresó que si existe un procedimiento para atender quejas y reclamos, estos opinaron que se les da un seguimiento hasta resolver sus inconvenientes (Ver anexo 1, pregunta 11); un 17% dice no conocer acerca de ningún mecanismo ni procedimiento, por lo cual, es necesario que todos los empleados administrativos tengan claro este punto y si existe, todos deberían de manejarlo.

Con respecto a la frecuencia en que la Alcaldía recibe reclamos el 43% dice que ocasionalmente se presentan quejas, el 23% opina que mensualmente (Ver

anexo1, pregunta 12), por lo tanto, la atención que brindan es buena lo que concuerda con la opinión del Gerente administrativo (Ver anexo 3, pregunta 1) ya que una minoría del 13% opinan que los inconvenientes se dan a diario.

En cuanto a la insatisfacción del usuario por los servicios recibidos, el 57% han notado que algunas veces los usuarios quedan insatisfechos por la atención que se les brinda (ver anexo 1, pregunta 20), aunque un 23% no opinó, es de tomar muy en cuenta este punto y que los empleados se hagan una autocrítica de cómo se están prestando los servicios, ya que solo un 13% dice que no ha percibido ninguna inconformidad. Estos mismos opinan que las razones por las que se dan estas quejas se deben con un 40% a poca cortesía y mucho tiempo de espera (ver anexo 1, pregunta 21). Lo anteriormente mencionado concuerda con la opinión del gerente administrativo que expresó que los usuarios ya han manifestado inconformidades ya que a veces éstos hacen el reclamo directamente con el señor Alcalde quejándose por mala atención recibida de parte de los empleados.(ver anexo 3, pregunta 8).

g) Capacitación

Un 40% de los empleados opinan que algunas veces se les ha ofrecido capacitaciones pero es necesario que inviertan en esta herramienta ya que en todos los niveles dicha herramienta constituye una de las mejores inversiones en recurso humano y es una de las principales fuentes de bienestar para el personal, el fin es buscar perfeccionar al empleado en su puesto de trabajo en función de las necesidades de los usuarios. (Ver anexo 1, pregunta 14).

Además un 32% menciona haber recibido capacitación en trabajo en equipo y un 21% en el servicio al cliente (Ver anexo 1, pregunta 15); el gerente de la alcaldía también mencionó que este tipo de temas deben de estar claros y son de mucha importancia para los empleados y funcionarios (Ver anexo 3, pregunta 5).

El servicio al cliente es útil cuando se brindan herramientas que contribuyan al desarrollo de mejores prácticas en la atención. En este campo, se debe de trabajar prácticamente, focalizándose en la importancia de desarrollar estrategias personalizadas que permitan responder y anticiparse a los requerimientos de los diferentes clientes.

Un 47% menciona que hace un año fue la última capacitación que recibió; la alcaldía debe considerar la importancia de tener un plan completo en esta área, el cual sea práctico y flexible que cubra los aspectos relevantes en cuanto al servicio y que no sea para un grupo selectivo; esta debe llegar a todos los niveles administrativos teniendo en cuenta que contratar a gente con mucha experiencia en temas de interés no significa que sean solución, ya que podría ser que los conocimientos adquiridos ya no servirán ante los constantes cambios que se presentan en todos niveles. Por esta razón debe de ser una actividad planificada y constante. (Ver anexo 1, pregunta 16)

El 100% de los empleados afirman que personal externo es quien les brinda capacitación cuando la necesitan, (Ver anexo 1, pregunta 17). Así mismo quienes brindan apoyo a la alcaldía actualmente en esta área es el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), y el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL); (Ver anexo 3, pregunta 4). Sin embargo, sería conveniente preparar a las jefaturas de cada departamento y unidades, para que estos también puedan brindar apoyo en este tema a sus empleados a cargo. En la actualidad, la mayoría de capacitaciones en las organizaciones son de origen interno y son de suma importancia, pues en ellas se trasladan conocimientos, procedimientos y habilidades propias; también son una fuente económica y efectiva de instruir al personal.

Un aspecto positivo que se observó fue que el 87% de los empleados tienen la disposición de reforzar sus conocimientos y mejorar sus actitudes en el servicio

al usuario, ya que esto les ayudaría en el desempeño de sus labores. (Ver anexo 1, pregunta 18)

Por último al 87% de los empleados les gustaría capacitarse en servicio al cliente (Ver anexo 1, pregunta 22) ya que la alcaldía está dispuesta a invertir en esta herramienta, llevando objetivos para brindar un mejor servicio (Ver anexo 3, pregunta 6), y como se mencionó anteriormente es importante la disposición que tienen de recibir nuevos lineamientos para una atención aún más eficaz, estimulándolos a una verdadera Actitud de Servicio.

2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE LOS USUARIOS EN RELACIÓN A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.

a) Información general

Esta etapa contiene los resultados de la investigación de campo, a través de un cuestionario dirigido a 118 usuarios de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat.

Del total de usuarios encuestados el 53% es del sexo femenino y el 47% del sexo masculino, la mayoría de los usuarios oscila entre las edades de 18 a 40 años, y la totalidad de ellos residen dentro del municipio de San Pedro Masahuat.

Se hicieron preguntas acerca de la frecuencia en que visitan la alcaldía, del servicio y atención brindada por los empleados, inconvenientes que pudieron surgir en las visitas y la atención y manejo adecuado al momento de efectuar reclamos por parte de los usuarios, así como el tiempo que transcurre al momento de realizar un trámite, la amabilidad y cortesía que los empleados tuvieron para con ellos; y si cuenta la alcaldía con instalaciones adecuadas para poder atenderlos,

por último recomendaciones hacia la alcaldía para brindar una mejor atención y servicio al usuario.

b) Servicio y atención al usuario

Al conocer la opinión de los 118 usuarios encuestados sobre el servicio y atención en la Alcaldía, 15 de ellos manifestaron que se les presentó algún tipo de inconveniente al momento en que realizó su trámite, siendo el principal los errores de escritura en el nombre, de los cuales 6 usuarios se mostraron inconformes por ese problema, ya que puede ser ocasionado por no corroborar los libros originales en el que se encuentran los datos de los usuarios, ó algunas veces toman el nombre de la persona de forma rápida sin verificar si está escrito correctamente; así mismo 4 de ellos revelaron que toma mucho tiempo para realizar los trámites; de la misma manera el sistema informático algunas veces presenta problemas al momento de acceder a verificar las partidas de nacimiento que ya se encuentran en base de datos, y por otro lado, las actas de partidas de nacimiento que no están dentro de la base de datos les genera dificultades para ser encontradas en los libros de registros y por consiguiente estos inconvenientes causan molestias a 5 usuarios restantes. Con lo anterior queda en evidencia que la prestación de los servicios de la Alcaldía, debe mejorar a medida que lleguen a beneficiar en su mayoría a todos los usuarios del municipio (Ver anexo 2, pregunta 3 y 3.1).

Así mismo este grupo de 15 personas manifestaron haber realizado reclamos al no recibir la atención adecuada al momento de efectuar su trámite, y 10 de ellos opinaron que luego del reclamo recibieron una buena atención; pero los usuarios restantes aseguran que no se les brindo una atención adecuada, y por lo tanto no solucionó el problema que se presentó al momento de realizar un trámite

(Ver anexo 2, pregunta 4 y 5), lo que nos indica que es necesario y conveniente un cambio de actitud por parte de los empleados para que se mejore el trato a la ciudadanía, así como también la gerencia de la Alcaldía, percibe que existen deficiencias por parte de los empleados y que estas deficiencias se deben a falta de iniciativa, cuando no les compete a ellos el problema (Ver anexo 3, pregunta 2 y 3).

Con respecto al mecanismo que la Alcaldía emplea para conocer la opinión del usuario, la gerencia administrativa expresó que utiliza el buzón de sugerencias, aunque quizá no es el método más adecuado sirve para conocer la opinión de usuarios (Ver anexo 3, pregunta 7)

En relación al tiempo de espera por los servicios, los datos reflejan que un total de 100 usuarios coinciden que realizar un trámite en la Alcaldía, varía entre un rango de tiempo de 10 a 30 minutos desde que se solicita; sin embargo, la opinión de 18 usuarios manifiestan que se les hace difícil esperar aproximadamente 1 hora o más, en base a esta opinión se puede decir que el tiempo de espera se considera aceptable para solicitar su servicio (Ver anexo 2, pregunta 6). Y con respecto a la atención que brindan los empleados, la opinión de 105 usuarios, manifiestan que los empleados que le atendieron fueron amables y corteses, al momento de brindarle los servicios; sin embargo una minoría de 13 personas opinan que no recibieron un servicio con amabilidad y cortesía cuando llegaron a solicitar su trámite, por lo que es necesario inducir al personal a concientizarse de cuál es su papel que desempeña y a quienes benefician con su trabajo (Ver anexo 2, pregunta 8)

c) Satisfacción de los usuarios

Es necesario mencionar que de los 118 usuarios encuestados existe una opinión dividida ya que 22 personas del total manifiestan que la atención que

brindan en la Alcaldía es excelente, 26 usuarios opinan que la atención es muy buena y 34 más consideran que es buena; esto hace constatar que este grupo de personas se sienten satisfechos por el servicio que brindan los empleados a la ciudadanía en general; pero por lo contrario la respuesta de los usuarios restantes que es una cantidad mínima pero importante por su opinión, expresan que necesitan mejorar los servicios en la atención al usuario, ya que 30 personas señalaron que es regular la atención que se brinda y 6 personas manifestaron que la atención en la Alcaldía es mala (Ver anexo 2, pregunta 9). También manifiestan los usuarios que es necesario designar personal de la Alcaldía, la cual cumpla con las funciones de proporcionar información de los servicios que se prestan al municipio ya que un 55% de usuarios opinaron que no hay alguien que lo oriente acerca del lugar donde debe realizar su trámite y un 45% afirmó que si existe personal de orientación (Ver anexo 2, pregunta 10), de manera que el grupo investigador pudo constatar que en realidad no existe personal que este únicamente asesorando a los usuarios de los trámites que llegan a solicitar, y además algunas de las personas encuestadas manifestaron que la persona que lo orientó al momento de su trámite, había sido un miembro del cuerpo de agentes municipales, que casualmente brindan este tipo de información, aunque no es su función.

Con respecto a las instalaciones de la Alcaldía, los usuarios manifestaron en un 83% que cuenta con buenas instalaciones para brindar los servicios, pero un 17% está en desacuerdo, ya que para ellos no cuenta con una amplia sala de recepción en donde puedan esperar cómodamente, lo cual el grupo investigador pudo comprobar en las visitas que se hicieron a las instalaciones de la Alcaldía. (Ver anexo 2, pregunta 12)

d) Perspectivas de los usuarios

Tomando en cuenta la opinión de los usuarios con respecto al servicio que brindan los empleados específicamente si proporcionan información adecuada al momento de realizar un trámite con mayor facilidad y rapidez del servicio, el 48% de usuarios respondió que si recibe información, pero el 52% manifiestan que existe la necesidad de recibir mayor información antes de realizar los trámites y además opinaron que este servicio se brinde para las personas que visitan por primera vez las instalaciones ya que será de mucho agrado hacia ellos, y para tener una mejor imagen como Alcaldía (Ver anexo 2, pregunta 11).

Así también los usuarios manifestaron recomendaciones para el mejoramiento de los servicios de la Alcaldía en lo que compete el servicio y atención al usuario; de manera que opinaron que es necesario capacitar a los empleados en servicio al usuario, ya que con el fortalecimiento en esta área obtendrán beneficios que se podrán notar con la opinión de la ciudadanía, así mismo opinaron que se debe crear una unidad que brinde información precisa a las personas que necesitan hacer trámites para mayor eficiencia en los servicios, de manera que el empleado esté orientado al logro de los objetivos que se establecen como entidad, optimizando los procesos y minimizando los tiempos de espera por servicio, así mismo manifestaron que es necesario ampliar y equipar con tecnología las instalaciones donde esperan por su servicio, ya que muchas veces los usuarios por ser los primeros en ser atendidos, olvidan la cortesía ante personas que más lo necesitan como lo son las mujeres embarazadas, adultos mayores y personas con discapacidad. De manera que al atender estas deficiencias, logrará fortalecer la calidad de los servicios y obtendrá una mejor percepción de los usuarios en cuanto a la imagen de la Alcaldía (Ver anexo 2, pregunta 13).

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Con base al diagnóstico realizado después de la investigación de campo en las unidades y departamentos administrativos de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat, con la finalidad de identificar las necesidades de capacitación del personal relacionadas con la atención al usuario, de tal manera se llegó a las siguientes conclusiones que a continuación se detallan:

1. La mayoría de los empleados desconocen la misión y visión ya que no supieron explicar los fundamentos básicos, lo cual dificulta a que los empleados se sientan identificados con lo que la Alcaldía es y lo que quiere llegar a ser. Además la alcaldía no cuenta con objetivos generales para que los empleados puedan guiarse hacia el logro de éstos.
2. La mayoría de los empleados tienen una idea clara de lo que son los servicios y para satisfacer las necesidades de los usuarios deben de ir acompañados de atención personalizada, facilidad en los trámites, rapidez, amabilidad y cortesía para lograr brindar los servicios de manera eficiente.
3. Los empleados conocen la definición de lo que significa un cliente y concuerdan que un cliente es la persona que solicita un servicio dentro de la alcaldía, lo cual esto es bueno ya que les ayuda a realizar sus labores de manera adecuada. Así mismo manifiestan conocer la definición de servicio al cliente lo cual es una ventaja que permitirá, con mayor facilidad la comprensión de las capacitaciones futuras.

4. Los empleados coinciden en que el usuario que solicita un servicio es la verdadera razón de su trabajo y que ellos son importantes porque mantienen en funcionamiento a la institución y que para brindar un mejor servicio coinciden que deben implementarse actitudes como la cortesía, amabilidad, respeto, y honestidad.
5. La mayor parte de los empleados no reciben inducción y entrenamiento antes de ocupar su puesto de trabajo lo que impide que el empleado desarrolle sus actividades con patrones de conducta, actitudes, y valores eficientemente.
6. La alcaldía no cuenta con planes de capacitación y es por esto que el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), es quien imparte capacitaciones al personal administrativo, con diversos temas de capacitación que son de interés para los empleados administrativos y que les ayuda a mejorar el desarrollo de sus labores diarias.
7. Existe disposición por parte de los empleados a ser capacitados y consideran que necesitan ampliar sus conocimientos en atención al usuario para un mejor desempeño, con lo cual ayudaría para poder ofrecer servicios con rapidez y eficiencia.
8. Se pudo observar que los empleados no están debidamente identificados, ni uniformados, por lo cual, esto genera confusión por parte de los usuarios y visitantes al no saber a quién dirigirse para obtener información sobre los servicios que se brindan y ante cualquier consulta u orientación.

9. Se determinó que la Alcaldía no brinda suficiente información al usuario; ya que manifiestan que no cuentan con personal que los oriente en el proceso para solicitar un trámite o servicio.
10. Los usuarios manifiestan que la Alcaldía cuenta con buenas instalaciones, sin embargo se pudo observar que en el área de recepción de usuarios y pasillo de espera de la oficina del señor alcalde no están debidamente equipadas para mayor comodidad de los ciudadanos.
11. Se identificó la necesidad de que los usuarios sean atendidos por orden de llegada, y además dar prioridad a mujeres embarazadas, personas con discapacidad y de tercera edad.
12. Otro problema que se detectó en la Alcaldía es relacionado con el servicio que se emite por la Unidad de Registro Familiar, especialmente en trámites de partida de nacimiento.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que las respectivas autoridades coloquen en lugares visibles a los empleados la misión y visión de la Alcaldía para que estos se identifiquen con la razón de ser de su lugar de trabajo. Además crear objetivos claros y precisos generales que sirvan de guía a todos los departamentos y unidades expuestos en lugares visibles al personal.
2. Se debe hacer énfasis en seguir fortaleciendo cada vez más los conocimientos que poseen los empleados acerca de los servicios y por medio de capacitaciones continuas éstos puedan aplicar de mejor manera los conocimientos adquiridos.
3. Seguir mejorando y reafirmando las ideas que se tienen, mediante capacitaciones en donde se permita ampliar sus conocimientos para un mejor desempeño de su trabajo.
4. Destacar en cada uno de los empleados la importancia de seguir ofreciendo los servicios como actualmente se brindan ya que de esta manera los usuarios tendrán una buena aceptación en cuanto a la prestación de servicios.
5. Que dentro de la alcaldía se establezca un método de inducción, para el empleado que sea nuevo en un puesto de trabajo, lo cual es de mucha utilidad para un mejor desempeño en sus labores diarias y para tener una mejor adaptación en su puesto y en la Alcaldía en general.

6. Que la alcaldía cuente con un plan de capacitación con el propósito de fortalecer conocimientos, aptitudes y habilidades en las áreas que se consideren necesarias para el buen desempeño de sus actividades diarias.
7. Que las máximas autoridades de la alcaldía inviertan en su capital humano, aprovechando la buena disposición de los empleados en recibir capacitaciones en aquellas áreas que se consideren deficientes.
8. Es necesario que los empleados de la Alcaldía, presten los servicios con vestimenta que se distinga y permita ser identificados por los usuarios que visitan las instalaciones de la municipalidad.
9. Crear una unidad de atención y servicio al usuario la cual se encargue de brindar información precisa al usuario y guiarlo en el proceso que incurre su trámite para que el servicio sea efectivo, práctico, rápido y conciso.
10. Remodelar, adecuar y equipar las instalaciones actuales en la recepción de usuarios y sala de espera con el propósito de que la estadía del usuario y visitante sea lo más cómodo posible.
11. Invertir en un marcador de posiciones o turnos electrónicos para que cada usuario al llegar tome su número y así llevar un control de atención por orden de llegada y además dar prioridad a través de una fila especial a mujeres embarazadas, personas con discapacidad y de tercera edad.
12. Es necesario que se actualice las bases de datos de los ciudadanos, así mismo, llevar un control de verificación de errores por mal escritura antes de ser extendidos los documentos y así evitar inconvenientes con los usuarios y gastos en papelería.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

A. GENERALIDADES DEL PLAN

Este capítulo comprende la propuesta del diseño de un Plan de Capacitación para los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat, y en la cual se detalla cada uno de los elementos que lo integran para su buen funcionamiento. De la misma manera para su realización se tomaron en cuenta parte de los aspectos teóricos citados en el capítulo I, así como la parte esencial del análisis de datos y el diagnóstico de la situación actual de los empleados y de usuarios en relación de la prestación de servicios, planteados en el capítulo II.

El plan de capacitación propuesto inicia con la justificación, importancia y objetivos del mismo, así como las políticas que regirán el buen funcionamiento de la actividad, de la misma manera los requisitos que deberá reunir el capacitador a ser contratado, los métodos y medios de enseñanza a utilizar en la capacitación, la descripción del plan, el contenido de cada módulo y sus respectivas cédulas de contenido temático; posteriormente se detalla la calendarización, los costos para la realizar las actividades de capacitación, y por último la forma de evaluación que deberá darse en el plan.

La propuesta tiene como objetivo final, brindar a la Alcaldía una herramienta administrativa que pueda implementarse a futuro. De manera que el éxito de la capacitación dependerá en gran medida del apoyo de las autoridades de la misma, la asignación de recursos y como un hecho la buena disponibilidad de los

empleados. Con esto permitirá el mejoramiento de los servicios y la eficiencia en sus puestos de trabajo para el buen funcionamiento de la Municipalidad.

B. OBJETIVOS

1. Objetivo general

Proponer un Plan de Capacitación en atención al usuario que permita el fortalecimiento de las habilidades del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat, departamento de la paz.

2. Objetivos específicos

- ❖ Desarrollar un plan en el cual contenga los lineamientos de enseñanza a utilizar, así como también los requisitos que tiene que reunir la persona que será contratada como capacitador, para el éxito de la Actividad.
- ❖ Proponer la programación de eventos que se deberán ejecutar, la cual incluya también el contenido de los módulos que se desarrollaran en el transcurso del plan de capacitación.
- ❖ Crear un presupuesto, el cual permita identificar los costos para la ejecución del plan de capacitación en la Alcaldía.

C. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. Justificación

De la investigación realizada en la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat, se pudo determinar que muy pocos de los empleados administrativos han recibido capacitaciones enfocadas en el servicio al cliente y por tanto estos presentan algunas deficiencias a la hora de brindar dichos servicios con una atención adecuada, la insatisfacción de los usuarios fue reflejada en el capítulo II al conocer su opinión aunque en un pequeño porcentaje, pero que es de tomar muy en cuenta.

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

2. Importancia

El plan de capacitación en atención al usuario, es elaborado en base a las necesidades de capacitación que fueron detectadas a los empleados administrativos a través de una serie de preguntas dirigidas a indagar respecto a la atención de los servicios que brinda la municipalidad. Por lo cual, dicha importancia radica en que constituye una herramienta administrativa fundamental para la gestión municipal, por cuanto, el propósito es preparar y proporcionar a los empleados administrativos que tienen contacto directo con el usuario, los conocimientos necesarios con el fin que desarrollen habilidades que vayan

orientadas a mejorar el desempeño de sus actividades diarias y así brindar una mejor atención.

D. POLÍTICAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Para contribuir al logro de los objetivos del plan de capacitación, a continuación se propone un marco de referencia que servirá de guía, en el cual se establecen los lineamientos básicos para la realización de las actividades del mismo.

1. El gerente administrativo y el capacitador serán los encargados de coordinar, implementar y controlar las diferentes actividades de la capacitación programada para 30 empleados administrativos.
2. La alcaldía municipal y el capacitador deberá desarrollar el contenido de los módulos de capacitación en sesiones sabatinas de 4 horas y 30 minutos de clases, para que estas no interrumpan las actividades en días laborales.
3. En cada sesión se deberá dar 30 minutos para receso y refrigerio e igual lapso de tiempo para comentarios, preguntas y respuestas al final de cada sesión.
4. Las autoridades máximas de la Alcaldía deberá nombrar un coordinador que trabajará y supervisará el desarrollo de cada módulo, por lo cual se recomienda que este rol lo desempeñe el gerente administrativo ya que es el más indicado por conocer mejor a cada uno de los empleados participantes.
5. La asistencia y puntualidad deberán ser obligatorias para todos los empleados participantes que se encuentren en el proceso de capacitación,

siendo el coordinador el que deberá asegurar el cumplimiento de este punto.

6. El material de apoyo didáctico deberá entregarse a cada uno de los empleados participantes al iniciar la capacitación.
7. El local que proporcione la Alcaldía municipal de San Pedro Masahuat para el desarrollo del plan, deberá reunir las condiciones adecuadas para la realización del mismo, como: iluminación, ventilación y espacio de acorde al número de participantes.
8. Luego de finalizado cada módulo, este deberá ser evaluado con el fin de medir en los empleados el grado de asimilación y entendimiento, así como el dominio de los temas.
9. El capacitador deberá cumplir con los requisitos expuestos más adelante en este capítulo.
10. La Alcaldía deberá mantener un plan de capacitación constante para el fortalecimiento de la atención al usuario, con el fin de proporcionar en los empleados la oportunidad de desarrollar sus capacidades.
11. Las autoridades de la Alcaldía evaluarán reconocerles como horas extras a los empleados que participen en la capacitación a manera de incentivo y que estos no vean dicha actividad como una obligación.
12. Las autoridades de la alcaldía en conjunto con la gerencia administrativa deberán de realizar una reunión cada año, orientada a detectar las necesidades y deficiencias de capacitación a fin de determinar aquellas áreas que necesitan reforzar.

E. PERFIL DEL ORIENTADOR DE LA CAPACITACIÓN

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

Un curso de capacitación siempre cuenta con objetivos y contenidos que se deben abordar, pero el desafío para la persona encargada será la forma en la que sea mejor comprendida. Si se buscan dinámicas entretenidas y que incluyan a todos los participantes, se logrará relacionar entre sí al grupo y hará mucho más provechosa la actividad.

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

A continuación se propone una serie de requisitos que deben reunir los candidatos a capacitadores para un mejor desarrollo del plan y para que sea mejor comprendido por los empleados administrativos a los cuales va dirigido:

1. Requisitos

REQUISITOS	
Edad:	Mínimo 30 años.
Lugar de residencia:	Que resida preferentemente en zonas cercanas al departamento de la Paz.
Educación:	Profesional, graduado de las carreras de administración de empresas, psicología o carreras a fines.
Experiencia laboral:	Experiencia comprobable como capacitador de programas de capacitación.
Conocimientos: Necesarios:	Dominio de Microsoft Office, manejo de equipo audio-visual (laptop, cañón, etc.), conocimiento del tema en atención y servicio al cliente.
Actitudes:	Paciente, proactivo, sociable, disciplinado, buena presentación, dinámico, creativo y amable.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> a) Excelente expresión oral y corporal b) Manejo de grupos y solución de conflictos. c) Saber escuchar, reflexionar, motivar y guiar. d) Excelente relaciones interpersonales. e) Capacidad para hablar en público f) Motivar a trabajar en grupo.

2. Funciones

- a) Elaborar el material que será utilizado en el desarrollo del plan de capacitación y presentarlo a la Gerencia de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.
- b) Generar las condiciones óptimas para un aprendizaje satisfactorio y profundo.
- c) Impartir los contenidos de los módulos de capacitación.
- d) Crear métodos equitativos y prácticos de la evolución a los participantes.
- e) Establecer relaciones interpersonales con el grupo y mantener un trato equitativo para todos los participantes.
- f) Orientar en las sesiones un tiempo de preguntas y respuestas y ejercicios grupales para demostraciones prácticas de la adquisición de conocimientos y habilidades.
- g) Ser abierto y flexible para hacer adecuaciones al plan mediante sugerencias.
- h) Actualizar información que se utilice en el desarrollo de los módulos de capacitación.
- i) Asistir a reuniones con el Gerente de la alcaldía para elaborar reportes de las actividades que se realizan dentro de los módulos y/o para evaluar el trabajo desempeñado en las sesiones.

F. SELECCIÓN DE MÉTODOS DE ENSEÑANZAS

El uso adecuado de los métodos de enseñanza eleva las posibilidades y la calidad del trabajo de capacitación, perfeccionando el conocimiento y asimilación y del grupo en los temas a abordar; estos métodos a seleccionar deben cumplir con

la tarea de organizar y estimular las actividades de los participantes con el propósito de lograr cumplir con los objetivos formulados en el plan de capacitación.

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

- a) Tema del curso o seminario
- b) Objetivos del curso o seminario
- c) Contenido del plan de capacitación
- d) Número de participantes
- e) Tiempo disponible
- f) Disponibilidad de los recursos

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

❖ **Clases expositivas:**

Es una clase que tiene por objetivo basarse en la comunicación o conocimientos del capacitador hacia el participante.

❖ **Desarrollo de casos prácticos:**

Consiste en abordar casos sobre vivencias o experiencias personales dentro de la temática a desarrollar, demostrando sus soluciones con el fin de inducir al grupo a la práctica de aprender-haciendo.

❖ **Participación grupal:**

Consisten en combinar la participación del capacitador y el grupo a capacitar, es decir la interacción con clases expositivas.

❖ **Textos programados:**

Son textos diseñados para ir guiando al grupo de un paso a otro en el proceso de aprendizaje, se compone de porciones breves de información de diferentes libros o revistas, seguidas de preguntas cortas y de fácil respuesta.

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

En la selección de medios de enseñanza de cualquier plan de capacitación que se diseñe, deben considerarse los siguientes criterios.

- ❖ El conocimiento y dominio técnico, práctico y didáctico del medio que se utilizará.
- ❖ Como un medio de apoyo a la metodología que se empleará.

G. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

La capacitación está programada para desarrollarse en tres módulos, los cuales tienen la finalidad de reforzar los conocimientos de cada uno de los empleados, específicamente en la atención al usuario, a continuación se detalla el contenido de cada módulo.

1. Módulo I: Servicio al cliente

En este módulo se abordarán aspectos básicos y esenciales de las generalidades de los servicios, de los clientes, ¿Cómo entender a un cliente?, servicio al cliente, los elementos que deben implementarse en el servicio al cliente y estrategias a implementarse en el servicio al cliente.

2. Módulo II: Satisfacción al cliente

Dentro de este módulo se expondrán temas como: la importancia del cliente satisfecho, características que deben poseer los empleados que tienen contacto directo con el usuario, actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción de los usuarios, además contiene aspectos importantes como: errores comunes que no se deben cometerse en la atención al usuario, elementos que contribuyen a la satisfacción de los usuarios, y requisitos para brindar un buen servicio al cliente.

3. Módulo III: Calidad en el servicio al cliente

Este módulo contiene generalidades de la calidad, aspectos básicos de la calidad en el servicio, los cuatro pasos del servicio de calidad al cliente, principales problemas para un servicio de calidad, la excelencia en el servicio al cliente y finalizando con el manejo de quejas y reclamos.

La temática de cada módulo se realizará en dos sesiones sabatinas, con un lapso de tiempo de cuatro horas y media por cada uno de ellos, haciendo un total de seis sábados la duración de la capacitación, la cual pretende innovar la atención que presta la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat a la población en general.

H. MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Al plantear el contenido que se realizará por cada módulo, se establecen temas de mucha importancia que los empleados administrativos deben de conocer, aplicar y saber ejecutar para que al tener contacto con los usuarios de la Alcaldía, brinden un servicio que sea de gran satisfacción al municipio en general; por lo cual es necesario que las personas que sean capacitadas adquieran y pongan toda su disponibilidad de aprender en cada sesión que se impartirá referente al Servicio al Cliente.

Los temas del plan de capacitación serán: Servicio al Cliente, Satisfacción, y Calidad en el Servicio al Cliente, cada uno de ellos tiene una secuencia y se complementan, para lograr el objetivo de fortalecer los conocimientos de cada empleado, y que al concluir cada sesión, estos puedan aplicar lo aprendido en sus actividades laborales.

Cada uno de las cédulas detalla el tema a impartir, la descripción del contenido a desarrollar, el objetivo, la metodología a emplear, el tiempo, los recursos a utilizar, y la sesión sabatina a la que corresponde cada cédula.

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

1. Módulo I

a) Contenido del módulo

NOMBRE DEL MODULO: SERVICIO AL CLIENTE	DURACIÓN: 9 HORAS
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer los conocimientos de los empleados con fundamentos teóricos básicos referente al servicio al cliente y las acciones que deben tomarse para el mejoramiento de los servicios. ✓ Que al finalizar el módulo, los empleados sean capaces de aplicar correctamente los conocimientos brindados por el capacitador. 	
<p>TEMARIO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generalidades de los servicios. 2. Generalidades de los Clientes. 3. ¿Cómo entender a un cliente? 4. Servicio al Cliente. 5. Elementos que deben implementarse en el servicio al cliente. 6. Estrategias a implementarse en servicio al cliente. 	
<p>Dirigido a los empleados administrativos: , Registro del Estado Familiar , colecturía, proyección social y participación ciudadana, Unidad de Admón. Tributaria Municipal, Unidad de Proyectos y Planificación, Unidad de Género, Logística y Servicios, Unidad de Acceso a la Información Pública, Departamento de Medio Ambiente y Desarrollo Económico, Gestión de Riesgos.</p>	

b) Contenido temático

MODULO I: SERVICIO AL CLIENTE				PRIMER SÁBADO
DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	OBJETIVOS	METODOLOGÍA A EMPLEAR	TIEMPO	RECURSOS A UTILIZAR
PRESENTACIÓN	Generar confianza entre el capacitador y el personal a capacitar.	Participativa	30 Min.	Laptop y proyector.
INTRODUCCIÓN	Dar a conocer los objetivos, el contenido del programa y la metodología a utilizar.	Expositiva	30 min.	Laptop y video proyector, pizarra, plumones.
1. Generalidades de los Servicios a) Definición de Servicio b) Importancia de los servicios c) Características de los servicios d) Diferencia entre un bien (producto) y servicio.	Brindar a los empleados los conocimientos básicos que deben poseer sobre los Servicios que brindan.	Expositiva y Participativa	40 min	Laptop y video proyector, pizarra, plumones.
RECESO Y REFRIGERIO	-----	-----	30Min.	-----
Discusión grupal sobre ¿Quiénes son los clientes?	Indagar sobre los conocimientos de los empleados con respecto a un cliente.	Expositiva y Participativa	20 Min.	Pizarras, plumones, hojas en blanco.
2. Generalidades de los Clientes a) Definición de clientes b) Importancia de los clientes c) Clasificación de los clientes	Brindar a los empleados los conocimientos básicos que deben poseer sobre los clientes.	Expositiva y Participativa	40Min	Laptop y video proyector, pizarra, plumones.
3. ¿Cómo entender a un cliente? a) Características	Que los empleados conozcan las actitudes que los clientes desean recibir, para sentirse satisfechos.	Expositiva y Participativa	50 Min	Laptop y video proyector, pizarra, plumones.
COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	Aclarar dudas.	Participativa.	30Min.	Plumones, pizarra.

MODULO I: SERVICIO AL CLIENTE (Cont.)				SEGUNDO SÁBADO
DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	OBJETIVOS	METODOLOGÍA A EMPLEAR	TIEMPO	RECURSOS A UTILIZAR
4. Servicio al cliente a) Definición b) Importancia c) Objetivos d) Características e) Elementos básicos en el servicio al cliente (Contacto cara a cara, relación con el cliente, contacto telefónico, Instalaciones)	Brindar a los empleados los conocimientos básicos que deben poseer sobre el servicio al cliente.	Expositiva y Participativa	80 Min.	Laptop y video proyector, pizarra, plumones.
RECESO Y REFRIGERIO	-----	-----	30 Min.	-----
5. Elementos que deben implementarse en el servicio al cliente. a) La Cortesía b) La amabilidad c) El respeto d) Anticiparse a las necesidades del cliente	Que los empleados conozcan e identifiquen los elementos que se deben de implementar para mejorar el servicio al cliente.	Expositiva y Participativa	50 Min.	Laptop y video proyector, pizarra, plumones.
CASO PRÁCTICO Y DISCUSIÓN	Desarrollar un caso para que los empleados pongan en práctica los conocimientos adquiridos.	Estudio de casos	30 Min.	Pizarra, plumones y material de apoyo.
6. Estrategias a implementar en el servicio al cliente. a) Atención al cliente (Tercera edad, embarazadas, y personas con discapacidad) b) El manejo de los valores personales y organizacionales en la atención al cliente (Tolerancia, respeto) c) ¿Cómo quieren los clientes ser tratados?	Que los empleados conozcan nuevas estrategias para lograr implementarlas en el servicio al cliente.	Expositiva y Participativa	50 Min.	Laptop y video proyector, pizarra, plumones.
COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	Despejar las dudas que tengan los empleados.	Participativa	30 Min.	Plumones, pizarra.

2. Módulo II

a) Contenido del módulo

NOMBRE DEL MODULO: SATISFACCIÓN AL CLIENTE	DURACIÓN: 9 HORAS
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer conciencia en los empleados sobre la importancia que debe de tener la satisfacción del usuario con respecto a los servicios que brindan. ✓ Que al finalizar el módulo los empleados comprendan que los usuarios son las personas más importantes, ya que de estos depende su trabajo, la imagen de la Alcaldía y el futuro de la administración actual. 	
<p>TEMARIO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Importancia del cliente satisfecho. 8. Características que deben poseer los empleados que tienen contacto con el usuario. 9. Actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción de los usuarios. 10. Errores comunes que no deben cometerse en la atención al usuario. 11. Elementos que contribuyen a la satisfacción de los usuarios. 12. Requisitos para brindar un buen servicio al cliente. 	
<p>Dirigido a los empleados administrativos: Registro del Estado Familiar , colecturía, proyección social y participación ciudadana, Unidad de Admón. Tributaria Municipal, Unidad de Proyectos y Planificación, Unidad de Genero, Logística y Servicios, Unidad de Acceso a la Información Pública, Departamento de Medio Ambiente y Desarrollo Económico, Gestión de Riesgos.</p>	

b) Contenido temático

MODULO II: SATISFACCIÓN AL CLIENTE				TERCER SÁBADO
DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	OBJETIVOS	METODOLOGÍA A EMPLEAR	TIEMPO	RECURSOS A UTILIZAR
INTRODUCCIÓN	Dar a conocer objetivos, contenido del programa y la metodología a utilizar.	Expositiva	30 Min.	Laptop y video proyector, pizarra, plumones.
1. Importancia del usuario satisfecho a) Importancia b) Ventajas y Desventajas de la satisfacción del usuario c) Impacto del usuario satisfecho	Que los empleados conozcan sobre la importancia de la satisfacción del usuario.	Expositiva y Participativa	40 Min.	Laptop y video proyector, pizarra, plumones.
2. Características que deben poseer los empleados que tienen contacto con el usuario. a) Preocupación y consideración por los demás b) Cortesía c) Integridad d) Disposición para ayudar e) Facilidad para comunicarse f) Profesionalismo	Brindar a los empleados los conocimientos básicos que deben poseer y las características que deben tener e implementar en la atención al usuario.	Expositiva y Participativa	60 Min.	Laptop y video proyector, pizarra, plumones.
RECESO Y REFRIGERIO	-----	-----	30 Min.	-----
3. Actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción de los usuarios. a) Mentalidad que el cliente es primero b) Actitud positiva c) Disponibilidad d) Confiabilidad e) Respeto f) Respuesta personalizada	Que los empleados conozcan las actitudes que deben cultivarse para lograr usuarios satisfechos.	Expositiva y Participativa	50 Min.	Laptop y video proyector, pizarra, plumones.
Caso práctico	Desarrollo de un caso aplicado a la satisfacción del usuario.	Estudio de Casos	30 Min.	Pizarra, plumones y material de apoyo.
COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	Despejar las dudas.	Participativa	30 Min.	Pizarra y plumones

MODULO II: SATISFACCIÓN AL CLIENTE (Cont.)				CUARTO SÁBADO
DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	OBJETIVOS	METODOLOGÍA A EMPLEAR	TIEMPO	RECURSOS A UTILIZAR
<p>4. Errores comunes que no deben cometerse en la atención al usuario.</p> <p>a) Falta de capacitación b) Lenguaje corporal c) Discutir con el cliente d) No escuchar al cliente e) No cumplir una promesa f) Políticas demasiado estrictas g) Apatía, desaire, robotismo, evasivas, inflexibilidad.</p>	Que los empleados conozcan sobre los errores y barreras que no deben de cometer cuando brindan la atención al usuario.	Expositiva y Participativa	80 Min.	Laptop y video proyector, pizarra, plumones.
<p>5. Elementos que contribuyen a la satisfacción de los usuarios.</p> <p>a) Sentirse bien recibido b) Servicio puntual c) Sentirse cómodo d) Un servicio ordenado y bien organizado e) Ser comprendido f) Recibir asesoría eficiente g) Ser apreciado reconocido y respetado.</p>	Brindar a los empleados los conocimientos necesarios que contribuyen a la satisfacer las necesidades que presentan los usuarios al momento de solicitar un servicio.	Expositiva y Participativa	60 Min.	Laptop y video proyector, pizarra, plumones.
RECESO Y REFRIGERIO	----- ----	-----	30 Min.	-----
<p>6. Requisitos para brindar un buen servicio al cliente</p> <p>a) Deje su vida personal en casa. b) Salude a cada cliente y mostrar un trato amable y cordial. c) No interrumpa, escuche al cliente. d) Nunca califique a los clientes por su apariencia. e) Nunca decir "No". f) Brindar un trato personalizado.</p>	Dar a conocer a los empleados de los requisitos que deben implementarse para lograr usuarios satisfechos	Expositiva y Participativa	70 Min.	Laptop y video proyector, pizarra, plumones.
COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	Aclarar dudas.	Participativa	30 Min.	Pizarra y plumones

3. Módulo III

a) Contenido del módulo

NOMBRE DEL MODULO: CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE	DURACIÓN: 9 HORAS
OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporcionar a los empleados conceptos teóricos básicos para lograr que la atención que se brinda a los clientes sea de calidad y así alcanzar la excelencia en el servicio. ✓ Entrenar habilidades y técnicas destinadas a mejorar las fortalezas y corregir las debilidades detectadas en los empleados, generando un compromiso para el fortalecimiento de la calidad en el servicio aplicado a la realidad de la alcaldía. 	
TEMARIO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad. 2. Calidad en el servicio. 3. Cuatro pasos del servicio de calidad al cliente. 4. Principales problemas para un servicio de calidad al cliente. 5. La excelencia en el servicio al cliente. 6. Manejo de quejas y reclamos. 7. Recomendaciones para fortalecer la atención al usuario. 	
Dirigido a los empleados administrativos: Registro del Estado Familiar , colecturía, proyección social y participación ciudadana, Unidad de Admón. Tributaria Municipal, Unidad de Proyectos y Planificación, Unidad de Género, Logística y Servicios, Unidad de Acceso a la Información Pública, Departamento de Medio Ambiente y Desarrollo Económico, Gestión de Riesgos.	

b) Contenido temático

MÓDULO III : CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE				QUINTO SÁBADO
DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	OBJETIVOS	METODOLOGÍA A EMPLEAR	TIEMPO	RECURSOS A UTILIZAR
INTRODUCCIÓN	Dar a conocer objetivos, contenido del plan y la metodología.	Expositiva	30 Min.	Pizarra, pulmones laptop Video Proyector
1. Calidad a) Definiciones de calidad b) Importancia de la calidad c) Objetivos de la calidad	Proporcionar los conceptos básicos de la calidad	Expositiva y Participativa	30 Min	Pizarra, pulmones laptop Video Proyector
2. Calidad en el servicio a) Definición b) Importancia de la calidad en el servicio <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de calidad • Propiedades de los servicios • ¿Cómo medir la calidad en el servicio? • Servicios a prueba de falla c) Principios para dar calidad en el servicio d) Pilares de la calidad en el servicio <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo con un objetivo • Conciencia de la mejora en el servicio al cliente • Acciones correctivas en el servicio • Fijar metas y medir desempeño 	Conocer los conceptos básicos de la calidad en el servicio y la importancia de su aplicación en la prestación de éstos.	Expositiva y Participativa	70 Min.	Pizarra, pulmones laptop Video Proyector
RECESO Y REFRIGERIO	-----	-----	30 Min	-----

MÓDULO III: CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE (Cont.)				QUINTO SÁBADO
DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	OBJETIVOS	METODOLOGÍA A EMPLEAR	TIEMPO	RECURSOS A UTILIZAR
<p>3. Los 4 pasos en el servicio de calidad al cliente</p> <p>Paso 1 : Trasmitir una actitud positiva mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La apariencia • El lenguaje corporal • El sonido de la voz • El uso del teléfono <p>Paso 2: Identifique las necesidades del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para escuchar • Identificar como desea el usuario ser atendido • Anticiparse a las necesidades del usuario <p>Paso 3: Satisfaga las necesidades del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dándose a entender • Proporcionando lo que necesita y le es útil • Utilizando lenguaje apropiado <p>Paso 4: Asegurar que el cliente regrese</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendiendo con seriedad sus reclamos • Yendo más allá de lo que el cliente espera recibir • Prestando atención a detalles de poca importancia 	<p>Destacar los diferentes pasos que comprende el servicio de calidad al cliente , para que los empleados los apliquen en sus labores cotidianas</p>	<p>Expositiva y Participativa</p>	<p>80 Min.</p>	<p>Pizarra, plumones laptop Video Proyector</p>
<p>Comentarios, preguntas y respuestas</p>	<p>Resolver las dudas de los participantes.</p>	<p>Activa participativa</p>	<p>30 Min.</p>	<p>Plumones, pizarra.</p>

MÓDULO III: CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE (Cont.)				SEXTO SÁBADO
DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	OBJETIVOS	METODOLOGÍA A EMPLEAR	TIEMPO	RECURSOS A UTILIZAR
<p>4. Principales problemas para brindar un servicio al cliente</p> <p>a) Falta de habilidad para integrar equipos de trabajo</p> <p>b) Actitudes de indiferencia para responder al usuario</p> <p>c) Poco interés en generar armonía dentro de la institución</p> <p>d) Prestación de servicios con poca agilidad</p>	Brindar soluciones para los problemas que se presentan y que son necesarios superar en la prestación del servicio	Expositiva y Participativa	40 Min.	Pizarra, pulmones Laptop Video Proyector
<p>5. La Excelencia en el servicio al cliente</p> <p>a) ¿En qué consiste la excelencia en el servicio?</p> <p>b) Como lograr la excelencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentirse comprometidos personalmente y como equipo • Reconocer la forma en que influyen experiencias y actitudes personales sobre el trato que cada uno da a los clientes. • Destrezas específicas en cada fase del servicio al cliente • Manejo de situaciones conflictivas con clientes • Capacitación constante. 	Conocer a nivel general, en dónde se encuentran ubicados los empleados en relación a la prestación de un Servicio de Excelencia.	Expositiva y Participativa	40 Min.	Pizarra, pulmones Laptop Video Proyector
Discusión y caso práctico	Evaluar los conocimientos adquiridos por los empleados	Activa participativa	30 Min.	Pizarra, pulmones, Laptop Material didáctico
Receso y Refrigerio	-----	-----	30 Min.	-----

MÓDULO III: CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE (Cont.)				SEXTO SÁBADO
DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	OBJETIVOS	METODOLOGÍA A EMPLEAR	TIEMPO	RECURSOS A UTILIZAR
6. Manejo de quejas y reclamos a) ¿En qué consiste el proceso de quejas y reclamos? b) ¿Para qué y porque un manejo de quejas y reclamos? c) Reglas para la atención de quejas <ul style="list-style-type: none"> • Escuchar sin interrumpir • Mostrar comprensión y preocupación • Dar seguimiento a la queja • Aprender de sus errores • Ofrecer una disculpa • Llegar a un acuerdo de solución • Dar seguimiento en un futuro 	Proponer una metodología para la planeación, diseño, operación, mantenimiento y mejora de un proceso para el manejo de los reclamos de los clientes.	Expositiva y Participativa	40 Min.	Pizarra, pulmones laptop Video Proyector
7. Recomendaciones para fortalecer la atención al usuario a) Responder rápidamente a las solicitudes de información. b) Piense como un usuario c) Responda rápidamente a las quejas de los usuarios y trate de solucionarlas oportunamente. d) Tratar de cumplir con el tiempo prudencial que requiere el servicio que solicita. e) Aplicar las reglas de cortesía y amabilidad sin preferencia alguna.	Proporcionar de las recomendaciones para fortalecer la atención al usuario.	Expositiva y Participativa	40 Min.	Pizarra, pulmones laptop Video Proyector
Comentarios, preguntas y respuestas	Resolver las dudas de los participantes	Activa participativa	20 Min.	Pulmones y pizarra
Clausura	Entrega de diplomas	palabras de agradecimiento	30 Min.	Diplomas

I. CRONOGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN
PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

CONTENIDO	CAPACITADOR	HORAS	DÍAS	SEMANAS	HORARIO	SÁBADOS					
						1	2	3	4	5	6
MODULO I: SERVICIO AL CLIENTE 1. Generalidades de los servicios. 2. Generalidades de los Clientes. 3. ¿Cómo entender a un cliente? 4. Servicio al Cliente. 5. Elementos que deben implementarse en el servicio al cliente. 6. Estrategias a implementarse en servicio al cliente.	EXTERNO	4.5	SÁBADO	2	8:00 AM a 12:30						
MODULO II: SATISFACCIÓN AL CLIENTE 1. Importancia del cliente satisfecho. 2. Características que deben poseer los empleados que tienen contacto con el usuario. 3. Actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción de los usuarios. 4. Errores comunes que no deben cometerse en la atención al usuario. 5. Elementos que contribuyen a la satisfacción de los usuarios. 6. Requisitos para brindar un buen servicio al cliente.	EXTERNO	4.5	SÁBADO	2	8:00 AM a 12:30						

CONTENIDO	CAPACITADOR	HORAS	DÍAS	SEMANAS	HORARIO	SÁBADOS					
						1	2	3	4	5	6
MÓDULO III : CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE 1. Calidad. 2. Calidad en el servicio. 3. Cuatro pasos del servicio de calidad al cliente. 4. Principales problemas para un servicio de calidad al cliente. 5. La excelencia en el servicio al cliente. 6. Manejo de quejas y reclamos. 7. Recomendaciones para fortalecer la atención al usuario.	EXTERNO	4.5	SÁBADO	2	8:00 AM a 12:30						

NOTA: El plan de capacitación tendrá aplicabilidad en las siguientes Alcaldías: San Antonio Masahuat, San Miguel Tepezontes, San Juan Tepezontes, El Rosario, San Francisco Chinameca, Paraíso de Osorio, entre otros.

Por lo cual, posteriormente les será entregada una copia a cada municipalidad.

J. PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El presupuesto es un instrumento importante que sirve como un medio administrativo para la determinación adecuada del dinero. Del mismo modo, en él también se encuentra la debida utilización de los recursos disponibles con que cuenta la organización.

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

El presupuesto total del plan de capacitación se ha elaborado tomando en cuenta los siguientes aspectos: salario del capacitador, compra de auxiliares didácticos, los materiales que utilizarán los empleados, refrigerio y un porcentaje del 5% de margen de imprevistos para cualquier eventualidad surgida.

Para desarrollar el contenido de cada módulo es importante que la alcaldía se auxilie de una institución que sea especializada en impartir capacitaciones en servicio al cliente y que brinde capacitadores para eventos externos; por lo que se ha considerado el costo de USD \$ 60.00 hora clase para la puesta en marcha del plan.

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

MÓDULO	NUMERO DE HORAS CLASES	COSTO HORA CLASE	TOTAL
I	9	\$ 60.00	\$ 540.00
II	9	\$ 60.00	\$ 540.00
III	9	\$ 60.00	\$ 540.00
TOTAL			\$ 1, 620.00

Los costos del refrigerio se ha estimado en \$2.45 por persona y éste incluirá: agua, café, pan, 1 sándwich. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 30 empleados de la alcaldía, al capacitador y a un coordinador de la capacitación.

Detalle de los costos del refrigerio:

DESCRIPCIÓN	COSTO DEL PRODUCTO	NÚMERO DE PERSONAS	TOTAL
Sándwich	\$ 1.25	32	\$ 40.00
Agua	\$ 0.70	32	\$ 22.40
Pan	\$ 0.25	32	\$ 8.00
Café	\$ 0.25	32	\$ 8.00
COSTOS TOTAL	\$ 2.45	32	\$ 78.40

A continuación se detalla el costo del refrigerio por cada módulo.

MÓDULO	NÚMERO DE EMPLEADOS	TOTAL SESIONES	COSTO REFRIGERIO	TOTAL REFRIGERIO
I	32	2	\$ 2.45	\$ 156.80
II	32	2	\$ 2.45	\$ 156.80
III	32	2	\$ 2.45	\$ 156.80
TOTAL				\$ 470.40

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

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

A continuación se detalla el costo de cada material a utilizar en la capacitación por módulo:

MATERIALES A UTILIZAR.	TOTAL	PRECIO UNITARIO	COSTO POR MÓDULO			COSTO DE MATERIAL DIDÁCTICO.
			I	II	III	
Plumones	3	\$ 1.15	\$ 3.45	--	--	\$ 3.45
Lápices	32	\$ 0.15	\$ 4.80	--	--	\$ 4.80
Lapiceros	32	\$ 0.20	\$ 6.40	--	--	\$ 6.40
Folders	32	\$ 0.10	\$ 3.20	--	--	\$ 3.20
Fastener	32	\$ 0.05	\$ 1.60	--	--	\$ 1.60
Resma de papel	1	\$ 4.0	\$ 4.0	--	--	\$ 4.0
Libretas rayadas	32	\$ 0.55	\$ 17.60	--	--	\$ 17.60
Fotocopias (material de apoyo)	32	\$ 0.50	\$ 16.0	--	--	\$ 16.0
Diplomas	30	\$ 2.0	--	--	\$ 60.0	\$ 60.0
TOTAL DE COSTOS DE MATERIAL DIDÁCTICO			\$ 57.05	---	\$ 60.0	\$ 117.05

FUENTE: Precios librería Aranda, al mes de Julio de 2013.

1. Presupuesto por módulo

Detalle del presupuesto por módulos:

MÓDULO	N° EMPLEADOS	N° SESIONES	COSTO DE CONTRATACIÓN DE CAPACITADOR	MATERIAL DIDÁCTICO	COSTO DE REFRIGERIOS	SUBTOTAL	IMPREVISTO 5%	TOTAL MÓDULO
I	30	2	\$ 540.00	\$57.05	\$156.80	\$753.85	\$37.70	\$791.55

MÓDULO	N° EMPLEADOS	N° SESIONES	COSTO DE CONTRATACIÓN DE CAPACITADOR	MATERIAL DIDÁCTICO	COSTO DE REFRIGERIOS	SUBTOTAL	IMPREVISTO 5%	TOTAL MÓDULO
II	30	2	\$ 540.00	-	\$156.80	\$696.80	\$34.84	\$731.64

MÓDULO	N° EMPLEADOS	N° SESIONES	COSTO DE CONTRATACIÓN DE CAPACITADOR	MATERIAL DIDÁCTICO	COSTO DE REFRIGERIOS	SUBTOTAL	IMPREVISTOS 5%	TOTAL MÓDULO
III	30	2	\$ 540.00	\$60.00	\$156.80	\$756.80	\$37.84	\$794.64

2. Presupuesto total del plan de capacitación

MÓDULO	COSTO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIO EXTERNO	TOTAL DE MATERIAL DIDÁCTICO	TOTAL REFRIGERIOS	SUBTOTAL	IMPREVISTOS 5%	PRESUPUESTO TOTAL
I. SERVICIO AL CLIENTE	\$ 540.00	\$ 57.05	\$ 156.80	\$ 753.85	\$ 37.70	\$ 791.55
II. SATISFACCIÓN AL CLIENTE	\$ 540.00	\$ ----	\$ 156.80	\$ 696.80	\$ 34.84	\$ 731.64
III. CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE	\$ 540.00	\$ 60.00	\$ 156.80	\$ 756.80	\$ 37.84	\$ 794.64
TOTAL	\$1,620.00	\$ 117.05	\$ 470.40	\$ 2,207.45	\$ 110.38	\$ 2,317.83

La ejecución del plan de capacitación será financiado con fondos propios de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat, los cuales provienen de la recaudación de las diferentes tasas e impuestos municipales que se aplican en dicha jurisdicción.

K. EVALUACIÓN

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

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

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

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

Todo esto con la finalidad de obtener información que permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la eficiencia del personal, los recursos disponibles, análisis costo – beneficio y el desarrollo en el

potencial del empleado y en caso que no se cumpla todo esto, aplicar medidas correctivas necesarias para la obtención de mayores beneficios del plan de capacitación.

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

La evaluación deberá de realizarse en dos niveles:

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

Las actividades de evaluación a los empleados se realizarán a través de un formulario u hoja de evaluación que contenga la observación del desarrollo personal y social, la aplicación del contenido de los temas impartidos. El capacitador deberá llenar la hoja por cada empleado. (Ver anexo 6).

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

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

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

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

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

1. HOJA DE EVALUACIÓN DEL FACILITADOR

EVALUACIÓN DEL MÓDULO NOMBRE DEL MODULO : _____ NOMBRE DEL FACILITADOR: _____	FECHA DE EVALUACIÓN		
	DÍA	MES	AÑO

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

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

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

2. HOJA DE EVALUACIÓN DEL EMPLEADO PARTICIPANTE

DATOS GENERALES		FECHA DE EVALUACIÓN		
NOMBRE DEL MODULO	: _____	DÍA	MES	AÑO
NOMBRE DEL CAPACITADO:	_____			
CARGO DESEMPEÑADO	: _____			
Indicaciones: Lea atentamente y marque con una X la opción que considera pertinente, de acuerdo a su apreciación dada la siguiente escala: E=Excelente, MB= Muy bueno, B= Bueno, R= Regular, D= Deficiente				

DESARROLLO DEL PROCESO DE APRENDIZAJE	E	MB	B	R	D
1. La puntualidad a las sesiones de capacitación					
2. La atención prestada durante el desarrollo de las sesiones					
3. La participación activa durante las sesiones					
4. La opinión y criterios personales aportados acerca de los temas impartidos					
DESARROLLO SOCIAL Y PERSONAL					
1. La relación e integración con los demás participantes					
2. Durante el desarrollo de casos prácticos la búsqueda de soluciones en conjunto con los demás					
3. El interés y la actitud mostrado					
ASIMILACIÓN DEL CONTENIDO DEL MÓDULO					
1. El dominio temático de lo aprendido					
2. La comprensión de los temas impartidos					
3. Las respuestas emitidas en relación a lo preguntado durante el módulo					
4. La aplicación de lo impartido en clase en el desarrollo de casos prácticos					
5. ¿ Relaciona los contenidos de los temas impartidos con las situaciones reales de su puesto					

OBSERVACIONES: _____

3. DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN

	<p><i>La alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat</i></p>	
<p>Otorga el presente diploma a:</p>		
<p>-----</p>		
<p><i>Por su asistencia y participación en la Capacitación de Servicio al Cliente Para fortalecer la</i> ATENCIÓN AL USUARIO</p>		
<p><i>Dado en:</i> ----- <i>a los</i> ----- <i>días</i></p>		
<p><i>Del mes</i> ----- <i>de</i> -----</p>		
	<p><i>F.</i> ----- CAPACITADOR.</p>	<p><i>F.</i> ----- SELLO. ALCALDE.</p>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

- Albrecht Karl, J. Brandford Lawrence. “La Excelencia en el Servicio”. Colombia, 1991. 1era. Edición.
- Aquino, Jorge A; Vola, Roberto E; Arecco, Marcelo J. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
- Bonilla Gildaberto, Estadística II. 3ª edición, UCA editores, 1995, El Salvador
- Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, Marketing, Sexta Edición, International Thomson Editores, 2002
- Hitt, Michael; Black, Stewart; Porter, Lyman. “Administración”, México: Pearson 2006
- Horovitz, Jacques. Servicio al Cliente, Tomo 3 “La calidad del Servicio”. Editorial McGraw Hill, 1994.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. “Administración Una Perspectiva Global”. México McGraw Hill 2001.
- Koontz, Harold Administración una Perspectiva Global y Empresarial. Decima Tercera Edición, Editorial McGraw Hill, 2008.
- Koontz, Harold, Elementos de Administración. Un Enfoque Internacional Séptima Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana 2007.
- Kotler Philip, Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, Prentice Hall, 2002
- Kotler Philip, Bloom Paul, El marketing de Servicios Profesionales Editorial Paidós SAICF, 2004.
- Kotler, Philip; Armztrong, Gary. “Fundamentos de Marketing”, 8ª Edición, Prentice Hall, México 2006.

- Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, Marketing, Sexta Edición, International Thomson Editores, 2002.
- Sandhusen L. Richard, Mercadotecnia, Primera Edición, Compañía Editorial Continental, 2002.
- Siliceo Aguilar, Alfonso. “Capacitación y Desarrollo de Personal”, Editorial Limusa, México, 1996. 3ra Edición.
- Stanton, William y otros, Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, McGraw Hill, 2004.
- Vargas Méndez, Jorge. “Tierra Mágica del Venado”, San Pedro Masahuat, 2007.
- Villatoro Pinto, Roberto .Planeación Estratégica de Capacitación. México: McGraw-Hill 2004

Leyes:

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N°38 del 15 de diciembre de 1983, diario oficial #243 del 16 de diciembre de 1983.
- Código Municipal, Decreto Legislativo N° 247, del 31 de Enero de 1986, Diario Oficial N° 23, de fecha 05 de Febrero de 1986, Tomo 290.

Revistas:

- Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.
- Almanaque 262. El estado del desarrollo humano en los Municipios de El Salvador 2009.

- Diplomado en Capacitación Modulo II. “Planeación táctica de Capacitación”. Fundación Empresarial Para el Desarrollo “FEPADE”. San Salvador. Junio de 1998
- Ministerio de Hacienda, D.G.I.I. Seminario Taller “Calidad en la Atención al Servicio al Cliente”, San Salvador 28 de Mayo/1999.
- VI Censo de población y vivienda 2007, Dirección General de Estadísticas y Censos de El Salvador.

Páginas Web:

- <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm>
- <http://www.censos.gob.sv/util/datos/Resultados%20VI%20Censo%20de%20Poblaci%C3%B3n%20V%20de%20Vivienda%202007.pdf>
- <http://censoarchivos.mcu.es/CensoGuia/archivodetail.htm?id=1305205>
- <http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Ayuntamiento>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- <http://www.eird.org/deslizamientos/pdf/spa/doc15473/doc15473-4.pdf>
- <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/la-paz/759-713>
- <http://www.fullciencia.com/2010/11/metodo-cientifico.html>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/imp-cap.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydes-arrollo.htm>

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydes-arrollo-1.htm>
- http://www.isd.org.sv/publicaciones/documents/LeydecreaciondelFODES_000.pdf
- <http://jaureguililiana.blogspot.com/2011/05/el-cliente-y-sus-definiciones.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml#ANALIT>
- <http://www.monografias.com/trabajos64/proceso-dministrativo/proceso-administrativo3.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-apacitacion/elaboracion-plan-capacitacion.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos82/proceso-capacitacion-adiestramiento/proceso-capacitacion-adiestramiento.shtml#procesodea>
- <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.html>

ANEXOS

ANEXO 1

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS
EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN
PEDRO MASAHUAT.**

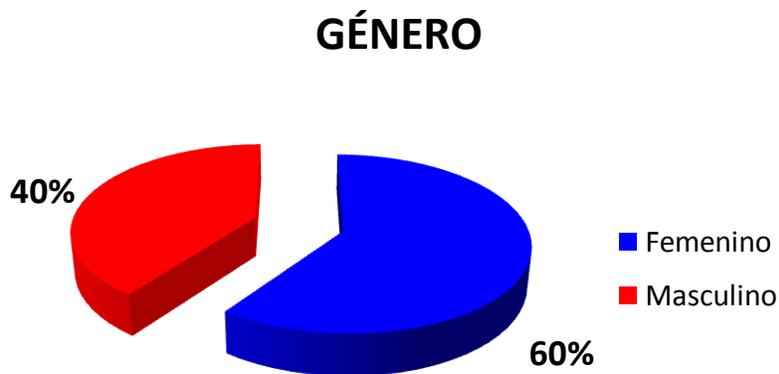
**TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT**

I DATOS DE IDENTIFICACIÓN

A. Género

Objetivo: Determinar el género que predomina entre los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	18	60%
MASCULINO	12	40%
TOTAL	30	100%



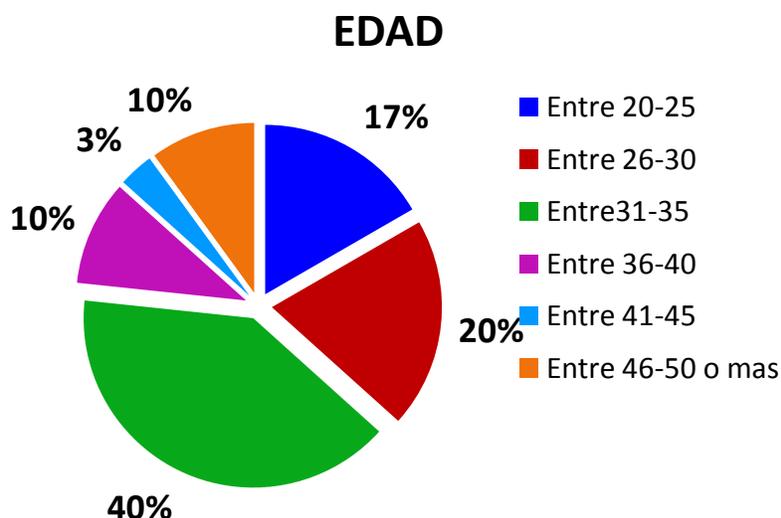
COMENTARIO:

Los resultados muestran que la mayoría del personal administrativo encuestado que trabaja en la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat pertenece al sexo femenino y en un porcentaje menor hace alusión al género masculino.

B. Edad

Objetivo: Conocer el rango de edades en el que oscilan los empleados de la Alcaldía.

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 20-25	5	17%
Entre 26-30	6	20%
Entre 31-35	12	40%
Entre 36-40	3	10%
Entre 41-45	1	3%
Entre 46-50 o mas	3	10%
TOTAL	30	100%



COMENTARIO:

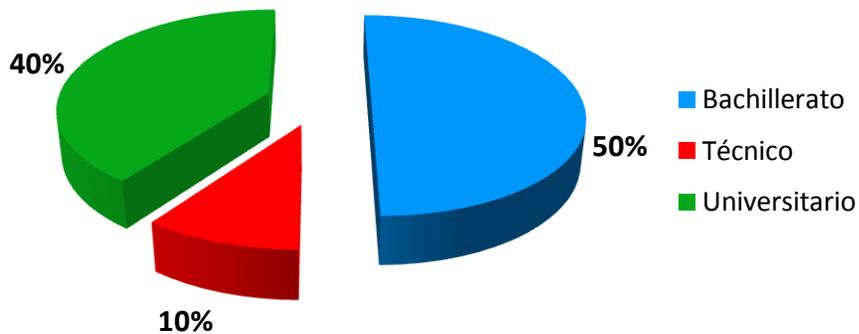
La edad de los empleados de la alcaldía es muy variada debido a que en su mayoría son personas adultas de diferentes rangos, entre los cuales el que más predomina es el de adultos mayores entre 31 a 35 años, seguido de un 20% entre 26 y 30 años, sin embargo, existen una minoría de adultos entre 41 a 45 años.

C. NIVEL DE ESTUDIO

Objetivo: Saber el nivel de estudio que poseen los empleados administrativos entrevistados que laboran en la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bachillerato	15	50%
Técnico	3	10%
Universitario	12	40%
TOTAL	30	100%

NIVEL DE ESTUDIO



COMENTARIO:

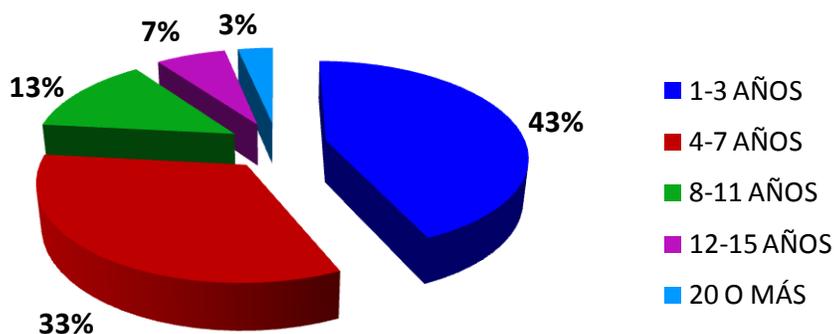
El nivel de educación de la totalidad de los empleados administrativos de la alcaldía es básicamente, el de bachillerato, seguidamente se encuentra con un 40% los que han cursado estudios universitarios, lo cual refleja que pueden desempeñarse con mayor eficiencia en su trabajo y con mucha capacidad para ofrecer un mejor servicio al cliente.

D. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Alcaldía?

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar en dicha Alcaldía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-3 Años	13	43%
4-7 Años	10	33%
8-11 Años	4	13%
12-15 Años	2	7%
20 o más Años	1	3%
TOTAL	30	100%

¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Alcaldía?



COMENTARIO:

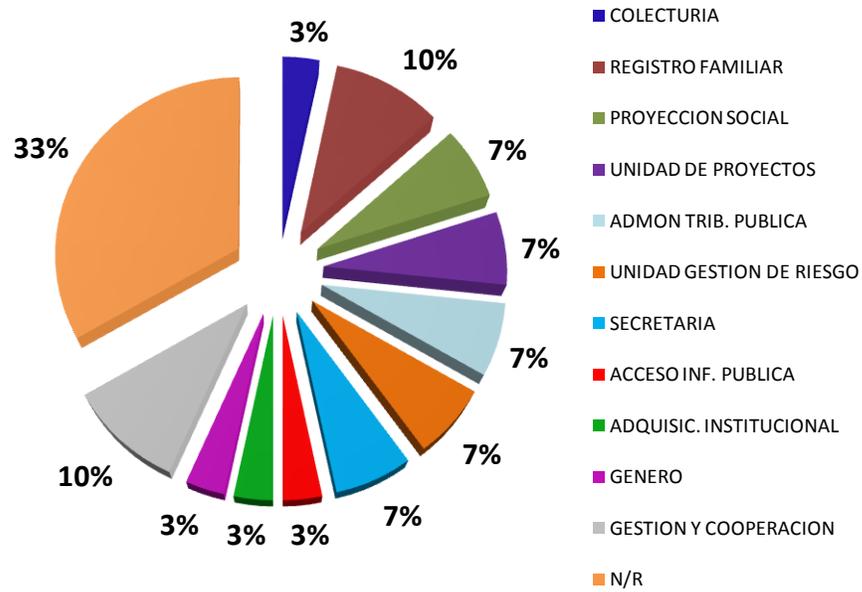
Esto demuestra que dentro de la alcaldía hay poca estabilidad laboral por lo menos en el área administrativa, ya que la mayoría de empleados cuenta de 1 a 3 años de estar laborando esto debido a los cambios de gobiernos municipales que se dan cada 3 años. Además se puede observar en el gráfico que son bajos los porcentajes de empleados que tienen más de 8 años de trabajar en dicha alcaldía, que se puede decir que tienen estabilidad laboral. Por lo tanto esta es la realidad de los empleados municipales al enfrentarse a cada cambio de gobierno local.

E. ¿A qué Departamento pertenece?

Objetivo: identificar a qué departamento pertenece la persona encuestada.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Colecturía	1	3%
Registro familiar	3	10%
Proyección social	2	7%
Unidad de proyectos	2	7%
Admón. trib. pública	2	7%
Unidad gestión de riesgo	2	7%
Secretaria	2	7%
Acceso información pública	1	3%
Adquisición institucional	1	3%
Género	1	3%
Gestión y cooperación	3	10%
No Respondieron	10	33%
TOTAL	30	100%

¿ A qué departamento pertenece?



COMENTARIO:

Aunque un 33% no respondió a esta interrogante, se puede observar que se recolectó información de los departamentos y unidades de los cuales la mayoría de empleados pertenecen a la unidad de gestión tributaria pública y registro familiar y además entre 1 y 2 personas del resto de los departamentos en estudio de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat.

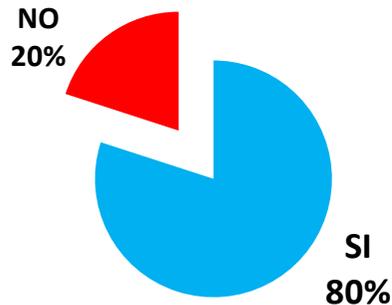
II DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce usted, sobre la misión y visión de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la misión y la visión de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	80%
NO	6	20%
TOTAL	30	100%

¿ Conoce usted, sobre la mision y visión de la Alcaldia?



COMENTARIO:

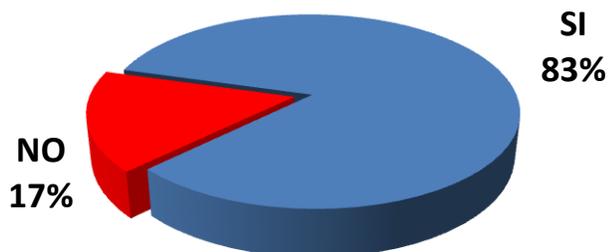
Es evidente que la mayoría de los empleados conocen la misión y la visión que la alcaldía persigue y trabajan diariamente para alcanzarlas, sin embargo el grupo investigador realizó entrevistas a algunos empleados de los cuales no supieron responder en qué consisten los fundamentos básicos de la misión y visión, lo cual es un llamado de atención para la alcaldía para que coloquen en lugares visibles cuadros con la misión y visión para que los empleados puedan identificarse y familiarizarse con ellas.

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

Objetivo: Determinar si los empleados conocen sobre los objetivos que persiguen la Alcaldía como Gobierno local.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	83%
NO	5	17%
TOTAL	30	100%

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



COMENTARIO:

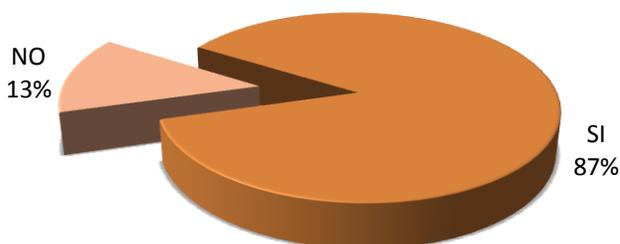
La mayoría de los empleados encuestados afirman conocer los objetivos que la alcaldía como Gobierno Local persigue, lamentablemente esta es otra interrogante que el grupo investigador comprobó mediante entrevistas que dichos empleados no supieron mencionar algunos de los objetivos generales de la alcaldía, además dentro del plan estratégico administrativo, no refleja ningún objetivo, por lo tanto el grupo investigador contribuyó formulando un objetivo general redactado en el capítulo I, para que pueda servir de base en el camino a seguir de la alcaldía y se recomienda a las altas autoridades y gerencia a formular dichos objetivos y colocarlos en lugares visibles a sus empleados.

3. ¿Conoce la definición de servicio?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la definición de servicio.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	87%
NO	4	13%
TOTAL	30	100%

¿ Conoce la definición de servicio?



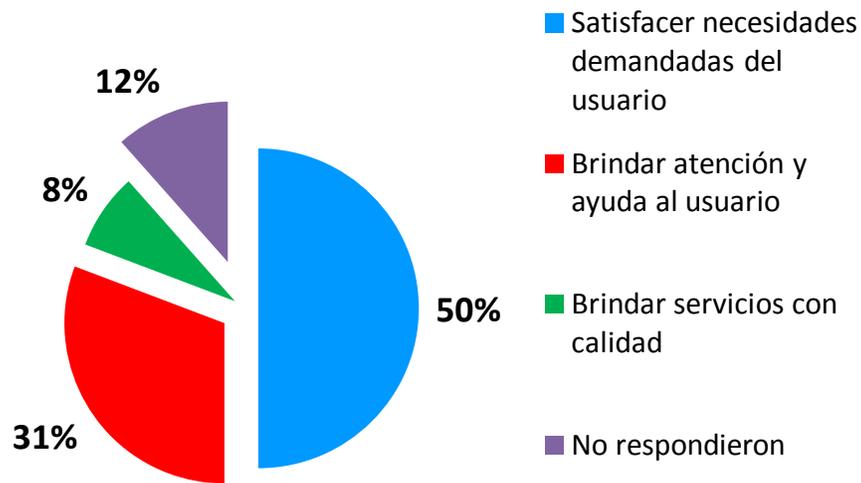
COMENTARIO:

Evidentemente la mayoría de los encuestados conocen la definición de servicio, esto puede adjudicarse a que todo empleado trabaja en bien del usuario y ofrece su servicio para poder dar solución a sus problemas, sin embargo hay que trabajar con el 13% de los empleados que dijeron que no conocían la definición de servicio para que la alcaldía pueda obtener resultados satisfactorios en cuanto a la mejora del servicio.

3.1 Si su respuesta fue Si, defina que es un servicio

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfacer necesidades demandadas del usuario	13	50%
Brindar atención y ayuda al usuario	8	31%
Brindar servicios con calidad	2	8%
No respondieron	3	12%
TOTAL	26	100%

¿ Defina que es un servicio?



COMENTARIO:

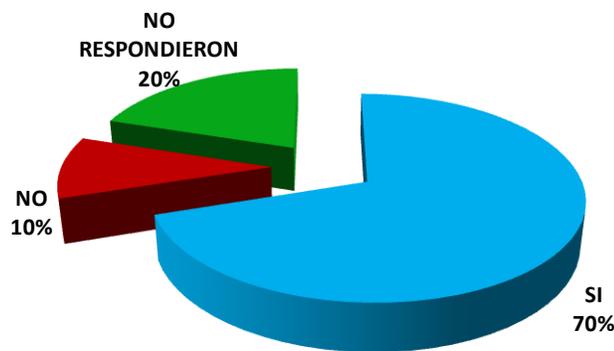
Como se observa satisfacer las necesidades demandadas del usuario fue la alternativa que tuvo mayor número de selección por parte de los empleados, la segunda alternativa más seleccionada fue brindar ayuda y atención al usuario lo que quiere decir que los empleados encuestados tienen la idea adecuada del concepto y que por lo tanto creando un plan capacitación en el servicio al cliente se logrará que todos conozcan un verdadero significado.

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

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	70%
NO	3	10%
NO RESPONDIÓ	6	20%
TOTAL	30	100%

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



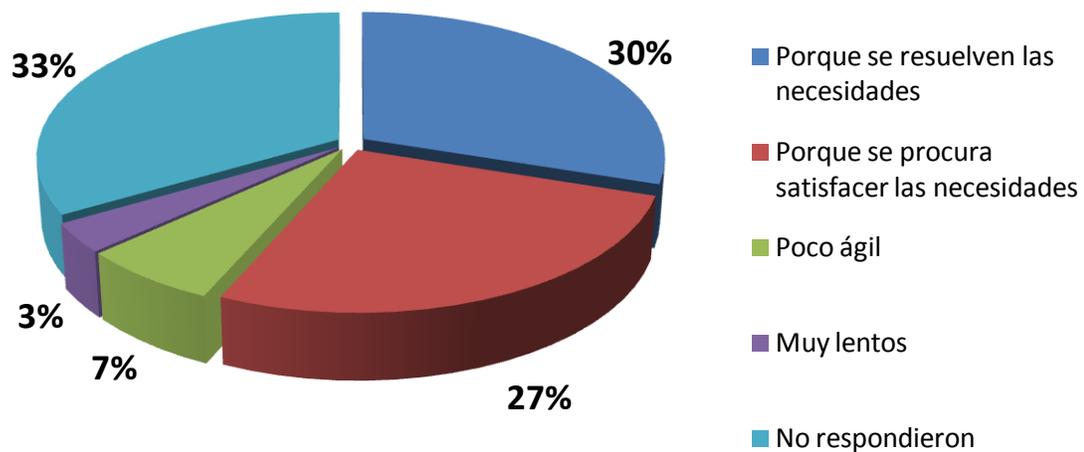
COMENTARIO:

Obviamente muchos empleados coinciden en que los servicios que se ofrecen dentro de la alcaldía satisfacen las necesidades de los usuarios y esto se puede dar ya que la mayoría de los empleados contribuyen en satisfacer las necesidades demandadas, sin embargo, existe una pequeño porcentaje que opina lo contrario y es necesario indagar con los empleados el porqué, consideran que los servicios no se satisfacen para poder corregir las deficiencias que se pueden tener en algunos departamentos.

4.1 Opinión de los empleados en relación a la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Porque se resuelven las necesidades	9	30%
Porque se procura satisfacer las necesidades	8	27%
Poco ágil	2	7%
Muy lentos	1	3%
No respondieron	10	33%
TOTAL	30	100%

Opinión de los empleados con respecto a la satisfacción de los usuarios



COMENTARIO:

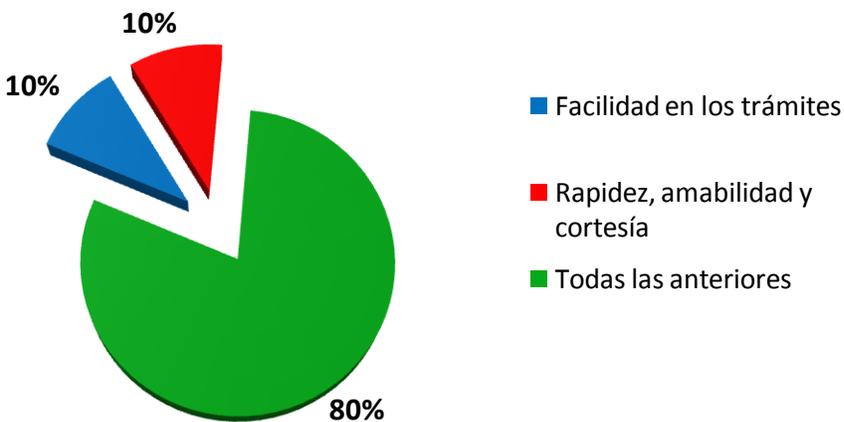
De los empleados encuestados que opinan que si se satisfacen las expectativas de los usuarios hay un alto porcentaje que respondió que es porque al usuario se le resuelven y satisfacen las necesidades, lo que quiere decir que los empleados realizan sus funciones de manera adecuada para dar cumplimiento a las expectativas de los usuarios y que las autoridades están haciendo hincapié en sus empleados en trabajar en pro del usuario.

5. ¿Con cuál de las siguientes características se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofrecidos por la Alcaldía?

Objetivo: Indagar que piensan los empleados con cuál de las características mencionadas pueden mejorar los servicios que ofrecen en la Alcaldía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Facilidad en los trámites	3	10%
Rapidez, amabilidad y cortesía	3	10%
Todas las anteriores	24	80%
TOTAL	30	100%

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



COMENTARIO:

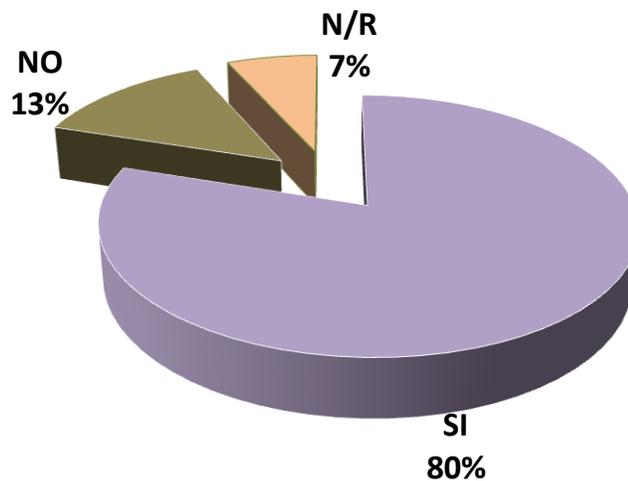
Evidentemente para los empleados la rapidez, amabilidad y cortesía al igual que la facilidad en los trámites y la atención personalizada son características que al ponerse en práctica mejoraría la eficiencia en los servicios ofrecidos por la alcaldía. Por lo tanto, esa característica son las que se deben de fortalecer en el trabajador.

6. ¿Conoce la definición de cliente?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen la definición de cliente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	80%
NO	4	13%
NO RESPONDIERON	2	7%
TOTAL	30	100%

¿Conoce la definición de cliente?



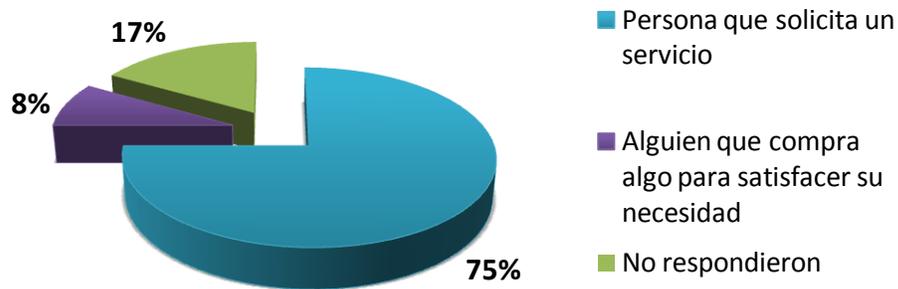
COMENTARIO:

Un 80% de los empleados entrevistados afirman conocer la definición de cliente, lo cual es bueno porque les ayuda al desempeño de sus labores, sin embargo se debe trabajar con el 20% que no sabe que significa o que decidió no responder y además se deben de capacitar para que puedan tener un concepto claro de lo que significa un cliente.

6.1 Si su respuesta fue Si, defina que es un cliente:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Persona que solicita un servicio	18	75%
Alguien que compra algo para satisfacer su necesidad	2	8%
No respondieron	4	17%
TOTAL	24	100%

¿Qué significa para usted, el usuario que solicita servicios en esta Alcaldía



COMENTARIO:

Como podemos observar la mayoría de los empleados tienen una idea clara del significado y concuerdan en que un cliente es la persona que solicita un servicio dentro de la alcaldía, además se debe inculcar en los empleados que el cliente siempre debe de ser primero y que es la verdadera razón de su trabajo. Por lo tanto depende de ellos brindar una buena atención en el servicio y además se recomienda trabajar con aquellos que no respondieron ya que podrían tener algunas deficiencias.

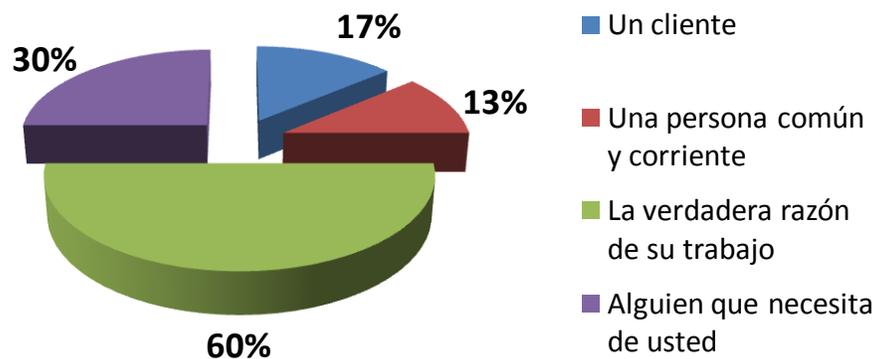
7. ¿Qué significa para usted, el usuario que solicita servicios en esta Alcaldía?

Objetivo: Saber con que asocian los empleados a las personas que solicitan los servicios ofrecidos por la Alcaldía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Un cliente	5	17%
Una persona común y corriente	4	13%
La verdadera razón de su trabajo	18	60%
Alguien que necesita de usted	9	30%

N=30

¿Qué significa para usted, el usuario que solicita servicios en esta Alcaldía?



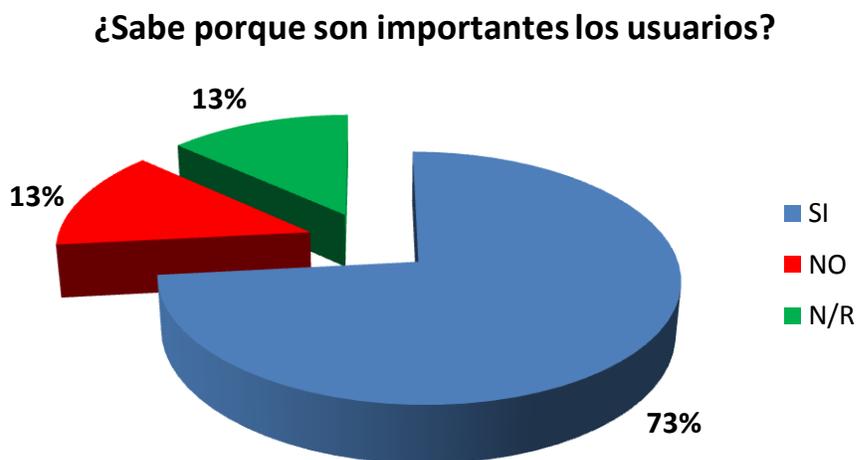
COMENTARIO:

Evidentemente la mayoría de los empleados identifica al usuario como la verdadera razón de su trabajo y esto se da en función de satisfacer las necesidades de los mismos, ya que todos los esfuerzos deben estar orientados hacia ellos y así cumplir con el objetivo de llenar sus expectativas. Por lo tanto se recomienda trabajar con aquellos empleados que ven a los usuarios como una persona común y corriente o como un cliente, y con esto lograr una mejor atención hacia los usuarios.

8. ¿Sabe porque son importantes los usuarios?

Objetivo: Evaluar la opinión de los empleados con respecto a la importancia que tienen los usuarios en la Alcaldía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	73%
NO	4	13%
N/R	4	13%
TOTAL	30	100%



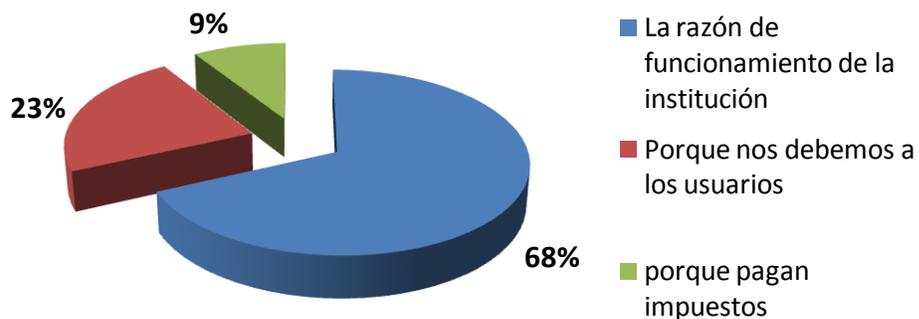
COMENTARIO:

Un gran porcentaje de los empleados tiene claro o al menos tienen la idea del porqué estos son importantes, además se debe de trabajar e incentivar en que el resto de los empleados tanto los que dijeron que si como los que abstuvieron en responder en que estos sepan porque los usuarios son importantes.

8.1 Opinión de los empleados respecto a la importancia de los usuarios:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Porque son la razón de funcionamiento de la institución	15	68%
Porque nos debemos a los usuarios	5	23%
Porque pagan impuestos	2	9%
TOTAL	22	100%

¿Por qué?



COMENTARIO:

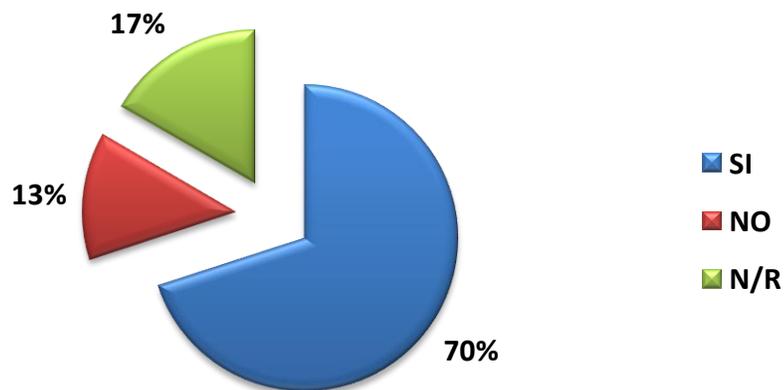
En su mayoría los empleados opinaron que el usuario es importante porque es la razón del funcionamiento de la institución, en menor porcentaje también consideran que son importantes porque se deben a los usuarios, todas estas características concuerdan con respuestas anteriores en donde se puede observar que reconocen que la alcaldía debe su funcionamiento a la existencia de usuarios y que estos son quienes demandan la satisfacción de necesidades brindándoles un servicio eficiente y de calidad.

9. ¿Conoce la definición de servicio al cliente?

Objetivo: Saber con claridad que entienden los empleados sobre servicio al cliente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	70%
NO	4	13%
NO RESPONDIERON	5	17%
TOTAL	30	100%

¿Conoce la definición de servicio al cliente?



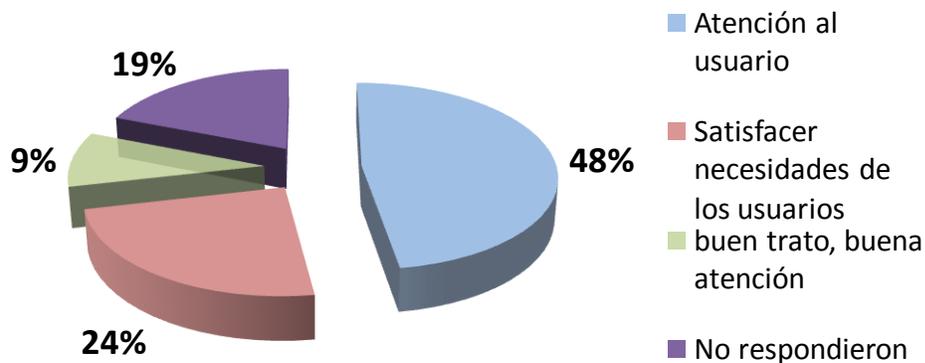
COMENTARIO:

El 70% de los empleados aseguran conocer la definición de servicio al cliente lo cual es algo lógico ya que han acertado con sus respuestas en preguntas claves acerca de los usuarios de la alcaldía, sin embargo es necesario motivar mediante capacitaciones a los empleados que no saben que significa servicio al cliente y con ello lograr que puedan definir un concepto de servicio y ponerlo en práctica para desempeñar una mejor atención al usuario.

9.1 Si su respuesta fue Si, defina que es un servicio al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al usuario	10	48%
Satisfacer necesidades de los usuarios	5	24%
Buen trato, buena atención	2	10%
No respondieron	4	19%
TOTAL	21	100%

defina ¿Qué es un servicio al cliente?



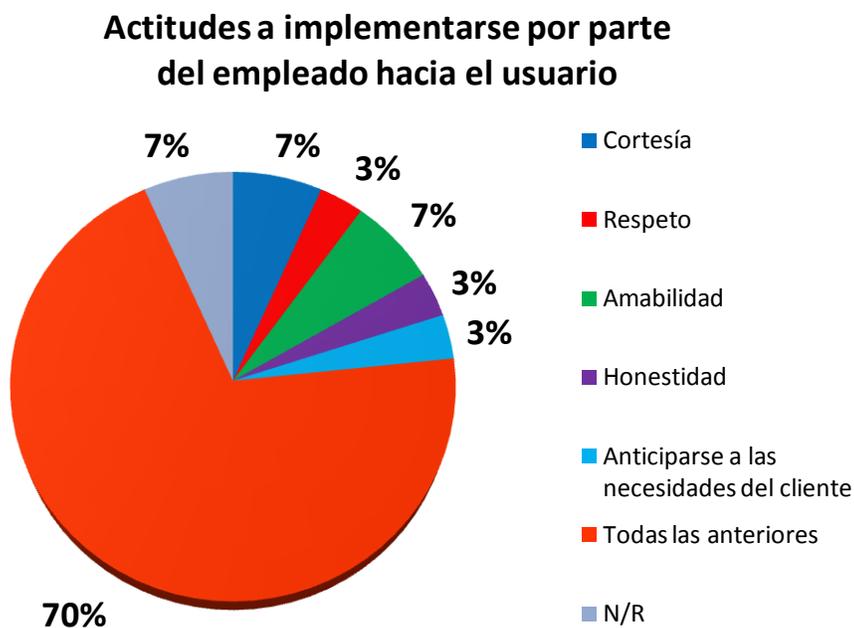
COMENTARIO:

El servicio al cliente es la atención al usuario según respuestas de los empleados entrevistados y la calidad de esta atención es el resultado de un proceso de evaluación en la cual los usuarios compararán sus experiencias en cuanto a la prestación del servicio recibido. Por lo tanto satisfacer sus necesidades produce percepciones positivas logrando así una buena imagen de los servicios prestados a los usuarios.

10. Seleccione cuales de las siguientes actitudes deben implementar en el servicio al usuario:

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cortesía	2	7%
Respeto	1	3%
Amabilidad	2	7%
Honestidad	1	3%
Anticiparse a las necesidades del cliente	1	3%
Todas las anteriores	21	70%
No respondieron	2	7%
TOTAL	30	100%



COMENTARIO:

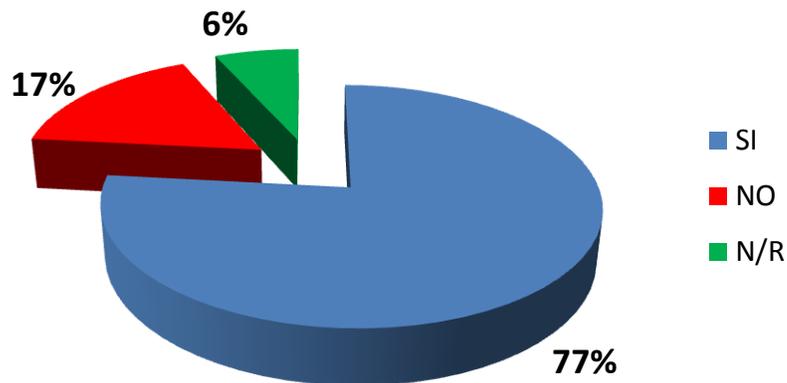
Con un 70% la mayoría de los empleados coinciden en que debe implementar la cortesía, amabilidad, respeto, honestidad, etc. para mejorar el servicio al usuario, sin embargo la amabilidad o cortesía son cualidades difíciles de administrar y para hacerlo correctamente se necesita un gran conocimiento de cliente, por ello la capacitación ayudara a los empleados a desarrollar estas cualidades y ofrecer así un mejor servicio.

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

Objetivo: Determinar si los empleados conocen como la Alcaldía atienden las quejas y reclamos de los usuarios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	77%
NO	5	17%
NO RESPONDIERON	2	7%
TOTAL	30	100%

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



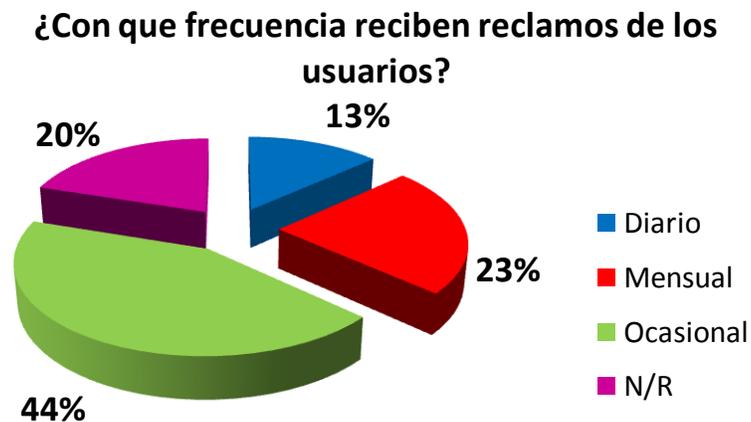
COMENTARIO:

La mayoría de los empleados afirman que la alcaldía cuenta con procedimientos para atender las quejas y reclamos de los usuarios, es decir, que a los usuarios se les da seguimiento al presentar su insatisfacción hasta que sus problemas han sido resueltos, sin embargo hay una minoría de 17% que dice no conocer de estos procedimientos, por lo tanto, se les debería de comunicar cuales son los pasos a seguir ante tales situaciones, ya que es de mucha utilidad que todos manejen este tipo de información para atender cualquier inconveniente que se les presente en su departamento o área de trabajo por parte de los usuarios.

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

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que se tienen reclamos en la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	4	13%
Mensual	7	23%
Ocasional	13	43%
No respondieron	6	20%
TOTAL	30	100%



COMENTARIO:

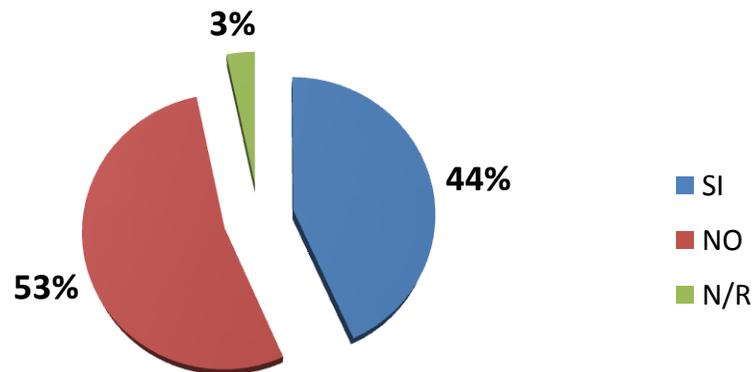
Se puede mencionar, que la mayoría de reclamos son recibidos ocasionalmente, seguido de los que dicen recibirlos mensualmente en menor porcentaje, aunque un 20% de los empleados no respondieron, se puede mencionar, que la atención al usuario que prestan los empleados administrativos en los servicios que brindan la Alcaldía son buenos ya que una minoría dice que los reclamos son recibidos a diario, por lo tanto es importante que se mejore la atención al usuario para reducir dichos porcentajes y así prestar un mejor servicio lo cual traerá beneficios a los empleados y a los usuarios de dicha municipalidad.

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

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	43%
NO	16	53%
NO RESPONDIERON	1	3%
TOTAL	30	100%

¿Recibió inducción en su puesto de trabajo?



COMENTARIO:

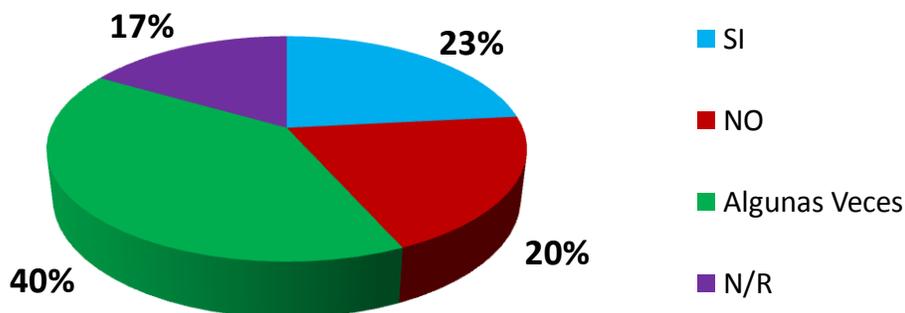
Más de la mitad de los empleados dice no haber recibido ningún tipo de inducción antes de ocupar sus respectivos puestos de trabajo y esto les ha podido ocasionar algunas deficiencias en el desarrollo de sus funciones, sin embargo, casi la mitad dice que si la recibieron, lo cual es de mucha utilidad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

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

Objetivo: Determinar si al personal de la Alcaldía se le ofrece capacitaciones para un mejor desarrollo de sus actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	23%
NO	6	20%
ALGUNAS VECES	12	40%
NO RESPONDIERON	5	17%
TOTAL	30	100%

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



COMENTARIO:

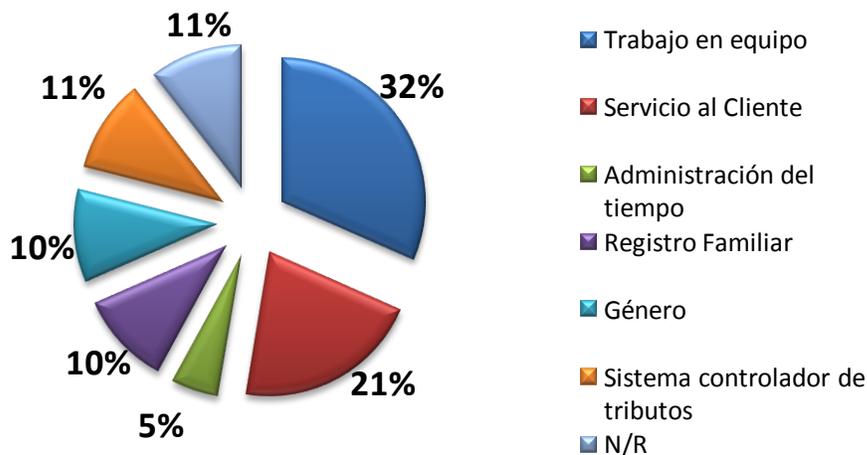
La mayoría de los empleados opinan que algunas veces la Alcaldía les ha ofrecido capacitaciones, en menor porcentaje algunos de los empleados respondieron que sí, debido a que instituciones externas a la municipalidad son las que le han brindado algunas capacitaciones, en un menor porcentaje algunos respondieron que no, y es por esto que la Alcaldía debería de tener a todos los empleados capacitados para mejorar el desarrollo de las funciones en cada departamento y así alcanzar las metas y objetivos que se persiguen como gobierno local.

15. ¿Qué tipo de Capacitación recibió?

Objetivo: Conocer el tipo de capacitación que los empleados han recibido

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trabajo en equipo	6	32%
Servicio al cliente	4	21%
Administración del tiempo	1	5%
Registro familiar	2	11%
Género	2	11%
Sistema controlador de tributos	2	11%
No respondieron	2	11%
TOTAL	19	100%

¿Qué tipo de Capacitación recibió?



COMENTARIO:

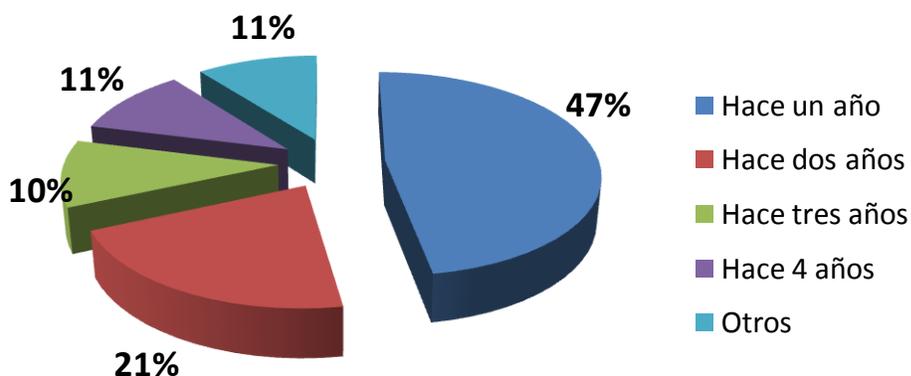
Evidentemente, estas son áreas importantes para desarrollar eficientemente las actividades y funciones de los empleados, es recomendable continuar dichas capacitaciones y que estos continúen actualizando sus conocimientos. Además es importante que la institución capacite a todo el personal administrativo que tiene contacto directo con los usuarios.

16. Si su respuesta fue afirmativa, ¿cuándo recibió la última capacitación?

Objetivo: Conocer si el personal de la Alcaldía recibe capacitación de manera constante

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hace un año	9	47%
Hace dos años	4	21%
Hace tres años	2	11%
Hace 4 años	2	11%
Otros	2	11%
TOTAL	19	100%

¿Cuándo recibió la última capacitación?



COMENTARIO:

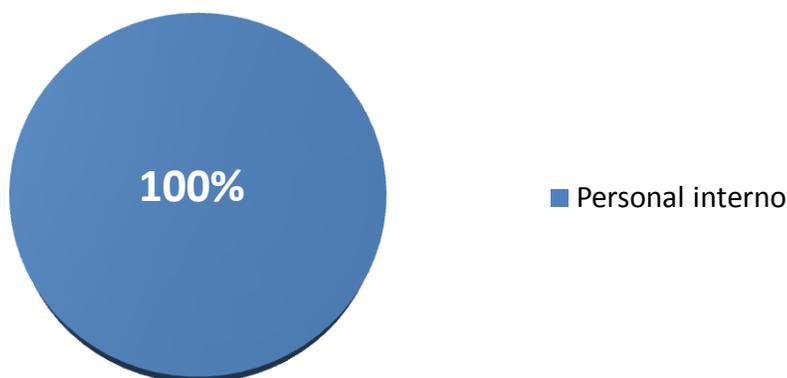
Es necesario insistir en que el personal administrativo siga recibiendo capacitaciones las cuales deben de ser constantes como institución o cuando las autoridades y la gerencia de la Alcaldía consideren que son necesarias, ya que es la base para lograr los objetivos y además es recomendable actualizar los conocimientos a aquellos empleados que tienen más de un año sin recibir capacitación y abarcar a aquellos que todavía no han recibido ninguna.

17. ¿Quién impartió la capacitación?

Objetivo: Investigar el tipo de personal que impartió la capacitación, si era interno o externo a los empleados de la Alcaldía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERSONAL INTERNO	0	0%
PERSONAL EXTERNO	19	100%
TOTAL	19	100%

¿Quién impartió la capacitación?



COMENTARIO:

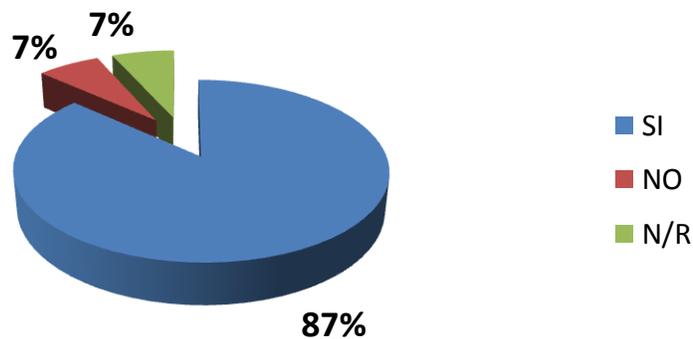
Evidentemente, el personal que ha capacitado a los empleados administrativos de la Alcaldía ha sido personal externo a la Municipalidad, según empleados la institución que los capacita es el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), por lo tanto, la alcaldía no cuenta con planes ni programas para capacitar a los empleados en aquellas áreas que la gerencia considera deficiente y que sería bueno mejorar. Además es recomendable que la Alcaldía comience a invertir y crear planes de capacitaciones para los empleados ya sea que las brinden personal interno o externo a la Municipalidad.

18. ¿Cree usted que al recibir capacitación orientada en atención al usuario, le ayudaría en el desempeño de sus labores?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados si están de acuerdo en recibir capacitación específica en atención al usuario.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	87%
NO	2	7%
NO RESPONDIERON	2	7%
TOTAL	30	100%

¿Cree usted que al recibir capacitación orientada en atención al usuario, le ayudaría en el desempeño de sus labores?



COMENTARIO:

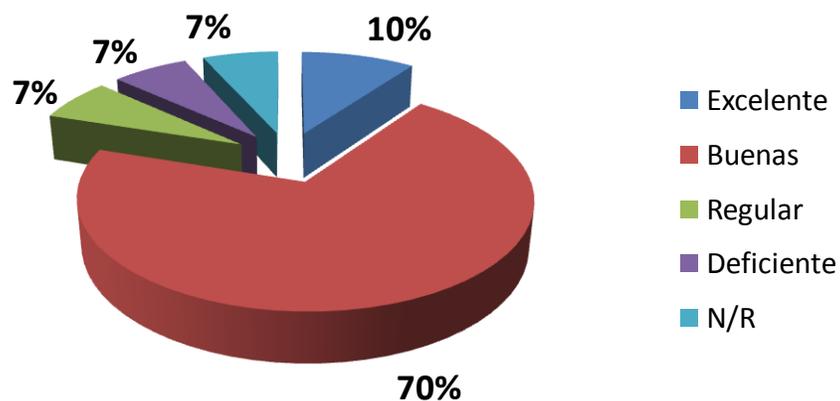
Es evidente y muy importante la disposición que tienen los empleados administrativos en recibir capacitación orientada en la atención al usuario, ya que la mayoría están dispuestos a reforzar sus conocimientos y mejorar sus actitudes y habilidades para ofrecer al usuario una mejor atención. Por lo anterior este es un buen indicador y un mensaje a las autoridades municipales para que inviertan en el capital humano y con ello mejorar la calidad en brindar los servicios.

19. La comunicación entre las unidades o departamentos ¿Cómo la califica?

Objetivo: Identificar como es la comunicación que se da dentro del ambiente laboral entre los empleados de los diferentes departamentos de la Alcaldía

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	10%
Buenas	21	70%
Regular	2	7%
Deficiente	2	7%
N/R	2	7%
Total	30	100%

La comunicación entre las unidades o departamentos ¿cómo las califica?



COMENTARIO:

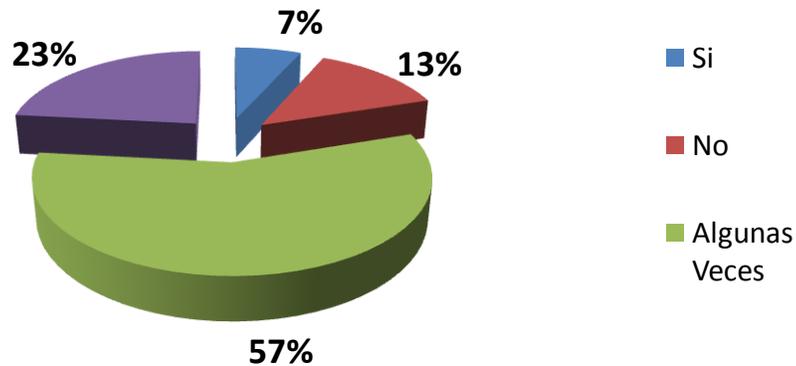
La mayor parte de empleados consideran que existe una buena comunicación entre departamentos o unidades al igual que un 10% que lo considera excelente. Lo cual es bueno y fundamental para el entendimiento y mejor realización de las actividades y llegar al logro de los objetivos. Sin embargo existe una minoría que opina como regular y deficiente lo cual indica que se necesita mejorar.

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

Objetivo: Investigar si los empleados Administrativos han percibido insatisfacción por parte de los usuarios cuando éstos solicitan algunos de los servicios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	7%
NO	4	13%
ALGUNAS VECES	17	57%
NO RESPONDIERON	7	23%
TOTAL	30	100%

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



COMENTARIO:

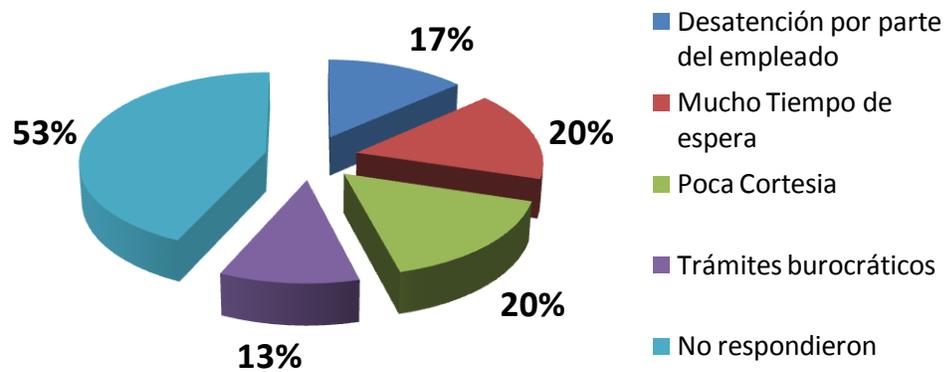
La percepción que tienen los empleados administrativos es que más de la mitad del personal algunas veces han notado insatisfacción de parte de los usuarios, esto quiere decir que se debe mejorar para que los empleados brinden una adecuada atención al momento en que los usuarios llegan a solicitar un servicio y así reducir este porcentaje, seguido de una minoría que dicen que nunca lo han notado. Un 57% afirma que algunas veces, esto significa que falta mucho que mejorar.

21. ¿Debido a qué considera se debe la insatisfacción del usuario?

Objetivo: Conocer la opinión del empleado respecto a la causa que origina la insatisfacción en el usuario

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desatención por parte del empleado	5	17%
Mucho Tiempo de espera	6	20%
Poca Cortesía	6	20%
Trámites burocráticos	4	13%
No respondieron	16	53%

¿Debido a qué considera se debe la insatisfacción del usuario?



COMENTARIO:

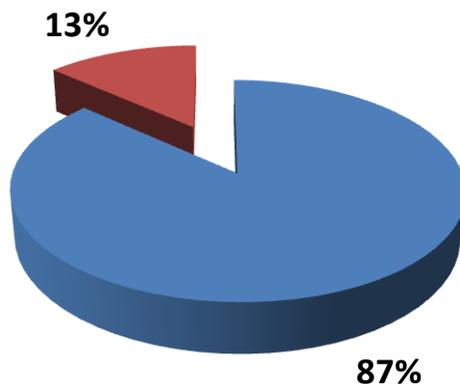
Aunque la mayor parte de los empleados no respondieron a esta interrogante, se puede observar que casi todas las opciones juegan un papel muy importante y que se debe mejorar para lograr la satisfacción de los usuarios y además de tomarlas en cuenta para eliminar las deficiencias.

22. ¿Le gustaría recibir capacitación en servicio al cliente?

Objetivo: Conocer si los empleados están dispuestos en capacitarse para mejorar la atención al usuario de la Alcaldía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	87%
NO	4	13%
TOTAL	30	100%

¿Le gustaría recibir capacitación en el servicio al cliente?



COMENTARIO:

Es importante recalcar que el 87% de los empleados están en la disposición de capacitarse en servicio al cliente para mejorar la atención que le brindan a los usuarios, además de fortalecer y actualizar sus conocimientos para desarrollar sus funciones con profesionalismo. Por lo tanto esta es otra interrogante clave para las autoridades municipales para invertir en capital humano. Sin embargo a 4 empleados no les interesa, situación que se debe considerar porque este tipo de personas no les importa el usuario.

ANEXO 2

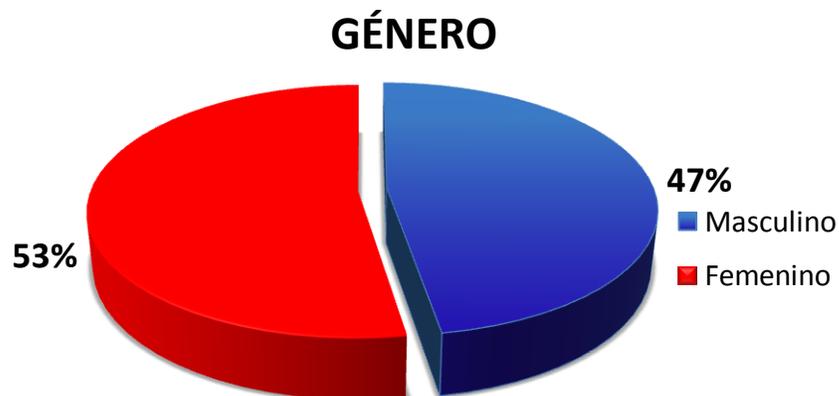
**TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS
USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN
PEDRO MASAHUAT**

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT**

Género:

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

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	56	47%
Femenino	62	53%
Total	118	100%



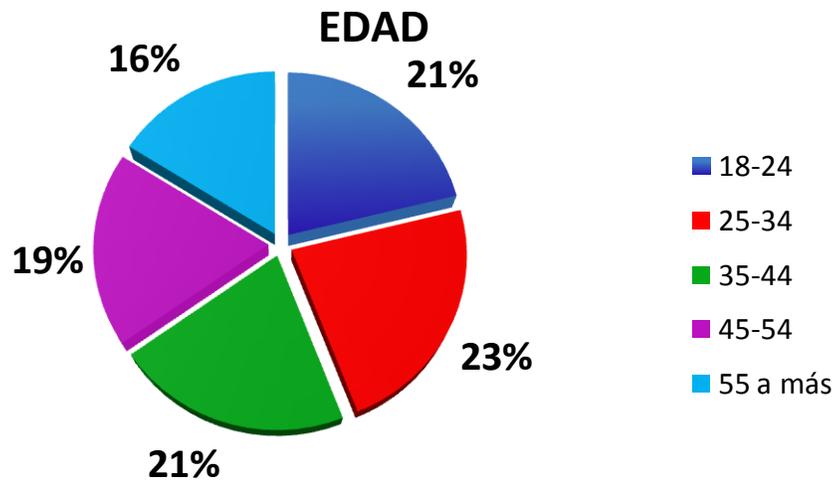
COMENTARIO:

Al encuestar a la población que hace uso de los servicios de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat, se confirmó que el género femenino es quien realiza con mayor frecuencia visitas a la Alcaldía con un porcentaje de 53%, el resto de los encuestados pertenece al género masculino.

Edad:

Objetivo: Establecer un rango de edad de los usuarios que solicitan determinados servicios en la alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.

RANGO DE EDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-24	25	21%
25-34	27	23%
35-44	25	21%
45-54	22	19%
55 a más	19	16%
Total	118	100%



COMENTARIO:

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

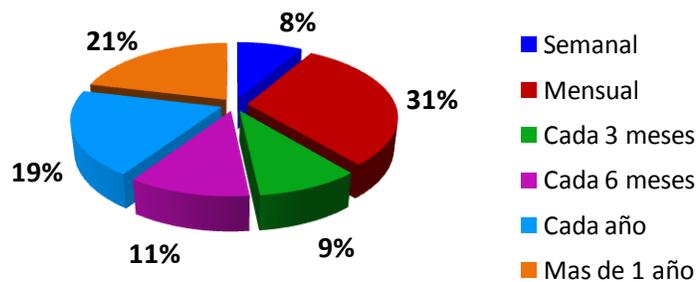
II. De Contenido

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

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

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	10	8%
Mensual	36	31%
Cada 3 meses	11	9%
Cada 6 meses	13	11%
Cada año	23	19%
Más de 1 año	25	21%
TOTAL	118	100%

¿Con qué frecuencia visita usted la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat para solicitar un determinado servicio?



COMENTARIO:

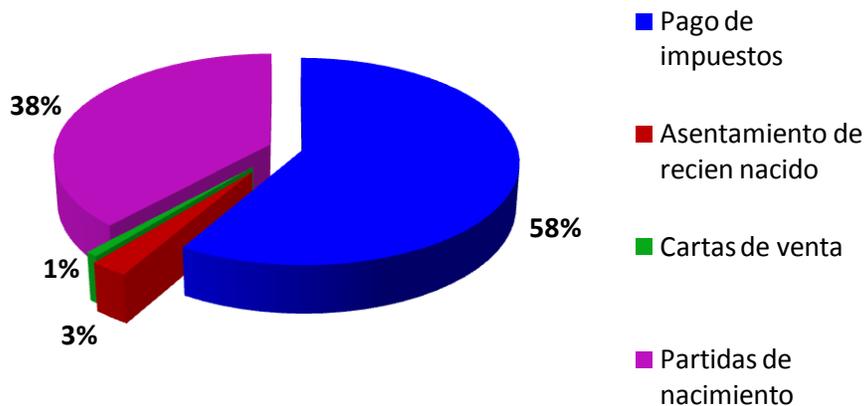
De la afluencia de personas que visitan la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat, en su mayoría lo realizan con mayor frecuencia cada mes, debido a que éste grupo de usuarios cumplen con los pagos de impuestos; así mismo otro grupo de usuarios manifiestan que visitan la Alcaldía al año o más, cuando necesitan tramitar algún documento para su uso personal o de algún familiar; no hay un parámetro definido.

2. De los servicios proporcionados por la Alcaldía. ¿Qué trámite realizó?

Objetivo: Conocer los servicios que más solicitan los usuarios de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.

TRÁMITE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pago de impuestos	69	58%
Asentamiento de recién nacido	3	3%
Cartas de venta	1	1%
Partidas de nacimiento	45	38%
TOTAL	118	100%

¿Que trámite realizó?



COMENTARIO:

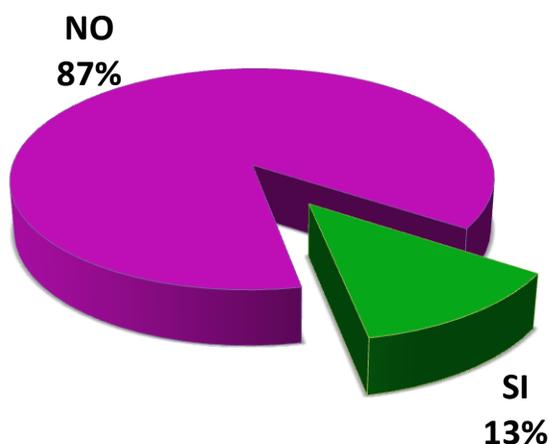
El pago de impuestos es el trámite que se realiza con mayor frecuencia por parte de los usuarios del municipio, esto se manifiesta a que algunos de ellos poseen pequeños negocios en la localidad y evitan tener que pagar cargos extras por pasarse el tiempo que establecen las leyes municipales. Así mismo otro grupo de personas aseguran que realizan los trámites de partidas de nacimientos al principio del año escolar o algunas veces, cuando se les extravía sus documentos personales.

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

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	13%
NO	103	87%
TOTAL	118	100%

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



COMENTARIO:

La mayoría de los usuarios respondió que no ha presentado ningún problema o inconveniente en el momento que realizó su trámite en la Alcaldía; esto indica que los empleados hacen su mayor esfuerzo en la realización de sus funciones, para evitar inconvenientes con la población del municipio. Por lo contrario una pequeña minoría de usuarios asegura que se les ha presentado algún tipo de inconveniente al momento en que se realizaba su trámite por algunas negligencias por parte de algunos empleados.

3.1 Detalle de los problemas e inconvenientes que manifestaron los 15 usuarios:

PROBLEMA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Problema en los sistemas	3	20%
Tardanza en el trámite	4	27%
Error de escritura en el nombre	6	40%
No encuentran las partidas en el libro	2	13%
TOTAL	15	100%



COMENTARIO:

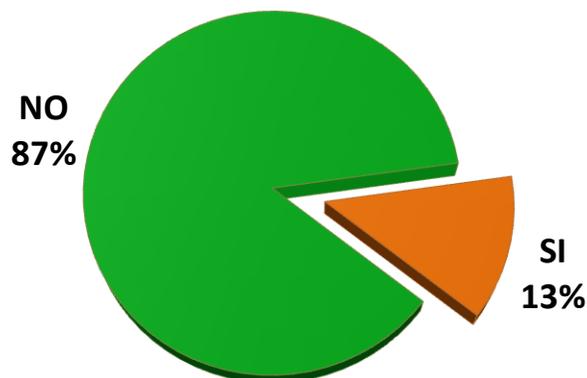
Los usuarios que presentaron inconvenientes coinciden que el “error de escritura en el nombre”, es el problema que se manifiesta de forma frecuente, ya que puede ser ocasionado por no corroborar los libros originales en el que se encuentran los datos de los usuarios, ó algunas veces toman el nombre de la persona de forma rápida sin verificar si está escrito correctamente. Así mismo a los demás problemas no se les quita importancia, ya que son causantes de insatisfacción a la hora de realizar un trámite, pero algunas veces éstos pueden estar fuera del alcance de los empleados, esto a causa de los sistemas informáticos.

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

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	13%
NO	103	87%
TOTAL	118	100%

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



COMENTARIO:

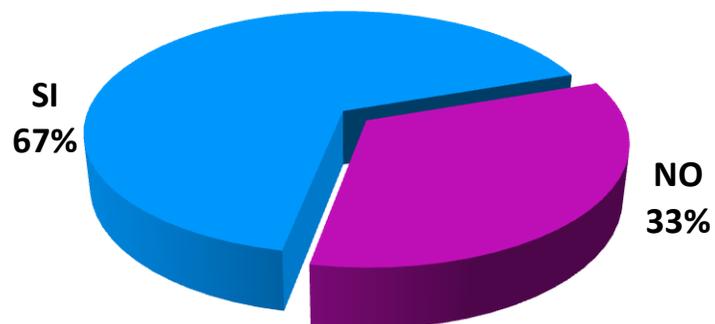
Obviamente un 87% de los usuarios, manifiestan no haber realizado ningún reclamo por mala atención de parte de los empleados de la Alcaldía; este dato coincide con lo respondido en la pregunta3, sin embargo la parte restante de usuarios aseguran que si han realizado quejas o reclamos al percibir mala atención al momento de realizar su trámite.

5. Si su respuesta es "SI", ¿Recibió una atención adecuada al momento del realizar el reclamo?

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	67%
NO	5	33%
TOTAL	15	100%

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



COMENTARIO:

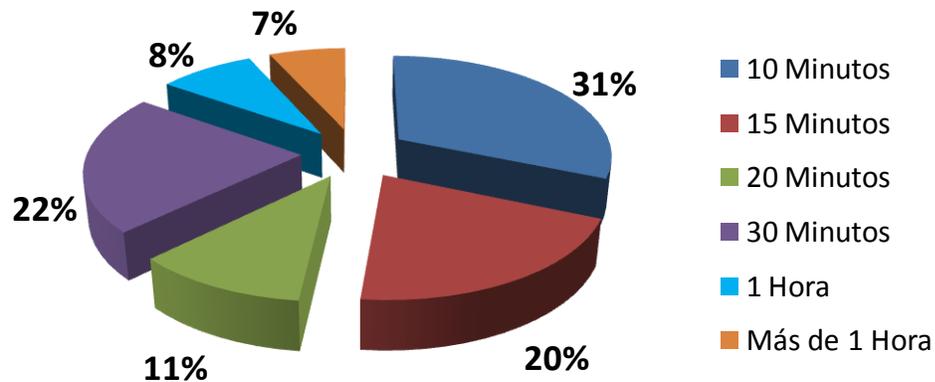
Del pequeño grupo de personas que realizaron reclamos por mala atención en el servicio, manifestaron 10 de ellos, que si recibieron una atención apropiada luego de exigir sus derechos de usuarios; por lo contrario, los restantes aseguran que no se les brindo una atención adecuada por parte de los empleados que le atendían en solucionar el problema ante la necesidad de realizar un trámite. Esto es comprensible porque es casi imposible llenar al cien por ciento las expectativas.

6. ¿Cuánto tiempo transcurrió para realizar su trámite?

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

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10 Minutos	37	31%
15 Minutos	24	20%
20 Minutos	13	11%
30 Minutos	26	22%
1 Hora	10	8%
Más de 1 Hora	8	7%
TOTAL	118	100%

¿Cuánto tiempo transcurrió para realizar su trámite?



COMENTARIO

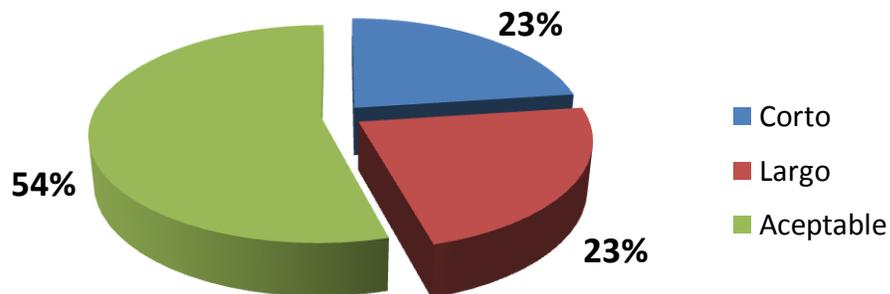
Evidentemente la mayoría de usuarios coinciden que, realizar un trámite en la Alcaldía, varía entre 10 a 30 minutos de espera por el servicio que se solicita; sin embargo la opinión de otro grupo de usuarios manifiestan que se les hace difícil esperar aproximadamente 1 hora o más para efectuar un trámite, de manera que prefieren algunas veces no realizar su trámite y optan por retirarse.

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

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

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Corto	27	23%
Largo	27	23%
Aceptable	64	54%
TOTAL	118	100%

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



COMENTARIO

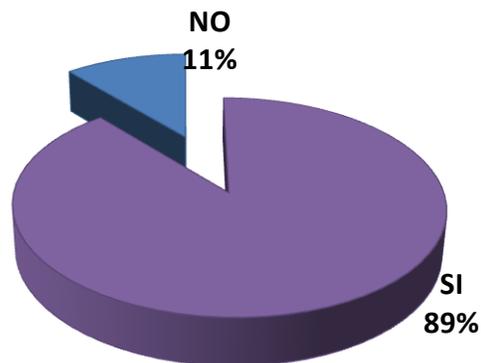
La mayor cantidad de usuarios opinan que el tiempo transcurrido en el trámite de un servicio, lo consideran aceptable; seguido de un 23% que opina que el tiempo de espera es corto, esto indica que con agrado esperan el tiempo prudencial por el servicio que necesitan. Por lo contrario los usuarios restantes, opinan que el tiempo en el que esperan por su trámite es largo y muchas veces les genera inconvenientes e insatisfacción en los usuarios que solicitan un trámite.

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

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	105	89%
NO	13	11%
TOTAL	118	100%

¿Los empleados que le atendieron fueron amables y corteses?



COMENTARIO

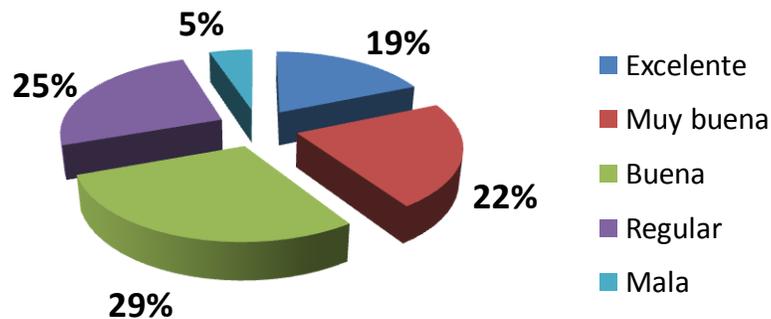
La opinión de la mayoría de usuarios, manifiestan que los empleados que le atendieron fueron amables y corteses, al momento de brindarle los servicios; sin embargo una minoría de un 11% opinan que no recibieron un servicio con amabilidad y cortesía cuando llegaron a solicitar su trámite. También es comprensible por las distintas características de las personas usuarias.

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

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	22	19%
Muy buena	26	22%
Buena	34	29%
Regular	30	25%
Mala	6	5%
TOTAL	118	100%

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



COMENTARIO

Mediante la opinión de los usuarios a la pregunta realizada, permitió constatar que la atención que se brinda por parte de los empleados de la Alcaldía es buena; por lo tanto da referencias que la mayor parte de los usuarios se sienten satisfecho por la atención brindada cuando realizan los trámites. Al igual que un 22% que la considera muy buena y un porcentaje menor a este excelente. Sin embargo existe un 25% que opina que se necesita mejorar lo cual es recomendable que las

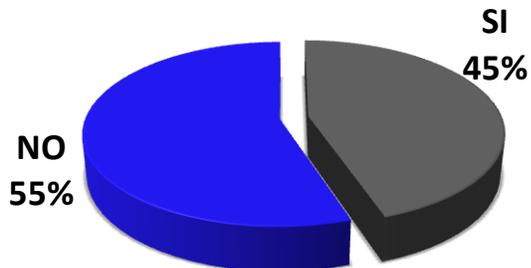
autoridades trabajen por reducir dichos porcentaje y tratar de mejorar la percepción de los usuarios.

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

Objetivo: Identificar si existe personal que oriente al usuario para ubicarlo donde debe realizar su trámite.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	53	45%
NO	65	55%
TOTAL	118	100%

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



COMENTARIO

Al confirmar la respuesta a esta pregunta, se determinó que el 55% de los usuarios manifestó que existe la necesidad de designar personal de la Alcaldía, la cual cumpla con las funciones de proporcionar información a los usuarios de los servicios que se prestan al municipio; sin embargo, un 45% opinó que existe personal que lo oriente al momento de realizar un trámite. El grupo investigador pudo observar que en realidad no existe personal que este únicamente asesorando a los usuarios de los trámites que llegan a solicitar un servicio, y además algunas de

las personas encuestadas manifestaron que la persona que lo orientó al momento de su trámite, había sido por parte de miembros del cuerpo de agentes municipales, el cual casualmente brindan este tipo de información, aunque no es su función.

11. ¿Recibió información suficiente y adecuada para poder realizar sus trámites con mayor facilidad y rapidez en la Alcaldía?

Objetivo: Determinar si los empleados brindan la información adecuada a los usuarios y que estos realicen sus trámites con mayor facilidad y rapidez.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	57	48%
NO	61	52%
TOTAL	118	100%

¿Recibio información suficiente y adecuada para poder realizar sus trámites con mayor facilidad y rapidez en la Alcaldía?



COMENTARIO

La mayoría de usuarios, no recibe información suficiente y adecuada para poder realizar su trámite con mayor facilidad, debido a que, la Alcaldía no cuenta con personal para orientar a los usuarios del municipio acerca de cómo solicitar sus trámites; sin embargo las personas que saben donde realizar sus trámite, se debe a

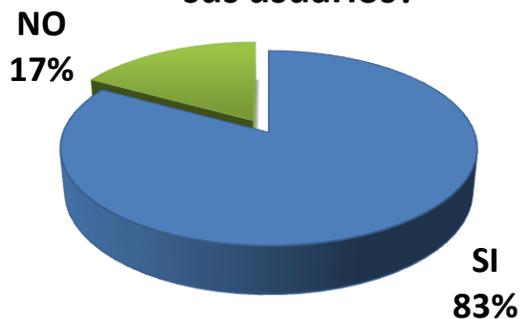
que visitan con mayor frecuencia las instalaciones y eso les facilita solicitarlo con mayor rapidez, pero las personas que visitan por primera vez la Alcaldía opinan lo contrario.

12. ¿Considera que la Alcaldía cuenta con instalaciones adecuadas para atender a sus usuarios?

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios en cuanto a las instalaciones de la alcaldía para prestar los servicios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	98	83%
NO	20	17%
TOTAL	118	100%

¿Considera que la Alcaldía cuenta con instalaciones adecuadas para atender a sus usuarios?



COMENTARIO

Evidentemente la mayoría de usuarios manifiestan que la Alcaldía cuenta con instalaciones adecuadas para brindar los servicios a los usuarios del municipio; pero una minoría está en desacuerdo, ya que para ellos no cuenta con una amplia sala de recepción en donde puedan esperar por su trámite cómodamente, lo cual el grupo investigador pudo comprobar. Así mismo algunos usuarios manifiestan que

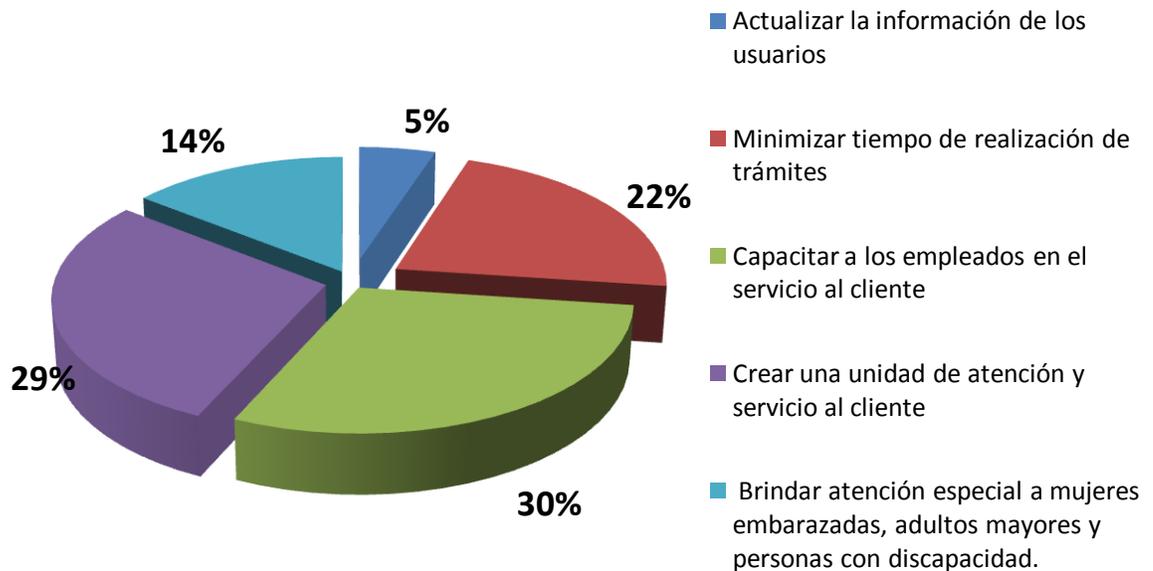
los días que hay mayor concurrencia de personas en las instalaciones, se les dificulta muchas veces saber el orden que les corresponde en cuanto al servicio que solicitan.

13. De las siguientes opciones, ¿Cuál recomienda para que la Alcaldía preste una mejor atención y servicio al usuario?

Objetivo: Determinar las recomendaciones más pertinentes para que la alcaldía mejore la atención al usuario en base a la opinión de estos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Actualizar la información de los usuarios	6	5%
Minimizar tiempo de realización de trámites	26	22%
Capacitar a los empleados en el servicio al cliente	35	30%
Crear una unidad de atención y servicio al cliente	34	29%
Brindar atención especial a mujeres embarazadas, adultos mayores y personas con discapacidad.	17	14%
TOTAL	118	100%

De las siguientes opciones, ¿Cuál recomienda para que la Alcaldía preste una mejor atención y servicio al usuario?



COMENTARIO

De la opinión de los encuestados, el mayor grupo recomiendan que para que brinden una mejor atención es necesario capacitar a los empleados en servicio al cliente; así mismo un segundo grupo con proporción similar opina que es necesario crear una unidad de atención y servicio al cliente, para ofrecer atención especializada, y con ello se pueda disminuir las insatisfacciones que ocasionan. A otro grupo de personas, tales como minimizar el tiempo de espera por los servicios que se ofrecen, o brindar una atención especial a mujeres embarazadas, adultos mayores y personas con discapacidad, ya que muchas veces los usuarios por ser los primeros en ser atendidos, olvidan la cortesía ante personas que más lo necesitan.

ANEXO 3

ENTREVISTA AL GERENTE ADMINISTRATIVO



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDO AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT

1. ¿Cómo considera la atención al usuario en la Alcaldía?

Excelente Bueno Regular Deficiente

2. ¿Considera usted que existen deficiencias en la atención al usuario?

Si existen deficiencias, ya que los empleados cuando un usuario se les acerca para alguna duda o problema, lo envían al departamento que le corresponde, en lugar de llevarlo él o ayudarle a solucionarlo mejor lo remiten para otro lado.

3. Si su respuesta anterior fue "SI", ¿Cuáles considera que son las deficiencias en la atención al usuario que se perciben dentro de la Alcaldía?

En ese aspecto les falta iniciativa, cuando no le compete a ellos el problema o duda del usuario.

4. ¿Se proporciona capacitaciones al personal?

De parte de la Alcaldía no se han brindado, solamente las que reciben del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), y del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL); las cuales les dan apoyo a las comunidades.

5. Si su respuesta es SI, ¿en qué áreas capacitan?

Existe la necesidad de invertir en servicio al cliente, trabajo en equipo y clima organizacional ya que este tipo de temas deben de estar claros y son de mucha importancia para los empleados y funcionarios. Además lo cual ya fue expuesto al señor alcalde y al concejo municipal de mi parte como gerencia administrativa, para brindarles a los empleados dichas capacitaciones.

6. ¿Estaría dispuesto a invertir en capacitaciones que sean orientadas a mejorar la atención al usuario?

Como municipalidad el señor alcalde y el concejo municipal ya está enterado que se necesita invertir en capacitaciones para el personal lo cual es necesario que lleven objetivos claros y así brindar una mejor atención. De hecho el concejo municipal ya está esperando una propuesta y por lo cual esperamos de su apoyo con el plan que nos van a proporcionar para exponerlo en concejo.

7. ¿Existe en la Alcaldía algún mecanismo para conocer la opinión del usuario?

Si, tenemos un buzón de sugerencia, que lo lleva la encargada de acceso a la información pública, que quizá no es el más adecuado pero al menos tenemos la percepción de lo que opinan los usuarios y nos apoyamos de un grupo de jóvenes becados por la alcaldía que nos ayudan a pasar encuestas de sugerencias al usuario, además lo que los usuarios le manifiestan al señor alcalde cuando tienen la oportunidad.

8. ¿Ha recibido algún tipo de quejas de parte de los usuarios de la Alcaldía, con respecto a la atención que brindan los empleados Administrativos?

Si, a veces los usuarios se las han hecho directamente al señor alcalde sobre algún problema que tuvieron o cierto empleado que no brindó una atención adecuada, hay varios tipos de quejas por ejemplo: un proveedor habló preguntando por su cheque y nadie lo quiso atender, estas quejas muchas veces llegan al oído del alcalde, además en algunas encuestas que pasan los jóvenes becarios que nos colaboran, los usuarios se quejan porque no les han brindado una debida atención.

9. ¿Qué tipo de métodos utiliza para incentivar a sus empleados Administrativos, para mejorar la calidad en la atención al usuario de la Alcaldía?

Solamente, reuniones de trabajo con las jefaturas y empleados haciéndoles conciencia que de la gente depende nuestro trabajo y que de esto depende la satisfacción de los usuarios y nuestra aceptación para nuevas elecciones.

ANEXO 4

**GUÍA DE PREGUNTAS REALIZADAS A LOS
EMPLEADOS, USUARIOS Y GERENTE
ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SAN PEDRO MASAHUAT.**



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT

Objetivo: Investigar sobre las necesidades de Capacitación en atención al usuario del personal Administrativo de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.

Estimado/a Señor/a/ita.

Indicación: Lea cuidadosamente y responda con una "X" según su criterio, y en las que necesite complemente según sus conocimientos.

I DATOS DE IDENTIFICACIÓN

F. Género Masculino Femenino

Objetivo: Determinar el género que predomina entre los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.

G. Edad

20-25 años 26-30 años 31-35 años
36-40 años 41-45 años 46-50 años o más

Objetivo: Conocer el rango de edades en el que oscilan los empleados de la Alcaldía.

H. Nivel de Estudio

Educación básica

Bachillerato

Técnico

Universitario

Otros

Especifique: _____

Objetivo: Saber el nivel de estudio que poseen los empleados administrativos entrevistados que laboran en la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.

I. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Alcaldía?

De 1 - 3 años De 12 - 15 años

De 4 - 7 años De 16 - 19 años

De 8 - 11 años De 20 años o más

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar en dicha Alcaldía.

J. ¿A qué Departamento pertenece?

Objetivo: identificar a qué departamento pertenece la persona encuestada.

II DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce usted, sobre la misión y visión de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat?

Si No

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la misión y la visión de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.

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

Si No

Objetivo: Determinar si los empleados conocen sobre los objetivos que persiguen la Alcaldía como Gobierno local.

3. ¿Conoce la definición de servicio?

Si No

Si su respuesta fue SÍ, defina que es un servicio: _____

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la definición de servicio.

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

Si No

¿Por qué?: _____

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

5. ¿Con cuál de las siguientes características se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofrecidos por la Alcaldía?

- Atención personalizada
- Facilidad en los trámites
- Rapidez, amabilidad y cortesía
- Todas las anteriores

Objetivo: Indagar que piensan los empleados con cuál de las características mencionadas pueden mejorar los servicios que ofrecen en la Alcaldía.

6. ¿Conoce la definición de cliente?

Si No

Si su respuesta fue Si, defina que es un cliente: _____

Objetivo: Determinar si los empleados conocen la definición de cliente.

7. ¿Qué significa para usted, el usuario que solicita servicios en esta Alcaldía?

- Un cliente
- Una persona común y corriente
- La verdadera razón de su trabajo
- Alguien que necesita de usted

Objetivo: Saber con que asocian los empleados a las personas que solicitan los servicios ofrecidos por la Alcaldía.

8. ¿Sabe porque son importantes los usuarios?

Si No

Porque: _____

Objetivo: Evaluar la opinión de los empleados con respecto a la importancia que tienen los usuarios en la Alcaldía.

9. ¿Conoce la definición de servicio al cliente?

Si No

Si su respuesta fue Si, defina que es un servicio al cliente: _____

Objetivo: Saber con claridad que entienden los empleados sobre servicio al cliente.

10. Seleccione cuales de las siguientes actitudes deben implementar en el servicio al usuario:

Cortesía Amabilidad Anticiparse a las necesidades del cliente

Respeto Honestidad Todas las anteriores

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

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

Si No

Objetivo: Determinar si los empleados conocen como la Alcaldía atienden las quejas y reclamos de los usuarios.

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

Diario Semanal Mensual Anual Ocasional

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que se tienen reclamos en la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.

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

Si No

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

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

Si No (Pasar a pregunta 18) Algunas veces

Objetivo: Determinar si al personal de la Alcaldía se le ofrece capacitaciones para un mejor desarrollo de sus actividades.

15. ¿Qué tipo de Capacitación recibió?

Objetivo: Conocer el tipo de capacitación que los empleados han recibido.

16. Si su respuesta fue afirmativa, ¿cuándo recibió la última capacitación?

Hace un año Hace dos años

Hace tres años Hace cuatro años

Otros, especifique: _____

Objetivo: Conocer si el personal de la Alcaldía recibe capacitación de manera constante.

17. ¿Quién impartió la capacitación?

Personal Interno Personal Externo

Objetivo: Investigar el tipo de personal que impartió la capacitación, si era interno o externo a los empleados de la Alcaldía.

18. ¿Cree usted que al recibir capacitación orientada en atención al usuario, le ayudaría en el desempeño de sus labores?

Si No

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados si están de acuerdo en recibir capacitación específica en atención al usuario.

19. La comunicación entre las unidades o departamentos ¿Cómo la califica?

Excelente Buena

Regular Deficiente

Objetivo: Identificar como es la comunicación que se da dentro del ambiente laboral entre los empleados de los diferentes departamentos de la Alcaldía.

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

Si No Algunas veces

Si su respuesta fue “No”, pase a la pregunta 22

Objetivo: Investigar si los empleados Administrativos han percibido insatisfacción por parte de los usuarios cuando éstos solicitan algunos de los servicios.

21. ¿Debido a qué considera se debe la insatisfacción del usuario?

- Desatención por parte del empleado
- Mucho tiempo de espera
- Poca cortesía y amabilidad del empleado
- Trámites burocráticos

Objetivo: Conocer la opinión del empleado respecto a la causa que origina la insatisfacción en el usuario.

22. ¿Le gustaría recibir capacitación en servicio al cliente?

Si No

Objetivo: Conocer si los empleados están dispuestos en capacitarse para mejorar la atención al usuario de la Alcaldía.



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



Cuestionario dirigido a los usuarios de la Alcaldía Municipal de San Pedro
Masahuat.

Estimado/a Señor/a/ita.

Reciba un cordial saludo de parte de estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador. Por este medio le solicitamos su valiosa colaboración, debido a que estamos realizando una investigación sobre la atención al usuario que le brindan los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat. La información proporcionada es para fines estrictamente académicos, por lo que se le dará un tratamiento confidencial.

Indicaciones:

Marque con una X la respuesta que considere conveniente y complete cuando sea necesario a las siguientes interrogantes.

Género:

Masculino

Femenino

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

Edad:

De 18 a 24

de 45 a 54

De 25 a 34

de 55 a más

De 35 a 44

Objetivo: Establecer un rango de edad de los usuarios que solicitan determinados servicios en la alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.

CONTENIDO:

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

Semanal

Cada 3 meses

Cada año

Mensual

Cada 6 meses

Más de 1 año

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

2. De los servicios proporcionados por la Alcaldía. ¿Qué trámite realizó?

➤ Pago de impuestos

➤ Asentamiento de recién nacido

➤ Cartas de ventas

➤ Partidas de Nacimiento

➤ Extensión ó certificación de documento (divorcio, defunción, etc.)

➤ Estados de cuenta

Otros _____

Objetivo: Conocer los servicios que más solicitan los usuarios de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.

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

Si ¿Qué tipo de problema? _____

No

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

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

Si No

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

5. Si su respuesta es "SI", ¿Recibió una atención adecuada al momento del realizar el reclamo?

Si No

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

6. ¿Cuánto tiempo transcurrió para realizar su trámite?

10 min.

30 min.

15 min.

1 hora

20 min.

Más de 1 Hora

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

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

Corto

Largo

Aceptable

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

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

Si No

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

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

Excelente Muy buena Buena

Regular Mala Necesita Mejorar

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

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

Si No

Objetivo: Identificar si existe personal que oriente al usuario para ubicarlo donde debe realizar su trámite.

11. ¿Recibió información suficiente y adecuada para poder realizar sus trámites con mayor facilidad y rapidez en la Alcaldía?

Si No

Objetivo: Determinar si los empleados brindan la información adecuada a los usuarios y que estos realicen sus trámites con mayor facilidad y rapidez.

12. ¿Considera que la Alcaldía cuenta con instalaciones adecuadas para atender a sus usuarios?

Si No

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios en cuanto a las instalaciones de la alcaldía para prestar los servicios.

13. De las siguientes opciones, ¿Cuál recomienda para que la Alcaldía preste una mejor atención y servicio al usuario?

- Actualizar la información de los usuarios
- Minimizar tiempo de realización de trámites
- Capacitar a los empleados en el servicio al cliente
- Crear una unidad de atención y servicio al cliente
- Brindar atención especial a mujeres embarazadas, adultos mayores y personas con discapacidad.

Objetivo: Determinar las recomendaciones más pertinentes para que la alcaldía mejore la atención al usuario en base a la opinión de estos.



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



**ENTREVISTA DIRIGIDO AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT**

1. ¿Cómo considera la atención al usuario en la Alcaldía?

Excelente Bueno Regular Deficiente

2. ¿Considera usted que existen deficiencias en la atención al usuario? _____

3. Si su respuesta anterior fue "SI", ¿Cuáles considera que son las deficiencias en la atención al usuario que se perciben dentro de la Alcaldía?

4. ¿Se proporciona capacitaciones al personal?
-

5. Si su respuesta es SI, ¿en qué áreas capacitan?

6. ¿Estaría dispuesto a invertir en capacitaciones que sean orientadas a mejorar la atención al usuario?

7. ¿Existe en la Alcaldía algún mecanismo para conocer la opinión del usuario?

8. ¿Ha recibido algún tipo de quejas de parte de los usuarios de la Alcaldía, con respecto a la atención que brindan los empleados Administrativos?

9. ¿Qué tipo de métodos utiliza para incentivar a sus empleados Administrativos, para mejorar la calidad en la atención al usuario de la Alcaldía?

ANEXO 5

**TABLA DEL IV CENSO DE POBLACIÓN PARA
DETERMINAR EL NÚMERO DE LA MUESTRA.**

Cuadro 3

POBLACIÓN TOTAL POR ÁREA DE RESIDENCIA, SEXO, INDICE DE MASCULINIDAD Y PORCENTAJE URBANO, SEGÚN DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO. CENSO 2007

DEPARTAMENTOS Y MUNICIPIOS	Población									IM	% Urbano
	Total			Área							
				Urbana			Rural				
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres		
08 - LA PAZ	308,087	147,996	160,091	152,207	71,671	80,536	155,880	76,325	79,555	92.4	49.4
01- Zacatecoluca	65,826	31,343	34,483	42,127	19,680	22,447	23,699	11,663	12,036	90.9	64.0
02- Cuyulitán	5,590	2,701	2,889	3,365	1,602	1,763	2,225	1,099	1,126	93.5	60.2
03- El Rosario	16,784	8,024	8,760	9,374	4,407	4,967	7,410	3,617	3,793	91.6	55.9
04- Jerusalén	2,570	1,243	1,327	448	218	230	2,122	1,025	1,097	93.7	17.4
05- Mercedes la Ceiba	637	325	312	485	244	241	152	81	71	104.2	76.1
06- Olocuilta	29,529	14,107	15,422	15,917	7,548	8,369	13,612	6,559	7,053	91.5	53.9
07- Paraiso de Osorio	2,727	1,352	1,375	1,751	861	890	976	491	485	98.3	64.2
08- San Antonio Masahuat	4,258	2,086	2,172	1,101	518	583	3,157	1,568	1,589	96.0	25.9
09- San Emigdio	2,818	1,369	1,449	1,373	644	729	1,445	725	720	94.5	48.7
10- San Francisco Chinameca	7,387	3,631	3,756	2,659	1,307	1,352	4,728	2,324	2,404	96.7	36.0
11- San Juan Nonualco	17,256	8,175	9,081	7,600	3,491	4,109	9,656	4,684	4,972	90.0	44.0
12- San Juan Talpa	7,707	3,640	4,067	4,536	2,125	2,411	3,171	1,515	1,656	89.5	58.9
13- San Juan Tepezontes	3,630	1,798	1,832	1,320	639	681	2,310	1,159	1,151	98.1	36.4
14- San Luis	21,675	10,373	11,302	13,218	6,236	6,982	8,457	4,137	4,320	91.8	61.0
15- San Luis la Herradura	20,405	9,992	10,413	8,719	4,229	4,490	11,686	5,763	5,923	96.0	42.7
16- San Miguel Tepezontes	5,084	2,463	2,621	2,567	1,229	1,338	2,517	1,234	1,283	94.0	50.5
17- San Pedro Masahuat	25,446	12,286	13,160	13,116	6,302	6,814	12,330	5,984	6,346	93.4	51.5
18- San Pedro Nonualco	9,252	4,514	4,738	3,119	1,452	1,667	6,133	3,062	3,071	95.3	33.7
19- San Rafael Obrajuelo	9,820	4,538	5,282	5,112	2,299	2,813	4,708	2,239	2,469	85.9	52.1
20- Santa María Ostuma	5,990	2,996	2,994	1,552	741	811	4,438	2,255	2,183	100.1	25.9
21- Santiago Nonualco	39,887	19,177	20,710	12,013	5,548	6,465	27,874	13,629	14,245	92.6	30.1
22- Tapalhuaca	3,809	1,863	1,946	735	351	384	3,074	1,512	1,562	95.7	19.3

ANEXO 6

**FOTOGRAFÍAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN
PEDRO MASAHUAT.**

Zona urbana del municipio de San Pedro Masahuat.



Fachada de la alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.



Instalaciones de la Alcaldía Municipal

- **Sala de espera para usuarios**



- **Instalaciones internas**



Concejo de la Alcaldía Municipal

