

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



TRABAJO DE GRADUACIÓN

TEMA:

***“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD EN
LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA OFICINA
REGIONAL DE OCCIDENTE DE EL MINISTERIO DE HACIENDA EN LA
CIUDAD DE SANTA ANA”***

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR:

**BELTRÁN LINARES, SONIA LETICIA
PADILLA PORTILLO, AIDA ESMERALDA
PEÑATE GÓCHEZ, VIELMAN IVÁN OMAR**

DOCENTE DIRECTOR:

LICDO. ORLANDO PERAZA

JULIO, 2010

SANTA ANA

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

ING. Y MSC. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ.

VICE-RECTOR ACADÉMICO

ARQ. Y MASTER MIGUEL ÁNGEL PÉREZ RAMOS.

VICE RECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. Y MATER OSCAR NOÉ NAVARRETE.

SECRETARIO GENERAL

LICDO DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ.

FISCAL GENERAL

DR. RENÉ MADECADEL PERLA JIMÉNEZ.

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DECANO

LICDO. JORGE MAURICIO RIVERA.

VICE-DECANO

LICDO. Y MASTER ELADIO EFRAÍN ZACARÍAS ORTEZ.

SECRETARIO DE FACULTAD

LICDO. VÍCTOR HUGO MERINO QUEZADA.

JEFE DE DEPARTAMENTO DOCENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

LICDO. EDUARDO ZEPEDA GUEVARA.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO:

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

A MIS PADRES:

Gladis Aracely Linares y José Adalberto Beltrán.

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

A TODOS MIS FAMILIARES:

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

A MIS AMIGOS:

Gracias por apoyarme, por las palabras de aliento que siempre me han brindado.

AL LICENCIADO ORLANDO PERAZA:

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

SONIA LETICIA BELTRÁN LINARES.

A JEHOVÁ DIOS:

Por darme la vida, por ser un padre amoroso dándome las fuerzas para superar los obstáculos que se han presentado en mi camino y por darme las herramientas necesarias para lograr alcanzar uno de mis más grandes objetivos.

A MIS PADRES:

Rafael y Dora Padilla Por darme siempre su amor, comprensión, confianza y sus consejos. Por estar en todos y cada uno de los momentos en que he necesitado de su apoyo, por inculcarme valores y principios, formando la persona que ahora soy.

A MIS HERMANOS:

Rafael y Marvin Padilla Por ser mi compañía y mí apoyo, por preocuparse y cuidar de mí. Por ser mis amigos y compartir ese amor fraternal, un lazo que nos une para siempre.

A MI NOVIO:

Darwin Corea Por darme su amor, comprensión y apoyo incondicional, y por formar parte importante de mi vida.

A TODOS MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE TESIS:

Por darme su amistad incondicional y su apoyo, los que están cerca y los que están lejos. Por hacer una diferencia en mi vida volviéndola más divertida y agradable.

A MI DOCENTE ASESOR:

Por guiarnos en la realización de esta tesis, por la amabilidad que lo caracteriza y por brindarnos su amistad.

AIDA ESMERALDA PADILLA PORTILLO.

A DIOS TODO PODEROSO:

Por su amor, ayuda y protección a lo largo de mi vida, por darme fortaleza en momentos de flaqueza permitiéndome seguir adelante, porque todo lo que tuve, tengo y tendré será gracias a él.

A MIS PADRES:

Dora Góchez y Omar Peñate por todo el apoyo incondicional que me brindaron, el amor y comprensión durante todo este tiempo, dándome alientos para superar cada obstáculo en mi camino.

A TODOS MIS FAMILIARES:

Gracias a todos aquellos que me brindaron su apoyo y ánimos para poder finalizar mi carrera.

A MIS AMIGOS:

Les agradezco su apoyo y sinceridad, por darme animo cuando lo necesitaba, por siempre contar con ellos cuando los necesito y brindarme su ayuda y amistad.

AL LICENCIADO ORLANDO PERAZA:

Por guiarme en la realización de mi trabajo de grado, y así poder realizarlo de la mejor manera.

VIELMAN IVÁN OMAR PEÑATE GÓCHEZ.

ÍNDICE.

CAPITULO I: ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.

INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.	2
1.1.1 En Países Desarrollados.	5
1.1.2 En Países en vías de Desarrollo.	7
1.1.3 En El Salvador.	8
1.2 GENERALIDADES DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.	10
1.2.1 Inicios de la Atención al Cliente en las Instituciones Públicas.	10
1.2.2 Objetivos de las Instituciones Públicas.	14
1.2.2.1 Eficiencia Económica.	14
1.2.2.2 Rentabilidad.	15
1.2.2.3 Efectos Sobre la Distribución de la Renta.	17
1.2.2.4 Efectos Macroeconómicos.	18
1.2.3 Percepciones de los Usuarios de las Instituciones Públicas.	19

1.2.3.1	¿Qué es un Servicio para un Contribuyente (Cliente)?.	19
1.2.3.2	¿Qué es Calidad para el Contribuyente (Cliente)?.	22
1.2.3.3	La Calidad y la Percepción Ciudadana.	23
1.2.4	La Calidad Como Valor de la Nueva Gestión Pública.	24
1.2.4.1	Reforma del Estado y Calidad.	25
1.2.4.2	Calidad y Legitimidad.	26
1.2.5	Las Instituciones Públicas Deben Generar Valor Público.	27
1.3	GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE HACIENDA.	30
1.3.1	Historia del Ministerio de Hacienda.	30
1.3.2	Objetivos de la Institución.	32
1.3.3	Misión del Ministerio de Hacienda.	32
1.3.4	Visión del Ministerio de Hacienda.	33
1.3.5	Valores Institucionales.	33
1.4	MARCO LEGAL.	35
1.4.1	Instituciones que velan por los derechos del cliente.	35
1.4.1.1	Defensoría de El Consumidor.	35
1.4.1.2	Ley de Defensoría del consumidor.	38
1.4.1.3	Ley de ética gubernamental.	40

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

INTRODUCCIÓN.	42
2.1 EL SERVICIO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.	43
2.1.1 Definición de Servicio.	43
2.1.2 Características de los Servicios.	43
2.1.3 Clasificación de Los Servicios.	46
2.1.4 Ciclos del Servicio.	48
2.1.5 El Triángulo del Servicio Interno.	49
2.2 EL CLIENTE.	52
2.2.1 Definición de Cliente.	52
2.2.1.1 El Concepto Tradicional.	55
2.2.1.2 El Concepto Moderno.	56
2.2.1.3 El Concepto Contemporáneo.	57
2.2.3 Clasificación de los Clientes.	58
2.2.3.1 Clasificación de Los Clientes Actuales.	59
2.2.3.2 Clasificación De Los Clientes Potenciales.	66
2.2.4 Los Diez Mandamientos de la Atención al Cliente.	66
2.3 PLAN ESTRATÉGICO.	69
2.3.1 Conceptos de Plan.	69

2.3.1.1	Clasificación de los Planes.	71
2.3.2	Concepto de Estrategia.	72
2.3.2.1	Naturaleza de las Estrategias.	74
2.3.3	Definición de Plan Estratégico.	76
2.3.3	Etapas de un Plan estratégico.	77
2.4	CALIDAD DEL SERVICIO.	83
2.4.1	Definición de la Calidad en el Servicio.	83
2.4.2	Trece Principios de la Calidad.	86
2.4.3	Normas de Calidad.	87
2.4.3.1	Tipos de normas internacionales sobre sistemas de la calidad.	89
2.4.3.2	Beneficios de los Sistemas de Calidad Basados en ISO 9000.	90
2.5	LOS PROCESOS.	91
2.5.1	Definición de Procesos.	91
2.5.2	Clasificación de los Procesos.	91

CAPITULO III: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA OFICINA REGIONAL DE OCCIDENTE DE EL MINISTERIO DE HACIENDA EN LA CIUDAD DE SANTA ANA.

INTRODUCCIÓN.	93
3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	94

3.2	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	95
3.2.1	Tipo de Investigación.	96
3.2.2	Importancia de la Investigación.	99
3.2.3	Técnicas e Instrumentos de Investigación.	99
3.2.4	Determinación del Universo.	101
3.2.5	Determinación de la Muestra..	101
3.2.6	Método y Tipo de Muestreo.	103
3.3	RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN.	103
3.3.1	Proceso de Inducción.	104
3.3.2	Manual de Procedimientos.	105
3.3.3	Capacitación del Personal.	106
3.3.4	Áreas de Capacitación.	107
3.3.5	Rotación de Personal.	109
3.3.6	Posibilidades de Ascenso.	110
3.3.7	Personal Existente.	111
3.3.8	Recursos Materiales del Personal..	113
3.3.9	Controles de Eficiencia en el Servicio.	114
3.3.10	Ambiente Laboral.	116
3.4.	PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL MINISTERIO DE HACIENDA.	117
3.4.1	Servicios con Mayor Demanda..	118
3.4.2	Información en los Procesos a Seguir.	121
3.4.3	Problemas al Demandar los Servicios.	122

3.4.4	Tiempo de Respuesta a los Problemas.	123
3.4.5	Calificación del Servicio.	125
3.4.6	Tiempo de Espera para la Prestación del Servicio.	126
3.4.7	Personal Capacitado.	127
3.4.8	Atención del Personal.	128
3.4.9	Eficiencia del Ministerio de Hacienda.	130
3.4.10	Señalización Adecuada en la Institución.	131
3.4.11	Accesibilidad a la Información.	133
3.5	CONCLUSIONES.	135
3.6	RECOMENDACIONES.	139

**CAPITULO IV: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR
LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL
CLIENTE EN LA OFICINA REGIONAL DE OCCIDENTE DE EL
MINISTERIO DE HACIENDA EN LA CIUDAD DE SANTA ANA.**

INTRODUCCIÓN.	142	
4.1	PLAN ESTRATÉGICO.	143
4.2	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.	144
4.2.1	Objetivo General.	144
4.2.2	Objetivos Específicos.	144
4.3	IMPORTANCIA.	145
4.4	MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN.	146

4.5	VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN.	147
4.6	PLAN PROPUESTO.	147
4.6.1	Clima Organizacional.	149
4.6.1.1	Cultura Organizacional.	151
4.6.1.2	Motivación.	155
4.6.2	Comunicación.	157
4.6.3	Buen trato al Cliente.	163
4.6.4	Infraestructura.	166
4.6.5	Tecnología Adecuada.	170
4.6.6	Información.	172
4.6.7	Expectativas del Cliente.	176
4.6.8	Satisfacción de los Clientes.	180
4.6.9	Control Efectivo.	183
	BIBLIOGRAFÍA.	186
	ANEXOS.	188

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL

SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y

DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.





INTRODUCCIÓN.

En muchas compañías la atención al cliente es una de las áreas pendientes, reflejándose dicha situación en la mala imagen que los clientes tienen de la misma. Los buenos resultados no son solo el producto de un correcto manejo financiero, una exitosa optimización de procesos o de la disposición de tecnología de última generación, sino que además se debe tener en cuenta la manera en que todas estas cuestiones se trasladan a los clientes.

En el presente capítulo se describe los aspectos generales relacionados con la atención al cliente, la forma en que ha evolucionado con el pasar de los años. La manera en el que el servicio al cliente es llevado a cabo en países desarrollados como en países en vías de desarrollo incluyendo nuestro país.

Así mismo la importancia de la atención al cliente en las entidades públicas, sus inicios, la percepción de los usuarios con respecto a los servicios prestados por las instituciones gubernamentales. También el marco legal por



el cual se ven regidas las instituciones públicas de nuestro país y las instituciones que velan por los derechos de los usuarios.

1.1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

La existencia de la atención al cliente se remonta al inicio de las transacciones comerciales, pero no es hasta la actualidad que cobra la importancia que merece. Con el pasar de los años, el cliente se ha convertido en un conocedor de sus derechos lo que lo lleva a ser mucho más exigente a la hora de recibir atención.

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto a su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de sus etapas, el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.



EVOLUCIÓN DEL TERMINO CALIDAD.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> o Satisfacer al cliente. o Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho o Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> o Satisfacer una gran demanda de bienes. o Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> o Minimizar costes mediante la Calidad o Satisfacer al cliente o Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.



Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none">o Satisfacer al cliente.o Prevenir errores.o Reducir costes.o Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none">o Satisfacer tanto al cliente externo como interno.o Ser altamente competitivo.o Mejora Continua.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente, y en definitiva a la sociedad y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado, sino incluso para asegurar su supervivencia.



1.1.1 En Países Desarrollados.

La gerencia de empresas de servicios que realmente satisfacen a sus clientes es muy compleja: esta complejidad crece en la misma medida que



crece la intangibilidad o el carácter público o sin fines de lucro del servicio prestado. Los clientes no compran servicios, pagan por sentirse bien, porque se les satisfaga una necesidad, porque se les resuelva un problema... ¿cuál es entonces el producto genérico vendido y comprado?, ¿se proveen servicios o se satisfacen necesidades?, ¿qué es lo que hace la diferencia? ¿la percepción y los sentimientos o la realidad y los hechos?

En los Estados Unidos las compañías han aprendido que buscar la satisfacción del cliente es buen negocio. De hecho, si el cliente no está satisfecho, es probable que haya negocio ese día, pero lo más probable es que no se repita. Es parte vital del sistema de competencia en el mercado. Aunque en un sistema de libre competencia los clientes buscan la buena calidad a los mejores precios,



como se dice en círculos de negocios "la satisfacción de los precios baratos se olvida mucho más rápido que un mal servicio durante y después de la compra". Una parte fundamental de las franquicias que vienen de los Estados Unidos es el entrenamiento de los empleados, para que aprendan a sonreír y prestar la atención cordial y debida al cliente.

La primera lección sobre satisfacción del cliente es escuchar. Existe una gran tendencia entre los vendedores de mostrar el producto y mencionar el precio. El vendedor experimentado hace que el cliente se ponga cómodo y comienza con una pregunta amigable. El cliente habla y el vendedor escucha. La satisfacción del cliente es uno de los principios básicos de las buenas compañías de los Estados Unidos. "Satisfacción garantizada o le devolvemos el dinero." Esa es una promesa difícil, aventurada, pero miles de negocios crecen y sobreviven en los Estados Unidos en base a esta promesa. Quizás hayan abusos aquí y allá, pero el cliente aprende a confiar en esa compañía y termina volviendo a comprar en el mismo lugar.



1.1.2 En Países en vías de Desarrollo.

Las oportunidades ofrecidas a las empresas de los países en vía de desarrollo por el proceso de



globalización no implican la falta de consecuencias negativas para la supervivencia de muchos de ellos, que se han visto forzados a enfrentar gradualmente los programas de ajustes macroeconómicos, para realizar una apertura de sus mercados a la competencia internacional.

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



vía del financiamiento preferencial, la asistencia tecnológica, etc. Los que buscan esta fuerza de mercado decidirán sobrevivir como empresa.

Los países en vías de desarrollo son frecuentemente visitados por las grandes compañías transnacionales, quienes se instalan en estos países para minimizar costos en mano de obra y contratan al personal fomentándoles sus principios y orientando a las personas para mejorar en cuanto a cómo debe ser el servicio al cliente, y así poder cumplir con sus estándares en cuanto a calidad en el servicio al cliente.

1.1.3 En El Salvador.

Hay muchos grandes empresarios salvadoreños que rebasan los cincuenta años de edad por lo cual les cuesta mucho el cambiar viejos paradigmas en



las formas de hacer negocios o dirigir sus empresas, pero eso no significa que no puedan lograr cambiar, sino que simplemente les será un poco más difícil.



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

Este último punto nos hace reflexionar en que si bien la globalización ha convertido a las personas en especie de "cosas" o partes reemplazables de una gran máquina, en donde si no funcionan son removidas y no importa nada si sufren o no, pues lo importante es producir y producir para ganar más y más. Entonces es aquí cuando se cae en la cuenta que quizás eso que los grandes empresarios llaman "mística" no sea más que el recordar que todos somos seres humanos, y que tanto clientes como obreros deben ser



tratados y respetados como tales y sobre todo cuidar a los clientes para que la empresa no muera.

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

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

Con la aparición del Estado de bienestar en Europa y el populismo en América Latina luego de la Segunda Guerra Mundial, se hizo muy común la estatización o nacionalización de empresas privadas que pasaron a la órbita pública; hasta mediados de la década del '70 del siglo XX hubo en casi todos los países del mundo gran cantidad de empresas públicas en el marco del denominado Estado empresario.

En aquellos países con un sistema económico socialista y una economía planificada como lo fue la Unión Soviética y lo es Cuba, el Estado controla la totalidad de la economía



o gran parte de ella, por lo que prácticamente cualquier empresa existente es estatal.

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

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



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

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



Los gobiernos han pasado a manos privadas un importante número de servicios que antiguamente brindaban ellos mismos. Pero no todas las tareas que realiza el estado pueden pasar a manos privadas. Sin embargo, hay una demanda cada vez más creciente de que los organismos públicos actúen de acuerdo con los parámetros de eficiencia que se le exige al sector privado. En realidad, ya no importa tanto quien lo haga, sino como, y sea capaz de agregar valor a las tareas que desempeña.

Las reparticiones gubernamentales de todo el mundo se muestran indiferentes e insensibles frente a sus clientes finales, es decir, los ciudadanos, cuyos impuestos le pagan sus salarios.

Solo las organizaciones totalitarias obligan a la gente a tolerar comportamientos arbitrarios y desconsiderados de sus servidores públicos y de las organizaciones que los emplean, a pesar de ello nos hemos acostumbrado.



1.2.2 Objetivos de las Instituciones Públicas.

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

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

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

1.2.2.1 Eficiencia Económica.

Se subdivide este objetivo en eficiencia tecnológica y de gestión y eficiencia asignativa. La eficiencia asignativa implica la eficiencia tecnológica; sin embargo, la correspondencia inversa no puede mantenerse, de modo que la existencia del último tipo de eficiencia es una



condición necesaria, pero no suficiente, para la primera. Así, una empresa que utiliza un proceso tecnológicamente ineficiente que supone un exceso de mano de obra, de modo que la misma calidad de outputs podría producirse con menos trabajo y las mismas cantidades de los inputs.

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

1.2.2.2 Rentabilidad.

A diferencia de la empresa privada, en la que el objetivo es la maximización del beneficio, en la empresa pública en principio no tiene una especial consideración. No obstante, el cambio que se viene experimentando en esta materia es notable. A diferencia del criterio estricto del



beneficio, en el caso de la empresa pública resulta más apropiado hablar de excedente comercial bruto para estimular la eficiencia tecnológica y directiva.

Este concepto abarca los conceptos de intereses, amortización y beneficios, permitiendo al Estado conocer qué necesidades financieras presenta cada una de las empresas públicas. La búsqueda de la rentabilidad por parte de la empresa pública se contempla también como un medio de estimular la eficiencia tecnológica y de gestión. De esta forma sabemos que si una empresa busca maximizar su beneficio, ello le exige que minimice sus costes para cualquier nivel de output. Sin embargo, el objetivo de la maximización del beneficio se ha rechazado explícitamente para las empresas públicas, puesto que, en general, gozan de poder monopolístico en al menos algunos de los mercados en que se suministran sus productos.

Desde un punto de vista financiero y económico, los fondos que financian la inversión de la empresa pública provienen de dos fuentes: de sus propias reservas y de las aportaciones que realiza la Hacienda Pública. Esta, por su



parte, obtiene los fondos principalmente de los excedentes brutos comerciales de las empresas públicas, de los impuestos y de otras fuentes. Por ello, conocida la inversión que tiene que realizar la empresa pública, cuanto menor sea su excedente, mayor tiene que ser la tributación y la financiación externa; es decir, que no tiene tanta trascendencia cómo se divide el excedente entre intereses, amortización y beneficio, lo que importa es su cuantía total.

1.2.2.3 Efectos Sobre la Distribución de la Renta.

La empresa pública suele actuar sobre la renta de los consumidores garantizando un determinado nivel de prestación del servicio más elevado o bien aplicando un sistema de precios políticos que posibilita una efectiva distribución real de renta, a no ser que resulte perversa la distribución de la carga impositiva que facilita la financiación del déficit en que se incurre. Este modo de actuación es el que tradicionalmente viene a aplicarse al transporte colectivo.



La ordenación de preferencias en este terreno acostumbra a vencerse a favor de la distribución y en contra de la rentabilidad, con argumentos que incluyen también costes privados y sociales de la congestión.

El riesgo más grave en que se incurre en este caso radica en que si no se especifica muy claramente la cuantía (implícita o explícita) de la subvención y quién y cómo va a satisfacerla, la cuantía del déficit puede hacerse absolutamente inmanejable, lo que afecta de forma definitiva también a la eficiencia tecnológica y de gestión.

1.2.2.4 Efectos Macroeconómicos.

Una de las materias que más preocupan a los Gobiernos es la política macroeconómica, y puesto que las decisiones de la empresa pública pueden incidir en ella, sus efectos macroeconómicos potenciales devienen materia de interés político. De nuevo, ciertas variables bajo el control de la empresa pública pueden contemplarse desde una perspectiva positiva, como instrumentos de política macroeconómica. Al formular las políticas macroeconómicas, la atención se



centra en cuatro variables objetivo: nivel de desempleo, tasa de inflación, superávit/déficit de la balanza de pagos y tasa de crecimiento del producto nacional potencial.

1.2.3 Percepciones de los Usuarios de las Instituciones Públicas.

1.2.3.1 ¿Qué es un Servicio para un Contribuyente (Cliente)?

Un servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. No puede ser almacenado y por lo tanto lo que se aprecia es el resultado después de hecho.

Simplemente algunos puntos para señalar los servicios son:

- Si comparamos las Operaciones de Servicios con las Operaciones de Fabricación, en las operaciones de servicios el cliente entra en contacto directo con la "producción", y es por lo tanto una fuente de incertidumbre que resulta difícil de controlar.
- El servicio debe llevarse hasta donde está el cliente o llevar al cliente a donde está el servicio.



- El servicio no puede producirse en un lugar y ser enviado a otro, y tampoco puede ser almacenado.
- La producción y el consumo de los servicios no pueden separarse en el espacio, deben ocurrir en el mismo lugar.

El servicio entonces está formado por actos o interacciones que son contactos sociales. Es algo más que la producción intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente. Y la actitud o forma en que se establezca esa interacción, es el condicionante del resultado en cuando a eficiencia y calidad.

Señalemos algunos aspectos relevantes:

- Sin servicio no hay satisfacción del contribuyente (cliente) y por lo tanto no hay organización, ni directivos, ni empleados.
- El servicio es un factor clave de diferenciación tanto en el ámbito privado como público. En el futuro los gobiernos serán elegidos no solo por lo que hacen sino por como lo hacen (calidad de servicio)



- Existe un alto costo cuando se crean clientes insatisfechos.
- Un servicio generado con calidad otorga siempre una ventaja competitiva, con respuestas por parte del contribuyente.

¿Cómo se consigue que un servicio al contribuyente (cliente) se transforme en un elemento diferencial y otorgue una ventaja competitiva?

En un estudio por especialistas en el área de marketing de la Texas A&M University. Los autores sostienen que la clave del servicio superior es el conocimiento de las experiencias del cliente y su tratamiento adecuado.

"Los clientes esperan lo esencial del servicio. Esperan de los prestadores de servicio hagan lo que tienen que hacer, esperan cosas fundamentales, no fantasías, cumplimientos y no promesas vanas"



1.2.3.2 ¿Qué es Calidad para el Contribuyente (Cliente)?

Para el contribuyente, la calidad es entonces un conjunto de factores concurrentes que el valora y será "total" cuando el Producto o Servicio llega a satisfacer sus necesidades básicas o deseos y sus expectativas, mediante una gestión integral como empresa, haciéndolo:

- Con Respeto.
- Con Seguridad.
- Con Confiabilidad.
- Con Servicio.

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

- Calidad es la percibida por el cliente.
- Todo el trabajo es parte de un mismo proceso.



- Desarrollar sistemas de prevención.
- Mejora continua.
- Reducir el precio del incumplimiento y agregar valor.
- La base es la gente.

La forma de relacionarse de la administración tributaria con los ciudadanos está sufriendo en los últimos años un cambio. Se está pasando de una administración que era parte del aparato servicial de un Gobierno, a otra que poco a poco va asimilando el equilibrio entre las facultades de la Administración y el respeto y a las garantías y derechos de los contribuyentes.

1.2.3.3 La Calidad y la Percepción Ciudadana.

La calidad adquiere su dimensión social, al tratarse fundamentalmente de un proceso de persuasión. Aquí es necesario asumir, que el reto de la calidad es también recuperar la credibilidad y la confianza de los ciudadanos en los diversos servicios que ofertan las administraciones públicas.



Por tanto sin una percepción social de que hay mejores servicios, la calidad no sirve a los gobiernos. Sin credibilidad no hay calidad.

1.2.4 La Calidad Como Valor de la Nueva Gestión Pública.

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

Por tanto en un primer acercamiento a la gestión de calidad, se puede advertir que su incorporación a la gestión pública obliga a ubicar su verdadera dimensión y alcance, es decir, "se necesita reconocer aquellos valores propios del sector público tendentes a buscar la máxima calidad posible en el marco de la cultura administrativa y adaptarlos. Pero a la vez se trata de adoptar un concepto surgido del ámbito industrial y adaptarlo al ámbito de la



prestación de servicios y a las peculiaridades de cada organización".

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

1.2.4.1 Reforma del Estado y Calidad.

Un aspecto fundamental, que no debemos dejar de lado, es la visualización de la calidad desde la perspectiva del gobierno. La nueva gestión pública, constituye el puente que facilita una relación poco estudiada, pues aunque la calidad no es un tema nuevo, ya que diferentes autores sugieren que se presenta como un importante desafío para el sector público desde principios de siglo; recientemente ha cobrado relevancia al incorporarse al debate sobre las reformas de segunda generación que se introducen luego de los procesos de ajuste, apertura, desregulación y



privatización que experimentan los países capitalistas a partir de los años ochenta.

1.2.4.2 Calidad y Legitimidad.

Los gobiernos y sus administraciones públicas empezaron por adaptar la filosofía de la calidad total a fin de cambiar la imagen de ineficiencia del sector público y también por fortalecer la legitimidad del Estado, misma que se habría erosionado en razón de la crisis fiscal que obligó a la reestructuración de los estados del bienestar.

En este orden de ideas lo que no se debe perder de vista es que los discursos sobre modernización, cambio y calidad, son discursos eminentemente políticos que encierran desde luego una concepción sobre el Estado y que tienen por objeto legitimar un estilo de gobierno y un modelo de gestión. "Antes o después, cambios en las relaciones sociales de poder se traducen en nuevos diseños institucionales y en modificaciones en la gestión pública. Las capacidades de gestión estatal tienen como referencia y horizonte los objetivos de la acción política, y éstas siempre expresan, de alguna manera, los intereses, metas,



aspiraciones, afinidades ó antagonismos del conjunto social y de la jerarquización recíproca de sus principales actores”.

1.2.5 Las Instituciones Públicas Deben Generar Valor Público.

Tanto en el sector privado como en el público el propósito del trabajo es generar valor, entendido éste como “ganancia” o “beneficio”, ya que si bien en el primero la gestión se orienta a ganar dinero para los propietarios de la empresa, mediante transacciones de mercado con clientes, podría pensarse con justa razón que en el segundo, se trabaja para beneficiar a los ciudadanos, quienes pagan a través de impuestos por los recursos que permiten realizar la gestión pública, en calidad de derechohabientes públicos.

El oferente privado invierte para obtener rentabilidad y una mayor participación en el mercado, factores que son muy importantes para la supervivencia en el medio; de igual forma, la ciudadanía tributa para obtener resultados y



efectos positivos de la gestión pública y, para ello, debe exigir efectividad (logros pasados) y sostenibilidad (logros futuros), ya que son vitales para su bienestar y subsistencia.

De esta manera, las políticas estatales que ofrecen un efecto positivo en el colectivo social deben generar a través de las instituciones correspondientes, y mediante el uso racional de los recursos asignados, un valor público tal que satisfaga equitativamente necesidades humanas, relacionadas con expectativas cambiantes de los individuos que integran la sociedad y con su percepción acerca de la calidad, cantidad, oportunidad y eficiencia de los servicios públicos brindados.

Aprendiendo de las lecciones del sector privado, las organizaciones públicas podrían trabajar sobre algunas esferas de acción para generar valor público.

La primera, es la gestión estratégica, que supone pensar tácticamente sobre cómo las organizaciones crearán el máximo valor público, quiénes serán sus destinatarios



inmediatos y mediatos y, sobre esta base, de ser necesario, transformar los presupuestos actuales, reformular la misión, e innovar cuando sea prudente.

También es importante operar en una segunda esfera conocida como gestión del entorno político, para obtener la legitimidad, conseguir los recursos necesarios y establecer los niveles de autoridad, que implica definir la estructura orgánica, con el detalle de corresponsabilidad tanto de control vinculante y no vinculante en lo interno; y en lo externo, gestionar las relaciones con grupos de interés, ciudadanos y medios de comunicación, a quienes se rendirá cuentas sobre el valor público a entregar a través de Productos externos plasmados en su plan estratégico anual.

La tercera y última esfera es la gestión operativa, que consiste en lograr la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos perseguidos, a través del uso de los medios y recursos situados bajo la autoridad formal de los directivos, quienes asumen también formalmente la responsabilidad por los resultados sostenibles alcanzados, partiendo de las metas definidas en los planes respectivos,



asociadas a productos y procesos que se derivan de los lineamientos políticos y objetivos estratégicos.

1.3 GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE HACIENDA.

1.3.1 Historia del Ministerio de Hacienda.

La historia del Ministerio de Hacienda comienza en febrero de 1829, cuando asume el Gobierno de El Salvador, don José María Cornejo, quién asigna como Encargado de Hacienda y Guerra a don Manuel Barberena, sustituido durante el mismo período por el prócer don Joaquín Durán Aguilar. Posteriormente asumió el poder don Joaquín de San Martín, en febrero de 1833, y nombró como Secretario de Hacienda y Guerra a don Juan José Córdova.

En mayo de 1938, el vicejefe del ejecutivo, don Timoteo Menéndez, nombró Ministro General al ilustre patricio don Antonio José Cañas. Este comienza a trabajar arduamente y organiza a la Administración Pública en cuatro secciones; Hacienda, Guerra, Relaciones y Gobernación. Don



Antonio José Cañas, ha sido siempre considerado como el primer Ministro de cada una de las cuatro carteras más antiguas del gabinete de Gobierno de El Salvador.

Posteriormente se integran el Ministerio de Economía con el de Hacienda, pero el 13 de marzo de 1950 queda funcionando el Ministerio de Hacienda independientemente. En síntesis, desde 1829 el Ministerio de Hacienda está organizado, controlando las finanzas y equilibrando el gasto público, lo que ha traído como consecuencia el mejoramiento social y económico del país.

Desde el año 1994 cuenta con una Oficina de Atención a los Medianos y Pequeños contribuyentes que se denomina Subdirección de Medianos Contribuyentes. En el año 1996 abrió una Oficina de Atención a los Contribuyentes ubicados en la zona Occidental del país, la cual se instaló en el Departamento de Santa Ana y se denomina Oficina Regional de Occidente.



1.3.2 Objetivos de la Institución.

General

- Establecer líneas de acción a seguir que permitan alcanzar la meta presupuestaria de recaudación en materia de impuestos internos y proceder a la prestación oportuna y eficiente de servicios internos.

Específicos

- Incrementar la recaudación tributaria.
- Prestar servicios a los contribuyentes con calidad y productividad estandarizada.
- Ampliar la base de contribuyentes.
- Promover la cultura tributaria a través de la Educación Fiscal.

1.3.3 Misión del Ministerio de Hacienda.

Dirigir y administrar las finanzas públicas de manera eficiente, honesta y transparente, con disciplina y responsabilidad, garantizando la sostenibilidad fiscal, un



manejo macroeconómico responsable y el cumplimiento de las disposiciones legales; elevando progresiva y sostenidamente el rendimiento de los ingresos y la calidad en la asignación del gasto y a la inversión pública, con el propósito de reducir sustancialmente la pobreza, generar la inclusión y disminuir la desigualdad en la población salvadoreña.

1.3.4 Visión del Ministerio de Hacienda.

Ser una institución moderna que busca la excelencia en el servicio pública y el trabajo por resultados, comprometida con la ética, probidad, transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas y la mejora continua.

1.3.5 Valores Institucionales.

Servicio al Cliente:

Nos preocupamos por satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios y contribuyentes, con cortesía, oportunidad, profesionalismo y eficiencia.



Trabajo en equipo:

Fomentamos la integración, el trabajo colaborativo, la comunicación y la solidaridad, en aras de alcanzar los objetivos institucionales.

Honestidad:

Nos conducimos con ética, respeto, responsabilidad y lealtad a la institución, a nuestros compañeros de trabajo, usuarios y contribuyentes.

Transparencia:

Actuamos de manera que se pueda conocer si nuestra gestión es apegada a la Ley y procedimientos; y se desarrolla con eficiencia, eficacia y responsabilidad.

Innovación:

Aplicamos la mejora continua, la creatividad y fomentamos factores de éxito, en cada una de las actividades que realizamos.



Respeto a la persona:

Reconocemos que nuestro personal es el fundamento de la calidad y del alto desempeño de la institución.

1.4 MARCO LEGAL.

1.4.1 Instituciones que velan por los derechos del cliente.

1.4.1.1 Defensoría de El Consumidor.

Para que la protección del consumidor sea efectiva, no solo es necesario que exista una ley que regule sus derechos y la forma de hacerlos valer, sino además que exista una institución fuerte y sólida que vele por su protección en una adecuada aplicación de la ley.

Junto a la Defensoría del Consumidor integrarán el sistema instituciones que desde su ámbito de competencia velan por los derechos del consumidor y se relacionan con él. Entre ellas se encuentran:



- El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
- El Consejo Superior de Salud Pública.
- El Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- El Ministerio de Economía.
- La Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).
- El Viceministerio de Transporte.
- La Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (SIGET).
- La Superintendencia del Sistema Financiero.
- La Superintendencia de Competencia.

Éstas, junto a otras instituciones públicas trabajarán coordinadamente como parte del Sistema Nacional de Protección al Consumidor. Las Principales actividades del (SNPC) son las siguientes:

La formación de sus funcionarios, con especial atención en los que desarrollen funciones de regulación, vigilancia, control de calidad e información. Naturalmente, funcionarios conocedores de los derechos del consumidor en



cada sector podrán actuar de forma más técnica y efectiva para realizar su tutela en caso de violación.

La mayoría de instituciones integrantes del Sistema Nacional de Protección al Consumidor contarán con el servicio de atención de reclamos y denuncias a los consumidores en sus instalaciones, con el propósito de proporcionar una respuesta ágil y oportuna a sus necesidades.

Es importante que las denuncias se registren y clasifique para poder llevar un record del comportamiento de las empresas con relación al respeto a los derechos del consumidor. Para hacer práctica la coordinación entre las instituciones se establece también que los funcionarios de éstas trabajarán en redes para realizar acciones conjuntas. Esto significa el establecer personas identificadas en cada institución que se relacionen con los representantes de otras instituciones, para acciones específicas. Las instituciones buscarán también crear procedimientos eficaces y eficientes, de fácil acceso y pronta respuesta para satisfacer las denuncias de los consumidores.



Tendrán también entre sus actividades la elaboración de instrumentos de información, educación y capacitación, entendiendo la importancia de que la población conozca con claridad y sencillez los mecanismos que proporciona el sistema para la tutela de sus derechos como consumidores. La coordinación entre las instituciones, la participación de los diferentes sectores públicos y privados y la participación ciudadana son elementos que contribuirán a la protección de los consumidores, ya que permiten la realización de planes de acción concretos que propicien una efectiva respuesta a la tutela de sus derechos.

1.4.1.2 Ley de Defensoría del consumidor.

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

La Ley se aplica en todas las relaciones comerciales, las cuales son transacciones entre compradores y vendedores para adquirir productos o servicios a cambio de un precio, tasa o tarifa.



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

Los derechos del consumidor han sido objeto de reconocimiento internacional. La Asamblea General de Naciones Unidas aprobó las Directrices de la ONU para la protección al Consumidor¹, ocasión en la que se logró el reconocimiento internacional de siete derechos básicos del consumidor: derecho a la información, a ser educado en materia de consumo, libertad de elección y derecho a un trato igualitario, derecho a no ser discriminado, derecho a la seguridad y calidad, derecho a la compensación y derecho a la protección.

Bajo esta línea, correspondía a cada Estado crear una política de protección al consumidor y las normas para hacerla efectiva. Desde esta perspectiva, la nueva Ley de Protección al Consumidor toma como base las directrices de La ONU.



Los productos y servicios puestos en el mercado a disposición de los consumidores no deben implicar riesgos para su vida, salud o seguridad, ni para el medio ambiente, salvo los legalmente admitidos en condiciones normales y previsibles de utilización. Los riesgos que provengan de una utilización previsible de los bienes y servicios, en atención a su naturaleza y de las personas a las que van destinados, deben ser informados previamente a los consumidores por medios apropiados. Todos los profesionales o instituciones que ofrezcan o presten servicios, están obligados a cumplir estrictamente con lo ofrecido a sus clientes.

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

1.4.1.3 Ley de ética gubernamental.

La ley de ética gubernamental tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública;



salvaguardar el patrimonio del Estado, prevenir, detectar y sancionar la corrupción de los servidores públicos, que utilicen los cargos o empleos para enriquecerse ilícitamente o cometer otros actos de corrupción.

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

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE EL
SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.





INTRODUCCIÓN.

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. En todos los sectores de la economía se considera la atención al cliente como un valor adicional, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

En este capítulo se presentan algunos conceptos relacionados con el servicio, atención al cliente y la calidad de este. Se definirán conceptos como servicios, clientes, estrategias, y calidad entre otros, incluyendo algunas de sus características y clasificación, se mostrarán los conceptos tradicionales y modernos del concepto de cliente, así como definiciones de planes, los tipos de planes, y las etapas de los planes estratégicos.

También se abordaran aspectos que fueron considerados relevantes con respecto a la atención al cliente y todo lo que esto conlleva.



2.1 EL SERVICIO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

2.1.1 Definición de Servicio.

"El servicio es un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones"¹. Un servicio generalmente se consume, mientras se realiza con el cliente implicado a menudo en el proceso. También es característica del servicio, su caducidad o carácter perecedero, es decir; que no se puede almacenar. Por esta razón un servicio existirá mientras una empresa ofrezca alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes, y éstos tengan la capacidad y disposición para pagarlo.

2.1.2 Características de los Servicios.

Los servicios en forma típica poseen características distintivas que crean retos y oportunidades especiales de mercadotecnia. Estas características dan por resultado programas de mercadotecnia que a menudo son

¹Albrecht Cuevas.



substancialmente distintos de aquellos que se encuentran en la mercadotecnia de productos.

a) intangibilidad: Los servicios son intangibles, no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. Quienes hacen una operación de cirugía cosmética no pueden ver el resultado antes de la adquisición; los pasajeros de una aerolínea no tienen más que un boleto y la promesa de llegar sanos y salvos a su destino. Para reducir la incertidumbre, los compradores deben analizar la calidad del servicio. Sacan conclusión respecto de esta por la ubicación, las personas, el equipo, el material de comunicación y el precio, que es lo que pueden ver. Por lo tanto el prestador del servicio debe procurar que en cierta forma sea tangible.

b) Inseparabilidad: Los bienes físicos se producen, después se almacenan, mas tarde se venden y mucho más tarde se consumen, por eso son inseparables de quien los proporcionan, ya sean personas o máquinas. Si una persona es prestadora de servicios, forma parte del



servicio. Como su cliente también está presente cuando el servicio se produce, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado.

c) Variabilidad: Los servicios son muy variables; su calidad depende del proveedor y de cuánto, dónde y cómo lo hace. La calidad del servicio de un solo empleado puede variar según su energía y estado de ánimo en el momento de atender al cliente.

d) Calidad perecedero del servicio: Los servicios son perecederos, no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente. Ciertos médicos cobran a sus pacientes por las citas a las que no asisten porque el valor del servicio existía sólo en el momento en que el paciente no llegó. Esta característica de los servicios no es problema cuando la demanda es constante, pero cuando ésta fluctúa, los proveedores enfrentan problemas.



2.1.3 Clasificación de Los Servicios.

Existen diversas percepciones acerca de lo que son los servicios y de la manera en cómo se clasifican. Por ejemplo, algunos autores conciben los servicios superiores, los servicios a los particulares, los servicios a las empresas, y servicios públicos,² otros más, como servicios superiores y servicios al consumidor³.

La clasificación más cercana al objeto de análisis y fines de aplicación de este trabajo de investigación, por lo que se presenta de manera esquemática lo que engloba cada una de ellas en la siguiente tabla:

²(Polèse, 1998)

³(Salvador Pérez, 1996)



TABLA 2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.

S		Servicios financieros: son aquellas instituciones cuya actividad principal gira en torno al sistema monetario y sus variantes como pueden ser instituciones de crédito y auxiliares, instituciones bancarias y monetarias, bolsas de valores, aseguradoras, entre otras.
	Servicios Superiores	Servicios a las empresas: son aquellas que se brindan a las personas morales y físicas siendo muy especializadas, incluyéndose en ellas, las consultarías, bufetes jurídicos y contables, informática, publicidad, diseño grafico, etc. Es un sector considerado de alta jerarquía, y que a medida que las empresas se desarrollan y sofistican, van apareciendo de manera vital.
R		Servicios de educación, salud y bienestar: tienen que ver con los prestados a los consumidores directamente y donde se incluyen escuelas, universidades, hospitales, etc.
V		Servicios de recreación: aquí se incluyen los prestados por centros de recreación, así como hoteles, bares, restaurantes, cines, teatros, etc.
I		Servicios personales: se componen por estéticas, tintorerías, etc.
C	Servicios al Consumidor	Servicios de reparación: constituyen un sector más especializado en cuanto a que no solo va dirigido a los consumidores, sino algunas veces también a las empresas
I		Otros.
O		
S		



2.1.4 Ciclos del Servicio.

La prestación de un servicio se lleva a cabo a través de un ciclo. El ciclo de servicio es una cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio. El cliente cuando obtiene un servicio lo ve desde la perspectiva de una necesidad que tiene en un momento determinado y que tiene que tomar medidas para satisfacerlas. Cuando de esta búsqueda por satisfacer su necesidad obtiene una experiencia que realmente cubre esta necesidad, se puede decir que la calidad de servicio es buena.

El concepto de ciclo de servicio ayuda a la gente a colaborar con el cliente, haciéndole reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo con el servicio solicitado.

Al igual que el concepto de momento de verdad, el ciclo de servicio es un gran instrumento para ayudar a los proveedores de servicio a cambiar su punto de vista y ver las cosas como lo ven los clientes. Analizar y mejorar los



ciclos del servicio, es una parte fundamental del proceso de la gerencia del servicio. Así lo fundamental de la gerencia del servicio consiste en manejar los momentos de verdad, lo cual es posible y factible mediante el desarrollo e implantación de una cultura de servicios.

2.1.5 El Triángulo del Servicio Interno.

El servicio es algo más complejo en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio. Para describir estos conceptos de la manera más adecuada, se ideó el triángulo del servicio

Gráfico 2.1. TRIANGULO DEL SERVICIO⁴



⁴Fuente: KARL, A. (1997) La Revolución del Servicio. Primera Edición. 3R Editores.



¿Cómo se implementa el triángulo al interior de la empresa? lo primordial es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.

El triángulo del servicio sugiere que las organizaciones deberían formular sus estrategias en función de las necesidades de sus clientes y en relación con los sistemas físicos y administrativos que serán utilizados por el personal para atenderlos. También señala que existen relaciones entre el cliente, los sistemas y el personal de la organización.

Resulta evidente que si no existe una estrategia del servicio, diseñada para cada empresa en particular, y atendiendo las necesidades concretas de los clientes de la misma, es muy difícil que el todo funcione. Las empresas son muy diferentes en su naturaleza y al igual que los humanos que la componen son peculiares. No pueden existir fórmulas generalizadas, aplicables a todos por igual.



Una estrategia debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio de cada organización, y definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente.

Por "sistemas" en este caso se entienden todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, tales como sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, ascensores, escaleras mecánicas y otros. Como se conoce bien, cada día se incorporan nuevos artefactos digitalizados inteligentes y dada la constante reducción de costo de las tecnologías, esto se incrementará en el futuro.

El "personal", son las personas que tradicionalmente han prestado el servicio, están teniendo una labor periférica y oficial, dependiendo de los "sistemas" para sus labores. Para representar un modelo de gerencia de servicios y orientado al concepto de servicio interno, se tiene el triángulo del servicio interno. Cada parte del trío de relaciones representa un elemento definitivo del concepto de gerencia del servicio.



El triángulo del servicio interno ayuda a la gerencia a fomentar un sentido de trabajo en equipo y efectividad interna. La cultura, el liderazgo y la organización tienen que aspirar con sinergia a que los empleados de la línea de contacto con el cliente interno sean efectivos hasta el máximo.

2.2 EL CLIENTE

2.2.1 Definición de Cliente.

"Un cliente es una persona que acude a una organización en busca de la satisfacción de sus necesidades y tiene expectativas ante lo que va a recibir". Es el elemento más importante del proceso debido a que constituye por sí mismo la razón de ser del servicio y de su respectivo proceso"⁵.

Desde este punto de vista se puede afirmar que el cliente es tanto el usuario final de un producto, como

⁵Avellano (1993, p. 13)



también aquella persona u organización que recibe el producto del trabajo en la cadena de procesos internos dentro de la empresa.

Cabe destacar que antiguamente, las empresas latinoamericanas se desarrollaron en un mar de políticas de protección que generaban mercados cautivos. Por esta razón se expresa:

"En estas condiciones las empresas imponían una dictadura: El cliente era sólo su poder adquisitivo, sólo existían compradores y el eslogan: "El cliente siempre tiene la razón", era sólo una frase vacía. El cliente era desconocido. Si éste reclamaba, se le podía ignorar o devolverle su dinero, debido a que las condiciones del mercado cautivo determinaban que por ese cliente que se perdía, siempre existían otros que compraban." ⁶

A finales de la década de los años setentas a medida que el entorno se transformó, la relevancia del cliente pasó al primer plano. Sus hábitos de compra adoptaron un

⁶, Ohno (citado en la Revista Calidad y Productividad, N° 7, 1996)



nivel de satisfacción completamente nuevo, considerando los costos del ciclo de vida del producto, más que el precio de compra. La calidad ha dado paso al valor percibido y en la actualidad, los clientes cuentan con más información. Es por ello, que hoy en día una organización no puede ser competitiva si desconoce las necesidades de sus clientes.

Cuando se habla de Cliente, se trata de la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso administrativo en cualquier organización, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee. Por esta razón, es necesario hacer el adecuado esfuerzo a fin de evaluar e implantar estrategias de acción, incluso apoyadas por consultores externos a la empresa.

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



2.2.1.1 El Concepto Tradicional.

Es común escuchar que las personas expresen el siguiente argumento: "Sin clientes, las empresas u organizaciones, no existen", y ¡cuánta razón tienen! porque dicha frase adquiere una importancia cada vez mayor. Sin embargo, y paradójicamente, aún es común encontrar muchas empresas u organizaciones que no demuestran tener conciencia de lo que significa tratar y servir a un cliente, con efectividad. De ahí que no cause extrañeza, cuando muchas de ellas, se vienen abajo, entrando en crisis serias e incluso muchas terminando en procesos de quiebra.

Reafirmando la frase inicial, se deduce que las empresas no pueden existir sin clientes externos, que compren productos y/o servicios, y éstos en general no pertenecen a las empresas, son externos a ellas. Se darán ocasiones en las cuales los miembros de una empresa resultan comprando a la empresa para la cual laboran, formando la excepción de este concepto, por eso afirmo que en su mayoría los clientes tradicionales no pertenecen o no son miembros de las empresas, sino todo lo contrario, son externos a toda su estructura orgánica.



2.2.1.2 El Concepto Moderno.

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

- La primera consiste en que el producto es tangible y el servicio intangible. El concepto "tangible" significa que el cliente percibe el producto a través de los sentidos, así mira el televisor, escucha el radio, como también lo gusta y puede tocarlo; por el contrario, el servicio, no. Sólo se percibe la satisfacción a través del comportamiento del vendedor. El "servicio al cliente", deriva del verbo "SERVIR", de ahí que signifique, "disposición o indisposición para servir a otros". Si existe disposición el servicio será bueno, si lo que prevalece es la indisposición, los vendedores siempre darán un servicio que resultará malo.



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

2.2.1.3 El Concepto Contemporáneo.

"El tradicional derivó en el conocido concepto de "cliente externo"; el moderno derivó en el concepto de "cliente interno" y el antropológico o contemporáneo está derivando en la unión de estos dos conceptos".

Este último concepto, se asocia o deriva en la noción de "cliente interno", resultando en que son generalmente, las personas que pertenecen a una organización, es decir, todos los funcionarios y empleados de la misma. De ahí que



cuando las personas miembros de una organización o empresa solicitan un servicio, lo que están solicitando es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les sirva. A este concepto se le denomina, el "concepto moderno de cliente". Como excepción, este concepto puede abarcar a un cliente externo, es decir, a un cliente que no pertenece a la estructura orgánica y que no viene a nuestra empresa a comprar, sino solo a solicitar un servicio, como, una información sobre nuestros productos, una cotización, o simplemente una orientación que probablemente, no tiene nada que ver con el rubro de nuestra empresa. Son los miembros internos los que constantemente están solicitándose apoyo y colaboración.

2.2.3 Clasificación de los Clientes.

Cada uno de éstos dos tipos de clientes (actuales y potenciales) se dividen y ordenan de acuerdo a la siguiente clasificación



2.2.3.1 Clasificación de Los Clientes Actuales:

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

1. Clientes Activos e Inactivos:

Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un período corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto. Esta clasificación es muy útil por dos razones:

- a) Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa.
- b) Para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto,



requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

2. Clientes de compra frecuente:

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

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

Clientes de Compra Habitual: Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es



aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.

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

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

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

Clientes con Alto Volumen de Compras: Son aquellos que realizan compras en mayor cantidad que el resto de clientes, a tal punto, que su participación en las ventas



totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, estos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio;

Clientes con Promedio Volumen de Compras: Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo general, son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales.

Para determinar si vale la pena o no, el cultivarlos para que se conviertan en Clientes con Alto Volumen de Compras, se debe investigar su capacidad de compra y de pago.

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

4. Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos:

Después de identificar a los clientes activos e inactivos, y de realizar una investigación de mercado que



haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se los puede clasificar en:

Clientes Complacidos: Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. El estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores⁷. Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.

Clientes Satisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar

⁷Según Philip Kotler (en su libro "Dirección de Mercadotecnia")



servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

Clientes Insatisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.

5. Clientes Influyentes:

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



y servicio que la empresa ofrece. Este tipo de clientes se dividen en:

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

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

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



2.2.3.2 Clasificación De Los Clientes

Potenciales:

Se dividen en tres tipos de clientes, de acuerdo a:

1. Su posible frecuencia de compras.
2. Su posible volumen de compras.
3. El grado de influencia que tienen en la sociedad o en su grupo social.

2.2.4 Los Diez Mandamientos de la Atención al Cliente.

1. El cliente por encima de todo.

Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

2. No hay nada imposible cuando se quiere.

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

3. Cumple todo lo que prometas.



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

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

El cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5. Para el cliente tu marcas la diferencia.

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

6. Fallar en un punto significa fallar en todo.

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



7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.

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

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

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

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

Si se logro alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

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



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

2.3 PLAN ESTRATÉGICO.

2.3.1 Conceptos de Plan.

En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, ó como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos.

"Es un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentiza un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional, etc.⁸"

⁸ Horacio Landa retoma la definición de Plan contenida en la Ley General de Asentamientos Humanos de 1976



"Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada".⁹

"Plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos".¹⁰ Un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan:

- Lineamientos.
- Prioridades.
- Estrategias de acción.
- Asignación de recursos.

"Plan es la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados"¹¹. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y

⁹ Alfonso Ayala Sánchez

¹⁰ Ezequiel Arder-Egg

¹¹ Andrés E. Miguel



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

2.3.1.1 Clasificación de los Planes.

Planes Estratégicos.

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

Planes Tácticos o funcionales.

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y



coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

Planes Operativos.

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

2.3.2 Concepto de Estrategia.

Es un concepto bastante difícil de definir y además con el correr del tiempo ha evolucionado de acuerdo a los cambios que ha sufrido el contexto. Desde que a fines de los años cincuenta, los autores clásicos de la administración plantearon los innumerables conceptos de



estrategia, hubo un acuerdo tácito en definir que la estrategia tenía que ver con el largo plazo.

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Strategos, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada "administración estratégica". El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

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



Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Se recurre a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro grupo cuyo comportamiento no podemos pronosticar. Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder: ¿Qué empresa queremos ser?, ¿Adónde queremos llegar?

Una de las claves empresarias es tener claro el negocio actual y futuro, no se puede decidir sin saber adónde se quiere llegar.

2.3.2.1 Naturaleza de las Estrategias.

La naturaleza propia de la estrategia abarca:

- Toma de decisiones.
- Rumbo de la organización.



- Adaptación al cambio del entorno.
- Cumplimiento de metas y fines.

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

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



2.3.3 Definición de Plan Estratégico.

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.

Las características de esta planeación son las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.



- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad

2.3.3 Etapas de un Plan estratégico.

Para abordar correctamente el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones; se pueden identificar dichas etapas como se detalla a continuación:

ETAPA 1. Análisis de la situación.

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



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

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

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



ETAPA 2. Diagnóstico de la situación.

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

- Debilidades.
- Amenazas.
- Fortalezas.
- Oportunidades.

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

El objetivo de este tipo de análisis es utilizar los puntos fuertes de la empresa para aprovechar las



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

ETAPA 3. Declaración de Objetivos Corporativos.

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

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

Algunos de los objetivos estratégicos pudieran abordar las siguientes consideraciones:

- La pequeña empresa buscará la consolidación de su negocio alcanzando un determinado nivel de rentabilidad, en vez de perseguir altas tasas de crecimiento. En este caso, la supervivencia de su



negocio para mantener las ventas a niveles actuales, o ligeramente superiores, con unos beneficios que le compensen seguir con la actividad será su objetivo principal.

- La empresa de tamaño medio que apuesta por ser alguien en el sector, y por sobrevivir en el negocio con el mayor grado de independencia posible, debe marcarse como objetivo prioritario alcanzar la masa crítica cuanto antes para estar consolidada en el mercado. Por ello, debe crecer a tasas superiores a las de sus competidores más directos, sacrificando la rentabilidad a corto plazo.

ETAPA 4.- Estrategias Corporativas.

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

a) Definición del negocio:

En este apartado deben concretarse aspectos como el tipo de necesidades que van a ser satisfechas por la



empresa, segmentos de consumidores que van a ser atendidos, así como áreas geográficas, tecnologías que van a ser empleadas.

b) Estrategias competitivas genéricas:

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

c) Estrategia de Crecimiento:

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

d) Estrategia de Cartera:

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



ETAPA 5.- Planes de Actuación.

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

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

2.4 CALIDAD DEL SERVICIO.

2.4.1 Definición de la Calidad en el Servicio.

La Calidad en la atención y en el servicio al cliente, radica en la aplicación de dos tipos de habilidades, las relacionadas con la comunicación, que se establecen en las



relaciones entre personas, por lo que se les denomina "Habilidades Personales" y las que derivan del trabajo mismo de las personas, por lo que se les llama "Habilidades Técnicas".

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

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



La calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el cliente. Una definición clásica de calidad de servicio sería: es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del servicio. Por tanto, el concepto calidad de servicio revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido "objetivo" hacia un concepto "subjetivo" de calidad basado en la percepción del cliente. La calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un servicio particular es lo que el consumidor percibe que es.

Se considera que los clientes tienen diferentes necesidades y expectativas. Así, la calidad de servicio no es un concepto absoluto sino relativo que viene determinado por la diferencia existente entre las necesidades y expectativas que el consumidor tiene (calidad deseada o esperada) y el nivel al cual la empresa consigue satisfacerlas (calidad realizada).

Muchos autores abogan por valorar la calidad de servicio percibida como un desajuste entre expectativas y percepciones de resultados, lo que se denomina teoría del



"paradigma desconfirmatorio". Las expectativas serían los deseos y necesidades de los consumidores y las percepciones son las creencias de los consumidores relativas al servicio recibido. De tal modo que, un cliente percibirá un servicio como de alta calidad cuando su experiencia con la prestación de ese servicio iguale o exceda sus expectativas iniciales. Por el contrario, el servicio será catalogado de mala calidad cuando las expectativas no se vean satisfechas por la experiencia de la prestación del servicio.

2.4.2 Trece Principios de la Calidad.

Para que exista la calidad en un servicio o producto se deben de cumplir trece principios los cuales son¹²:

- 1) Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- 2) Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno ampliamente)
- 3) Buscar soluciones y no estar justificando errores.
- 4) Ser optimista.
- 5) Tener buen trato con los demás.
- 6) Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.

¹²Según Jesús Alberto Viveros.



- 7) Ser puntual.
- 8) Colaborar con amabilidad con los compañeros de equipo de trabajo.
- 9) Aprender a reconocer los errores y procurar enmendarlos.
- 10) Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
- 11) Ser ordenado y organizado con el equipo de trabajo.
- 12) Ser responsable y generar confianza en los demás.
- 13) Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

2.4.3 Normas de Calidad.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (Comités miembros de la ISO). Los comités técnicos de la ISO se encargan por lo general de la elaboración de normas internacionales. Los comités miembros nacionales interesados por un tema particular tienen el derecho de formar parte del comité técnico creado para este efecto. Las organizaciones internacionales, tanto



gubernamentales como no gubernamentales, relacionadas con la ISO participan igualmente en estos trabajos.

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

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



2.4.3.1 Tipos de normas internacionales sobre sistemas de la calidad.

Esta serie de normas comprenden tres tipos de Normas Internacionales que cubren las necesidades correspondientes a diferentes situaciones, las cuales son previstas para el aseguramiento externo de la calidad en condiciones contractuales.

ISO 9001: Aplicable cuándo la conformidad con los requisitos especificados debe ser asegurada por el suministrador durante varias etapas que pueden incluir el diseño, desarrollo, la producción, la instalación y el servicio post venta.

ISO 9002: Aplicable cuándo la conformidad con los requisitos especificados debe ser asegurada por el suministrador durante la producción y la instalación.

ISO 9003: Aplicable cuándo la conformidad con los requisitos especificados debe ser asegurada por el suministrador únicamente en la inspección y ensayos finales.



2.4.3.2 Beneficios de los Sistemas de Calidad

Basados en ISO 9000.

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



2.5 LOS PROCESOS.

2.5.1 Definición de Procesos.

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

2.5.2 Clasificación de los Procesos.

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

1. Los procesos clave u operativos son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.

2. Los procesos estratégicos son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el



proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto o servicio, etc.

3. Los procesos de apoyo o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

DE LOS PROCESOS DE SERVICIO DE

ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA OFICINA

REGIONAL DE OCCIDENTE DE EL

MINISTERIO DE HACIENDA EN LA CIUDAD

DE SANTA ANA.





INTRODUCCIÓN.

Las instituciones dedicadas a la prestación de servicios tienen una gran responsabilidad con el público al cual prestan sus servicios, siendo los usuarios de sus servicios la razón de existir de la misma. En nuestro país históricamente las instituciones públicas tienen un gran déficit en cuanto a la prestación de servicios de calidad, debido a que en su mayoría la atención al cliente brindada por estas instituciones deja mucho que desear. Por este motivo es importante el contar con la percepción de los usuarios acerca de la calidad de los servicios y la atención al cliente que una empresa presta.

En este capítulo se mostrará la situación actual de una de las instituciones públicas que presta sus servicios a gran número de usuarios; la oficina regional de occidente del Ministerio de Hacienda, se describirán los métodos y técnicas de investigación utilizados, además se presentarán los resultados de la observación directa realizada por los investigadores en la institución, también se incluyen los resultados de entrevistas y encuestas realizadas tanto al



personal que labora en la institución así como de los usuarios de los servicios.

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo general:

- ✓ Proponer un plan estratégico que mejore los procesos de servicios de atención al cliente en la oficina regional de occidente del Ministerio de Hacienda.

Objetivos específicos:

- ✓ Conocer algunos de los elementos teóricos sobre los antecedentes y generalidades del servicio de atención al cliente y de las instituciones públicas que contribuyan a la realización de la investigación.
- ✓ Recopilar información sobre aspectos conceptuales concernientes a la calidad y que están relacionados con los servicios de atención al cliente.



- ✓ Realizar un análisis sobre la situación actual de los procesos en el servicio de atención al cliente de la oficina regional de occidente del Ministerio de Hacienda.

- ✓ Proponer un plan estratégico que mediante su implementación logre una mejora en los procesos del servicio de atención al cliente en la Oficina regional de occidente del Ministerio de Hacienda.

3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

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



3.2.1 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación que se utilizó fue de carácter descriptivo, explicativo y propositivo; tomando en consideración el desarrollo de la investigación de la siguiente manera:

CAPITULO I: Estudio Descriptivo.

Contiene aspectos generales y conceptuales del servicio de atención al cliente.

CAPITULO II: Estudio Descriptivo.

Contiene los elementos conceptuales más relevantes de la investigación.

CAPITULO III: Estudio Explicativo.

Este capítulo está dirigido a la determinación de las variables en las cuales se fundamentó la investigación.

CAPITULO IV: Estudio Propositivo.

Contiene la propuesta de un plan estratégico orientado a la mejora en la calidad del servicio de atención al



cliente en la oficina regional de occidente del Ministerio de Hacienda.

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

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que se realizó una observación de los fenómenos en su ambiente natural para después ser analizados.

El alcance con el que contó la investigación fue de tipo descriptivo buscando especificar las características y los procesos de servicio de atención al cliente en la oficina regional de occidente del Ministerio de Hacienda, que ayuden a realizar el diagnóstico acertado del estado actual de la institución y facilite establecer las estrategias para mejorar la calidad en los servicios que ésta presta.



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

- ✓ Investigación bibliográfica.
- ✓ Investigación de campo.

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA:

En este tipo de investigación se obtuvieron los datos por medio de la consulta de libros, trabajos de grado, Internet, artículos, entre otros, los cuales proporcionaron una base para la formulación de la sustentación teórica y conceptual del trabajo.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO:

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



3.2.2 Importancia de la Investigación.

Debido a que el Ministerio de Hacienda es una de las instituciones orientada al servicio a la población, con la elaboración de éste estudio se podrá determinar un diagnóstico de la situación actual sobre los procesos que se llevan a cabo al momento en que los empleados prestan los servicios a los usuarios, que proporcionen los datos necesarios que lleven a la correcta elaboración de un plan estratégico que contribuya a mejorar los procesos de servicio de atención al cliente en dicha institución, y así contribuir al logro eficiente de los objetivos institucionales y a la satisfacción las necesidades de sus clientes.

3.2.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación.

La Entrevista.

Con el fin de obtener respuestas verbales y claras a todas las interrogantes planteadas con respecto a la forma de dirigir y al desenvolvimiento en sus actividades así como también en la medida en la que contribuyen al logro de



una atención eficiente al cliente. Se realizó una entrevista estructurada al jefe del centro de atención al cliente, sin embargo se presentaron ciertos inconvenientes al momento de realizar dicha entrevista ya que hubo poca disponibilidad de tiempo del jefe, pese a este obstáculo y con paciencia e insistencia se realizó satisfactoriamente la entrevista.

La Observación.

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

Cuestionario.

Como instrumento de recolección de datos se diseñaron dos diferentes cuestionarios los cuales fueron administrados al personal siguiente:



- ✓ Técnicos auditores.

- ✓ Usuarios

3.2.4 Determinación del Universo.

La población o universo se define como la totalidad de individuos o elementos de los cuales pueden representarse determinadas características susceptibles de ser estudiadas. Por lo tanto el universo de la investigación lo constituye el jefe de la unidad de servicio al cliente, y los empleados, así como también los usuarios que demandan los diferentes servicios que presta El Centro Express de La Oficina Regional de Occidente de El Ministerio de Hacienda en La Ciudad de Santa Ana.

3.2.5 Determinación de la Muestra.

En relación a los empleados del centro de servicio de atención al cliente se consideró al cien por ciento del universo por medio de un censo, ya que se entrevistó al jefe de la unidad del centro y se pasaron encuestas a los empleados.



Para determinar la muestra de los usuarios de La Oficina Regional de Occidente del Ministerio de Hacienda de La Ciudad de Santa Ana, se hizo uso de la fórmula estadística para la población infinita.

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

n = Población objeto de estudio.

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

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

Q = Probabilidad que se preste un servicio de calidad

E = Margen de error del muestreo.

Entonces...

Z = 1.96	$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.08)^2}$
P = 0.5	
Q = 0.5	n= 150.0625
E = 0.08	n= 150 personas.



3.2.6 Método y Tipo de Muestreo.

Método de Muestreo.

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

Tipo de Muestreo.

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

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

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



3.3.1 Proceso de Inducción.

La mayoría de empleados expresaron que no pasan por ningún proceso de inducción; que el manual de inducción lo van conociendo en marcha de sus labores, en el transcurso de los días van aprendiendo como realizar las actividades de su trabajo, manifestando que no hay nadie que los oriente acerca de sus responsabilidades, sus deberes, sus obligaciones y sus derechos así también la forma en cómo está estructurada la institución, de los puestos existentes, acerca de la misión, visión, objetivos, y lo más importante, comentan que nadie los orienta acerca de los recursos materiales que disponen para realizar eficientemente su trabajo.

También los empleados comentaron que cuando llega un nuevo empleado, no existe una presentación formal con los demás compañeros. Lo que comento el jefe de la unidad acerca de este punto fue que no a todos los empleados se les da a conocer dicho documento por el hecho que muchos empleados son ad-honorem y que es un documento muy confidencial de la institución, esto deja un resultado poco



confortante puesto que se tendría que dar un manual de inducción a todos aquellos que entran a laborar dentro de la institución sin hacer distinción entre técnicos auditores y ad-honorem.

3.3.2 Manual de Procedimientos.

Para cada servicio que ofrece la institución existe un procedimiento a seguir, esto comentaron los empleados y el jefe de la unidad; es un documento muy extenso ya que especifica paso a paso lo que se debe hacer a la hora de atender un cliente por cada servicio prestado, por ejemplo se pudo constatar a través de la observación que algunos pasos no son aplicados por los trabajadores, que muchos solo se limitan a recibir documentación y no se aseguran que las operaciones aritméticas estén correctas; esto conlleva a que los usuarios podrían tener algunas dificultades que les pueda ocasionar molestias, pérdida de tiempo y multas en un período futuro.

Al igual que el manual de inducción es un documento confidencial de la institución por tal razón no se les



entrega una copia a cada empleado ad-honorem, algunos trabajadores expresaron que cuando ingresaron a la institución lo que hizo el jefe fue que los sentaban en un escritorio y sin saber que procedimientos debían seguir los pusieron a atender clientes que solicitaban la tarjeta del Numero de Identificación Tributaria (NIT), otros empleados expresaron que a los ad-honorem no les daban ningún tipo de documento por la falta de interés del jefe de la unidad.

3.3.3 Capacitación del Personal.

El Personal que labora dentro de la institución y que ingresaron a trabajar este año manifestaron que si recibieron capacitaciones al principio de año, y que estas fueron referentes a leyes tributarias, atención al cliente y a las reformas fiscales, dichas capacitaciones fueron impartidas por licenciados que laboran dentro de la institución; pero los empleados que ingresaron a la institución en años anteriores manifestaron que no habían recibido ningún tipo de capacitación que este año era la primera vez, expresaron que lo que se hacía antes para saber algo relacionado a su trabajo era que le preguntaban



a un compañero que tenía más tiempo que ellos laborando dentro de la institución.

Se le cuestionaron las mismas preguntas al jefe de la unidad y en contraste con lo que contestaron los empleados, él respondió que si se les da capacitaciones a todos los empleados tres veces al año y que van orientadas hacia la atención al cliente, también a las leyes tributarias, a las reformas fiscales, y que los expositores de dichas capacitaciones son expertos europeos en materia fiscal así como también por supervisores de asistencia tributaria que viajan desde San Salvador para dar las capacitaciones.

3.3.4 Áreas de Capacitación.

Se les interrogó al personal que labora en la institución acerca de las áreas en que preferirían ser capacitados, y así poder constatar cual es el área en la cual los empleados encargados de brindar la atención al cliente en el ministerio de hacienda consideran que deben ser reforzados, las opciones entre las cuales podían escoger son las siguientes: capacitación en el área de



atención al cliente, capacitación en relaciones interpersonales, capacitaciones sobre ética, sobre reformas y recaudación fiscal, así como capacitaciones o charlas enfocadas al manejo del estrés y la motivación entre otras áreas.

La mayoría de los empleados respondió que le gustaría ser capacitados en el área de motivación, recibir charlas motivacionales que ayuden a elevar la moral del personal y poder realizar sus funciones motivados, creando un agradable ambiente de trabajo, ya que sus actividades son rutinarias y repetitivas, otra de las áreas que se repitió con mayor frecuencia en los resultados de el cuestionario fue recibir capacitaciones sobre el manejo del estrés ya que alguno de los empleados manifestaron estar estresados en el trabajo debido a que hay ocasiones en las cuales su trabajo se vuelve muy estresante por la gran cantidad de personas que solicitan los servicios, y acuden a realizar sus trámites justo el ultimo día de su vencimiento, esto ocasiona molestias entre los mismos usuarios y presión sobre los empleados que proporcionan el servicio, generando así un ambiente de presión y estrés para los empleados.



3.3.5 Rotación de Personal.

El personal que tiene el propósito de brindar los servicios y la atención al cliente en la institución es rotado de manera constante haciendo cambios cada año, ya que gran parte del personal es de carácter ad-honorem y son sustituidos cada cierto tiempo.

La rotación del personal se efectúa regularmente cada año, la razón de esto es que los proyectos ad-honorem realizados por el ministerio de hacienda tienen una durabilidad de un año y al finalizar este pueden sustituir a las personas, las cuales el jefe inmediato considera que no realizaron de una forma eficiente su trabajo, pero el personal ad-honorem que no es sustituido puede prestar los servicios a la institución en un máximo de hasta tres años.

Esta rotación constante del personal afecta en gran medida al buen desempeño de los empleados en la institución, debido a que la entrada de personal a la institución genera una tardanza en la atención de los usuarios, ocasionada por la falta de experiencia y



conocimiento del personal nuevo sobre las tareas y pasos a seguir para realizar correctamente estas.

Un factor que hace que se agrave aun más la situación es el hecho que el personal que acaba de entrar en la institución no recibe la inducción adecuada, ni una presentación formal ante los compañeros de trabajo e inclusive no existe ningún tipo de capacitación previa, el personal recibe solamente algunas indicaciones de carácter verbal y comienza a realizar su trabajo sin tener un previo conocimiento de sus funciones, realizando el aprendizaje de manera simultánea mientras realiza su trabajo, ocasionando errores y tardanza en los usuarios que solicitan los servicios, brindando un servicio ineficiente creando molestias a los usuarios.

3.3.6 Posibilidades de Ascenso.

El personal de la institución manifestó en su gran mayoría que no existen posibilidades de ascenso dentro de la institución, algunos empleados expresaron que el hecho de que no existan posibilidades de poder crecer dentro de



la institución era un factor desmotivante, el jefe del personal expresó que realmente existen pocas posibilidades de ascenso pero siempre se tomaba en cuenta el personal que labora dentro de la institución, pero son con poca frecuencia debido a que muy rara vez existía una vacante en la institución la cual pudiese ser llenada por medio del ascenso del personal.

Por su parte pocos empleados admitieron que existían posibilidades de ascenso, al cuestionarlos algunos trabajadores manifestaron que la única manera para poder tener la aspiración de poder ser promovido es por medio de influencias, constatando así que las posibilidades reales de poder lograr un ascenso dentro de la institución son mínimas.

3.3.7 Personal Existente.

Una de las interrogantes que surgió durante la observación de campo en la institución fue si realmente la institución cuenta con suficiente personal para poder cubrir la demanda de los usuarios, durante las visitas



realizadas a la institución se logro observar que los clientes llegan de manera constante durante los diferentes horarios de atención al cliente y se les atendió sin ningún problema, sin embargo existen algunos días específicos durante los cuales la afluencia de personas que acuden a la institución se incrementa en gran manera y parece que el personal no da abasto para atender a esta gran cantidad de usuarios formándose largas filas de espera inclusive fuera de las oficinas de la institución y haciendo tediosa y larga la espera para muchos de los usuarios.

Debido a esta situación se les hizo la siguiente interrogante al personal de atención al cliente:

¿Considera que la institución actualmente cuenta con el personal suficiente para poder satisfacer la demanda de los usuarios?

La respuesta del personal fue que la institución si cuenta con el personal suficiente para poder satisfacer la demanda, sin embargo los días que se presenciaron unas largas filas fueron excepciones ya que era justo el día de vencimiento para la presentación de los documentos, por lo



cual la afluencia de personas a la institución es mayor, es decir que uno de los motivos por el cual se hacen grandes filas de espera es debido a la costumbre de los usuarios de dejar las cosas para último momento ellos mismos se ven afectados.

Otro de los motivos de tardanza en la atención a los clientes es que hay usuarios que además de realizar los trámites en último momento realizan inclusive hasta seis veces el mismo trámite haciéndolo por otras personas, tardando así seis veces más el tiempo en el cual debe ser atendido ocasionando largos lapsos de espera para los demás usuarios.

3.3.8 Recursos Materiales del Personal.

A la interrogante si los empleados poseen los recursos materiales necesarios para desempeñar sus labores diarias el jefe de la unidad comentó que cada trabajador contaba con los recursos necesarios y adecuados para que realizara sus tareas adecuadamente.



A través de la observación se pudo constatar lo que nos dijo el jefe de la unidad pero ya indagando más a fondo comentaron los empleados que si contaban con los recursos materiales necesarios, lo cual se constato ya que cada cubículo cuenta con lo necesario por ejemplo una computadora, lapiceros, engrapadora, sellos, calculadora y otros materiales que utilizan para desempeñar sus funciones, el problema radica expresaron los empleados ad-honorem que no hay orientación sobre cómo utilizar algunos de los recursos con que cuentan, debido a que no pasan por ningún proceso de inducción y ni tienen a la mano un manual de procedimientos por lo tanto se les complica un poco mas servir adecuadamente a los usuarios que demandan los diferentes servicios.

3.3.9 Controles de Eficiencia en el Servicio.

Se cuenta con un mecanismo de control que son las auditorías las cuales se utilizan para medir la satisfacción de los usuarios que demandan los diferentes servicios de la unidad de centro de atención al cliente de la institución.



Estas auditorías son realizadas por personal de San salvador cada dos meses y consisten en medir el tiempo que se tarda cada empleado en atender un usuario desde el momento que entra a las oficinas, así como también constatan que cada empleado realice los procedimientos adecuados, que traten con amabilidad a la gente y que todo baya en orden, e incluso se le pide la opinión sobre el servicio a los usuarios que se encuentran en la institución al momento de la auditoria pasándoles un papel para que expongan sus quejas y sugerencias solo en ese momento.

Estas auditorías también sirven como evaluaciones del desempeño para cada empleado así comento el jefe de la unidad, lo que comentaron los trabajadores fue que solo cuando hay auditorias los empleados que ya poseen plazas siguen al pie de la letra los procedimientos a seguir de lo contrario lo hacen a su manera.

Dichos auditores poseen los criterios a evaluar y una guía de auditoría que se nos fue difícil conseguir por la poca colaboración de jefe de la unidad.



3.3.10 Ambiente Laboral.

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

Durante las visitas esporádicas realizadas a las instituciones se pudo constatar la situación del ambiente laboral de la institución, se observó que el personal escasa vez habla con sus compañeros de trabajo durante los momentos en los cuales están desocupados y se crea un ambiente de gran seriedad entre los mismos compañeros.

Al administrar el cuestionario entre los empleados se les hizo la interrogante acerca de cómo se sentían en su



ambiente de trabajo, algunos dijeron que era un ambiente favorable y adecuado de trabajo, sin embargo otros manifestaron que el ambiente de trabajo era un poco estresante debido al eco que no se les permitía hablar con sus compañeros de trabajo y existe cierta tensión entre los mismos compañeros debido a que algunos de ellos tienen plaza fija en la institución mientras que otros son ad-honorem, estos últimos expresaron que en algunas ocasiones se sienten subestimados e inclusive constantemente observados y juzgados por el personal que posee una plaza de trabajo dentro de la institución.

3.4. PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL MINISTERIO DE HACIENDA.

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



A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a una parte de la población que utilizan los servicios proporcionados por la oficina regional de occidente. (Dicha encuesta fue realizada en las instalaciones de la institución, y no fueron realizadas durante la fecha de vencimiento de ningún trámite).

3.4.1 Servicios con Mayor Demanda.

Al realizar la encuesta se logro descubrir cuáles son los servicios más demandados por los usuarios en La Oficina Regional de Occidente del Ministerio de Hacienda en la ciudad de Santa Ana, el servicio con mayor demanda en relación a los demás es la presentación de declaración o devolución de renta, por el hecho que todas las personas naturales o jurídicas que obtienen ingresos mayores a \$2514.29 anuales están en la obligación de presentar la declaración de renta anual, por lo tanto en los primeros tres meses del año se da una mayor demanda de personas que llegan a la oficina para ser atendidos de manera eficiente.



En segundo lugar con un poco menos porcentaje que el servicio anterior esta la presentación de declaración mensual del impuesto al valor agregado (IVA) y el pago a cuenta, ya que todos aquellos que son contribuyentes están obligados a presentar mensualmente ante el Ministerio de Hacienda el rendimiento de sus negocios, aunque dicho trámite se puede realizar en los bancos de nuestro país, algunos prefieren ir directamente hasta las instalaciones de la institución para estar seguros que sus declaraciones son presentadas a tiempo y no tener ningún tipo de problemas a futuro. La demanda de este servicio aumenta a medida que se acerca la última fecha de presentar la documentación.

Otro servicio que demandan los usuarios en un menor porcentaje que los dos anteriores es la inscripción, modificación o reposición de tarjetas del Numero de Identificación Tributaria (NIT) para personas naturales, dicho servicio solo se presta en las oficina de centro de atención al cliente de la institución a nivel de la ciudad de Santa Ana, su demanda es relativamente grande, ya que la tarjeta del NIT es un documento personal que muchas



personas lo utilizan para la realización de ciertos tramites.

Una décima parte de los encuestados manifestaron que llegaban solo a pedir información acerca de diferentes trámites que tenían que realizar.

Se supone que existe un número telefónico de atención al cliente en donde les proporcionan información a las personas que llaman y exponen sus dudas, pero algunos no tienen conocimiento que existe dicho número y otros expresaron que si tienen conocimiento de dicho número pero cuando llaman no les proporcionan ningún tipo de información y por eso prefieren ir hasta las oficinas.

Los servicios de solicitud de solvencias financieras, el de inscripción, modificación o reposición de la tarjeta del NIT para persona jurídicas o extranjeras, y el de inscripción, modificación o reposición de tarjeta de número de registro de contribuyente, que es utilizada para identificar a las personas como contribuyentes tributarios son demandados en menor proporción por los usuarios.



3.4.2 Información en los Procesos a Seguir.

Las personas que visitan las instalaciones del Ministerio de Hacienda llegan para realizar un trámite y la mayor parte de ellos no conocen los pasos a seguir, muchas veces se debe a que es la primera vez que realizan un trámite determinado, y al preguntarles a las personas que en ese momento salían de las oficinas, si el personal que los atendió les proporcionó la información adecuada de los procedimientos a seguir en la realización de los tramites, dos cuartas partes de la población encuestada respondieron que si se les informó, mientras que una cuarta parte respondió que no y la ultima parte respondieron que en ocasiones lo hacían, al conversar con estas personas se descubrió que no son atendidas siempre por la misma persona y que eso depende la falta de información.

Por otro lado mediante las observaciones directas llevadas a cabo y en las entrevistas al personal, se constato que no todos los empleados tienen la misma experiencia y capacidad por la rotación de personal que se va dando cada año en esta institución por el lado de los



auditores ad-honorem. Es por ello que no hay una forma estandarizada de atender a los usuarios.

3.4.3 Problemas al Demandar los Servicios.

En toda empresa tanto privada como pública se dan problemas de varias índoles y es de esperar que en la institución objeto de estudio sucedan situaciones problemáticas como por ejemplo lo más común que sucede, es cuando una persona llega por primera vez a las instalaciones de La Oficina Regional de Occidente y solicita su tarjeta de NIT, muchas personas no conocen los requisitos que deben cumplir para obtenerla, estos usuarios hacen fila y siguen el orden para pasar con un técnico auditor y al llegar su turno se dan cuenta que lo que se les solicito está incompleto, por lo que deben regresar otro día para completar su trámite.

Otros usuarios llegan muy a menudo solo para consultar acerca del servicio de la devolución de renta, y por ese pequeño tramite pierden mucho de su valioso tiempo, cuando lo mucho que ellos necesitan es ingresar a la página web



del ministerio de hacienda y digitar su NIT y esperar respuesta, pero como ya se menciona anteriormente muchos usuarios desconocen que existe dicha página de Internet, esto se da por falta de información por parte del personal que labora en la institución y por no saberles explicar a los clientes la manera más sencilla de consultar información. Así como este hay muchos problemas. Alrededor de la mitad de la población encuestada no han tenido problemas al momento de realizar sus trámites, mientras que la otra mitad de personas han tenido problemas con los servicios que demandan y al momento de realizar sus trámites manifestando que ha sido en varias oportunidades.

3.4.4 Tiempo de Respuesta a los Problemas.

Como toda institución que presta sus servicios a una gran parte de la población suele tener algunos inconvenientes o problemas con sus usuarios, el Ministerio de Hacienda no es la excepción una parte significativa de la población (poco menos de la mitad) que acude a las instalaciones ha tenido algún problema en más de una ocasión.



Pero el hecho que una institución de tal envergadura y que gran número de usuarios presente problemas no es nada raro, aunque una de las inquietudes fue el conocer cuál es la percepción de la población que requiere los servicios de la institución en cuanto al tiempo en el que el ministerio de hacienda da respuesta o solución a los problemas o dificultades de los usuarios en referencia a sus trámites.

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

Por medio de algunos comentarios de las personas encuestadas se logro constatar que esta situación es una de las cuales causa muchas molestias entre las personas que demandan los servicios de la institución, inclusive algunos usuarios se quejaron que para poder solventar su problema tendrían que regresar al cabo de un mes a las instalaciones del Ministerio de Hacienda.



3.4.5 Calificación del Servicio.

Gran parte de personas encuestadas comentaron con respecto al servicio que éste es bueno, por el hecho que lograron realizar el trámite que iban hacer.

Otra cantidad significativa de usuarios clasificaron el servicio como regular comentando que ni era bueno ni era malo, si no que este era término medio.

Ya en menor proporción algunos clientes calificaron el servicio como excelente, ya que ellos no habían tenido ningún tipo de inconveniente al momento que se les prestó el servicio, comentaron que todo estaba bien, que todo iba con fluidez. Menor porcentaje de personas que participaron en la encuesta expresaron que el servicio que se les prestó fue deficiente por diferentes razones y una de las que expresaron fue que el empleado que los atendió, no estaba capacitado para brindarles el servicio que demandaban.



3.4.6 Tiempo de Espera para la Prestación del Servicio.

El hacer que los usuarios reciban lo que demandan en el momento que lo demandan es un factor de importancia para que la empresa pública o privada preste eficientemente los servicios, a través de la medición del tiempo de espera y el tiempo en el cual se recibe un servicio se puede determinar la eficiencia del mismo.

El Ministerio de Hacienda cuenta con un parámetro estandarizado de tiempo de atención para los usuarios, el cual es de dieciocho minutos los cuales se empiezan a contar desde el momento en que las personas ingresan a las oficinas del centro de atención a los contribuyentes, incluido en este lapso tanto el tiempo de espera pero adentro de las oficinas como el tiempo efectivo de atención que reciben los clientes.

Con respecto al tiempo de espera la mitad de la población encuestada expresaron que era bueno, que ellos no sentían que había sido mucho el tiempo de espera ni en el tiempo de atención, una tercera parte calificó el tiempo de



espera como regular, manifestando que el tiempo de atención había sido relativamente corto pero que el tiempo de espera si había sido muy largo.

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

3.4.7 Personal Capacitado.

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



públicas por el hecho que la gente se merece un servicio de calidad.

Alrededor de un veinte por ciento de clientes contestaron que algunos empleados no están capacitados para realizar su trabajo ni tienen experiencia para resolver problemas, porque no sabían que hacer o que contestar al momento que se les cuestionaban acerca de un tema específico, también mencionaron los usuarios que muchos empleados lo que hacen es pararse e ir a consultar a otro compañero lo que se les había cuestionado para regresar y darles respuestas a las preguntas. Por tal razón estos usuarios salían molestos de las oficinas y calificaban a los empleados como inexpertos y con falta de organización.

3.4.8 Atención del Personal

Un buen servicio en gran parte depende de la actitud que poseen los empleados para atender a los diferentes usuarios que llegan todos los días para demandar un servicio, a través de la observación se pudo constatar que



a los clientes se les atiende con amabilidad por parte de todos los empleados que laboran en la institución.

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

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

Un poco más de la décima parte de clientes que se encuestaron calificaron la atención brindada por parte del personal con falta de cortesía manifestando que ciertos



empleados se molestan porque no llevaban la documentación completa.

3.4.9 Eficiencia del Ministerio de Hacienda.

A pesar de algunas deficiencias que los mismos usuarios de la institución han señalado, ellos consideran que dicha institución funciona de manera eficiente ya que al preguntarles si consideran que la unidad de centro de atención al contribuyente de La Oficina Regional de Occidente del Ministerio de Hacienda en la ciudad de Santa Ana funciona de manera eficiente, las dos terceras partes respondieron que si, manifestando estar satisfechos con su funcionamiento y la labor que realizan el Ministerio de Hacienda, así como el desempeño del personal que labora en ella.

Una tercera parte difieren de la mayoría, estas personas manifestaron que las tardanzas, la falta de cortesía, la falta de información y a veces falta de experiencia hacen que la institución no funcione de manera eficiente como ellos lo esperan.



3.4.10 Señalización Adecuada en la Institución.

Las instalaciones de la oficina regional de occidente del Ministerio de Hacienda cuentan con una caseta de vigilancia en la entrada de la institución, el personal de vigilancia orienta a las personas sobre la dirección que debe tomar para realizar sus trámites, aunque durante la observación se pudo apreciar que este personal da una mayor prioridad a los usuarios que visitan las instalaciones en vehículo indicándoles el lugar en el cual deben estacionarse, además en las instalaciones existen otras en los cuales tanto su personal como su uso no están destinados a la atención al cliente, sin embargo se encuentran a mayor accesibilidad ya que están cerca de la entrada de la institución, al contrario de las oficinas destinadas a la atención al cliente.

Muchas de las personas que ingresan por primera vez a la institución no reciben orientación de los vigilantes debido a que se encuentran ocupados con otros usuarios, un error común de las personas que visitan la institución por primera vez (en su mayoría las personas que acuden a sacar



la tarjeta de NIT por primera vez) se abocan al edificio equivocado solicitando los servicios que demandan, por lo cual surge la interrogante:

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

Las personas que participaron en la encuesta dieron respuestas un poco divididas ya que un poco más de la mitad de personas encuestadas expresaron que la institución contaba con la señalización adecuada. Mientras que la opinión de las personas restantes fue que la institución no contaba con la señalización adecuada, y que la señalización existente debería ser mejorada para evitar errores para evitar errores y facilitar el acceso de los usuarios a las oficinas donde se realizan los tramites.

Una de las observaciones realizadas a demás de la señalización fue la falta de una infraestructura adecuada para personas discapacitadas haciendo difícil el acceso a



las oficinas del ministerio de hacienda para estas personas.

3.4.11 Accesibilidad a la Información.

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



Esto demuestra la importancia que es contar con la información necesaria en el momento que se solicita. Por ese motivo se hace necesario el plantear la interrogante sobre la conveniencia de contar con una caseta de información en las instalaciones del ministerio de hacienda.

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

¿Cree que sea conveniente contar con una caseta de información en las instalaciones del ministerio de hacienda?

Los usuarios encuestados respondían en su gran mayoría que esa era una de las mayores necesidades que tenían como usuarios de la institución, un lugar en el cual se les pueda proporcionar información, lineamientos, y solucionar dudas con respecto a la realización de los diferentes servicios que ofrece a la población, siendo esta una de las



preguntas realizadas a los usuarios cuyo margen de diferencia fue uno de los más elevados, dado que las personas encuestadas consideraron casi en su totalidad la necesidad de la existencia de una caseta de información que brinde información en las instalaciones facilitando así los tramites a los usuarios.

3.5 CONCLUSIONES.

A través de los resultados obtenidos en la investigación realizada en la oficina regional de occidente del ministerio de hacienda de la ciudad de Santa Ana, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- ✓ Se comprobó que la Oficina Regional de Occidente del Ministerio de Hacienda cuenta con un manual de inducción para el personal de nuevo ingreso pero por falta de interés de ciertos jefes y por la confidencialidad no se les es mostrado a los auditores ad-honorem que laboran dentro de la institución, limitando el desarrollo de los trabajadores en la



orientación del que hacer institucional, su estructura, sus políticas, valores, normas y convicciones, así mismo restringe su integración a la entidad y el desarrollo de sus funciones.

- ✓ A través de la información recopilada se verifico que hasta este año se les comenzó a impartir capacitaciones a los empleados, sobre temas que los jefes seleccionan, temas que ellos consideran son importantes sin realizar un estudio previo que muestre las debilidades de los empleados o necesidades de estos.

- ✓ Se determino que dentro de la institución existe un gran índice de rotación de personal, ya que el personal es rotado de manera continua ocasionando errores en el desempeño de sus funciones debido a la inexperiencia del personal nuevo, ocasionando molestias en los usuarios.

- ✓ Se evidencio que dentro de la unidad de centro de atención al cliente se hace una diferencia muy notable



entre los técnicos auditores que son empleados fijos en la institución y los empleados ad-honorem quienes son estudiantes universitarios realizando prácticas profesionales o servicio social

- ✓ Se confirmo que existe un manual de procedimientos, pero dicho manual no se les proporciona a todos los empleados, ya que estos aprenden a realizar sus funciones en la marcha del tiempo que tienen laborando.

- ✓ En cuanto a recursos materiales se comprobó que todos los empleados cuentan con los recursos necesarios para la realización a plenitud de sus funciones.

- ✓ A través de la información recolectada se detecto que gran cantidad de usuarios perciben el servicio prestado por el Ministerio de Hacienda como bueno, estando conformes con el desempeño del mismo.

- ✓ Por medio de los resultados de la encuesta realizada se logro observar que entre la gran gama de servicios



que ofrece el ministerio de hacienda existe un pequeño grupo de servicios el cual tiene una mayor demanda entre los usuarios, y a los cuales se les debe de dar prioridad para satisfacer de una manera más eficiente a los usuarios.

- ✓ Uno de los inconvenientes que ocasiona molestias entre los usuarios es el tiempo de respuesta que tarda el Ministerio de Hacienda en dar solución a los problemas de los usuarios con respecto a un trámite o servicio.

- ✓ Se pudo comprobar que una de las mayores necesidades en las instalaciones del Ministerio de Hacienda es la existencia de una caseta de información para los usuarios, además de una correcta señalización para orientar a las personas que visitan la institución por primera vez.



3.7 RECOMENDACIONES.

- ✓ Se recomienda que exista más interés por parte de los jefes de las unidades de la Oficina regional de Occidente del Ministerio de Hacienda, dándoles a conocer el manual de inducción y de procedimientos a los auditores ad-honorem y dejar de poner de excusa la confidencialidad de institución, para que dichos empleados se identifiquen con la organización en la que laboran.

- ✓ Sería adecuado realizar un estudio previo que muestre las debilidades y necesidades de los empleados, para elegir los temas a impartir en las capacitaciones.

- ✓ Se recomienda hacerles conciencia a las personas que no lleguen a pagar o a presentar documentación en la última fecha de plazo, a través de campañas publicitarias o mencionarles que ciertos servicios también lo pueden realizar en bancos, o por vía Internet.



- ✓ Creación de una caseta de información dentro de las instalaciones de la institución, que mejore el servicio, que ayude a agilizar los trámites a los usuarios y contribuya a despejar dudas de los usuarios.

- ✓ Fomento de compañerismo entre los miembros de la institución, fortaleciendo lazos institucionales y creando un mejor ambiente laboral por medio de actividades deportivas o reuniones informales que mejoren la comunicación entre el personal.

- ✓ Conformar equipos de trabajo destinados a la solución de diferentes problemas que se puedan presentar a los usuarios y así poder disminuir el tiempo de respuesta a dichos problemas.

- ✓ Dar a conocer al personal, el organigrama institucional y aprovechar para especificar las funciones de cada unidad y puesto específico.



- ✓ Implementar el siguiente plan estratégico, a fin de mejorar la presentación de los servicios a los que brinda la institución a los diferentes usuarios.

CAPITULO IV

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LOS
PROCESOS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN
AL CLIENTE EN LA OFICINA REGIONAL
DE OCCIDENTE DE EL MINISTERIO DE
HACIENDA EN LA CIUDAD DE SANTA ANA.**





INTRODUCCIÓN.

El servicio al cliente debe estar asociado y ser identificado por el cliente como valor añadido que percibe por cada adquisición de un servicio prestado. Un servicio de calidad asegura la eficiencia de los procesos, traduciéndose esta eficiencia en una mayor satisfacción de los clientes.

Las instituciones públicas hoy en día deben de ofrecer buena atención al cliente en los servicios que este les proporciona, ya que cada día los clientes exigen más y esperan obtener un valor agregado al adquirir los servicios, esperan una buena atención.

La Oficina Regional de Occidente del Ministerio de Hacienda en la ciudad de Santa Ana es una institución pública que presta sus servicios a gran parte de la población; la atención de estos servicios puede y debe ser mejorada, es por ello que este documento propone un plan estratégico que tiene por finalidad mejorar la calidad de los procesos de atención al cliente en la institución.



4.1 PLAN ESTRATÉGICO.

Plan estratégico es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción. 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.

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



4.2 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.

4.2.1 Objetivo General

- ✓ Definir un plan estratégico que mediante su implementación mejore los procesos de los servicios de atención al cliente en la Oficina Regional de Occidente del Ministerio de Hacienda, así como también lograr que dicha institución pública sea más eficiente, y la plena satisfacción de los usuarios.

4.2.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Contribuir a la creación de una buena imagen de la Oficina Regional de Occidente a través de la modernización de sus servicios.
- ✓ Definir las estrategias apropiadas para lograr una significativa mejora en la atención al cliente de la institución.



- ✓ Disminuir quejas e inconformidades de clientes.

- ✓ Diseñar un plan estratégico preciso y factible con sus respectivas estrategias y acciones que guíen su futura implementación.

- ✓ Crear conciencia en toda la institución que el proceso de mejoramiento de la calidad de todos sus servicios y la atención al cliente, se debe dar de forma continua y sistemática.

4.3 IMPORTANCIA.

La Oficina Regional de Occidente del Ministerio de Hacienda es una institución gubernamental destinada a prestar sus servicios a toda la ciudadanía, diariamente muchas personas acuden a la institución demandando sus servicios, con la propuesta de un plan estratégico se pretende ayudar a la institución a mejorar de manera significativa la calidad de sus procesos de atención al cliente y así mejorar la imagen de la empresa ante la



opinión de los usuarios así como también satisfacer las necesidades de los usuarios.

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

4.4 MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN.

Somos una institución pública que dirige y administra las finanzas publicas de manera eficiente, honesta transparente con calidad, con disciplina, y responsabilidad, a través del buen servicio hacia nuestros



usuarios, garantizando la sostenibilidad fiscal, un manejo macroeconómico responsable y el cumplimiento de las disposiciones legales; elevando progresiva y sostenidamente el rendimiento de los ingresos y la calidad en la asignación del gasto y la inversión pública, con el propósito de reducir la pobreza, generar la inclusión y disminuir la desigualdad en la población salvadoreña.

4.5 VISION DE LA INSTITUCIÓN.

Llegar a ser una institución moderna que busca la excelencia en el servicio al público y el trabajo en equipo para lograr los resultados, comprometida con la ética y responsabilidad social, probidad, transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas y la mejora continua.

4.6 PLAN PROPUESTO.

El plan estratégico es un documento oficial en el que las personas que están a cargo de las decisiones y son



responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir que les permita lograr lo planeado, para lograr que una empresa salga adelante se necesita planificar e implementar una o más estrategias con la finalidad del logro de sus objetivos.

Dependiendo de la naturaleza de cada empresa así serán las estrategias a seguir, la Oficina Regional de Occidente del Ministerio de Hacienda es parte de una gran institución gubernamental la cual tiene como uno de sus fines prestar servicios a la población, es debido a esta razón y a la naturaleza de la institución que se opto por la propuesta de estrategias orientadas al cliente, lo que demanda un mejoramiento continuo en los procesos de atención al cliente, lo cual permitirá mejora la calidad de los servicios de atención al cliente en la institución.

A continuación se presentaran las diferentes estrategias a implementar en la Oficina Regional de Occidente del Ministerio de Hacienda con sus respectivas tácticas a seguir para lograr que esta sea más eficiente y

permita alcanzar los objetivos planteados del plan estratégico.

4.6.1 Clima Organizacional.

El clima organizacional es el conjunto de características y propiedades que describen una organización, que la distingue de otra e influyen en el comportamiento de las personas que son parte de la institución.



ESTRATEGIA:

Crear un buen ambiente laboral.

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



TÁCTICAS :

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

- ✓ Tener una misión y visión inspiradoras. Que el personal se sienta identificado y pueda facilitar la comprensión del porque de su trabajo.
- ✓ Reconocer que el personal es el elemento más importante de la institución.
- ✓ Dar a conocer las políticas de la institución y sus valores a todo el personal.
- ✓ Involucrar al personal en la toma de decisiones en cuanto a mejoras en las actividades que ellos realizan en sus puestos de trabajo.
- ✓ Realizar reuniones periódicas para los niveles de jefaturas para ejercer un mejor liderazgo y así generar confianza en los empleados.



- ✓ Escuchar las sugerencias dadas por el personal de la institución.

- ✓ Realizar actividades informales como fiestas de fin de año o eventos deportivos con el personal, que contribuyan a la creación de relaciones cordiales y que fortalezcan la confianza entre el personal.

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

BENEFICIOS:

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

4.6.1.1 Cultura Organizacional.

Una de las formas de lograr que el personal se sienta parte de la institución es a través de los incentivos, los cuales





pueden ser económicos y no económicos, estos permiten que los empleados que se esfuercen y realicen las actividades de atención al cliente de una manera placentera y agradable.

ESTRATEGIA:

Programa de Incentivos.

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

TÁCTICAS:

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

- Celebración de cumpleaños del personal. Se debe contar con un listado con las fechas de cumpleaños del personal y realizar una pequeña reunión durante



la hora de almuerzo en la que celebren el cumpleaños del o los empleados.

- Premio anual al empleado eficiente. Se refiere a la entrega de un reconocimiento como estímulo al personal que realice su trabajo de manera eficiente y que no tenga faltas de ninguna índole.
- Realizar cena navideña. La institución deberá organizar cada año una cena navideña en la cual se incluya a todo el personal de la institución y puedan de esta manera reforzar el clima organizacional.
- Rifas de canastas navideñas. Durante la celebración navideña anual se realizaran rifas de canastas entre el personal asistente, estas canastas pueden ser utilizadas además como incentivos para las personas considerada para el premio anual del empleado más eficiente.
- Demostrar interés hacia los empleados. Se refiere a que los supervisores u otras personas de distinto



cargo con personal subordinado a cargo debe mostrar interés por los empleados a través de estar pendiente de algún problema de cualquier índole que pueda afectar se desempeño.

- Otorgar a los empleados cursos de distinta índole. Consiste en enviar a los empleados que muestren interés en desarrollarse no solo en el puesto que desempeña si no en otros aspectos que lo vuelvan más competitivo, cursos o seminarios sobre: computación, ingles u otros que sean de beneficio para el empleado y la institución.

BENEFICIOS:

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



4.6.1.2 Motivación.

La motivación en los empleados es de suma importancia puesto que es la razón anímica que tiene para realizar una función o tarea, puede repercutir en



el comportamiento y el desempeño laboral. La motivación no es más que el influir en la conducta de las personas basado en el conocimiento de "que hace que la gente funcione."

ESTRATEGIA:

Realizar programas de capacitación.

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

TÁCTICAS:

Capacitar al personal en relación con las tareas que realizan, pero no solamente en esta área sino también capacitaciones que tengan como finalidad fortalecer la salud mental de los empleados, además de charlas



motivacionales y sobre el manejo del estrés, ya que el personal de atención al cliente trabaja de forma directa con los usuarios, estos últimos pueden percibir si el empleado está inconforme o molesto y eso podría ocasionar un mal servicio. Estas capacitaciones deberán de realizarse semestralmente.

Para poder mejorar la motivación se debe de realizar encuestas dirigidas a los empleados en la cual puedan elegir o sugerir temas de interés para ser capacitados, esto hará que se sientan importantes por ser tomados en cuenta en las decisiones que tienen que ver con su trabajo.

BENEFICIOS:

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



4.6.2 Comunicación.

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



ESTRATEGIA 1:

Inducción Adecuada del Personal.

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

TÁCTICAS:

- ✓ Se le debe de proporcionar un manual de bienvenida a todo el personal nuevo de la organización, esto



les permitirá conocer la institución y su modus operandi.

- ✓ También es necesario que el personal conozca el manual interno existente de la institución dando a conocer las funciones específicas de cada puesto, haciendo mención del reglamento laboral y de los objetivos y misión de la institución.

BENEFICIOS:

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

ESTRATEGIA 2:

Comunicación Verbal.

Al momento de comunicarse, el lenguaje y contenidos empleados deben ser claros, concretos y al mismo tiempo



completo, y así tener una adecuada comunicación y entendimiento con los usuarios.

TÁCTICAS:

Para que el personal de atención al cliente logre tener una buena comunicación con los usuarios que demandan los servicios de la institución deben:

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

BENEFICIOS:

Con la realización de estas técnicas se lograra una eficiente comunicación verbal con los usuarios y se ofrecerá un mejor servicio y atención al cliente en la



institución, facilitando el trabajo de los empleados y un buen entendimiento con los usuarios.

ESTRATEGIA 3:

Incorporación de un Call Center.

Un centro de atención telefónica podrá mejorar la relación existente con los usuarios, ya que es una institución destinada a la prestación de servicios y atención al cliente debe de buscar nuevas maneras de atender a los usuarios.

TÁCTICAS:

Para tener una mejor comunicación telefónica se deberá crear guías de comunicación, las guías de conversación deberán ser redactadas directamente por el personal de atención al cliente que contestará los teléfonos y su respectivo supervisor.

A continuación se presentan los pasos esenciales para iniciar la comunicación...

1. Saludar al interlocutor.
2. Dar el nombre de la institución.



3. Decir nuestro nombre.
4. Ofrecer ayuda (en que puedo ayudarle).

Algunos lineamientos para mejorar las habilidades de comunicación telefónica cuando se reciben llamadas son:

- Responder a la llamada en los primeros tonos, dejar sonar el teléfono, impacienta a la persona que está en línea, se está ocupado es mejor contestar tomar los datos del interlocutor y decirle que llamaremos enseguida.
- Mantener el teléfono aproximadamente a cinco centímetros de los labios para no disminuir la calidad de audio.
- La voz da al cliente la imagen de nuestra persona. El tono, volumen y ritmo han de adaptarse al tipo de información dada.



- Evitar frases demasiado largas y utilizar un lenguaje que se adapte al tipo de comunicación del cliente.

- Antes de realizar una llamada es necesario planificarla para no iniciar la conversación de forma dudosa o vacilante, evitando la pérdida de tiempo.

- Comprender todas las funciones del teléfono.

- Mientras se habla por teléfono no comer, beber o masticar goma de mascar.

- No hablar con terceros mientras se atiende una llamada.

BENEFICIOS:

El servicio de atención al cliente se verá mejorado con la incorporación de esta estrategia, la institución tendrá un mayor acercamiento con los usuarios y estos podrán contar con un servicio más completo de atención.



4.6.3 Buen trato al Cliente.

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



ESTRATEGIA 1:

Contacto Cara a Cara.

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

TÁCTICAS:

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

1. Respeto a las personas.
2. Mostrar atención y nunca mostrar favoritismos.



3. Sonreír al momento de conversar con el cliente.
4. Atención amable a los usuarios.
5. Ofrecer información o ayuda.
6. Tener a la mano la información adecuada.
7. Expresión corporal y oral adecuada.

BENEFICIOS:

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

ESTRATEGIA 2:

Comportamiento No verbal.

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



TÁCTICAS :

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

- ✓ Sonreír cordialmente y sin exageraciones al inicio.
- ✓ Mirar a los ojos. El contacto visual ayuda y refuerza la comunicación.
- ✓ Asentir o negar con la cabeza. Para mostrar que se comprende y sigue la comunicación.
- ✓ Controlar los movimientos corporales. No debe ser excesivos o estereotipados.
- ✓ Dar la mano con seguridad. Estrechar la mano con seguridad y cordialidad.

BENEFICIOS :

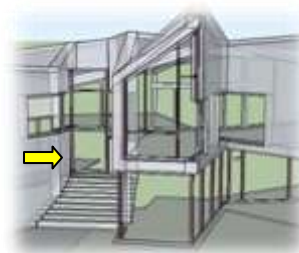
El cliente debe sentirse entendido cuando se le presenta algún problema, y cuando este intenta solucionar



dicho problema espera obtener una atención amable y cordial, estas conductas conseguirán que los usuarios se sientan comprendidos y se obtendrá una mejora en la calidad de atención al cliente en la institución.

4.6.4 Infraestructura.

La oficina Regional de Occidente tendrá que hacer unos pequeños cambios en su infraestructura que permitan brindar un mejor servicio a los



usuarios, estos cambios son: contar con una adecuada señalización en la institución, tener un mejor acceso para personas discapacitadas en la institución, y cambiar la ubicación actual de las cajas donde se pagan algunos de los servicios.

ESTRATEGIA 1:

Mejorar la Señalización.

La señalización no es más que el conjunto de estímulos que condicionan la actuación de las personas que los captan frente a determinadas situaciones que se pretende resaltar.



Es necesario contar con una mejor señalización, en donde se indique de forma precisa las rutas de acceso a los lugares correspondientes dentro de la institución.

TÁCTICAS :

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

BENEFICIOS :

Con la realización de esta estrategia se logrará ayudar a los usuarios que visitan la institución por primera vez a dirigirse directamente al lugar



correspondiente para la realización de sus trámites, y les será más fácil llegar a las oficinas de atención al cliente de la institución.

ESTRATEGIA 2:

Acceso para personas Discapacitadas.

Se debe de facilitar el acceso a las personas con discapacidades físicas, modificando la infraestructura existente para mejorar la atención brindada a este segmento de la población.

TÁCTICAS:

Se recomienda la construcción de rampas que faciliten el acceso a la institución a las personas en sillas de rueda, de esta manera se brindaran facilidades para el ingreso y traslado dentro de la institución y mejore la calidad de los servicios prestados a las personas que posean este tipo de discapacidad. Además de un área especialmente reservada para que estas personas puedan estacionar sus vehículos.



BENEFICIOS:

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

ESTRATEGIA 3:

Reubicación de Ventanillas de Pago.

Por medio de la reubicación de las ventanillas de pago en un lugar estratégico se logrará acelerar los procesos y disminuir la incomodidad de los usuarios.

TÁCTICAS:

Se debe colocar dos ventanillas de pago al costado izquierdo de la puerta de entrada a las oficinas de atención al cliente y podrán realizar su pago sin tener que entrar a las oficinas, así las personas que necesitan hacer uso de las ventanillas de pago no incomodarán a las personas que necesitan realizar otros trámites en la institución. Al realizar la reubicación de las ventanillas



de pago es necesaria la colocación de algún tipo de estructura permanente que pueda proteger a los clientes que ocupan las ventanillas de pago tanto de la lluvia como del sol.

BENEFICIOS:

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

4.6.5 Tecnología Adecuada.

La utilización de tecnologías que sirvan como apoyo en el buen servicio de atención a los clientes es indispensable hoy en día en cualquier institución; para



llevar a cabo dicho objetivo, las organizaciones deben buscar el desarrollo tecnológico que facilite el trato a las diferentes personas que demandan sus servicios.



ESTRATEGIA:

Sistema de Administración de Filas.

Las líneas de espera (filas de espera) o colas son realidades cotidianas, personas esperando su turno para realizar sus trámites. Las filas de espera nunca dejarán de existir, para disminuir este inconveniente se debe poseer la tecnología adecuada para modernizar sus procesos. Una herramienta tecnológica que ayudaría a solventar este problema es un sistema de administración de filas.

TÁCTICAS:

Para llevar a cabo la implantación del sistema de administración de filas en la institución es necesario que:

- ✓ La institución adquiera un sistema de administración de filas.

- ✓ Adquisición de parlantes y pantallas para avisar el turno a los usuarios.



- ✓ Asignar un número a cada uno de los cubículos del personal de atención al cliente, los números deben ser visibles para los usuarios.

- ✓ Colocar una recepcionista en la entrada de las oficinas que proporcione el ticket con el número de escritorio al que debe presentarse y con su respectivo turno para cada tipo de trámite.

- ✓ Capacitar sobre el uso adecuado del sistema al personal encargado de su manejo.

BENEFICIOS:

Se podrá conocer el tiempo de espera con exactitud para cada tipo de trámite, también se logrará mayor rapidez y orden en la atención al cliente y por lo tanto menos tiempo de espera para los usuarios.

4.6.6 Información.

Hoy en día nos encontramos en plena era de la información, existe una gran accesibilidad a la



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



ESTRATEGIA 1:

Respuesta Rápida a Solicitudes de Información.

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

TÁCTICAS:

El personal encargado de responder estas dudas o solicitudes de información deberá tratar de responder las preguntas de los usuarios de ser posible en menos de 24



horas después de haberlas recibido, proporcionando la información de manera rápida demostrando el autentico profesionalismo de la institución y su orientación al cliente.

BENEFICIOS:

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

ESTRATEGIA 2:

Creación de Caseta de Información.

La institución necesita de la creación de una caseta de información en las instalaciones, ya que no basta el brindarles información a los usuarios vía electrónica sino que se debe proporcionar información cara a cara en las instalaciones para las personas que demandan información sobre algún trámite dentro de la institución.



TÁCTICAS :

La Oficina Regional de Occidente debe crear un sistema de información adecuado para cubrir las necesidades de los usuarios. Los usuarios demandan un fácil acceso a la información dentro de la institución, para corregir esta deficiencia la institución debe realizar lo siguiente:

- ✓ Construir una caseta informativa dentro de las instalaciones, la ubicación deberá ser en un lugar visible, se podría colocar en la entrada al costado sur de la caseta de seguridad.
- ✓ Colocar a tres personas para atender a los usuarios, orientar al personal sobre el adecuado trato al cliente, y sobre los requisitos y procedimientos para la realización de los trámites.
- ✓ Equipar la caseta informativa con dos computadoras con conexión a Internet y acceso al sistema informativo de la institución, así como también proveer la papelería correspondiente para la realización de los trámites.



- ✓ Dar charlas de cómo tratar al cliente y sobre el uso adecuado del equipo al personal encargado y bloquear el acceso a páginas web no relacionadas a la institución para evitar distracciones.

- ✓ Contar con un buzón de quejas o sugerencias en la caseta informativa.

BENEFICIOS:

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

4.6.7 Expectativas del Cliente.

Las expectativas de los usuarios están ligadas a la percepción que los usuarios tienen tanto de la institución



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



ESTRATEGIA 1:

Cuidado de las Instalaciones.

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

TÁCTICAS:

Las instalaciones son un componente importante de la organización y se debe de cuidar de dos aspectos fundamentales:

1. La apariencia física de las instalaciones en la que cuentan factores como la iluminación, la temperatura, la limpieza y el orden.



2. La atmosfera profesional en la que destacan aspectos como la atención y el trato al cliente, la organización de los puestos de trabajo, la eficiencia el grado de colaboración de todas las personas de la institución.

BENEFICIOS:

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

ESTRATEGIA 2:

Aspecto de los Empleados.

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



TÁCTICAS:

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

- ✓ Apariencia. La imagen que se requiere proyectar, la impresión que se desea que el cliente se lleve con relación a la institución.

- ✓ Actitud. Los clientes esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.

- ✓ Valores. Son los aspectos que le garantizan al cliente que esta es una entidad solida, honrada, posee credibilidad y es confiable.

BENEFICIOS:

Los usuarios se llevarán una buena impresión de la institución, se cumplirá con las expectativas de calidad que estos poseen, los usuarios recibirán una buena atención



y se sentirán cómodos realizando los trámites dentro de la institución.

4.6.8 Satisfacción de los Clientes.

Es de gran importancia conocer la satisfacción de los clientes a los cuales la institución brinda el servicio ya que solo de esta manera se podrá saber si en realidad se están realizando de una



manera efectiva los esfuerzos para mejorar y garantizar la satisfacción de los usuarios.

ESTRATEGIA 1:

Sistema de Quejas y Sugerencias.

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



TÁCTICAS:

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

- ✓ Proporcionando formatos para que los clientes informen lo que les gusta y lo que no.
- ✓ Habilitar líneas directas para quejas.
- ✓ Buzón de quejas.
- ✓ Páginas web.
- ✓ Correo electrónico.

BENEFICIOS:

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

ESTRATEGIA 2:

Encuestas de Satisfacción.

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



de la satisfacción de los clientes se necesita realizar encuestas de satisfacción.

TÁCTICAS:

Las empresas con sensibilidad de respuesta miden la satisfacción de los usuarios de los servicios directamente, por eso se debe de realizar encuestas de satisfacción periódicas, enviando cuestionarios o llamando por teléfono a una muestra aleatoria de clientes resientes de este modo se podrá tener la información de la calidad en servicios de la institución y conocer como los usuarios perciben los servicios y atención proporcionado por la institución.

BENEFICIOS:

Al realizar las encuestas de satisfacción la Oficina regional de Occidente del Ministerio de Hacienda podrá conocer de primera mano la opinión de los usuarios acerca de los servicios que están recibiendo, y así poder mejorar la calidad de los servicios de atención al cliente.



4.6.9 Control Efectivo.

La manera adecuada de verificar si las estrategias implantadas están dando los resultados deseados, es por medio del seguimiento que se les da a las mismas, y realizando un control efectivo de la satisfacción de los clientes.



ESTRATEGIA:

Control de Satisfacción del Cliente.

Es necesario realizar controles de satisfacción al cliente si se desea prestar servicios de calidad a los usuarios, se realizarán diferentes niveles de análisis que irán ofreciendo respuestas a los problemas encontrados.

TÁCTICAS:

Los niveles de análisis que se debe de realizar en la institución para tener un efectivo control de satisfacción del cliente son los siguientes:



✓ El primer nivel:

Análisis del cuestionario basado en el método SERVQUAL.

Es una herramienta que sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio prestado pueden constituir una medida de la calidad en el servicio (ver anexos)

✓ El segundo nivel:

Es el análisis de las dificultades y propuesta de mejora.

Este nivel comprende la confección de un círculo de calidad en el que se asuman los compromisos de mejorar (ver anexos). Seguido del estudio compartido con las personas participantes descubriendo las causas de las dificultades por medio de la técnica "lluvia de ideas" en la que cada uno de los miembros del círculo de calidad aportará ideas a cada una de las dificultades. Las propuestas son debatidas en el círculo de calidad



tomando nota de las propuestas aprobadas que constituyen compromisos de solución.

✓ El tercer nivel:

Es el control final de satisfacción.

Este nivel se realiza de nuevo mediante el cuestionario de manera que refleje la continuidad de la satisfacción, el cambio hacia la satisfacción producida por las mejoras y el éxito o fracaso de las medidas de mejora adoptadas.

BENEFICIOS:

Por medio de la realización de esta estrategia se podrán medir de manera eficaz las mejoras y las deficiencias en la atención al cliente, para su posterior corrección y lograr así que la Oficina Regional de Occidente del Ministerio de Hacienda mejore la calidad de los procesos del servicio de atención al cliente.



BIBLIOGRAFÍA.

• LIBROS:

- ✓ Albrecht, K.; GERENCIA DEL SERVICIO. 4TA EDICIÓN, COLOMBIA, EDITORIAL LEGIS 1996.

- ✓ Avellano, R. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y MARKETING. KETIND. HARLY C.A. MEXICO. 1993.

- ✓ Hernández Sampieri, Roberto; METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION 2^a EDICION MACGRAW HILL.

- ✓ KOTLER, Philip FUNDAMENTOS DE MARKETING, 6^a EDICIÓN, PEARSON EDUCACIÓN DE MÉXICO, S.A. DE C.V, 712 PÁGINAS 2003.

- ✓ Wellington, p; COMO BRINDAR UN SERVICIO INTEGRAL DE ATENCION AL CLIENTE. MACGRAW HILL, CARACAS 1997.



- **TRABAJOS DE GRADO:**

- ✓ Aguilar Valiente, Patricia Beatriz; PROPUESTA DE UN PLAN DE FORMACION CONTINUAL AL PERSONAL MEDICO Y ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL HOSPITAL NACIONAL SAN JUAN DE DIOS.

- ✓ Arévalo Zepeda, Carlos Francisco; ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL FOMENTO Y DESARROLLO TURÍSTICA DE LA ZONA OCCIDENTAL EN EL SALVADOR.

- ✓ Chacón, José Erick; PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL LOGRO DE UNA ATENCION EFICIENTE AL CLIENTE EXTERNO EN LA FUNDACION DE AHORRO Y CREDITO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (FUNDECREDITO DE R.L.) AGENCIA SANTA ANA. 2009.

- ✓ Escobar Valladares, Karla Lissette; DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE PARA MEJORAR LA PRESTACION DE SERVICIOS EN LA INDUSTRIA TURISTICA EN LA CIUDAD DE SANTA.



ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS
QUE OFRECE LA OFICINA REGIONAL DE OCCIDENTE DEL
MINISTERIO DE HACIENDA EN LA CIUDAD DE SANTA ANA.



OBJETIVO: Conocer la opinión de los usuarios de la atención al cliente y los servicios que presta la oficina regional de occidente del Ministerio de Hacienda.

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

1. ¿Qué tipo de servicio solicita?

- Presentación de declaración mensual de IVA y pago a cuenta.
- Presentación de declaración o devolución de Renta anual.
- Inscripción, modificación o reposición de tarjeta de NIT para personas naturales.
- Inscripción, modificación o reposición de tarjeta de NIT para personas jurídicas o Personas extranjeras.
- Inscripción, modificación o reposición de tarjeta de NCR (número de registro de contribuyente)
- Solicitud de solvencia financiera.
- Otros (especifique). _____.

2. ¿Cómo califica el servicio prestado por el personal del Ministerio de Hacienda?

- Deficiente.
- Regular.
- Bueno.
- Excelente.

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

- Deficiente.
- Regular.
- Bueno.
- Excelente.

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

- Si
- No

5. ¿Los empleados del Ministerio de Hacienda le proporcionan información acerca de los procedimientos a seguir en la realización de los tramites?

- Si.
- No.
- A veces.

6. ¿Considera que la oficina regional de occidente del Ministerio de Hacienda funciona de manera eficiente.

- Si.
- No.

7. ¿Ha tenido problemas cuando demanda alguno de los servicios que presta el Ministerio de hacienda?

- Si.
- No.

8. ¿Cómo califica la atención que le brindo el personal del Ministerio de Hacienda cuando realizo el tramite?

- Con falta de cortesía.
- Con indiferencia.
- Con Amabilidad.

9. ¿Cuándo se le ha presentado un problema con algún trámite que realiza la solución ha dicho problema ha sido?

- Con lentitud.
- Con rapidez.

10. ¿Cree que sea conveniente contar con una caseta de información en las instalaciones del Ministerio de Hacienda?

- Si.
- No.

11. ¿Considera que existe la señalización adecuada para llegar a las oficinas donde atienden los tramites?

- Si.
- No.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE.
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.



GUÍA DE OBSERVACIÓN.

Objetivo: Observar diferentes criterios de relevancia e importancia, que muestren la realidad del entorno de La Oficina Regional de Occidente del Ministerio de Hacienda de la Ciudad de Santa Ana.

Observador(a): _____

Lugar: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Variables a Observar:

- ◆ Accesibilidad.
- ◆ Infraestructura.
- ◆ Seguridad.
- ◆ Atención.
- ◆ Procesos
- ◆ Comodidad.
- ◆ Señalización
- ◆ Información.
- ◆ Tiempos de espera.
- ◆ Tiempo del servicio prestado.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD
MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**



**GUIA DE ENTREVISTA PARA LA JEFATURA DEL
CENTRO EXPRESS.**

OBJETIVO: Conocer la opinión del jefe del personal de atención al cliente del Centro Express, con respecto a la prestación de servicios de la institución y el desempeño de los empleados.

1. Cuáles son los objetivos de la institución?
2. Que servicios ofrece el Ministerio de Hacienda?
3. Reciben capacitaciones los empleados, en que área y que tan continuas son?
4. Los empleados reciben un manual de inducción al momento de ingresar a laborar a la Oficina Regional de Occidente del Ministerio de Hacienda?
5. Existen posibilidades de acenso dentro de la institución?
6. Cada cuanto hay rotación de personal?
7. Existe un manual de procedimientos?
8. Existen evaluaciones del desempeño?
9. Si existen evaluaciones del desempeño, cuáles son?
10. Cada cuanto tiempo hay auditorias sobre el servicio de atención al cliente?
11. Los empleados cuentan con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones adecuadamente?
12. Con cuanto personal cuenta actualmente el centro exprés?
13. Considera que el personal que existe actualmente da abasto para atender a los contribuyentes?



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



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL CENTRO DE
ATENCIÓN AL USUARIO DE LA OFICINA REGIONAL DE OCCIDENTE DEL
MINISTERIO DE HACIENDA EN LA CIUDAD DE SANTA ANA.

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

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

1. ¿Conoce los objetivos de la Institución?

SI ____ NO ____

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

SI ____ NO ____

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

SI ____ NO ____

Porque _____

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

SI ____ NO ____

Porque _____

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

SI ____ NO ____

Porque_____

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

SI____ NO____

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

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

9. ¿En que área le gustaría ser capacitado?

Atención al cliente____ Relaciones interpersonales____ Ética____ Recaudación
Fiscal____ Manejo del estrés____ Motivación_____.

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

SI____ NO____

Porque_____

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

SI____ NO____

Porque_____

12. ¿Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones adecuadamente?

SI____ NO____

Porque_____

13. ¿Cuáles son los controles de eficiencia en el servicio?

14. ¿Cómo considera el ambiente laboral?

Relajado_____ Estresante_____ Otro_____

CUESTIONARIO SERVQUAL

El cuestionario que figura a continuación se realiza para tratar de medir su satisfacción con respecto a la acción en la que usted ha participado o está participando, dentro del proyecto RECURSOS HUMANOS Y PATRIMONIO

Como verá se miden diferentes aspectos a los que usted debe responder marcando un número entre el 1 y el 5, siendo el 1 la mínima satisfacción y el 5 la máxima.

Lea con atención y no dude en preguntar cualquier duda mientras realiza el cuestionario.

Este cuestionario es anónimo. No lo firme ni escriba ninguna identificación. Las respuestas se analizan como respuestas de grupo y no como respuestas individuales.

1. Percepción física.

Mide la apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales utilizados.

- Personas. Se considera el lenguaje no verbal de las personas. Sus gestos, actitudes físicas, expresividad. Son las características no verbales (corporales), que son detectadas en primera instancia por la/el usuario/a respecto a las personas que lo atienden.
- Infraestructura. Es el estado de los edificios o locales donde se realiza el servicio. Así mismo se consideran dentro de este factor, las instalaciones, máquinas o móviles con los que se realiza el servicio.
- Objetos. Folletos, letreros y materiales, son algunos de los objetos con los cuales las personas participantes tienen contacto. El que sean prácticos, limpios y atractivos son cualidades que se deben de considerar.

Los equipos son suficientes, modernos y didácticos	1	2	3	4	5
Las instalaciones físicas son atractivas, cuidadas y aptas para el cometido de la acción.	1	2	3	4	5
Los y las profesionales del proyecto transmiten cercanía y transparencia en sus expresiones no verbales.	1	2	3	4	5
Los materiales asociados con el servicio (tales como panfletos, tarjetas, etc.) son atractivos a la vista.	1	2	3	4	5
Existen materiales suficientes para la prestación del servicio.	1	2	3	4	5

2. Prestación del servicio.

Trata de medir la habilidad para desarrollar el servicio prometido según se oferta en el proyecto. Se miden factores como:

- Eficiencia. Desarrollo cierto de la acción del proyecto, mediante un aprovechamiento justo de tiempo y materiales.
- Eficacia. La persona participante obtiene el servicio requerido, sin importar los procesos o recursos utilizados.
- Efectividad. Obtener el servicio mediante un proceso correcto que cumpla las expectativas para las que fue diseñado.
- Repetición. Cuando un servicio no se realiza bien, se tiene que volver a repetir algunas veces. Esto implica tiempo y esfuerzo tanto para el usuario como para el sistema, por lo que cobra vital importancia en la medición de la calidad en el servicio. Si un servicio no se tiene que repetir (hacerlo bien a la primera), el usuario estará satisfecho.
- Problemas. Capacidad del proyecto y sus profesionales para hacer frente a las posibles dificultades.

Cuando prometen hacer algo en un cierto tiempo, lo cumplen.	1	2	3	4	5
Se dedica el tiempo necesario y suficiente para cada parte de la acción.	1	2	3	4	5
El diseño de la acción en la que usted participa es adecuado a su situación social y laboral	1	2	3	4	5
Los materiales y los equipos se utilizan de manera adecuada.	1	2	3	4	5
El servicio responde a lo que usted esperaba. Usted obtiene el servicio que esperaba.	1	2	3	4	5
La metodología aplicada para el desarrollo del servicio le satisface.	1	2	3	4	5
La metodología incluye acciones de igualdad de oportunidades	1	2	3	4	5
Las y los técnicos/as demuestran capacidad técnica para el servicio del que usted es usuario o usuaria	1	2	3	4	5
Las y los técnicos/as demuestran capacidad pedagógica para el servicio del que usted es usuario o usuaria	1	2	3	4	5
Las y los técnicos/as demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas.	1	2	3	4	5
Desempeñan el servicio correcto a la primera	1	2	3	4	5
Las y los técnicos/as demuestran flexibilidad y capacidad para hacer frente a imprevistos y dificultades.	1	2	3	4	5

3. Velocidad de respuesta.

Si el servicio que usted requiere precisa de un tiempo de realización, ello implica una disponibilidad para realizarlo conforme a un horario y una duración. Las cuestiones siguientes miden su satisfacción en cuanto a esta disposición del proyecto para atenderle y realizar un pronto servicio.

El tiempo aguardado para obtener el servicio es satisfactorio.	1	2	3	4	5
Obtuvo el servicio conforme al calendario y el horario que fue ofrecido	1	2	3	4	5
Tuvo información del tiempo necesario para obtener el servicio.	1	2	3	4	5
Las y los técnicos/los demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio.	1	2	3	4	5
Si necesitó resolver dudas posteriores a la prestación del servicio obtuvo respuestas rápidas y adecuadas.	1	2	3	4	5

4. Seguridad.

Se trata de medir la seguridad que a usted le producen las actitudes del personal que realiza el servicio: sus conocimientos, cortesía y su habilidad para comunicarse e inspirar confianza.

Las y los técnicos/los demuestran amabilidad y buen trato.	1	2	3	4	5
Las y los técnicos/los demuestran acercamiento y disponibilidad hacia sus requerimientos.	1	2	3	4	5
Las y los técnicos/los demuestran capacidad de organización del servicio.	1	2	3	4	5
Las y los técnicos/los demuestran actitudes de igualdad de género.	1	2	3	4	5
El comportamiento del personal técnico inspira confianza.	1	2	3	4	5

5. Empatía.

Mide la capacidad de proveer cuidados y atención individualizada a los clientes.

El servicio ofrece horarios convenientes para todos sus usuarios/as.	1	2	3	4	5
Usted piensa que el servicio demuestra defender sus intereses	1	2	3	4	5
Usted piensa que puede obtener un servicio personalizado.	1	2	3	4	5
Usted piensa que el servicio entiende sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5

6. Observaciones.

Si desea opinar o realizar alguna observación o comentario sobre algún aspecto no recogido anteriormente puede hacerlo a continuación (utilice el espacio que considere necesario:

CÍRCULO DE CALIDAD

Definición.

Es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

En el proyecto RECURSOS HUMANOS Y PATRIMONIO, un grupo, (de formación, por ejemplo), se constituye en Círculo de Calidad cuando tras un análisis SERVQUAL se observan problemas que pueden afectar a la correcta marcha de la acción del proyecto.

Atributos del Círculo de Calidad en RECURSOS HUMANOS Y PATRIMONIO.

- La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- Los miembros del Círculo de Calidad forman parte de un grupo que tiene objetivos comunes.
- Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver los problemas diagnosticados
- Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo.
- La Agrupación de Desarrollo sustenta el Círculo mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.

Principios de los Círculos de Calidad en RECURSOS HUMANOS Y PATRIMONIO.

Reconocimiento a todos los niveles de las decisiones que toma el Círculo.
Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
Compromiso de todas las personas participantes en la realización de propuestas de mejora.
Méritos colectivos y nunca individuales. Las ideas y mejoras surgidas como fruto del trabajo de los Círculos son patrimonio del equipo, y no de un individuo aislado.

Actividades de un Círculo de Calidad en RECURSOS HUMANOS Y PATRIMONIO.

Solución de problemas. Fundamentalmente el Círculo es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas:

Identificar una lista de posibles problemas a tratar. Se suele emplear la técnica de "brainstorming" para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.

Seleccionar un problema a resolver. De la lista previamente elaborada el Círculo elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes. La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice una recogida y análisis de información y el empleo de algunas técnicas como el análisis de Pareto.

Clarificar el problema. Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.

Identificar y evaluar causas. Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar la causa que lo producía. Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará al Círculo a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.

Identificar y evaluar soluciones. El Círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.

Decidir una solución. Con todos los datos disponibles, el Círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.

Desarrollar un plan de implantación de la solución. Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida. Presentar el plan a la dirección de la Célula Técnica. Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.

Implantar el plan. Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del Círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.

Evaluar los resultados de la solución propuesta. Desde su implantación el Círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.

Puntos focales de los Círculos de Calidad

Calidad. Se busca una mayor calidad en la prestación del servicio y una mejora en la satisfacción percibida.

Productividad. Los círculos pueden colaborar a incrementar la productividad en el sentido de mejorar la atención a las personas beneficiarias de RECURSOS HUMANOS Y PATRIMONIO, su eficacia y el interés de las personas en su participación en las medidas propuestas

Motivación. Gracias a los Círculos de Calidad se puede conseguir motivar de una forma constante a las personas beneficiarias de las acciones del proyecto, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.

Integración. Los Círculos de Calidad facilitan la ruptura de los compartimentos estancos, y hacen que sus integrantes conozcan la labor de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.

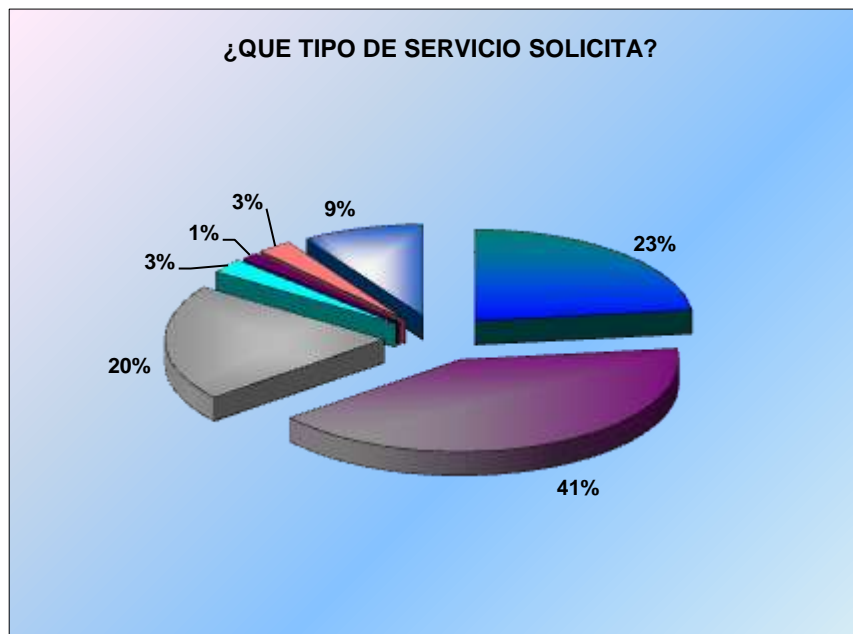
Realimentación. Sin que sean necesarias decisiones drásticas y urgentes, puede realizarse la realimentación con la participación de los y las integrantes del grupo.

1. ¿Qué tipo de servicio solicita?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Presentación mensual de declaración de IVA y pago a cuenta.	35	23.33%
Presentación de declaración de Renta.	63	42.00%
Inscripción, modificación o reposición de tarjeta NIT para. personas naturales	31	20.67%
Inscripción, modificación o reposición de tarjeta NIT para personas jurídicas o extranjeros.	3	2.00%
Inscripción, modificación o reposición de tarjeta NRC	2	1.33%
Solicitud de solvencia financiera.	4	2.67%
Otros.	12	8.00%
Totales	150	100.00%

ANALISIS.

La mayor parte de la población encuestada, visitan las oficinas del ministerio de hacienda para la realización de tramites como la presentación de la Declaración de Renta por tratarse de un periodo próximo a su vencimiento, así como la Declaración de IVA que es lo más demandado por los usuarios.

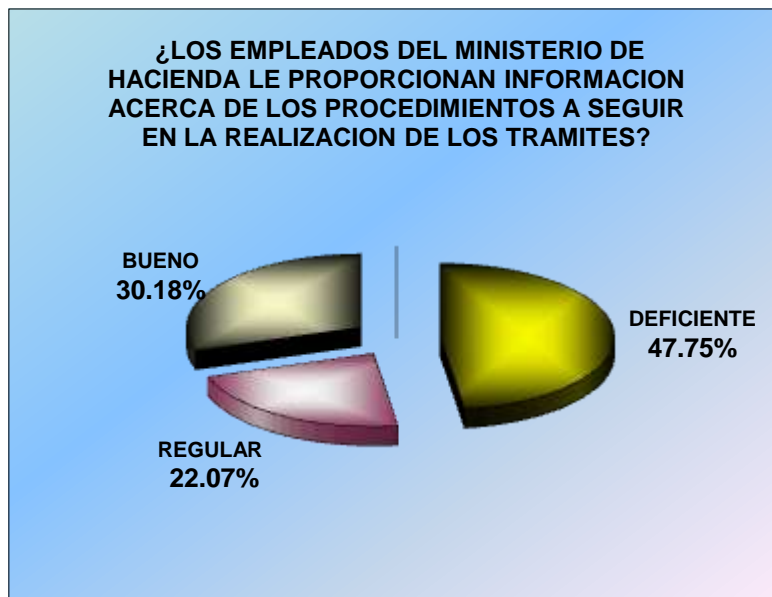


2. ¿Los empleados del Ministerio de Hacienda le proporcionan información acerca de los procedimientos a seguir en la realización de los trámites?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	72	48.00%
No	33	22.00%
A veces	45	30.00%
Totales	150	100.00%

ANALISIS.

La mayor parte de los usuarios encuestados no han sido informados adecuadamente acerca de los procedimientos a seguir para una más fácil realización de sus trámites, generando incertidumbre en ellos.



3. ¿Ha tenido problemas cuando demanda alguno de los servicios que presta el Ministerio de Hacienda?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	69	46.00%
No	81	54.00%
Totales	150	100.00%

ANALISIS.

Al momento de realizar un trámite determinado un poco menos de la mitad de los usuarios encuestado han tenido problemas con respecto a dicho trámite.

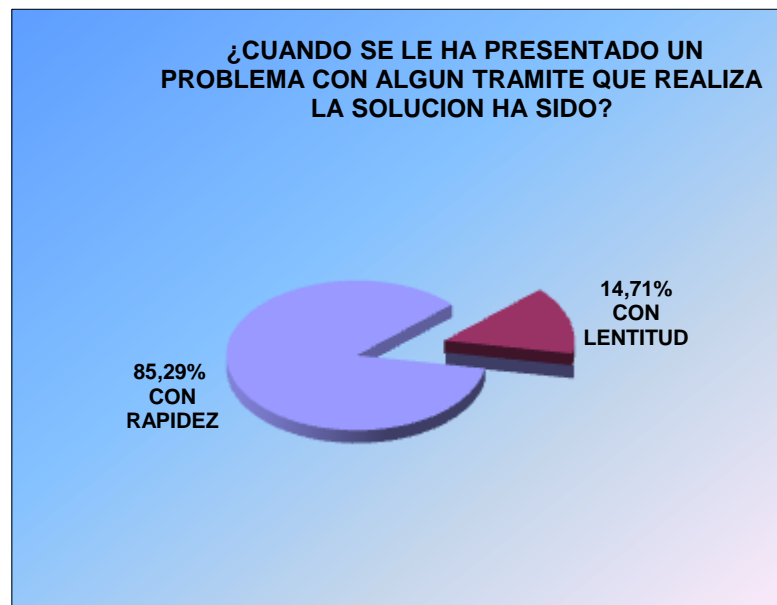


4. ¿Cuándo se le ha presentado un problema con algún trámite que realiza, la solución ha dicho problema ha sido?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Con lentitud	129	86.00%
Con rapidez	21	14.00%
TOTALES	150	100.00%

ANALISIS.

Cuando se les ha presentado a los usuarios cierta dificultad para la realización de un trámite específico, para la mayoría de los usuarios el tiempo de respuesta a dicho problema ha sido con lentitud.

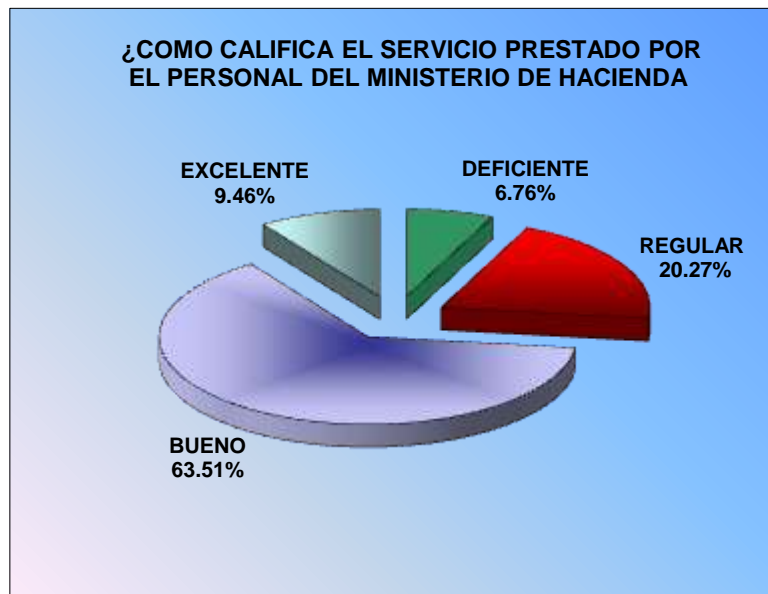


5. ¿Cómo califica el servicio prestado por el personal del Ministerio de Hacienda?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Deficiente	10	6.67%
Regular	30	20.00%
Bueno	95	63.33%
Excelente	15	10.00%
Totales	150	100.00%

ANALISIS.

De acuerdo a las respuestas de los usuarios encuestados, se determinó que el servicio prestado por el personal del Ministerio de Hacienda de la Oficina Regional de Occidente está calificado como buen o y regular.

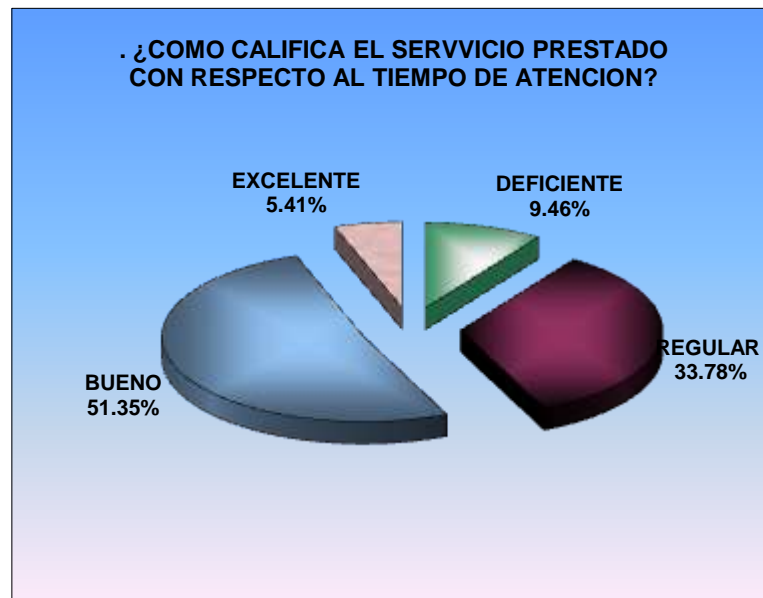


6. ¿Cómo califica el servicio con respecto al tiempo de atención?

Respuesta	Cantidad	Porcentajes
Deficiente	14	9.33%
Regular	51	34.01%
Bueno	77	51.33%
Excelente	8	5.33%
Totales	150	100.00%

ANALISIS.

Con respecto al tiempo que se tarda el personal del Ministerio de Hacienda para atender a los usuarios, la mayoría de ellos consideran que es bueno.



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

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	116	77.33%
No	34	22.67%
Totales	150	100.00%

ANALISIS.

No obstante a los problemas presentados en ocasiones, la mayor parte de la población encuestada respondió que el personal que los atiende en El Ministerio de Hacienda está capacitado para prestar los servicios requeridos por ellos.

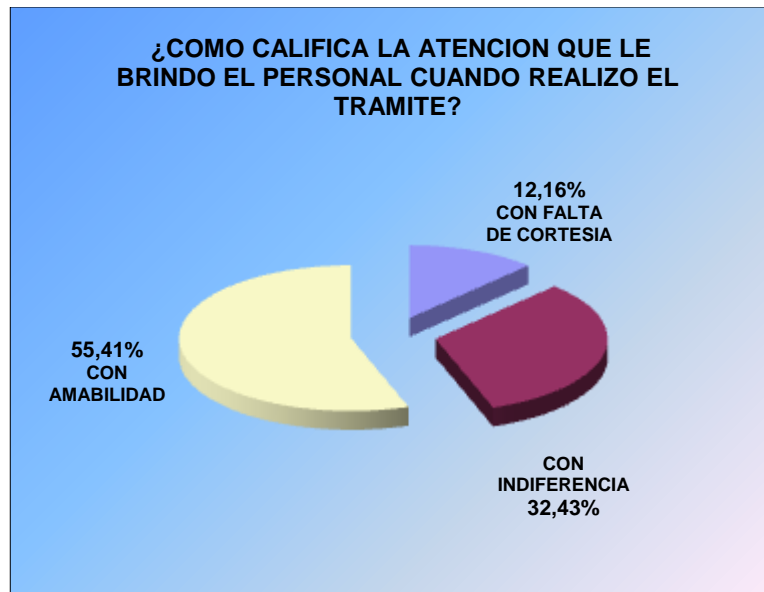


8. ¿Cómo califica la atención que le brindo el personal del Ministerio de Hacienda cuando realizo el tramite?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Con falta de cortesía	18	12.00%
Con indiferencia	49	32.67%
Con amabilidad	83	55.33%
Totales	150	100.00%

ANALISIS.

Hay distintas percepciones de los usuarios con respecto al trato brindado por parte del personal de la Oficina Regional de Occidente del Ministerio de Hacienda, cerca de la mitad opinan que el servicio a sido de manera amable, alrededor de los dos cuartos respondió que fue con indiferencia mientras que el resto opinan que fue con falta de cortesía.

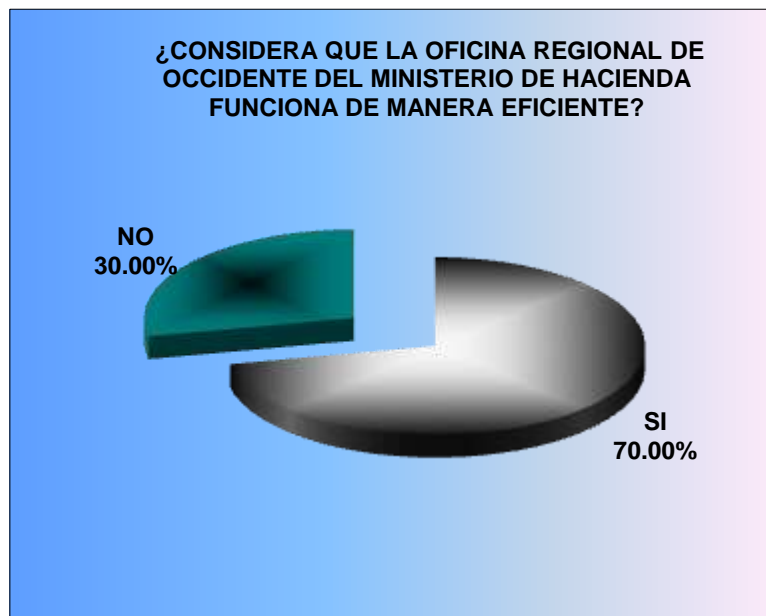


9. ¿Considera que la Oficina Regional de Occidente funciona de manera eficiente?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	105	70.00%
No	45	30.00%
Totales	150	100.00%

ANALISIS.

Son mas de dos tercios de los usuarios encuestados que opinan que el Ministerio de Hacienda funciona de manera eficiente.

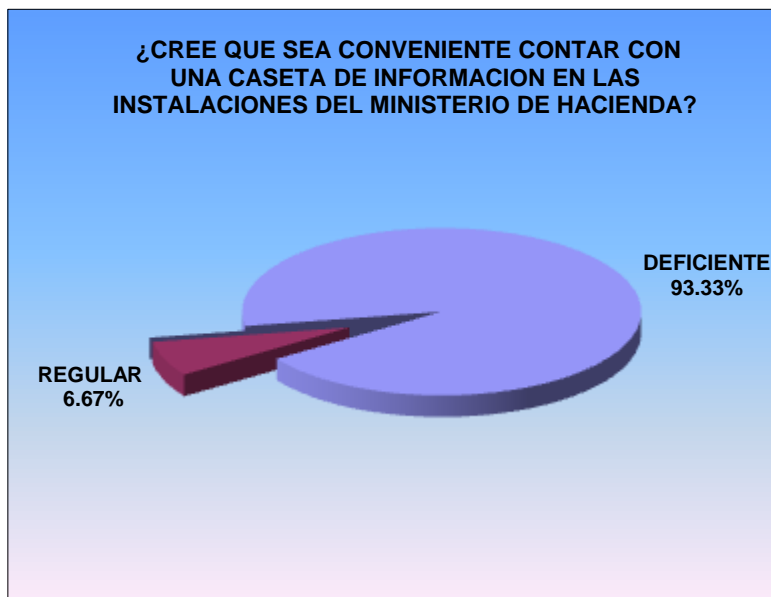


10. ¿Cree que sea conveniente contar con una caseta de información en las instalaciones del Ministerio de Hacienda?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	140	93.33%
No	10	6.67%
Totales	150	100.00%

ANALISIS.

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



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

Respuesta	Cantidad	Porcentajes
Si	87	58.00%
No	63	42.00%
Totales	150	100.00%

ANALISIS.

Al preguntar sobre la señalización utilizada en el amplio terreno del Ministerio de Hacienda región de Occidente, cerca de la mitad respondió que no es la adecuada para poderse guiar por cual es la dirección a seguir para llegar fácilmente a las oficinas donde son atendidos los tramites.

